



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Jenni Soini

HENKILÖSTÖRAPORTOINTI

Case Kunta

Liiketalous
2015

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Jenni Soini
Opinnäytetyön nimi	Henkilöstöraportointi. Case Kunta.
Vuosi	2015
Kieli	suomi
Sivumäärä	88 + 3 liitettä
Ohjaaja	Mika Ylinen

Opinnäytetyön lähtökohtana oli laatia case kunnalle henkilöstöraportti, joka kuvaa kunnan henkilöstövoimavaroja sekä laadullisten että määrällisten tunnuslukujen avulla. Apuna henkilöstöraportin laatimiseen käytettiin KT Kuntatyönantajien suositusta henkilöstöraportoinnin kehittämiseen. Henkilöstöraportin lisäksi case kunnalle tehtiin valmiit pohjat sekä Word että Excel-muotoon, jotta henkilöstöraportin tekeminen tulevina vuosina olisi helpompaa ja nopeampaa. Näin ollen vertailutiedot vuoden 2015 henkilöstöraporttia varten ovat myös valmiina.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys sisältää henkilöstöraportoinnin historian ja sen eri mallien lisäksi raportin sidosryhmät. Teoriasta löytyy myös tietoa henkilöstötilinpäätöksen ja -raportin eroavaisuuksista. Tärkein teoriaosuus empiiristä osuutta ajatellen käsittelee henkilöstöraportointia kunta-alalla. Case kunnan henkilöstöraportissa kuvataan henkilöstön määrää ja rakennetta, sen tilaa sekä palkkausta ja työvoimakustannuksia henkilöstöraporttisuosituksen yhteismitallisten tunnuslukujen avulla. Henkilöstön tilaa koskevia tietoja kerättiin lisäksi tekemällä työyhteisöindeksi, toisin sanoen työilmapiirikysely. Työyhteisöindeksin pohjana käytettiin Työterveyslaitoksen työyhteisöindeksiä, muokkaamalla ja lisäämällä kysymyksiä, jotta se palvelisi case kunnan tarpeita paremmin.

Tutkimuksessa ilmeni, että case kunnan henkilöstövoimavarat eivät eroa suuresti verrattuna koko kunta-alaan. Case kunnassa henkilöstön keski-ikä on koko kunta-alaan verrattuna vähän päälle pari vuotta vanhempi, joten eläköitymisen lisääntymiseen tulee varautua lähivuosien aikana. Myös työyhteisöindeksin vastauksista saatiin positiivinen tulos, sillä kaikkien indeksien keskiarvoksi saatiin 3,0, kun 4,0 on paras mahdollinen.

Avainsanat	Henkilöstöraportti, henkilöstötilinpäätös, yhteismitalliset tunnusluvut, työyhteisöindeksi
------------	--

ABSTRACT

Author	Jenni Soini
Title	Human Resource Reporting
Year	2015
Language	Finnish
Pages	88 + 3 Appendices
Name of Supervisor	Mika Ylinen

The objective of this thesis was to compile a Human Resource Report to a municipality that assigned the thesis. The Human Resource Report describes human resources in a statistical format both qualitatively and quantitatively. A recommendation to develop Human Resource Reporting work, made by a Local government employers, was used as a guide when compiling the report for the case municipality. In addition to the Human Resource Report, ready-to-use tables were made for Word and Excel programs. These tables will be useful when forming the future Human Resource Reports and at the same time they provide the comparison details for the year 2015 report.

The theoretical framework of this thesis includes at first theory regarding the history of Human Resource Reporting and the different types of reporting models. Theory also includes information about the Human Resource Reporting interest groups and the differences between Human Resource Accounting and Reporting. The most important theory, concerning the empirical study of the thesis, gives information about Human Resource Reporting in the municipal sector. The case municipality's Human Resource Report describes the number and the structure of the staff, the staff's general well-being and also the wages and workforce expenses. Information concerning the staff's general well-being was gathered by a Work Community Survey. The survey was made based on the questionnaire formed by an organization called Finnish Institute of Occupational Health, by modifying and adding a few questions to the original questionnaire.

The study shows that the Human Resources in the case municipality do not differ greatly when comparing to the entire municipal sector. The middle age of the case municipality's staff was just over two years older compared to the entire municipal sector. Because of that, it is wise to anticipate an increase in the retirements in the near future. The Work Community Survey also gave a positive result, as the overall average index was 3,0 when 4,0 is the best possible result.

Keywords	Human Resource Reporting, Human Resource Accounting, Statistics, Work Community Survey
----------	--

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	9
1.1	Työn tausta.....	9
1.2	Työn tavoitteet ja rajaukset.....	10
1.3	Käytetyt tutkimusmenetelmät	11
1.4	Käytetyt lyhenteet	12
2	HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN RAPORTOINTI	14
2.1	Henkilöstöraportoinnin historia	14
2.2	Henkilöstöraportointimallit.....	16
2.2.1	Henkilöstötilinpäätös vs. henkilöstöraportti.....	17
2.2.2	Balanced Scorecard (BSC).....	19
2.2.3	EFQM Excellence Model – Euroopan laatupalkintomalli.....	20
3	HENKILÖSTÖRAPORTOINTI TYÖKALUNA	23
3.1	Henkilöstöraportoinnin sidosryhmät.....	23
3.2	Henkilöstötilinpäätös	24
3.3	Henkilöstötilinpäätöksen rakenne	25
3.3.1	Henkilöstötuloslaskelma	27
3.3.2	Henkilöstötase	27
3.3.3	Henkilöstökertomus	28
3.4	Henkilöstöraportti	31
4	HENKILÖSTÖRAPORTOINTI KUNTA-ALALLA.....	33
4.1	Kunta-alan henkilöstöraportointisuositus	33
4.2	Henkilöstöraportoinnin viitekehys.....	35
4.3	Henkilöstövoimavarojen kuvaaminen	36
4.4	Yhteismitalliset tunnusluvut	36
4.5	Kehittäminen.....	44
4.6	Henkilöstön aikaansaannoskyky.....	45
4.7	Vaikutukset toimintaan ja tuloksiin	46

5	TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO	47
5.1	Työyhteisöindeksi	47
5.1.1	Monivalintakysymykset	48
5.1.2	Avoimet kysymykset.....	49
5.2	Yhteismitalliset tunnusluvut	50
6	CASE KUNNAN HENKILÖSTÖRAPORTTI.....	52
6.1	Henkilöstöstrategia	52
6.2	Henkilöstön määrä ja rakenne.....	55
6.2.1	Henkilöstömäärä	55
6.2.2	Henkilötyövuosi	56
6.2.3	Henkilöstön ikärakenne.....	57
6.2.4	Henkilöstön vaihtuvuus.....	58
6.2.5	Eläköityminen	58
6.3	Henkilöstön tila.....	59
6.3.1	Työyhteisön ilmapiiri ja toiminta.....	59
6.3.2	Kehittäminen	61
6.3.3	Työn piirteet	62
6.3.4	Työtyytyväisyys	64
6.3.5	Hyvinvointi ja terveys	65
6.3.6	Palkitseminen	67
6.3.7	Työyhteisöindeksin yhteenveto.....	68
6.3.8	Terveysperusteiset poissaolot.....	69
6.4	Osaamisen kehittäminen	70
6.5	Palkkaus ja työvoimakustannukset	71
6.5.1	Palkkarakenne	71
6.5.2	Työvoimakustannukset ja henkilöstöinvestoinnit	76
6.5.3	Työajan jakautuma	77
7	POHDINTA JA TUTKIMUKSEN ARVIOINTI.....	79
7.1	Henkilöstöraportin keskeisimmät tulokset.....	79
7.2	Pohdinta ja opinnäytetyöprosessin arviointi	82
7.3	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	83

7.4 Jatkotutkimusehdotukset.....	84
LÄHTEET.....	86
LIITTEET	

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1.	Osaaminen ja työkyky	s. 17
Kuvio 2.	EFQM-malli	s. 21
Kuvio 3.	Henkilöstötilinpäätös	s. 26
Kuvio 4.	Henkilöstövoimavarojen arvioinnin viitekehys	s. 35
Kuvio 5.	Case kunnan henkilöstö palvelussuhteen mukaan	s. 56
Kuvio 6.	Case kunnan henkilöstön ikärakenne	s. 58
Kuvio 7.	Case kunnan terveysperusteiset poissaolot	s. 69
Kuvio 8.	Case kunnan koulutukseen osallistuminen	s. 70
Kuvio 9.	Case kunnan KVTES palkkarakenne	s. 72
Kuvio 10.	Case kunnan opetusalan palkkarakenne	s. 73
Kuvio 11.	Case kunnan teknisten palkkarakenne	s. 74
Kuvio 12.	Case kunnan tuntipalkkaisten palkkarakenne	s. 75
Kuvio 13.	Case kunnan työvoimakustannusten jakauma	s. 76
Kuvio 14.	Case kunnan muun henkilöstön työajan jakautuma	s. 77
Kuvio 15.	Case kunnan opettajien työajan jakautuma	s. 78
Taulukko 1.	Henkilöstötilinpäätös ja henkilöstöraportti	s. 18
Taulukko 2.	Henkilöstömäärä	s. 37
Taulukko 3.	Henkilötyövuosi	s. 37

Taulukko 4. Työajan jakautuminen	s. 38
Taulukko 5. Henkilöstön ikärakenne	s. 39
Taulukko 6. Henkilöstön osaamisen kehittäminen	s. 39
Taulukko 7. Terveysperusteiset poissaolot	s. 40
Taulukko 8. Henkilöstön vaihtuvuus	s. 40
Taulukko 9. Eläköityminen	s. 41
Taulukko 10. Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneet	s. 41
Taulukko 11. Eläkemaksut	s. 42
Taulukko 12. Työvoimakustannukset ja henkilöstöinvestoinnit	s. 43
Taulukko 13. Palkkauksen rakenne keskimäärin	s. 44
Taulukko 14. Case kunnan henkilötyövuodet	s. 57

LIITELUETTELO**LIITE 1.** Henkilöstötuloslaskelma**LIITE 2.** Työyhteisöindeksi**LIITE 3.** Indeksiarvojen yhteenveto

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta

Työvoiman saatavuutta, työurien pidentämistä sekä julkisentalouden kestävyysvajetta koskevat keskustelut pistävät sekä poliittiset päättäjät että virkamiesjohdon, lähiesimiehet ja henkilöstön arvioimaan henkilöstöresursseja kunnan palvelutoiminnan kokonaisuudessa. Henkilöstöresurssit tulee arvioida voimavarana, investointina sekä kustannuksina. (KT Kuntatyönantajat 2013.) Sekä henkilöstöraportoinnin että henkilöstötilinpäätöksen pääasiallisena tavoitteena on auttaa johtoa suunnittelemaan ja hallitsemaan henkilöstövoimavarojen käyttöä tehokkaasti ja tuloksellisesti. Henkilöstöraportointi tuottaa tietoa, jonka avulla hankitaan, kehitetään, säilytetään, hyödynnetään, arvioidaan ja palkitaan henkilöstövoimavaroja. (Flamholz 1986, 7.)

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii case kunta. Case kuntaan otettiin yhteyttä tiedustelemalla kunnan kiinnostusta henkilöstöraportin laatimiseen. Case kunta esitti olevansa kiinnostunut henkilöstöraportin laatimisesta, todeten aiheen olevan kunnalle tarpeellinen. Aikaisemmin case kunnassa henkilöstöä koskevia tietoja oli ilmoitettu vain tasekirjassa. Tiedot koskivat henkilöstön määrää, ikärakennetta, palveluksessa oloaika, vaihtuvuutta, koulutuspäivien lukumäärää ja sairauslomien määrää työpäivinä. Näin ollen heidän henkilöstövoimavarojen raportoinnista puuttui henkilöstöresurssien arviointi investointeina sekä kustannuksina. Ainoastaan henkilöstökulut ja palkkojen osuus kokonaiskuluista oli ilmoitettuna. Myös henkilöstön tilaa kuvaavia tietoja ei ollut sairauslomien määrän lisäksi. Henkilöstöraportin avulla case kunta saa laajemmin tietoa henkilöstöstään sekä laadullisten että määrällisten mittareiden avulla.

Yrityksissä henkilöstöraportointi laaditaan yleensä henkilöstötilinpäätösmuotoon. Case kunta kuitenkin esitti haluavansa työssä hyödynnettävän KT Kuntatyönantajien laatimaa suositusta koskien henkilöstöraportoinnin kehittämistä. Suosituksessa kerätään muun muassa yhteismitallisia tunnuslukuja, joiden avulla on mahdol-

lista vertailla saatuja tietoja eri kuntien välillä. Yhdessä toimeksiantajan kanssa sovittiin tehtävän myös niin sanottu työilmapiirikysely eli työyhteisöindeksi, yhteismitallisten tunnuslukujen lisäksi. Kyselyn tulokset eivät ole yhteismitallisia, mutta ne antavat tietoa kunnalle heidän omasta kehittämistoiminnan tilasta ja mahdollistavat muutoksien seurannan (KT Kuntatyönantajat 2013).

Henkilöstöraportointi tai myös toisin sanoen henkilöstötilinpäätös ei ole uusi käytäntö, mutta varsinkin kunta-alalla henkilöstöraportoinnin lisääntyminen on toivottua. Näin ollen case kunnan henkilöstöraportin laatiminen oli ajankohtaista ja kunnan vuoden 2014 talousarvioon sisältyvässä henkilöstöstrategiassa mainittiin yhtenä kehittämiskohteena olevan arviointijärjestelmät. Siinä esitettiin henkilöstön työsuoritusten sekä toiminnan tavoitteiden seuraamiseksi tehtyjen arviointimenetelmien ja kunnan oman henkilöstötilinpäätöksen olevan kehittämisen tarpeessa.

1.2 Työn tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen pääasiallisena tavoitteena oli laskea suosituksen mukaiset yhteismitalliset tunnusluvut ja kerätä tarkempia tietoja case kunnan henkilöstöstä ja työyhteisöstä työyhteisöindeksin avulla. Näiden tietojen avulla pystyttiin laatimaan case kunnan henkilöstöraportti vuoden 2014 tiedoista. Tavoitteena oli laatia kattava henkilöstöraportti, jotta siitä on case kunnalle konkreettista hyötyä myös tulevaisuutta ajatellen ja se toimisi vuosittaisena raportointimallina johdolle. Vaikka case kunnassa henkilöstöstä on mitattu aikaisemmin joitain tietoja, työn ansioista kunta saa entistä tarkempaa ja laajempaa tietoa henkilöstön määrästä ja rakenteesta, sen tilasta, osaamisen kehittämisestä sekä palkkauksesta ja työvoimakustannuksista. Tutkimuskysymyksinä tässä työssä toimi pohdinta, miksi tehdä henkilöstöraportti, mistä kunnan henkilöstöraportti koostuu ja miten henkilöstöraportti laaditaan.

Henkilöstöraportin laatimisen lisäksi oli tavoitteena muodostaa valmis taulukkopohja Excel-muotoon, koskien yhteismitallisia tunnuslukuja ja työyhteisöindeksin tuloksien käsittelyä. Taulukkopohjat toimivat työkaluina, joiden avulla case kun-

nan on helpompaa ja nopeampaa laskea tiedot seuraavan vuoden henkilöstöraporttia varten. Myös henkilöstöraportin ollessa Word-muodossa, voi kunta hyödyntää sitä pohjana laatiessaan vuoden 2015 henkilöstöraporttia.

Aluksi toiveena oli saada myös vertailevat tiedot vuodelta 2013, mutta työn edessä vertailutiedot rajattiin työstä pois, työn määrän ja aikataulutuksen vuoksi. Kuitenkin, vertailevia tietoja saatiin KT Kuntatyönantajien verkkosivuilta, josta löytyi tilastoja koskien henkilöstöä ja palkkausta. Yhteismitallisista tunnusluvuista ei työssä esitelty työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden määrää, sillä tässä tapauksessa täytyi ottaa huomioon yksityisyydensuojan säilyminen. Alussa esitettiin myös mahdollisuus henkilöstötilinpäätökseen sisältyvän henkilöstötuloslaskelman laatimiseen, mutta toimeksiantajan ensisijainen toive oli, että raportti laaditaan KT Kuntatyönantajien suosituksen mukaisesti.

1.3 Käytetyt tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jossa paneuduttiin vain toimeksiantajan aineistoon. Tutkimuksen menetelmäksi valikoitui tapaustutkimus, eli Case-lähestymistapa, joka on osa kvalitatiivista tutkimusta. Tapaustutkimuksessa toimintaympäristönä toimi vain case kunta ja työssä tutkittiin ainoastaan rajattua kokonaisuutta. Tapaustutkimukselle on ominaista myös hyödyntää sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006 a.). Määrällisesti merkittävänä aineistona toimivat työyhteisöindeksin vastaukset. Laadullisesti merkittävänä aineistona saatiin toimeksiantajalta tilinpäätöstiedot ja tiedot henkilöstöstä vuodelta 2014 palkanlaskijoiden ja pääkirjanpitäjän avulla. Niiden sisältämän tiedon perusteella laskettiin raportin yhteismitalliset tunnusluvut. Case kunnan palkanlaskentaohjelmasta ei saatu suoraan tietoja tunnuslukuihin, mutta niiden avulla luvut pystyttiin laskemaan ja muodostamaan. Työn metodina käytettiin vertailevaa metodia, sillä tunnusluvuista osaa pystyttiin vertaamaan valtakunnallisesti koko kunta-alaan.

Tarkempaa tietoa henkilöstöstä ja työyhteisöstä kerättiin työyhteisöindeksin avulla. Kyselylomake laadittiin apuna käyttäen Työterveyslaitoksen laatimaa työyhteisöindeksiä, muokkaamalla ja lisäämällä muutamia kysymyksiä, jotta lomake palvelisi paremmin juuri case kunnan tarpeita. Kysymykset olivat strukturoituja ja niiden tarkoitus oli selvittää case kunnan henkilöstön mielipiteitä koskien työyhteisön ilmapiiriä ja toimintaa, kehittämistä, työn piirteitä, työtyytyväisyyttä sekä hyvinvointia ja terveyttä. Työyhteisöindeksin kyselylomake koostui sekä monivalintakysymyksistä että avoimista kysymyksistä. Kyselylomake on nähtävissä liitteessä 2.

Tutkimuksen teorian viitekehystä varten on kerätty tietoa koskien henkilöstövoimavarojen raportoinnin historiasta ja sen eri malleista. Viitekehyksessä tarkastellaan myös miten henkilöstöraportointi toimii työkaluna ja mitkä ovat sen sidosryhmät. Teoriassa on tietoa myös siitä, mistä henkilöstötilinpäätös koostuu ja miten se eroaa henkilöstöraportista. Empiiristä osiota parhaiten tukee teoria kuntalan henkilöstöraportoinnista, sen avulla saadaan käsitys kuinka raportti KT Kuntatyöntantajien suosituksen mukaan tulisi laatia. Luku kuusi esittelee case kunnalle laadittua henkilöstöraporttia ja kappaleessa seitsemän esitellään henkilöstöraportin keskeisimpiä tuloksia ja pohditaan tehtyä tutkimusta.

1.4 Käytetyt lyhenteet

Opinnäytetyö sisältää muutamia lyhenteitä ja käsitteitä, joista tärkeimmät on esitelty alla. Tarkoituksena on esittää tutkimuksessa esiintyvät lyhenteet, jotta se helpottaisi ja selkeyttäisi työn luettavuutta.

HRA = Human Resource Accounting

OECD = Organization for Economic Cooperation and Development

BSC = Balanced Scorecard

EFQM-malli = Euroopan laatupalkintomalli

KVTES = Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus

Tyky = Työkykyä ylläpitävä toiminta

2 HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN RAPORTOINTI

Henkilöstövoimavarat jaetaan kolmeen osatekijään, jotka ovat henkilöstön määrä, sen laatu ja työyhteisö. Tiedot kerätään ja laskelmat tehdään kalenterivuosittain. Kyseiset henkilöstövoimavaratiedot löytyvät yleensä yrityksen henkilöstörekisteristä, joka on välttämätön henkilöstö- ja palkka-asioiden hoitamisen vuoksi. Rekisteristä saatuja tietoja voidaan käyttää henkilöstövoimavarojen tilan selvittämiseen. (Ahonen ym. 2002.) Erilaisten mallien ja suositusten pohjalta kerätyistä tunnusluvuista pystytään luomaan henkilöstöraportti.

2.1 Henkilöstöraportoinnin historia

Viitteitä siitä, että yrityksen henkilöstötietoja sisällytettiin kirjanpitoon, löytyy jo 1800-luvun puolivälistä orjayhteisöistä. The Andrew Brown Company, joka toimi kehräämönä USA:n etelävaltiossa, teki jo tuolloin yksinkertaisia henkilöstölaskelmia. Kyseinen yhtiö eritteli tuloslaskelmassaan kustannuksia koskien orjien ruokaa, majoitusta, vaatteita ja lääkärihoitoja. Taseeseen yhtiö oli sisällyttänyt arvot muun muassa vankkureille, muuleille ja orjille. Yhtiö piti myös kirjaa syntymistä, kuolemista sekä pakenemisista ja ostoista yhtiössä. (Eronen 1997, 20.) Henkilöstöä käsiteltiin vanhoissa talousteorioissa työ-tuotannontekijänä, sillä haluttiin lähinnä näkökulma työn kustannuksista ja niiden minimoinnista (Lehtonen 2007, 17–19).

Noin 1960-luvulla henkilöstövoimavarojen laskentatoimi (HRA, Human Resource Accounting) sai alkunsa Yhdysvalloissa. Keskeiseksi yrityksen menestyksen takana olevaksi tuotannontekijäksi nousi henkilöstö ja heidän osaamisensa, kun teollisuusyhteiskunta muuttui korkean teknologian palveluyhteiskunnaksi. Lehtonen mainitsee teoksessaan Flamholz (1999), joka loi varsinaisen teoriapohjan henkilöstövoimavarojen laskentatoimelle. Kyseessä on prosessi, jolla mitataan henkilöstövoimavaroja ja välitetään saatu tieto kiinnostuneille osapuolille. (Lehtonen 2007, 17–19.) HRA:n ensisijainen tarkoitus on auttaa johtoa suunnittelemaan ja kontrolloimaan henkilöstövoimavaroja tehokkaasti. Joitain henkilöstövoimavaro-

jen laskentatoimen tietoja voidaan raportoida tilinpäätöksessä investoijien ja muiden ulkopuolisten käyttöön. (Flamholz 1974, 3.)

Lehtonen mainitsee Flamholzin jakaneen henkilöstöraportoinnin kehityksen viiteen vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe sijoittui vuosille 1960–1966. Tällöin luotiin henkilöstöraportoinnin käsitteet ja teoriat. Vaikutteita otettiin ihmispääoman talousteoriasta ja organisaatiopsykologiasta. Henkilöstövoimavaroja alettiin käsittelemään organisaatioiden menestyksen osatekijöinä. (Lehtonen 2007, 17–19.)

Toinen kehitysvaihe ajoittui vuosille 1966–1971, jolloin tehtiin perustutkimusta koskien laskentamallien kykyyn mitata henkilöstövoimavarojen kustannuksia ja niiden arvoa. Sekä yrityksen sisäisille että ulkopuolisille informaation käyttäjille tarjottiin raportoinnin sovellutuksia ja sovellusta kokeiltiin käytännössä yritysympäristössä. (Lehtonen 2007, 17–19.)

Kolmannessa kehitysvaiheessa, vuosina 1971–1976, kiinnostus henkilöstövoimavarojen laskentatoimeen kasvoi. Tutkimustyötä tehtiin varsinkin länsimaissa, Australiassa ja Japanissa. Japanilaisten silloisen taloudellisen menestyksen perustan luonnissa katsotaan henkilöstövoimavaranäkökulman kehittämisen ja käytön olleen eräs osatekijä. (Lehtonen 2007, 17–19.)

Neljäs kehitysvaihe oli vuosina 1976–1980, jolloin kiinnostus henkilöstövoimavarojen laskentatoimeen väheni. Yksi syy oli haluttomuus ryhtyä vaikeaan jatkotutkimustyöhön vaivattoman perustutkimuksen jälkeen. Näin tyydyttiin vain jo olemassa olevien tutkimusten ja sovellutuksien hyödyntämiseen. (Lehtonen 2007, 17–19.)

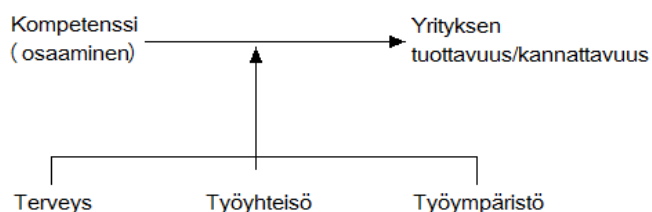
Viides Flamholzin kehitysvaihe alkoi vuonna 1980, jolloin kiinnostus henkilöstövoimavarojen laskentatoimeen elpyi. Yritysten toimintaympäristö muuttui ja tuloksen teko alkoi perustumaan pääosin henkilöstön osaamisen ja tiedon sekä tietoteknologian yhdistämiseen. Kehityksen myötä vähemmän osaamista ja fyysistä työpanosta vaativat työtehtävät siirrettiin halvimman työvoiman omaaviin paik-

koihin, jolloin henkilöstövoimavaranäkökulma helposti sivuutettiin. (Lehtonen 2007, 17–19.)

Myös Suomessa henkilöstöraportoinnin historia alkoi siitä, että työnantajat kiinnostuivat heihin kohdistuvista työvoimakustannuksista. Jo 1940-luvulla tutkittiin teollisuudessa työvoimakustannuksia. Valtiolla niitä alettiin tutkimaan vuodesta 1968 ja kuntasektorilla vuodesta 1990 alkaen. (Lehtonen 2007, 17.) Kuntasektorilla tapahtuvan henkilöstöraportoinnin historia on Suomessa ollut varsin lyhyt. Työvoimakustannusten ohella alettiin henkilöstöstä puhua organisaatiolle arvoa tuottavana voimavarana vasta 1990-luvun alkupuolella. Henkilöstö ei enää ollut ainoastaan kustannustekijänä ja syntyi käsite, että henkilöstö on organisaation tärkein voimavara (Lehtonen 2007, 17–19).

2.2 Henkilöstöraportointimallit

Henkilöstövoimavaroja ja niiden raportointia käsittelevässä kirjallisuudessa lähestymistavoissa toinen painottuu henkilöstön osaamiseen ja toinen työkykyyn. OECD:ssä (Organization for Economic Cooperation and Development) ja EU:ssa on osaaminen noussut henkilöstöraportoinnin keskipisteeksi. (Ahonen 2000, 42). OECD on järjestö, joka on kehitetty tukemaan taloudellista yhteistyötä ja kehitystä. Sen tavoitteena on edistää elintasoja, talouskasvua, vapaakauppaa ja säilyttää työllisyys (Sanakirja taloustermeille 2015.) Pohjoismaissa on ollut käytössä laajempi lähestymistapa, jossa osaaminen on vain osa henkilöstövoimavaroja. Suomessa työsuojelututkimuksen perusteella on alkanut vakiintua käsite siitä, että neljä ulottuvuutta muodostavat työkyvyn. Nämä neljä ulottuvuutta ovat työympäristö, työyhteisö, kompetenssi ja terveys. Edellytykset osaamisen hyväksikäyttöön muodostuvat työkyvyn osien avulla: terveys, työyhteisö ja työympäristö.



Kuvio 1. Osaaminen ja työkyky (Ahonen 2000, 43).

Kuvio 1. esittää lähestymistapaa, jossa keskitytään työkykyyn. Siinä halutaan tuoda esiin seikka, jossa osaamisen kehittäminen jää vajaaksi, jos terveyteen, työyhteisöön ja työympäristöön ei kiinnitetä huomiota. Hyvänä esimerkkinä toimii vuosittainen henkilöstöpääoman tuhlaus, joka syntyy työkyvyttömyyseläkkeiden muodossa. (Ahonen 2000, 43.)

Henkilöstövoimavarat voidaan esittää tilinpäätöksen yhteydessä. Henkilöstöinformaatio voidaan sisällyttää virallisiin tilinpäätöstietoihin neljällä eri tavalla tai näiden tapojen yhdistelmänä: tase- ja tuloslaskelmainformaatio, yksittäinen tuloslaskelmainformaatio, vuosikertomukseen sisällytetty informaatio tai erikseen vuosikertomuksen ulkopuolinen informaatio (Eronen 1997, 31).

Balanced Scorecardia (BSC), eli toisin sanoen tasapainotettua mittaristoa, käytetään myös yhtenä henkilöstövoimavaroja kuvaavana mallina. Henkilöstövoimavarana otetaan huomioon myös EFQM Excellence Model – Euroopan laatupalkintomallissa, jossa henkilöstö on yhtenä arviointialueena.

Näitä eri henkilöstöraportointimalleja käsitellään seuraavissa alakappaleissa yksityiskohtaisemmin.

2.2.1 Henkilöstötilinpäätös vs. henkilöstöraportti

Henkilöstötilinpäätöksessä ja henkilöstöraportissa ei ole kyse samanlaisista asiakirjoista (Ahonen 2000, 47). Henkilöstötilinpäätös koostuu samoista aineksista kuin yritysten virallinen tilinpäätös, mutta eroaa siinä, ettei se ole kirjanpitolain

alainen, eikä näin ollen kuulu tilintarkastuksen alaiseen piiriin (Eronen 1997, 43). Henkilöstötilinpäätöksen pääasiallisena kohderyhmänä toimivat ulkopuoliset taloudelliset sidosryhmät, kun taas henkilöstöraportti on kohdennettu lähinnä yrityksen sisäiseen, operatiivisen johdon käyttöön. Julkistettu henkilöstötilinpäätös sitoo yrityksen esittämään määrätyn informaation myös tulevina vuosina. (Ahonen 2000, 47.)

Taulukko 1 kuvastaa Ahosen (2000, 47) käsitystä henkilöstötilinpäätöksen ja henkilöstöraportin pääsääntöisistä eroista. Henkilöstöraportti on sisällöltään henkilöstötilinpäätöstä laajempi ja siinä esitellään henkilöstövoimavaroja yksityiskohtaisemmin. Ahosen mukaan henkilöstötilinpäätös tulisi olla kokoava, ytimekäs ja havainnollinen; muodoltansa jopa virallinen tai puolivirallinen. Henkilöstöraportti saisi olla muodoltansa epävirallisempi, sen kohderyhmän ollessa yrityksen sisäinen.

Taulukko 1. Henkilöstötilinpäätös ja henkilöstöraportti (Ahonen 2000, 47).

Osaaminen	Henkilöstötilinpäätös	Henkilöstöraportti
Laajuus	Suppea	Laaja
Esitystapa	Kokoava, ytimekäs havainnollinen	Yksityiskohtainen, tilastolliset vaatimukset täyttävä
Pääasiallinen kohderyhmä	Ulkoiset taloudelliset sidosryhmät	Yrityksen operatiivinen johto
Muut tärkeät kohderyhmät	Yrityksen strateginen johto, henkilöstö (oma ja potent.)	
Status	Virallinen tai puolivirallinen	Epävirallinen

Henkilöstötilinpäätöksen tarkoituksena on kuvata kuinka kestävällä pohjalla yrityksen virallinen tulos on, joten sen täytyy toimia voimassa olevan kirjanpitolain hengen mukaisesti. Toiminnallaan yritys vaikuttaa omaan tulokseensa ja henkilös-

tönsä tilaan. Henkilöstön tila vaikuttaa yrityksen tuloskehitykseen joko positiivisesti tai negatiivisesti. (Ahonen 2000, 49.)

2.2.2 Balanced Scorecard (BSC)

Laajempaa näkökulmaa henkilöstötilinpäätöksellä on lähdetty hakemaan eri raportointitavoista. Kaplanin ja Nortonin (1996) tuloskortti – Balanced Scorecard (myöhemmin lyhyesti BSC) on yksi raportointimalli, joka edustaa laajempaa näkökulmaa, jossa henkilöstön rooli suhteutetaan osaksi yritystoimintaa. (Eronen 1999, 19.) BSC ottaa henkilöstövoimavarat huomioon tasavertaisena, mittareiden avulla seurattavana tekijänä organisaation strategian käytäntöön viennissä ja kokonaisjohtamisessa (Lehtonen 2007, 28–32).

BSC:ssa yritystä tarkastellaan neljästä eri näkökulmasta. Siinä pyritään myös yhdistämään toiminnan lyhytaikainen ohjaus pitkäaikaiseen visioon ja strategiaan. Huomion kohteeksi otetaan muutama ratkaiseva tunnusluku kustakin näkökulmasta. (Lehtonen 2007, 28–32.) Näkökulmina toimivat: taloudellinen näkökulma, prosessinäkökulma, innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulma sekä asiakasnäkökulma. Taloudellisessa näkökulmassa mietitään, miltä yrityksen tulee näyttää omistajien silmissä, minkälaisia odotuksia omistajilla on yrityksen kasvun ja kannattavuuden suhteen sekä miten resursseja käytetään taloudellisesti. Taloudellista näkökulmaa kuvaavat mittarit mittaavat strategian onnistumista taloudellisuuden kannalta ja ne myös määrittävät tavoitteet, joihin muilla BSC:n mittareilla pyritään. (Opetushallitus 2015.)

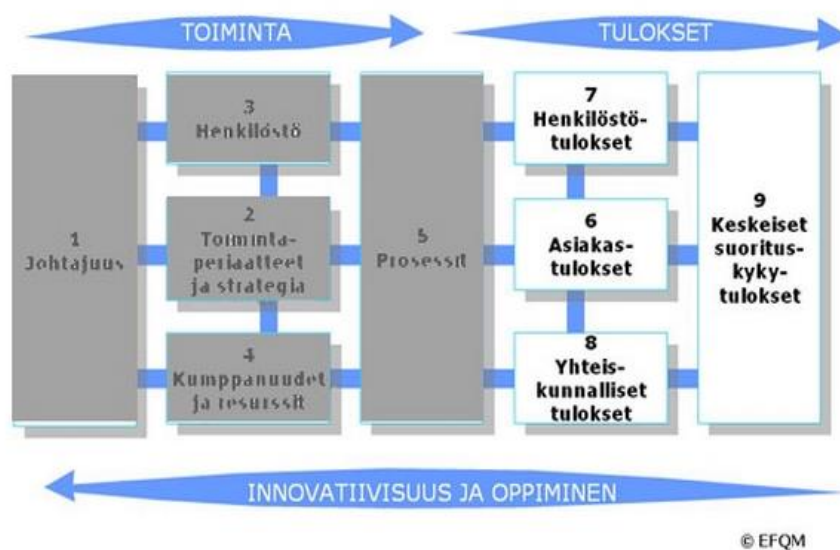
Prosessinäkökulmassa keskeistä on hahmottaa, millä prosesseilla saadaan tuotettua asiakkaille tärkeää arvoa, samalla täyttäen myös omistajien odotukset. Kyseisessä näkökulmassa otetaan huomioon myös sisäiset prosessit, joissa tulee onnistua, jotta saadaan tyytyväiset omistajat sekä asiakkaat. Innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulmassa keskeistä on pohtia, kuinka yritys säilyttää kyvyn jatkuvasti muuttua, kehittyä ja oppia. Tärkeää on kartoittaa, mitkä ydinosaamisen alueet nostetaan kehittämiskohteiksi. Yrityksen täytyy myös hahmottaa edellytykset proses-

sien tehokkuuden ja tuottavuuden turvaamiseksi. Neljännen osa-alueessa eli asiakasnäkökulmassa on tärkeää huomata, miltä yritys näyttää asiakkaiden silmin, jotta pystytään saavuttamaan yrityksen visio. Asiakasnäkökulmassa kartoitetaan, mitä asiakkaiden tarpeita tyydytetään ja miksi siitä ollaan valmiita maksamaan. Sisäiset prosessit ja kehitystyö sisällytetään tähän näkökulmaan, sillä se on koko mittariston ydin. (Opetushallitus 2015.)

Lehtonen (2007, 28–32) viittaa henkilöstövoimavarojen tasapainotettuun mittaristoon. The HR Scorecard (Becker, Huselid, Ulrich 2001) on menettely, jossa on tavoitteena yhdistää henkilöstö, strategia ja suoritus mittaamisen avulla. Tässä henkilöstövoimavarojen tasapainotetussa mittaristossa korostetaan HR:n roolin sisällyttämistä organisaation johdon strategiseksi kumppaniksi ja näin ollen muuttaa henkilöstöresurssit strategiseksi voimavaraksi.

2.2.3 EFQM Excellence Model – Euroopan laatupalkintomalli

Yrityksen henkilöstövoimavaroja voidaan esittää myös Euroopan laatupalkintomallin (myöhemmin lyhyesti EFQM-malli) avulla. EFQM-malli, jota Kuvio 2. kuvastaa, koostuu yhdeksästä arviointialueesta, jossa toiminta-arviointialueella kuvaillaan miten organisaatio toimii ja tulokset-arviointialueella tarkastellaan, mitä organisaatio on saavuttanut. (Lehtonen 2007, 33.) EFQM-mallin lähtökohtana on arvioida toimintaa saavutettujen tulosten perusteella ja tarkastella organisaation toimintaa ja tuloksia kokonaisuutena (Opetushallitus 2015). Mallista ilmenee, että tulokset ovat toiminnan aikaansaamia (Lehtonen 2007, 33).



Kuvio 2. EFQM-malli (Opetushallitus 2015).

EFQM-mallissa käytetään loogista periaatetta nimeltään TUTKA, jonka avulla arvioidaan kunkin arviointialueen arviointikohdat. TUTKA:n neljä arviointikohdetta ovat tulokset (TU), toimintatapa (T), käytännön soveltaminen (K) sekä arviointi ja parantaminen (A). Tämän arviointilogiikan mukaan organisaation tulee määrittellä tulokset, jotka halutaan saavuttaa, suunnitella yhdenmukaiset toimintatavat sekä arvioida ja parantaa näitä toimintatapoja tulosten seurannan ja analysoinnin sekä jatkuvan oppimisen perusteella. (Lehtonen 2007, 33–34.)

EFQM-mallin henkilöstö-arviointialueella käsitellään viisi arviointikohtaa. Siinä suunnitellaan, hallitaan ja kehitetään henkilöstövoimavaroja sekä henkilöstön tietämys ja osaaminen tunnustetaan, ja samalla kehitetään ja ylläpidetään niitä. Siinä edistetään henkilöstön osallistumista, valtuutetaan henkilöstöä ja huomioidaan, että organisaatiossa on käytävä vuoropuhelua. Viimeiseksi henkilöstöä palkitaan, heille annetaan tunnustusta ja heidän hyvinvoinnista huolehditaan. (Lehtonen 2007, 34.)

Henkilöstötulokset-arviointialueella kartoitetaan henkilöstön näkemykset ja sisäinen suorituskyky. Mittarit, jotka kuvaavat henkilöstön näkemyksiä kuvaavat, mi-

ten henkilöstö näkee ja kokee organisaation, työolosuhteet ja työn sisällön. Mittareiden tarkoitus on kartoittaa tekijät, jotka vaikuttavat henkilöstön työtyytyväisyyteen ja motivaatioon. Kyseisinä mittareina voivat toimia esimerkiksi työilmapiirimittaukset ja henkilöstön työtyytyväisyyskyselyt. Sisäistä suorituskkyä mittaamalla organisaatio pystyy muun muassa seuraamaan ja kehittämään prosessejaan sekä ennakoimaan henkilöstön näkemyksiä. Suorituskvyn mittareina voi toimia esimerkiksi koulutus- ja kehittämistavoitteiden saavutus, henkilöstön osallistuminen ja henkilöstön vaihtuvuus. Henkilöstötulokset voivat kuvata seuraavia tekijöitä: henkilöstön ikä ja sukupuoli, henkilöstön koulutus ja osaaminen, henkilöstön vaihtuvuus, työajan käyttö, työsuhteen laatu, henkilöstön terveys sekä yhteisöllisyys. (Opetushallitus 2015.)

3 HENKILÖSTÖRAPORTOINTI TYÖKALUNA

Henkilöstöraportin pääsääntöisenä tehtävänä on henkilöstön kehittämisen perustaksi sekä päätöksenteon tueksi antaa kattavaa tietoa. Se antaa kokonaiskuvan, jonka hyödyntäminen auttaa henkilöstöstrategian toteutumisen seurannassa ja on näin ollen arvokas apu henkilöstöjohtamisessa. Henkilöstöraportti toimii hyvänä perustana luottamushenkilöiden, johdon, esimiesten sekä henkilöstön välisissä keskusteluissa. (KT Yleiskirje 10/2004.) Henkilöstöraportoinnille löytyy pääsääntöisesti kolme tavoitetta. Se vaikuttaa päätöksentekoon tuottamalla olennaista informaatiota sidosryhmille ja se ohjaa eli helpottaa yrityksen sisäistä resurssien hallintaa. Se myös parantaa motivaatiota, jolloin se edesauttaa ulkoisen raportoinnin palautevaikutuksen kautta muutoksiin johtotasolla. (Eronen 1997, 26–28.)

Henkilöstöraportoinnin päämääränä on työprosessien seuraaminen ja arvioiminen, ja niistä numeerisen informaation tuottaminen. Sen tarkoituksena on toimia viitekehikkona apuna päätöksentekoon sekä ohjata yrityksen päätöksentekijöitä käyttämään henkilöstösuuntautunutta lähestymistapaa. (Eronen 1997, 26–28.) Henkilöstöä ei tulisi nähdä pelkkänä kulueränä, vaan enemmänkin voimavarana ja investointina.

3.1 Henkilöstöraportoinnin sidosryhmät

Eronen (1997, 27–28) erittelee yksityisellä sektorilla toimivien organisaatioiden sidosryhmät. Hän mainitsee kuitenkin henkilöstöraportoinnin palvelevan kaikkia, jotka ovat kiinnostuneita tiettyjen yritysten toiminnasta. Ensimmäisenä sidosryhmänä ovat oman pääoman sijoittajat sekä omistajat. Henkilöstövoimavarojen yksityiskohtainen tieto auttaa heitä arvioimaan tarkemmin sijoituksensa tuottoa ja mahdollista riskiä. Raportointi virallisessa tilinpäätöksessä, eli henkilöstöerien kirjaukset, antavat heille konkreettisen käsityksen työntekijöistä.

Lainanantajat ovat seuraava sidosryhmä, joihin pätevät pääsääntöisesti myös samat argumentit kuin sijoittajiin ja omistajiin. Luottoratkaisuja ohjaaviin tunnuslu-

kuihin saattaa tehokkaammalla taseinformaatiolla olla vaikutuksensa. Työntekijät ovat sidosryhmä, joka saa virallisen tilinpäätöksen lisäksi henkilöstöinformaatiota myös muilta kanavilta. Kuitenkin muodollinen raportointi saattaa tuoda informaatiolle lisää uskottavuutta ja luotettavuutta. Tuleville työntekijöille henkilöstöraportointi kertoo yrityksen henkilöstöpolitiikasta ja yleisesti henkilöstön tilasta sekä työn mahdollisesta vakaudesta. Mikäli henkilöstöraportointi tuo yrityksestä positiivisen kuvan ulospäin, voi se edesauttaa hyvätasoisen henkilökunnan rekrytointia. (Eronen 1997, 27–28.)

Edellä mainittujen lisäksi analyytikot ja sijoitusneuvojat toimivat eräänlaisena sidosryhmänä. He tuottavat tietoa muille sidosryhmille, jolloin toimeksiantajaan ollaan sidoksissa heidän tiedontarpeensa vuoksi. Sidosryhmä, johon luokitellaan muut kontaktit, kuten toimittajat, asiakkaat ja kilpailijat, hyötyy myös henkilöstöraportoinnin informaatiosta. Se auttaa heitä muodostamaan ennustuksiaan yrityksen tulospotentiaalista ja taloudellisesta vakaudesta. Kilpailijat pystyvät vertailemaan yritysten välisiä tietoja ja riippuen kilpailuasetelmasta, siitä voi olla myös kohdeyritykselle haittaa. Henkilöstöraportointi edesauttaa hallituselimen muodostavaa sidosryhmää tarkastamaan yritysten henkilöstöpolitiikkaa ja sen lakien ja säädösten noudattamista. Viimeinen sidosryhmä on yksityishenkilöt, sillä henkilöstöraportoinnin tuottama informaatio voidaan katsoa tärkeäksi osaksi yhteisön sosiaalista raportointia. (Eronen 1997, 27–28.)

3.2 Henkilöstötilinpäätös

Henkilöstövoimavarojen raportoinnin lopullinen tavoite on sekä henkisen että fyysisen pääoman tasa-arvoinen kirjapito- ja tilinpäätöskäsittely. Pääasiallisesti suomalaiset organisaatiot julkaisevat henkilöstöinformaationsa virallisen tilinpäätöksen ulkopuolisena henkilöstötilinpäätöksenä. Sen tarkoituksena on antaa omistajille, johdolle, henkilöstöasioiden vastaaville sekä itse henkilöstölle tietoa henkilöstövoimavarojen määrän ja rakenteen kehittymisestä, käytetystä työajasta, kustannuksista, pätevyydestä ja kehittämisestä. Edellä mainittujen lisäksi henkilöstötilinpäätös antaa tietoa henkilöstön tilasta, palkitsemisesta, tehokkuudesta ja pal-

velukyvystä. Henkilöstötilinpäätös on kirjanpitolain ulkopuolella, mutta se kuitenkin rakentuu samoista aineksista kuin virallinen tilinpäätös. (Eronen 1997, 43.)

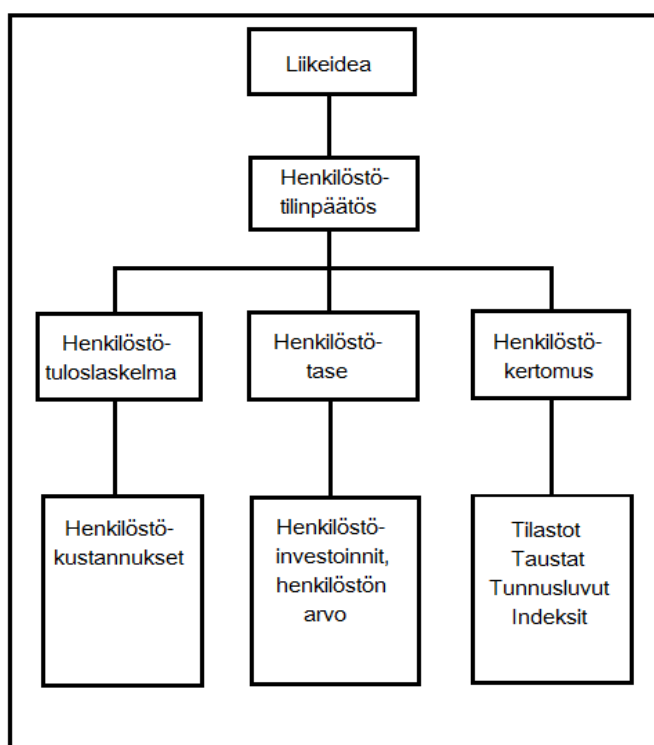
Henkilöstötilinpäätös voidaan laatia useammalla eri tavalla, mutta sen täytyy kuitenkin täyttää määrätyt vähimmäisvaatimukset. Se pitää sisällään yrityksen liikeidean, toiminta-ajatuksen sekä vision, henkilöstötuloslaskelman ja -taseen, henkilöstökertomuksen ja tunnusluvut. Yrityksen liikeidea ja toimintavisio ovat aina lähtökohtana henkilöstötilinpäätökselle. Näin määritetään ne resurssit, joita yritys tarvitsee harjoittaakseen liiketoimintaansa; henkilöstövoimavarat ovat osa näitä resursseja. Muita resursseja ovat muun muassa liiketilat, tuotantovälineet ja rahoitusomaisuus. (Ahonen 2000, 49–51.)

Henkilöstötilinpäätös kuvaa yrityksen henkilöstövoimavaroja, jotka jakaantuvat kolmeen osatekijään: henkilöstövahvuus, henkilöstön yksilöominaisuudet ja työyhteisö. Yksinkertaisimmillaan henkilöstövahvuutta eli henkilöstön määrällistä ulottuvuutta mitataan henkilötövuosina, mutta sellaisenaan se ei kuitenkaan riitä päätöksenteon pohjaksi. Maksettu työaika sekä omalla ajalla tehty työ tulee kuvata mahdollisimman monipuolisesti. Henkilöstön yksilöominaisuuksia kuvataan siltä osin, jotka ovat yrityksen liikeidean kannalta relevantteja, kuten muun muassa henkilöstön osaaminen, koulutus, kokemus, taidot ja valmiudet. Myös tiedot yksilöiden yleisiä ominaisuuksia, kuten ikä, sukupuoli, terveys ja työkyky ovat tärkeitä. Tiedot kuvataan niin, ettei yksityisyyden suojaa rikota. Työyhteisö on taas kokonaisuus, joka pyrkii edistämään kunkin yksilön ominaisuuksien hyödyntämistä, mutta myös samalla kasvattaa ja kehittää niitä. Toimiva ja hyvä työyhteisö edistää liikeidean toteutumista ja auttaa ympäristön muutoksiin sopeutumisessa. (Ahonen 2000, 49–51.)

3.3 Henkilöstötilinpäätöksen rakenne

Henkilöstötilinpäätösraportissa lähtökohtana on käsitellä yrityksen liikeidea, strategia ja henkilöstöstrategia. Henkilöstöstrategian luomiseen ja sen tarkistamiseen annetaan hyvä pohja tekemällä henkilöstövoimavarojen tilan arviointi. Pienten ja

keskisuurten yritysten henkilöstötilinpäätöksen mallissa tuodaan esille myös toimitusjohtajan katsauksen lisääminen henkilöstötilinpäätöksen alkuun. Toimitusjohtajan katsaus lisää henkilöstötilinpäätöksen luotettavuutta ja arvovaltaa. Katsauksessa on hyvä tuoda esille, minkä arvon toimitusjohtaja antaa henkilöstölle ja muille sidosryhmille sekä mihinkä painopistealueisiin tullaan panostamaan tilikauden aikana, jotta yrityksen asemaa saadaan entisestään vahvistettua. Toimitusjohtajan katsauksessa valotetaan niitä vahvuuksia ja heikkouksia, joita henkilöstötilinpäätös tuo esiin. (Ahonen 2002.)



Kuvio 3. Henkilöstötilinpäätös (Eronen 1999, 17).

Teoreettisesti ajateltuna henkilöstötilinpäätös koostuu henkilöstötaseesta, henkilöstötuloslaskelmasta ja henkilöstökertomuksesta, kuten Eronen (1999, 17) Henkilöstötilinpäätöskuviota mukailevasta kuviosta 3. huomaa. Lyhyesti kuvailtuna henkilöstötuloslaskelma on laskelma henkilöstökustannuksista, jotka eritellään yksityiskohtaisesti. Henkilöstötaseessa määritellään henkilöstön arvo ja henkilöstöön kohdistetut investoinnit, joilta odotetaan tuottoa tulevaisuudessa. Henkilös-

tökertomus pitää sisällään henkilöstöön liittyviä tilastoja sekä tunnuslukuja. Sen tarkoituksena on esittää yrityksen henkilöstövoimavarojen tilaa tarkemmin.

3.3.1 Henkilöstötuloslaskelma

Lain mukaan henkilöstöstä aiheutuvat kulut tulee ilmoittaa tuloslaskelmassa eränä nimeltään henkilöstökulut. Henkilöstökulut tulee eritellä eriin palkat ja palkkiot sekä henkilösivukulut. Henkilösivukulut jaetaan eläkekuluihin ja muihin henkilösivukuluihin. Liitetietoina on erikseen Kirjanpitoasetuksen 2:8§:n mukaan esitettävä myös henkilöstön keskimääräinen luku tilikauden aikana ryhmittäin eriteltynä sekä tilikauden palkat, palkkiot, eläkekulut ja muut henkilösivukulut, jollei niitä ole eritelty tuloslaskelmassa. (L 30.12.1997/1339.)

Henkilöstötuloslaskelma on muunnettu versio virallisesta tuloslaskelmasta, jossa henkilömenot on eritelty yksityiskohtaisemmin (Ahonen 2000, 55). Henkilöstötuloslaskelmassa henkilöstökulut ovat jaettuna neljään ryhmään: henkilöstön varsinaisen työajan kuluihin, henkilöstön uusiutumiskuluihin, henkilöstön kehittämiskuluihin ja henkilöstön rasittumiskuluihin. Vielä erikseen henkilöstötuloslaskelman henkilöstökulut jakautuvat palkkakuluihin, henkilösivukuluihin sekä muihin henkilöstökuluihin. Liite 1 pitää sisällään Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstötilinpäätöksen mallista löytyvän henkilöstötuloslaskelman pohjan. (Ahonen 2002.) Henkilöstötuloslaskelman pohja muistuttaa ulkomuodoltaan virallista tuloslaskelmaa; siitä löytyy tilikauden aikana syntyneet tuotot ja kulut sekä näiden erotuksena syntyvä voitto tai tappio.

3.3.2 Henkilöstötase

Kuten henkilöstötuloslaskelma, myös henkilöstötase rakentuu virallisen tilinpäätösinformaation ympärille. Yksinkertaisimmillaan henkilöstötaseeseen eritellään ne henkilöstömenot, joiden odotetaan tuovan tuottoa useamman tilikauden ajalta (Taloussanomien 2015). Kun muodostetaan henkilöstötasetta, on arvioitava, mitkä erät kirjataan taseeseen ja mitkä kannattaa jättää kirjattavaksi tilikauden kuluiksi. Tulevaisuudessa tuloa tuottavat henkilöstöinvestoinnit eli varat tulee erottaa ly-

hytaikaisista henkilöstökustannuksista eli kuluista. (Eronen 1997, 71.) Henkilöstövarallisuus ei virallisessa taseessa esiinny yleensä lainkaan, vaikka yrityksen toiminnan kannalta se voi olla ratkaiseva. Henkilöstövarallisuus on asemaltaan samanarvoinen kuin käyttö-, vaihto- ja rahoituspääoma yrityksen liiketoiminnan kannalta. Henkilöstövarallisuus muodostuu henkilöstön kehittämisen sekä rekrytoinnin kautta; se myös kuluu ja poistuu rasittumisen, osaamisen vanhenemisen ja henkilöstön poistumisen myötä yrityksen käytöstä. (Ahonen 2000, 66–67.)

Rekrytointi on osa tärkeitä henkilöstövoimavarojen kartuttamistavoista, joten sen aiheuttamien kulujen arvottaminen on ensisijaista henkilöstötasetta tehdessä. Ahosen mukaan tähän ei ole kehitetty luotettavaa mallia, joten vaihtoehtoisesti yritykset voisivat laatia henkilöstötaseen siten, että yrityksen markkina-arvon ja kirjanpitoarvon välinen erotus olisi yhtä kuin henkilöstövarallisuuden arvo. Tämä kuitenkin toimii käytännössä vain pörssinoteerattuihin yrityksiin, sillä kaikilla yrityksillä ei niiden markkina-arvoa ole tiedossa. (Ahonen 2000, 68.)

Henkilöstötilinpäätöksen kolmesta osasta henkilöstötase on ollut kiistanalainen, sillä eettisesti ajateltuna ei ole oikein esineellistää henkilöstöä ja heikoin perustein sitä rahallisesti arvottaa. (Eronen 1999, 17.) Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstötilinpäätöstä varten luodussa mallissa (Ahonen 2002) onkin henkilöstötase jätetty kokonaan pois.

3.3.3 Henkilöstökertomus

Henkilöstökertomuksessa tuodaan esiin yrityksen kaikki henkilöstövoimavarat samalla kuvaillen niiden kehitystä. Idealisinta on esitellä voimavarat systemaattisesti vertaamalla niiden nykytilaa edellisen vuoden arvoihin. Hyvä henkilöstökertomus pitää sisällään myös eri osien keskenään vertailun, ilman yksityisyyden suojan rikkomista. (Ahonen 200, 78.) Tavoitteena on saada välitettyä lukijalle tilikauden tärkeimmät henkilöstöä sekä henkilöstöpolitiikkaa koskevat tapahtumat. Henkilöstötuloslaskelma ja -tase pitävät sisällään niin sanottuja kovia faktoja, jol-

loin on tärkeää selittää näitä lukuja täydentäen henkilöstökertomuksessa. (Eronen 1997, 48–49.)

Henkilöstökertomus koostuu kolmesta peruselementistä, jotka ovat henkilöstövahvuuden kuvaus, henkilöstön yksilöominaisuuksien kuvaus ja työyhteisön kuvaus. Henkilöstövahvuus kertoo yrityksen työkapasiteetin ja muodostaa henkilöstövoimavarojen määrällisen ulottuvuuden. Useimmiten henkilöstövahvuuden erittely alkaa maksetun työajan laskemisesta, josta selviää yrityksen keskimääräinen ajankäytön tehokkuus, kun vertaillaan saatuja lukuja toimialan keskiarvoihin. Tärkeää on myös määritellä, kuinka yrityksen henkilöstö jakautuu erityyppisiin työsuhteisiin. Yleensä työsuhteet jaetaan vakinaisiin, tilapäisiin ja määräaikaisiin, kokopäiväisiin ja osa-aikaisiin sekä työntekijöihin ja toimihenkilöihin. Jos yrityksessä on monta tilapäistä tai määräaikaista työsuhdetta suhteutettuna koko työvoimaan, tämä voi horjuttaa toiminnan jatkuvuutta. Eri henkilöryhmien maksettu työaika voidaan taas jakaa normaalityöajalla tehtyyn työhön, ylityöhön ja omalla ajalla tehtyyn työhön. Suomessa ylityön tekeminen on kalliimpaa verrattuna normaaliajalla tehtyyn työhön, joten yrityksen kannattaa pyrkiä mitoittamaan työvoimaresurssinsa siten, ettei jatkuvaa ylityötä tarvitse tehdä. (Ahonen 2000, 78–82.)

Henkilöstövahvuutta kuvailevat tunnusluvut tulee ilmaista sekä ajallisesti että rahassa, sillä se toimii auttavana työkaluna yrityksen tehdessä henkilöstöä koskevia strategisia päätöksiä (Ahonen 2000, 78–82). Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstötilinpäätöksen mallissa henkilöstövahvuutta kuvaavia tunnuslukulaskelelmiä ovat kokonaistyöajan jakautuminen, maksetun työajan jakautuminen, työsuhdetyypit, työvuorojen muodot, vuosilomien määrä ja muiden palkallisten vapaiden määrä. (Ahonen 2002.)

Yksilöominaisuudet pitävät sisällään henkilöiden yksilöllisiä ja laadullisia ominaisuuksia, jotka ovat työnteolle tärkeitä edellytyksiä. Henkilöstön hyvät laadulliset ominaisuudet, merkitsee yritykselle tuottavuutta ja tuloksellisuutta. (Ahonen 2002.) Henkilöstön yksilöominaisuuksien määrittäminen on oleellista, sillä hen-

kilöstön eri ominaisuuksista on hyötyä yritykselle sekä sen liikeidean että strategian toteuttamisessa. Liikeidea ja strategia määrittelevät, mitä ominaisuuksia henkilöstöltä tulisi mitata. Useimmiten mittarit jakautuvat henkilöstön osaamiseen, ikään ja sukupuoleen sekä terveyteen ja työkykyyn. (Ahonen 2000, 85.)

Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstötilinpäätöksen mallissa osaamista kuvaavat seuraavat tunnusluvut: henkilöstön peruskoulutuksen jakauma, henkilöstön palvelusaika yrityksessä, erityisosaamisen kartoittaminen ja henkilöstökoulutusten määrä. Henkilöstön ikää ja sukupuolta kuvataan mallin mukaan taulukolla, jossa eritellään henkilöstön sukupuoli ikäryhmittäin. Mallissa suositellaan terveyttä ja työkykyä mitattavan muodostamalla tunnuslukuja henkilöstön sairastavuudesta ja työtapaturmista sekä mittaamalla henkilöstön työkykyindeksi. Työkykyindeksi muodostuu kysymyksistä koskien työn ruumiillisista ja henkisistä vaatimuksista sekä työntekijän terveydentilasta ja voimavaroista. Henkilöstön terveyttä ja työkykyä voidaan mahdollisesti mitata myös kartoittamalla henkilöstön fyysistä kuntoa esimerkiksi kävelytestin avulla. (Ahonen 2002.)

Työyhteisö on kokonaisuus, jonka muodostaa yrityksen henkilöstö. Työyhteisöön luetaan mukaan myös henkilöstön yksilöiden ja yrityksen ulkopuolisten henkilöiden välisten ihmissuhteiden muodostama verkosto, jonka avulla yritys hankkii, varastoi, kehittää ja välittää tietoa. Työyhteisö voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen työyhteisöön. Sisäisen työyhteisön muodostavat henkilöstön väliset suhteet ja ulkoisen työyhteisön kaikki muut ihmissuhteet. Sisäistä työyhteisöä kuvataan yleensä työilmapiirikyselyn avulla. (Ahonen 2000, 124.) Työterveyslaitos on tehnyt työyhteisöindeksin, jota hyödyntäen voidaan mitata ja tarkkailla henkilöstön mielipiteitä työyhteisön ilmapiiristä ja toiminnasta, kehittämisestä, työn piirteistä, sitoutumisesta ja työtyytyväisyydestä sekä hyvinvoinnista ja terveydestä. Työyhteisöindeksin käyttötarkoituksena on kuvata työyhteisön toimivuutta ja henkilöstövoimavarojen tilaa, edistää sekä työyhteisön tilan että henkilöstön hyvinvoinnin kehittämistä ja palvella yrityksen henkilöstövoimavarojen systemaattista seurantaa ja raportointia (Develooppi 2015).

Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstötilinpäätöksen mallissa on työyhteisöindeksin lisäksi mitattu seuraavia tunnuslukuja: henkilöstön vaihtuvuus, henkilöstösosiaalinen toiminta, kehityskeskustelujen määrä, asiakastyytyväisyys ja verkostoituminen. Henkilöstötilinpäätöksessä asiakastyytyväisyyden mittaaminen ei vaadi asiakkaille tehtyä kyselyä, vaan yrityksen johto arvioi sen itse yritykseen kertyneen tiedon avulla. Useimmiten asiakastyytyväisyyttä mitattaessa tarkastellaan esimerkiksi virheiden määrää, tuotteiden laatua, toimitusvarmuutta tai valitusten määrää. (Ahonen 2002.) Asiakastyytyväisyyskysely toimii ulkoisen työyhteisön toiminnan mittarina. Se reagoi nopeammin kuin myynti- ja voittoluvut työyhteisön mittarina, sillä myynti ja liiketulo saattavat asiakaslojaalisuuden vuoksi pysyä korkealla tasolla vaikka toimivuus työyhteisössä laskisikin. (Ahonen 2000, 132.)

3.4 Henkilöstöraportti

Henkilöstötilinpäätöksen antaessa organisaatiosta taloudellisen näkökulman, henkilöstöraportti painottuu enemmän suhdelukuihin sekä trendien seurantaan, samalla jättäen euromääräisen arvon pienemmälle huomiolle (Eronen 1999, 19). Henkilöstöraportti toimii tärkeänä suunnittelun ja johtamisen välineenä, jonka avulla voidaan arvioida henkilöstöstrategian toteutumista. Raportti antaa tietoa organisaation henkilöstövoimavaroista, niiden käytöstä sekä niissä tapahtuneista muutoksista. (KT Kuntatyönantajat 2015 b.)

Henkilöstöraportti on tarkoitettu työyhteisöjen, organisaation johdon sekä poliittisten päätöksentekijöiden käyttöön. Siinä kuvataan henkilöstöä määrällisten ja laadullisten tunnuslukujen avulla, tuodaan esiin kehittämistoimenpiteitä ja näiden vaikutuksia henkilöstöön, toimintaan ja talouteen. (KT Kuntatyönantajat 2013.) Sisällöltään henkilöstöraportti muistuttaa henkilöstötilinpäätökseen sisällytettävää henkilöstökertomusta. Henkilöstöä, sen tilaa ja sen voimavaroja, kuvaillaan yksityiskohtaisemmin hyödyntäen erilaisia tunnuslukuja. Kunnissa ja kuntayhtymissä on siirrytty arvioimaan henkilöstövoimavaroja henkilöstöraportoinnin avulla. KT Kuntatyönantajien työryhmä on vuonna 2013 laatinut suosituksen henkilöstöra-

portoinnista, joka korvaa vuonna 2004 julkaistun raportointisuosituksen (KT Kuntatyönantajat 2013). Henkilöstöraportin ollessa muodoltansa epävirallinen verrattuna henkilöstötilinpäätökseen, auttaa kyseinen suositus kuntien omaa raportointia ja antaa mahdollisuuden myös kuntien väliseen vertailuun.

4 HENKILÖSTÖRAPORTOINTI KUNTA-ALALLA

Vuosina 1995–1996 järjestettyjen onnistuneiden henkilöstötilinpäätösprojektiiden myötä heräsi kiinnostus henkilöstöraportointiin julkisen sekä yksityisen sektorin lisäksi myös kunnissa ja kaupungeissa (Eronen 1997, 75). Vuonna 1997 Kunnallinen työmarkkinalaitos julkaisi yleiskirjeen koskien muun muassa kunnallisten palveluorganisaatioiden kehittämistä. Siinä tuotiin esiin henkilöstön olevan palvelutuotannon keskeisin resurssi ja näin ollen henkilöstön työkyvystä, tasarvoisuudesta ja motivaatiosta tulee huolehtia. (KT Yleiskirje 11/1997.)

Henkilöstön osaaminen, motivaatio ja työkyky vaikuttavat ratkaisevasti siihen, kuinka menestyksellinen ja tuloksellinen kunta on. Sekä määrällisiä että laadullisia henkilöstöresursseja on tärkeää kehittää, jotta kunta pystyy turvaamaan laadukkaan palvelutuotannon ja kilpailukykyiset työpaikat. Jotta näitä asioita pystytään kehittämään, tarvitsee kunta tietoa henkilöstöön liittyvien asioiden tilasta ja kehityksestä. (KT Kuntatyönantajat 2004.)

4.1 Kunta-alan henkilöstöraportointisuositus

Vuonna 2013 KT Kuntatyönantajien työryhmä julkaisi suosituksen kuntien henkilöstöraportoinnin kehittämiseen. Suositusta hyödyntäen kunnat pystyvät kehittämään omaa raportointiaan sekä kunnan strategista johtamista, samalla ottaen huomioon henkilöstön ja työyhteisön jatkuvan kehittämisen. Vuosittain 31.12. henkilöstöraportin tiedot ilmoitetaan joko poikkileikkaustilanteen mukaan tai koko kalenterivuodelta. Raportti valmistellaan sekä käsitellään kunnan tilinpäätöksen kanssa samanaikaisesti ja sen tiedot ja tulokset käsitellään kunnan yhteistoiminta- ja työsuojelu yhteistoimintaryhmässä. Kunnan johtajien ja esimiesten tulee käydä omassa työyhteisössä läpi raportin tulokset, samalla sopien mahdollisista kehittämistoimenpiteistä. Tulosten käsittelyyn ja kehittämissuositusten laadintaan osallistuvat koko henkilöstö sekä henkilöstön edustajat. (KT Kuntatyönantajat 2013).

Henkilöstöraportoinnin kehittämistä varten tehty suositus pitää sisällään viitekehysten, joka painottuu kehittämisen ja vaikuttavuuden arvioinnin lisäksi määrällisiin ja laadullisiin tunnuslukuihin. Suositus sisältää myös valtakunnallisesti samalla tavalla kerättävät sekä seurattavat henkilöstövoimavaroja kuvaavat määrälliset tunnusluvut. Organisaatioiden ollessa kooltaan ja resursseiltaan erilaisia, vaihtelee henkilöstöraportin laajuus, muoto ja sisältö kunnittain. (KT Kuntatyönantajat 2013.) Alkuvuonna 2015 Kuntatyönantajat avasivat maksuttoman sähköisen palvelun, johon kunnat sekä kuntayhtymät voivat tallentaa tunnuslukuja henkilöstöraporteistaan. Tämä vertailutietopankki mahdollistaa kuntaorganisaatioiden henkilöstövoimavarojen vertailun henkilöstöraporttisuosituksen mukaan tehtyjen keskeisten tunnuslukujen avulla (KT Kuntatyönantajat 2015 a).

Kivimäki on gradussaan tutkinut henkilöstöraportointia kunta-alalla. Hänen tutkimuksessaan selvitetään kunnallista henkilöstöraportointia ja sen nykytilaa Tampereen seutukunnassa. Tutkimuksessa osoitetaan, että henkilöstöraportoinnin rooli ja merkitys koetaan kohdekunnissa tärkeänä. Kyseessä olevan seutukunnan henkilöstöraportit vuodelta 2007 kuitenkin eroavat sekä laajuudeltaan että sisällöltään toisistaan. Kunnallisen työmarkkinalaitoksen henkilöstöraportointisuositusta oli näissä kunnissa hyödynnetty muodostettaessa omaa raporttia, mutta sen noudattamisessa löytyi eroavaisuuksia. (Kivimäki 2009.) Tutkimuksen toteutuksen jälkeen on henkilöstöraporttisuositusta muutettu. Esimerkiksi yhteismitalliset tunnusluvut auttavat kuntia muodostamaan muiden kuntien kanssa yhdenmukaisia henkilöstöraportteja, mikä puolestaan parantaa vertailtavuutta.

4.2 Henkilöstöraportoinnin viitekehys



Kuvio 4. Henkilöstövoimavarojen arvioinnin viitekehys (KT Kuntatyönantajat 2013).

Kuntatyönantajien suosituksen viitekehyksessä on sovellettu sekä Työterveyslaitoksen henkilöstötilipäätösmallia että henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta kuvaavia malleja. Kunta- ja palvelustrategiat sekä henkilöstöön liittyvät tavoitteet ovat perustana arvioitaessa henkilöstövoimavaroja. Tavoitteena on edistää henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta. Kuviossa 4. ensimmäisen laatikon henkilöstövoimavaroja kuvaavat tunnusluvut kertovat kunnan henkilöstömäärästä ja -rakenteesta sekä työpanoksesta ja työvoimakustannuksista. Kyseisiä tunnuslukuja hyödynnetään muun muassa resurssien arvioinnissa, henkilöstösuunnittelussa, henkilöstötoimintojen kehittämisessä ja toiminnan johtamisessa. Viitekehysten kehittämiskohdan painopisteet ovat: innovointi ja tuottavuus, luottamus ja yhteistyö, työhyvinvointi ja terveys sekä osaava työvoima. Kehittämistoimenpiteet tulee kuitenkin kuvata kunnan omista lähtökohdista. Viitekehysten henkilöstön aikaansaannoskyvyssä kiinnitetään huomiota siihen, mitä työhyvinvoinnin tunnusluvut kertovat henkilöstön terveydestä, työturvallisuudesta, osaamisesta, yhteisöllisyydestä ja keskinäisestä luottamuksesta, sitoutumisesta ja aloitteellisuudesta. Henki-

löstövoimavarojen, henkilöstön kehittämistoimien ja aikaansaannoskykyjen vaikutukset toimintaan ja tuloksiin kertovat lopulta henkilöstöjohtamisen tuloksista. (KT Kuntatyönantajat 2013.)

4.3 Henkilöstövoimavarojen kuvaaminen

Kunnan asettamat strategiset tavoitteet henkilöstövoimavaroille suhteessa tuotet-taviin palveluihin ja kuntatalouteen määrittelevät henkilöstöä kuvaavien tunnuslu-kujen valinnan ja seurannan. Tietojen ilmoittaminen on mahdollista esimerkiksi hallintoaloittain, tulosyksiköittäin, sopimusaloittain, ammattiryhmittäin tai suku-puolen mukaan. Kuntatyönantajien henkilöstöraportointisuosituksessa on määri-telty tunnusluvut, jotka suositellaan kerättävän yhdenmukaisella tavalla kuntaor-ganisatioissa. Näiden lisäksi kunnan tulee seurata työelämän laadun ja työhyvin-voinnin tunnuslukuja, jotka ovat oman toiminnan kannalta keskeisiä. (KT Kunta-työnantajat 2013).

4.4 Yhteismitalliset tunnusluvut

KT Kuntatyönantajat ovat määritelleet henkilöstöraportointisuositukseensa valta-kunnallisesti samalla tavalla kerättävät ja seurattavat määrälliset tunnusluvut, jot-ka kuvaavat kunnan henkilöstövoimavaroja. Tunnusluvut liittyvät seuraaviin asia-kokonaisuuksiin: henkilöstömäärä, henkilötyövuosi, työajan jakautuminen, henki-löstön ikärakenne, henkilöstön osaamisen kehittäminen, terveysperusteiset poissa-olot, henkilöstön vaihtuvuus, eläköityminen, työvoimakustannukset ja henkilös-töinvestoinnit ja palkitseminen. (KT Kuntatyönantajat 2013.)

Henkilöstömäärä pitää sisällään koko henkilöstön, joka on palvelussuhteessa kun-taan. Taulukko 2. kuvaa suosituksen henkilöstömäärä-tunnuslukua, jota pystytään hyödyntämään henkilöstöressurssien kohdentamisessa ja henkilöstösuunnittelussa seuraamalla henkilöstön kokonaismäärässä ja rakenteessa tapahtuvia muutoksia. Perhe- ja omaishoitajat, sopimuspalokunnat ja poliittiset luottamushenkilöt eivät sisälly raporttiin, sillä he eivät ole palvelussuhteessa kuntaan. (KT Kuntatyönanta-jat 2013.)

Taulukko 2. Henkilöstömäärä (KT Kuntatyönantajat 2013).

Palvelussuhde 31.12.	Miehet	Naiset	Yhteensä	Muutos % ed. vuodesta
Vakinaiset Määräaikaiset - joista työllistettyjä				
Yhteensä				

Henkilötyövuosi on tunnusluku, joka kuvaa paremmin vuoden aikana palvelussuhteessa ollutta työvoimaa kuin henkilöstömäärä tietyinä päivinä 31.12., sillä osa-aikatyötä tekevien osuus ja henkilöstömäärä vaihtelevat vuoden aikana. Henkilötyövuosi tarkoittaa täyttä työaikaa tekevän työntekijän koko vuoden työskentelyä. Henkilötyövuoden laskukaava on: Henkilötyövuosi = palkallisten palvelussaolopäivien lukumäärä kalenteripäivinä / 365 * (osa-aikaprosentti/100). Osa-aikainen työntekijä muutetaan henkilötyövuodeksi osa-aikaprosenttiaan vastaavaksi. Lopuksi henkilötyövuodet lasketaan yhteen taulukon 3. muotoon. (KT Kuntatyönantajat 2013.)

Taulukko 3. Henkilötyövuosi (KT Kuntatyönantajat 2013).

Henkilötyövuodet	Miehet	Naiset	Yhteensä	Muutos % ed.vuodesta
Henkilötyövuodet palvelussuhteessa				
Yhteensä				

Työnantaja ja työyhteisö tarvitsevat henkilöstömäärä- ja henkilötyövuosi-tunnuslukujen lisäksi tietoa työntekoon tarkoitetun työajan todellisesta käytöstä. Jotta henkilöstöresurssit saadaan oikein mitoitettua, kohdennettua ja kuormitettua palvelutarpeen mukaan, tarvitaan tietoa työajoista ja poissaoloista. Opettajien työajan jakauma raportoidaan muuten samalla tavalla kuin muun henkilöstön työajan jakauma, mutta siinä otetaan huomioon myös koulutyön keskeytysaika, pois luki-laskennallinen vuosiloma ja veso-päivät (virkaehtosopimuksessa määrätyt koulutuspäivät). Opettajien työajan jakaumaan ei sisälly opettajat, joille makse-

taan tuntiperusteinen palkkio. (KT Kuntatyöntajat 2013.) Seuraava taulukko 4. kuvaa muun henkilöstön työajan jakauma -tunnuslukua.

Taulukko 4. Työajan jakautuminen (KT Kuntatyöntajat 2013)

	Tunnit	Työ- päivät	% teoreett. säänn. vuosi- työajasta	1000 euroa	% palkka- kustan- nuksista
Kalenterivuoden päivät (365 tai 366) - vähennetään lauantait, sunnuntait, työaikaa lyhentävät arkipyhät = Teoreettinen säännöllinen vuosityöaika (työpäiviä) Vähennetään työpäivinä: - Vuosilomat ja muut lomat - Terveysperusteiset poissaolot - Perhevapaat - Koulutus - Muut palkalliset poissaolot - Muut palkattomat poissaolot - Vapaana annetut työaikakorvaukset + Rahana korvatut lisä- ja ylityöt = Tehty vuosityöaika					

Henkilöstön ikärakenne -tunnusluvun avulla pystytään varautumaan kunnan eläkepoistumaan ja ennakoimaan tulevaisuuden rekrytointitarvetta. Tunnusluvun tiedot tukevat myös kunnan ikäjohtamista. (KT Kuntatyöntajat 2013.) Suosituksessa henkilöstön ikärakennetiedot tulisi kerätä seuraavan taulukon 5. mukaiseksi tunnusluvuksi.

Taulukko 5. Henkilöstön ikärakenne (KT Kuntatyönantajat 2013).

Ikä vuosina	Lukumäärä	%-osuus
alle 30		
30–39		
40–49		
50–59		
60–64		
65 ja yli		
Yhteensä		100,0 %
Keski-ikä		xx,x vuotta

Seuraava yhteismitallinen tunnusluku on henkilöstön osaamisen kehittäminen. Henkilöstön osaaminen on kytköksissä sekä henkilöstön työhyvinvointiin että kunnan tulokselliseen toimintaan. Osaamisen johtamisen ja varmistamisen kokonaisuuteen kuuluu osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen, ylläpito, siirtäminen ja uuden osaamisen hankkiminen. Kun kartoitetaan tulevaisuuden osaamistarpeita ja tehdään henkilöstön kehittämisen pitkän aikavälin suunnitelmia, tulee ennakoida toimintaympäristön muutoksia. Taulukko 6. kuvaa henkilöstön osaamisen kehittämisen tunnuslukua, jonka taustaksi kunta voi raportoida myös henkilöstön koulutustason ja -alan jakaumatiedot. (KT Kuntatyönantajat 2013.)

Taulukko 6. Henkilöstön osaamisen kehittäminen (KT Kuntatyönantajat 2013).

Osaamisen kehittäminen	Osallistujien määrä	Päiviä/ osallistuja	Kustannukset euroina/v
Ammatillinen henkilöstökoulutus, josta Lakisääteistä sosiaali- ja terveydenhuollon täydennyskoulutusta Johtamis- ja esimieskoulutusta/valmennusta Muu osaamisen kehittäminen Opintovapaalla oleva henkilöstö			
Yhteensä			

Henkilöstöraportointisuositus pitää sisällään myös tunnusluvun terveysperusteisistä poissaoloista. Terveysperusteisiin poissaoloihin luetaan omasta sairaudesta, työtapaturmista ja ammattitaudeista johtuvat poissaolot. Terveysperusteiset poissaolot aiheuttavat kunnalle kustannuksia ja työpanoksen menetyksiä, joten niitä on

pyrittävä vähentämään ja niiden syitä analysoituva esimiesten, henkilöstön ja terveydenhuollon kanssa. (KT Kuntatyönantajat 2013.) Taulukko 7. kuvaa terveysperusteisten poissaolojen tunnuslukua, jonka lisäksi kunta voi halutessaan raportoida, kuinka suurella osalla ei ollut lainkaan terveysperusteisia poissaoloja.

Taulukko 7. Terveysperusteiset poissaolot (KT Kuntatyönantajat 2013).

Terveysperusteiset poissaolot	Kalenteri-päivät	% työajasta	1000 euroa	% palkkakustannuksista
Lyhyet poissaolot alle 4 pv				
4–29 pv				
30–60 pv				
61–90 pv				
91–180 pv				
Yli 180 päivää				
Yhteensä				
Keskimäärin/henkilötyövuosi				
Em. poissaoloista erikseen:				
Työtapaturmat				
Työmatkatapaturmat				
Ammattitaudit ja – epäilyt				

Henkilöstön vaihtuvuus on myös yksi suosituksen yhteismitallisista tunnusluvuisista. Tunnusluvussa kunnassa vakinaisessa palvelussuhteessa olevan henkilöstön vuoden aikana alkaneet sekä päättyneet palvelussuhteet raportoidaan lukumäärinä. Tämän lisäksi ilmoitetaan sekä tulovaihtuvuus että lähtövaihtuvuus prosentteina. Taulukko 8. kuvastaa henkilöstön vaihtuvuuden tunnuslukua, jonka lisäksi voidaan tarvita sanallinen selvitys siitä, onko kyseessä olevana vuonna tapahtunut vaihtuvuuteen liittyviä tapahtumia, kuten esimerkiksi liikkeenluovutus, kuntien yhdistyminen tai palvelurakenteiden muutoksia. Kunnissa on myös hyvä seurata irtisanoutuneiden määrää. (KT Kuntatyönantajat 2013.)

Taulukko 8. Henkilöstön vaihtuvuus (KT Kuntatyönantajat 2013).

Vakinaiset	Lukumäärä	Vaihtuvuus %
Alkaneet palvelussuhteet		
Päättyneet palvelussuhteet		

Henkilöstön eläköityminen on yksi yhteismitallisista tunnusluvuista. Toteutunutta eläkepoistumaa ja -ennusteita seuraamalla ja niiden tietoja kunnan palvelustrategiaan yhdistämällä, pystytään ennustamaan tulevaa työvoima- ja osaamistarvetta, työurien pituutta sekä henkilöstöjohtamisen mahdollisia haasteita. Henkilöstön eläköitymistä seurataan taulukon 9. mukaisesti raportoimalla vanhuuseläkkeelle ja osa-aikaeläkkeelle siirtyneiden lukumääriä. Näiden kehitystä tulee seurata pitkällä aikavälillä. (KT Kuntatyönantajat 2013.)

Taulukko 9. Eläköityminen (KT Kuntatyönantajat 2013).

	Yhteensä	Keski-ikä
Vanhuuseläkkeelle siirtyneet		
Osa-aikaeläkkeen aloittaneet		

Eläkkeelle siirtyneiden määrän seurannan tulee lisäksi seurata myös työkyvyttömyyseläkkeelle, osatyökyvyttömyyseläkkeelle ja kuntoutuseläkkeelle siirtyneiden määrää. Näiden lisäksi on tärkeää eritellä kuinka suuri osuus koko henkilöstön määrästä on siirtynyt työkyvyttömyyseläkkeelle, kuten taulukosta 10. huomataan. Kyseisessä tunnusluvussa tulee kuitenkin huomioida, että pienissä kunnissa ei näin tarkalla tasolla tapahtuvaa raportointia voi tehdä tietosuojasyistä. (KT Kuntatyönantajat 2013.)

Taulukko 10. Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneet (KT Kuntatyönantajat 2013).

	Lukumäärä	% koko henkilöstön määrästä	Keski-ikä
Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneet yhteensä, joista			
- Osatyökyvyttömyyseläkkeelle siirtyneitä			
- Kuntoutustuelle siirtyneitä			
- Täydelle työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneitä			

Edellä mainittujen eläköitymistä seuraavien tunnuslukujen lisäksi kannattaa kunnan huomioida myös eläkemaksut, sillä eläkekustannuksia seuraamalla voidaan

kunnissa ennakoida kustannuksia ja samalla vaikuttaa niihin. Työnantajan KuEl-eläkemaksut (kunnalliset eläkemaksut) koostuvat palkkaperusteisista maksuista, eläkemenoperusteisista maksuista ja varhaiseläkemenoperusteisista varhemaksuista. Näistä eläkemenoperusteisiin ja varhemaksuihin pystyy työnantaja vaikuttamaan työssä jatkamisen tukemistoimenpiteillä, joten näiden maksujen suuruutta tulee seurata sekä euromääräisesti että prosenttiosuutena palkkakustannuksista taulukon 11. mukaan. (KT Kuntatyönantajat 2013.)

Taulukko 11. Eläkemaksut (KT Kuntatyönantajat 2013).

	Maksut 1000 euroa	%-osuus palkkakustannuksista
Varhe-maksu		
Eläkemenoperusteinen maksu		

Kunta-ala on työvoimavaltainen, joten työvoimakustannukset ja henkilöstön työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisen investoinnit muodostavat yhdessä kunnan taloudesta merkittävän osan. Tämän vuoksi on keskeistä seurata myös henkilöstöraportoinnissa työvoimakustannusten rakennetta ja kehitystä taulukon 12. mukaisesti. Työvoimakustannuksissa ilmenee myös mahdolliset kunta- ja palvelurakennemuutokset tai henkilöstöön kohdistuneet taloudelliset sopeutustoimet. Jos kyseisiä toimenpiteitä on seurattavana vuonna tapahtunut, tulee niitä henkilöstöraportissa kuvata tarkemmin. (KT Kuntatyönantajat 2013.)

Taulukko 12. Työvoimakustannukset ja henkilöstöinvestoinnit (KT Kuntatyöntajat 2013).

1000 euroa	201x	Muutos % ed. vuoteen
Työvoimakustannukset yhteensä, josta		
1 Palkat yhteensä, josta		
- vuosiloma-ajan palkat		
- terveysperusteisten poissaolojen palkat, netto		
- perhevapaiden palkat, netto		
- muut lakisääteisten/sopimusperusteisten poissaolojen palkat		
-		
2 Työnantajan eläke- ja muut sosiaalivakuutusmaksut		
3 Muut		
- Rekrytointikustannukset		
- Vuokratyövoiman kustannukset		
4 Henkilöstöinvestoinnit		
- Työterveyshuolto, netto		
- Koulutus ja muu kehittäminen		
- Kuntoutus		
- Muut yhteensä (työpaikkaruokailu, virkistys, työmatkaliput, suojavaatteet jne.)		

Viimeinen henkilöstöraportointisuosituksen yhteismitallinen tunnusluku on palkitseminen ja palkkaus. Palkitsemisjärjestelmä on osa johtamisjärjestelmää ja sen avulla sekä kannustetaan henkilöstöä hyviin työsuorituksiin että vaikutetaan siihen, onko henkilöstö saatavilla ja pysyvänä. Palkitseminen koostuu aineellisten tapojen lisäksi myös aineettomista palkitsemistavoista, joidenka osalta ilmoitetaan palkitsemistavat sekä niiden piirissä oleva henkilöstö. Henkilöstöetuudet voidaan raportoida euromääräisenä tai käytettyinä suoritteina. Henkilöstöraportissa tulee kuvata palkkausjärjestelmän erityispiirteet ja kehittämistoimenpiteet taulukon 13. mukaisesti. Taulukon keskiansiot ilmoitetaan joulukuun kokonaisansioista, kuitenkin ottaen huomioon yksilön tietosuojat. Lisäksi annetaan lyhyt selvitys vuoden aikana annetuista palkankorotuksista ja mahdollisista paikallisten järjestelyerien kohdentamisesta. Kertaluontoisista palkkioista voidaan kuvata niiden käyttöä ja käytössä oleva järjestelmää. (KT Kuntatyönantajat 2013.)

Taulukko 13. Palkkauksen rakenne keskimäärin (KT Kuntatyönantajat 2013).

	KVTES	Opetusala	Tekniset	Lääkärit	Tuntipalk- kaiset
Tehtäväkohtainen palkka Palvelu aikaan sidotut lisät Henkilökohtainen lisä Muut säännöllisen työajan lisät Lisä- ja ylityökorvaukset Yhteensä	100	100	100	100	100
Kokonaisansio keskim. eu- roa/kk Muutos % ed. vuoteen Miesten keskiansio e/kk Naisten keskiansio e/kk					

4.5 Kehittäminen

Henkilöstöraportointisuosituksen viitekehityksen toinen kohta on kehittäminen. Siinä kuvataan kunnassa tarkasteltavana ajanjaksolla toteutuneita kehittämistoimia. Kehittämislle asetetut tavoitteet määrittelevät, minkälaisia mittareita kehittämistoimille asetetaan. Valtakunnallista työelämän kehittämisstrategiaa voidaan hyödyntää määriteltäessä kehittämisen painopisteitä, mutta kunnassa tulee kuitenkin ottaa huomioon ne painopisteet, jotka sopivat niiden omiin tarpeisiin. Työelämän kehittämisstrategian painopisteet ovat innovointi ja tuottavuus, luottamus ja yhteistyö, työhyvinvointi ja terveys sekä osaava työvoima. (KT Kuntatyönantajat 2013.)

Henkilöstöraportissa olennaista on esittää mitä kunnassa on tehty, kuinka suuri osa henkilöstöstä on osallistunut henkilöstötoimiin ja miten tyytyväisiä kehittämiseen on oltu. Kehittämistoimien onnistumista voidaan suositusten mukaan kuvata painopisteittäin. Luottamuksen ja yhteistyön painopiste pitää sisällään toimenpiteitä työyhteisön toimivuuden parantamiseksi, työn mielekkyyden vahvistamiseksi sekä johtamisen ja esimiestyön parantamiseksi. Innovoinnin ja tuloksellisuuden painopiste pitää sisällään toimenpiteitä innovoinnin ja innostuksen vahvistamiseksi.

si sekä vaikutusmahdollisuuksien ja palkitsemisjärjestelmän parantamiseksi. Osaavan työvoiman painopisteessä kerrotaan kehityskeskusteluprosessin kehittämistä, yksilö- ja työyhteisökohtaisten kehityssuunnitelmien toteutumisesta sekä osaamisen kehittämisen tavoista. Viimeinen painopistealue on työhyvinvointi ja terveys. Siinä kartoitetaan kehittämistoimenpiteitä koskien aktiivisen tuen prosesseja, kuntoutuksen toimenpiteitä sekä toimenpiteitä sairauspoissaolojen vähentämiseksi. Kyseisessä painopisteessä voidaan myös kertoa ratkaistujen puuttumistilanteiden määrästä suhteessa kaikkiin puheeksiottotilanteisiin ja kartoittaa mahdolliselta työkyvyttömyyseläkkeeltä työhön palanneet henkilöt. (KT Kuntatyönantajat 2013.)

4.6 Henkilöstön aikaansaannoskyky

Henkilöstön aikaansaannoskyky, joka on viitekehyksen kolmas kohta, koostuu henkilöstön työhyvinvoinnista, osaamisesta, uudistumiskyvystä ja innovatiivisuudesta. Näiden lisäksi se muodostuu myös työyhteisön ilmapiiristä, esimiestyön laadusta sekä osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksista työhön. Henkilöstöraportissa tulee kuvata henkilöstön aikaansaannoskyvyn kannalta olennaisimpia tunnuslukuja, samalla myös vertaillen niissä tapahtuneita muutoksia aikaisempiin vuosiin. Näin pystytään myös arvioimaan edellisessä kappaleessa mainittujen henkilöstöön kohdistuneiden kehittämistoimenpiteiden vaikutuksia. (KT Kuntatyönantajat 2013.)

Tunnuslukuja, jotka kuvaavat työelämän laatua ja työhyvinvointia, kerätään kunnissa henkilöstökyselyiden avulla. Henkilöstökyselyiden lisäksi henkilöstön aikaansaannoskyvystä saadaan sekä määrällistä että laadullista tietoa työterveyshuollon raporteista ja kehityskeskusteluista. Henkilöstöraportti voi sisältää seuraavia tietoja työhyvinvoinnin osa-alueista ja niissä tapahtuneista muutoksista: vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet työhön, johtaminen ja esimiestyö, työyhteisön toimivuus ja vuorovaikutus, työtyytyväisyys, osaamisen kehittäminen ja käyttämismahdollisuudet, innovatiivisuus ja aloitteellisuus sekä työn organisointi

ja työprosessien sujuvuus. Tunnusluvut ovat tukemassa määriteltäessä henkilöstön työhyvinvointitavoitteita. (KT Kuntatyönantajat 2013.)

4.7 Vaikutukset toimintaan ja tuloksiin

Vaikutukset toimintaan ja tuloksiin, eli vaikuttavuus viitekehyksen viimeisenä kohtana, ilmaisee kunnan palveluihin ja henkilöstöön kohdistuvien tavoitteiden saavuttamisen onnistumista. Kunnan henkilöstön osaamisen ja työhyvinvoinnin sekä toimintaprosessien ja -tapojen kehittämisessä, ja asiakaskohtaamisten parantamisessa onnistuminen vaikuttaa ratkaisevasti asiakastyytyvyyteen, palvelun vaikuttavuuteen ja laatuun sekä kunnan talouteen. Taloudelliset vaikutukset tulevat esiin esimerkiksi kunnan eläkekustannuksissa, sairauspoissaoloissa sekä tapaturma- ja vaihtuvuuskustannuksissa. Osa näistä taloudellisista vaikutuksista on heti todennettavissa, kun toiset ovat vasta pitkän ajan kuluttua. Vaikuttavuuden toteutuminen voi kuitenkin olla riippuvainen myös muiden toimialojen ja organisaatiotasojen toiminnasta. (KT Kuntatyönantajat 2013.)

Kunta tarvitsee jatkuvaa seurantaa ja vertailua aikaisempiin toiminnan tuloksiin ja mahdollisesti myös muihin organisaatioihin, arvioidakseen henkilöstövoimavarojaan. Strategisten ja henkilöstöstrategisten tavoitteiden määrittelessä sen mitä kunnassa halutaan mitata ja seurata, täytyy niille asettaa myös tavoitetasot. (KT Kuntatyönantajat 2013.) Tavoitetasojen onnistumista ja vaikutusta tulee seurata ja tulosten perusteella sen avulla jatkuvasti kehittää kunnan henkilöstövoimavaroja.

5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO

Tutkimus toteutettiin kvalitiitatiivisena tutkimuksena, sillä aineistoa tutkimukseen kerättiin kuntaorganisaation työntekijöistä työyhteisöindeksiä varten ja paneutummalla case kunnan henkilöstötietoihin. Vaikka työyhteisöindeksiä varten kerätyt tiedot ovat määrällisesti merkittäviä, on kohdejoukko valittu eikä satunnaisotos. Henkilöstöraportin tunnuslukuja varten kerätyt tiedot käsittelevät vuotta 2014 ja työyhteisöindeksin toteutus tapahtui syksyllä 2015.

5.1 Työyhteisöindeksi

Työyhteisöindeksin kyselylomakkeessa on käytetty apuna Työterveyslaitoksen laatimaa työyhteisöindeksiä, muokkaamalla ja lisäämällä muutamia kysymyksiä, niin, että lomake palvelee paremmin case kunnan tarpeita. Kysymykset ovat näin ollen strukturoituja ja niiden tarkoitus on selvittää case kunnan mielipiteitä koskien seuraavia teemoja: työyhteisön ilmapiiriä ja toimintaa, kehittämistä, työn piirteitä, työtyytyväisyyttä sekä hyvinvointia ja terveyttä. Näiden lisäksi halutaan selvittää henkilöstön mielipide palkitsemisesta ja lopuksi annetaan mahdollisuus vapaaseen sanaan, jossa vastaajat voivat mainita asioita, joita ei käsitelty edellisissä kysymyksissä. Kyselylomake löytyy liitteenä (Liite 2.), josta on poistettu taustatietoja käsittelevä kohta alusta, jotta kunta pysyy anonyyminä. Taustatiedoissa vastaajan tuli valita oma työyksikkönsä. Työyksiköt löytyvät viiden eri osaston alta, jotka ovat virastotalo, perusturvaosasto, sivistysosasto, perusopetus ja lukio sekä tekninen toimi ja tukipalvelut.

Kyselylomake lähetettiin 246:lle case kunnan työntekijälle, jotka olivat joko vakinaisessa työsuhteessa tai olleet vähintään puoli vuotta määräaikaisessa työsuhteessa. Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa, mutta myös sen jälkeen palautetut lomakkeet otettiin mukaan tuloksiin. Palautuspäivään mennessä palautettiin 136 kyselylomaketta ja esimiehille lähetetyn muistutuksen jälkeen loput 24 lomaketta otettiin vastaan noin viikon sisään viimeisestä palautuspäivästä. Yhteensä vastaanotettiin siis 160 vastausta, jolloin vastausprosentiksi saatiin 65 prosenttia. Hy-

vään vastausprosenttiin vaikuttaa se, että kyselyyn voidaan vastata anonyymisti, lomake on sopivan pituinen, selitetään lyhyesti ja ytimekkäästi kyselyn tarkoitus ja tärkeys, kyselyyn vastaaminen on mahdollisimman sujuvaa ja miellyttävää, lähetetään vastausajan lopussa muistutus ja mahdollisesti tarjotaan vastanneille mahdollisuus osallistua arvontaan (Taanila 2013.)

Tässä tapauksessa kyselyyn tuli vastata anonyymisti ja lomake mahtui yhdelle A4-paperille molemmin puolin tulostettuna. Kysely laadittiin paperiversiona, sen vuoksi, että kaikilla työntekijöillä ei ollut työsähköpostia ja henkilökohtaisten sähköpostien selvittäminen olisi vienyt oman aikansa. Paperiversiot lähetettiin työyksiköihin sisäisen postin kautta ja mukana annettiin vastauskuori, jonka avulla kyselyt palautuivat kunnan virastotalolle kyselyitä varten järjestettyyn palautuslaatikkoon. Kyselylomakkeen alussa kerrottiin, kuka kyselyn laatii ja käsittelee, minkä vuoksi ja miten lomakkeiden palauttaminen tapahtuu. Esimiehille lähetettiin lisäksi sähköpostin välityksellä viesti, jossa myöskin ohjeistettiin lomakkeiden palautuksesta ja myöhemmin muistutettiin myös viimeisestä palautuspäivästä. Enemmistö lomakkeen kysymyksistä oli monivalintakysymyksiä, joihin vastaaminen on helppoa ja nopeaa. Hyvään vastausprosenttiin mahdollisesti vaikutti myös se, että koko case kuntaa koskevaa työyhteisöindeksiä tai toisin sanoen työilmapiirikyselyä ei ollut teetetty pitkään aikaan. Joissain työyksiköissä ja osastoissa on järjestetty omia kyselyitä.

5.1.1 Monivalintakysymykset

Kyselylomakkeessa oli yhteensä 19 kysymystä, joista 13 on kysymyksiä, jossa valitaan mielipide vaihtoehdoista 1-4. Esimerkiksi kysymys yksi kuuluu lomakkeessa seuraavasti: Onko tiedonkulku työpaikallasi mielestäsi riittävää johdon ja henkilöstön välillä? Tähän kysymykseen vastausvaihtoehdot ovat: erittäin riittämätöntä, melko riittämätöntä, melko riittävää ja täysin riittävää. Työterveyslaitoksen työyhteisöindeksilomakkeessa vastausvaihtoehdot on yhteensä viisi, joista case kunnan kyselylomaketta varten poistettiin vastausvaihtoehto kolme, joka on esimerkiksi ensimmäisessä kysymyksessä ”ei riittävää muttei riittämätöntäkään”.

Kyseisen vastausvaihtoehdon poisjättäminen sovittiin yhdessä case kunnan kanssa, perustellen, että toivottiin vastaajien antavan todella mielipiteensä kysyttävästä aiheesta.

Monivalintakysymyksistä muodostettiin Excel-taulukko, josta pystyttiin muodostamaan Pivot-taulukkotyökalun avulla tilastollisia tietoja kysymyksittäin. Prosentuaalisen mielipiteiden jakauman lisäksi monivalintakysymysten vastauksille annettiin vastausvaihtoehtojen mukaisesti indeksiarvo yhdestä neljään. Indeksien arvot 1-2 tarkoittavat, että kysyttävässä osa-alueessa on kehitettävää ja indeksien arvot 3-4 tarkoittavat, että kysyttävässä osa-alueessa on onnistuttu. Kyselylomakkeen (Liite 2.) kysymysten 5. B), 10. ja 11. kohdalla arvoasteikko käännettiin siten, että esimerkiksi vastausvaihtoehto 1 antaa indeksiarvon 4.

Kyselylomakkeen paperinen versio ja keskimmäisen vastausvaihtoehdon puuttuminen mahdollisesti vaikuttivat siihen, että muutamissa kysymyksissä vaihtoehtojen valinnat olivat tulkinnanvaraisia. Vastauksen ympyröinti oli merkitty esimerkiksi kahden vastausvaihtoehdon väliin. Tällaisissa tilanteissa tulkittiin, että vastaaja ei antanut vastausta, sillä ei pystytä valitsemaan tai päättelemään kumpaa kyseisistä vaihtoehdoista vastaaja enemmän tarkoittaa.

5.1.2 Avoimet kysymykset

Avoimia kysymyksiä oli lomakkeessa yhteensä kuusi. Avoimet kysymykset löytyvät seuraavien teemojen alta: kehittäminen, tyytyväisyys, työhyvinvointi ja terveys, palkitseminen ja viimeinen vapaa sana. Monivalintakysymyksien vastauksien tilastollinen käsittely on nopeampaa ja helpompaa, mutta avoimien kysymyksien avulla saadaan valituista teemoista laajempaa tietoa. Ensimmäinen avoin kysymys koski mielipidettä kehityskeskusteluista. Tämä avoin kysymys oli merkittävä, sillä johdon puolella on huomattu kehityskeskusteluiden kehittämistarpeita. Seuraava avoin kysymys koski tyytyväisyyttä sekä omaan työhönsä että lähimmän esimiehensä työhön. Tämä kysymys antaa mahdollisuuden vastaajalle perustella edellisten kahden monivalintakysymyksen vastausta. Seuraavat kaksi

avointa kysymystä sijoittuvat hyvinvointi ja terveys -teeman alle, jossa ensin kysyttiin, millä tavoin pystytään mahdollisesti huonoa työkykyä parantamaan, ja minkälaisiksi koetaan työnantajan tarjoamat tyky-etuudet. Palkitsemisteeman alle sijoittuva avoin kysymys käsittelee mielipidettä koskien työnantajan palkitsemista, kuten merkkipäivälahjoja. Viimeinen avoin kysymys antaa mahdollisuuden vapaaseen sanaan, jos vastaajalla on mielessä vielä joitain tärkeitä asioita, joita ei käsitelty edellä.

Avoimista kysymyksistä, kysymykset koskien kehityskeskusteluita, tyky-etuuksia ja palkitsemista käsiteltiin siten, että vastaukset jaoteltiin kategorioihin tyytyväinen, tyytymätön ja neutraali. Kyseisen jaottelun avulla saatiin muodostettua prosentuaalista tietoa siitä, kuinka moni vastaajista on kysytyihin asioihin tyytyväisiä tai tyytymättömiä. Neutraalin vastauksen kategoriaan jaoteltiin vastaukset, joissa ei annettu selkeästi positiivista eikä negatiivista vastausta. Prosentuaalisen tiedon lisäksi vastauksista poimittiin esimerkkimielipiteitä. Avoimet kysymykset koskien tyytyväisyyttä omaan työhönsä ja esimiehensä työhön, keinoja työkyvyn parantamiseksi ja viimeistä vapaata sanaa käsiteltiin poimimalla ja kiteyttämällä vastauksia.

5.2 Yhteismitalliset tunnusluvut

Henkilöstöraportin yhteismitallisia tunnuslukuja varten kerättävät tiedot saatiin yhdessä case kunnan palkanlaskijoiden kanssa palkanlaskentaohjelmasta ja pääkirjanpitäjän avulla kirjanpidosta. Ohjelmista saatavien raporttien avulla ei saada suoraan tietoja yhteismitallisiin tunnuslukuihin, mutta niiden avulla pystytään ne laskemaan ja muodostamaan kappaleessa 4.3.1 esiteltyihin taulukoihin. Yhteismitalliset tunnusluvut käsittelevät case kunnan henkilöstöä sekä laadullisesti että määrällisesti. Henkilöstön määrää ja rakennetta käsittelevät seuraavat yhteismitalliset tunnusluvut: henkilöstön määrä, henkilötyövuosi, henkilöstön ikärakenne, henkilöstön vaihtuvuus ja eläköityminen. Henkilöstön tilaa kuvataan henkilöstöraportissa työyhteisöindeksin tuloksien lisäksi terveysperusteisten poissaolojen muodostaman tunnusluvun avulla. Henkilöstön osaamisen kehittämistä kuvataan

case kunnan koulutustietojen avulla. Palkitsemista ja työvoimakustannuksia kuvataan case kunnan palkkarakenteiden, työvoimakustannusten ja henkilöstöinvestointien sekä työajan jakautuman avulla.

KT Kuntatyönantajien henkilöstöraportointisuosituksessa tunnusluvuissa on mukana vertailuvuosi. Tätä vertailuvuotta ei saatu kyseiseen vuoden 2014 henkilöstöraporttiin mukaan, mutta seuraavan vuoden henkilöstöraporttia varten vertailutiedot ovat tämän tutkimuksen avulla valmiina. Kuitenkin, saatuja tunnuslukujen tietoja pystyttiin vertailemaan KT Kuntatyönantajien teettämien tilastojen avulla valtakunnallisesti koko kunta-alaan. Vertailevat tilastot koskivat henkilöstömäärää, henkilöstön ikärakennetta ja palkkarakennetta. Kunta10-tutkimuksen avulla saatiin myös vertailevia tietoja koskien terveysperusteisia poissaoloja. Työterveyslaitoksen Kunta10-tutkimuksessa on seurattu muun muassa kuntien sairauspoissaoloja. Tutkimukseen osallistuvat seuraavat kunnat: Helsinki, Espoo, Vantaa Tampere, Turku, Oulu, Naantali, Raisio, Nokia, Valkeakoski ja Virrat. Yli 90 000 kuntatyöntekijän sairauspoissaoloja seurataan yhdenmukaisella laskentatavalla ja tiedot kerätään työnantajien henkilöstörekistereistä. (Työterveyslaitos 2015.)

KT Kuntatyönantajien henkilöstöraporttisuosituksesta poiketaan tunnusluvuissa, siten, että kaikista tunnusluvuista ei kerätty euromääräistä tietoa tai prosenttiosuutta palkkakustannuksista. Tällaisia tunnuslukuja ovat työajan jakautuma, terveysperusteiset poissaolot ja eläkemaksut. Henkilöstön osaamisen kehittäminen -tunnusluvussa on esitetty euromääräiset kustannukset yhteensä, mutta suosituksesta poiketen kustannuksia ei ole ilmoitettu koulutustyypeittäin.

6 CASE KUNNAN HENKILÖSTÖRAPORTTI

Case kunnan eli anonyymien kunnan henkilöstöraportti tehtiin vuoden 2014 tiedoista ilman vertailuvuoden tietoja. Raportti tehtiin syksyllä 2015. Henkilöstöraportti sisältää tietoja henkilöstön määrästä, henkilötyövuodesta, työajan jakautumisesta, henkilöstön ikärakenteesta, osaamisen kehittämisestä, terveysperusteisista poissaoloista, henkilöstön vaihtuvuudesta, eläköitymisestä, työvoimakustannuksista sekä palkitsemisesta.

Tunnuslukujen lisäksi henkilöstöraporttia varten teetettiin koko kunnan henkilöstölle työyhteisöindeksi, jonka avulla tutkittiin työyhteisön ilmapiiriä ja toimintaa, kehittämistä, työn piirteitä, työtyytyväisyyttä, hyvinvointia ja terveyttä sekä palkitsemista. Tässä raportissa on käsitelty kyselyn tuloksia, mutta tuloksista teetettiin myös case kunnalle yhteenvedot osastoittain, joissa pystyttiin muutamia kysymyksiä käsittelemään tarkemmin. Kyseisten yhteenvedojen avulla saavat osastot ja niiden esimiehet tarkasteltua tarkemmin heitä koskevia tuloksia.

6.1 Henkilöstöstrategia

Case kunnan henkilöstöstrategia on sisällytetty vuoden 2014 tulosarvioon ja se käsittelee seuraavia osa-alueita:

- johtamisen kehittäminen
- viestintä ja tiedon kulku
- henkilöstön pysyvyys ja rekrytointi
- työntekijöiden perehdyttäminen
- henkilöstön osaaminen ja ammattitaito
- henkilöstön työriskien arviointi
- kannustava ja motivoiva palkitseminen
- henkilöstön työhyvinvoinnin edistäminen
- arviointijärjestelmien kehittäminen.

Henkilöstrategian johtamisen kehittäminen tapahtuu ohjaamalla talousarvioiden ja kehittämiskeskustelujen avulla kunnan tulosvastuuta ja tavoitteellista työskente-

lyä. Henkilöstön halutaan osallistuvan sekä työsuoritusten tavoitteenasetteluun että suunnitteluun, työsuoritusten arviointiin ja työn organisointiin. Vuorovaikutus kunnan sisällä tulee olla avointa. Avoin vuorovaikutus tulee kannustaa sekä yhteistyöhön että uusien toimintatapojen kokeiluun. Henkilöstöstrategian ja itse johtamisen kehittymistä seurataan erillisillä raporteilla ja toimintakertomuksilla. Esimiesten valmiuksia toimia esimiehenä tulee jatkuvasti kehittää ja ylläpitää, jotta kehityskeskustelut, työsuoritusten arviointi, tehtävänkuvaukset ja palkkausjärjestelmä pystytään toteuttamaan toimivalla ja luotettavalla tavalla.

Kunnan sisäinen viestintä ja tiedonkulku toimivat kehittämiskohteina ja niihin kiinnitetään jatkuvasti huomiota. Henkilöstöstrategiaan kuuluu myös jatkuvasti kehittää tavoitteiden asettamista ja tuloraportointia. Keskeinen osa kehityskeskusteluja ovat toiminnan tavoitteet, tulosten ja osaamisen arviointi sekä kehittämistarpeet. Kehityskeskustelujen lisäksi vapaata keskustelua ja vuorovaikutusta lisätään virasto-, osasto- ja työpaikkapalavereilla ja niitä kehittämällä. Kunnassa pyritään myös järjestämään muita vapaamuotoisia tilaisuuksia, jossa eivät työpaikkarajat vaikuta.

Henkilöstön pysyvyyttä ja rekrytointia käsittelevä osa-alue henkilöstöstrategiassa pitää sisällään palkkauksen ehtoja, joissa kuntaan virkasuhteeseen palkataan henkilöstöä vain laissa määrättyihin tehtäviin ja muu henkilöstö palkataan työsuhteeseen. Kunnassa ensisijainen palvelussuhteen muoto on toistaiseksi tehty palvelussuhde. Silloin kun määräaikaissuhteen on perusteltu syy, palkataan määräaikainen henkilö turvaamaan toiminnan sujuvuus. Tasavertaisissa tilanteissa annetaan jo kunnan palveluksessa olevalle etusija avoimia työsuhteita täytettäessä, ja osajäsenien ja määräajakaisten asema turvataan kunnassa lain edellyttämällä tavalla. Muuten palkattaessa henkilöstöä, julistetaan avoimet virat ja toimet yleisesti haettaviksi.

Työntekijöiden perehdyttäminen ja työnopastus suunnitellaan ennakkoon. Niiden sisältö vaihtelee työtehtävän sekä kyseisen tilanteen mukaan. Uusien työntekijöiden perehdyttämisen lisäksi perehdyttäminen on suunniteltava myös työtä vaihta-

ville, vapailta palaaville, kesäharjoittelijoille sekä ulkopuolisten palvelujen tuottajille. Vastuu perehdyttämisestä ja sen järjestämisestä on esimiehellä. Työturvallisuuslain mukaan on työnantajan lisäksi annettava työntekijälle riittävästi tietoa työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä.

Henkilöstön osaaminen ja ammattitaito sekä niiden kehittäminen perustuu arvioimalla nykyisen osaamisen ja tulevaisuuden osaamistarpeet. Työntekijän osaaminen ja osaamistarpeet sisältyvät myös kehityskeskusteluun. Työympäristöä kehitetään siten, että se kannustaa oppimiseen ja innovatiivisuuteen. Henkilöstön osaamista kehitetään sekä suunnitelmallisella henkilöstökoulutuksella että ammatillisella täydennys-, jatko- ja uudelleen koulutuksella. Koulutuksien suunnittelussa sovitetaan yhteen kunnan tavoitteet ja työntekijän omat yksilölliset kehittymistavoitteet mahdollisuuksien mukaan. Myös henkilökierto ja ohjaus toimivat henkilöstön osaamista ja monitaitoisuutta kehittävinä tapoina. Yhteistoimintaneuvottelussa sovittua koulutus sopimusta noudatetaan henkilöstön koulutuksessa ja opiskelussa.

Henkilöstön työriskien arviointi toimii perustana turvallisuusjohtamiselle ja sen avulla pystytään vaikuttamaan työtapaturmien ja työperäisten sairauksien vähenemiseen. Hyvin toteutettu riskiarviointi parantaa työterveyttä ja -turvallisuutta sekä koko yksikön kannattavuutta. Riskien selvittäminen prosessi pitää sisällään olemassa olevien työvaarojen havaitsemisen, riskien suuruuden määrittämisen, tarvittavien toimenpiteiden kartoittamisen ja niiden arvioinnin. Tämän prosessin tavoitteena on eliminoida työn riskejä ja vähentää niitä hyväksyttävälle tasolle. Kerran vuodessa tulee suorittaa turvallisuus- ja terveystarkastus ja lisäksi, kun olosuhteet muuttuvat esimiesten, työterveyden ja osaston työntekijöiden toimesta. Oman osastonsa arvioinnin suorittamisesta on vastuussa esimies.

Kannustava ja motivoiva palkitseminen toteutuu siten, että palkka perustuu sekä tehtävien vaatavuuteen että työntekijän henkilökohtaisiin työsuorituksiin. Palkitsemisjärjestelmää pyritään kehittämään tukemaan henkilöstön monipuolista osaamista, työn kehittämistä ja yhteistyötä.

Henkilöstöstrategia pitää sisällään myös henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämisen. Työskentelyolosuhteet pyritään järjestämään sellaisiksi, joissa työntekijällä on mahdollisuus käyttää ammattitaitoaan, hyödyntämään osaamistaan ja tuntemaan tekevänsä mielekästä ja järkevää työtä. Työkyvyn kehittämisalueita ovat johtaminen ja esimiestyö, osaaminen ja muutoskykyisyys, yhteistyötaidot sekä työoloihin vaikuttavat tekijät. Henkilövalintojen, palkankorotusten kohdentamisen, tehtäväjakojen ja koulutuksen tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta edistetään tasa-arvosuunnitelman mukaisesti.

Viimeinen henkilöstöstrategian osa-alue on arviointijärjestelmien kehittämien. Henkilöstön työsuoritusten sekä toiminnan tavoitteiden seuraamiseksi tehtyjä kunnan yhteisiä ja hallintokuntakohtaisia arviointimenetelmiä tullaan kehittämään. Kunnan henkilöstötilinpäätös toimii myös kehittämiskohteena.

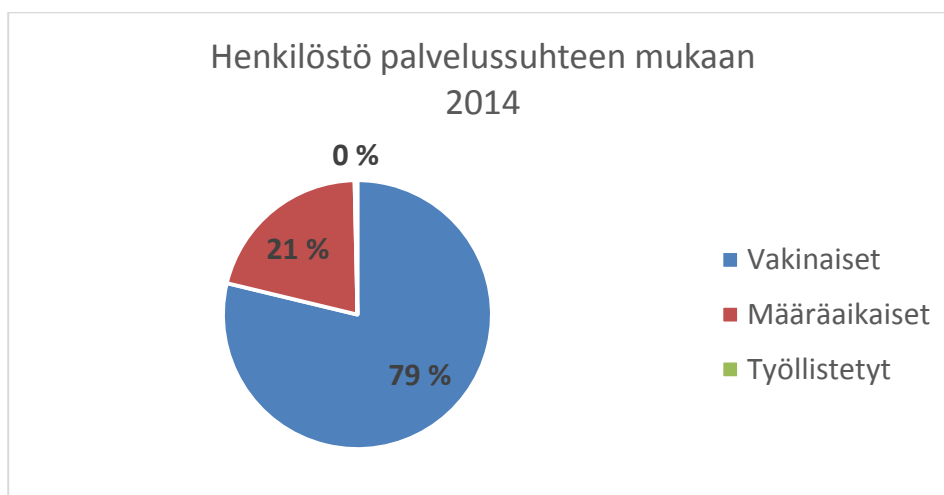
6.2 Henkilöstön määrä ja rakenne

Henkilöstön määrä ja rakenne kuvastaa case kunnan henkilöstövoimavaroja vuodelta 2014. Henkilöstömäärää kuvataan määrällisten ja prosentuaalisten tietojen lisäksi henkilötyövuoden avulla. Henkilöstöä kuvaillaan myös ikärakenteen perusteella ja tarkastellaan sekä alkaneita että päättyneitä palvelussuhteita vuodelta 2014. Eläköitymisen osalta tarkastellaan eläkkeelle siirtyneiden määrää ja eläköitymisen kustannuksia. Vertailevat tiedot koskevat valtakunnallisesti koko kuntaa.

6.2.1 Henkilöstömäärä

Case kunnan kokonaishenkilöstömäärä 31.12.2014 oli 292 henkilöä, joista 259 oli naisia ja 33 miehiä. Naisten osuus henkilöstöstä oli 88,7 prosenttia. KT Kuntatyönantajien henkilöstöä koskevan tilaston mukaan naisten osuus henkilöstöstä koko kunta-alalla vuonna 2014 oli 80 prosenttia (KT Kuntatyönantajat 2015 c). Henkilöstömäärästä 230 henkilöä toimi vakinaisessa palvelussuhteessa. Vakinaisista palvelussuhteista miesten osuus oli 29 henkilöä ja naisten osuus 201 henkilöä. Palvelussuhteista määräaikaisia oli yhteensä 61 henkilöä. Määräaikaisessa

palvelussuhteessa oli 31.12.2014 kolme miestä ja loput 58 naisia. Määräaikaisista palvelussuhteista työllistettyjä oli yksi mies. Yhteensä henkilöstömäärä oli vähentynyt 0,8 prosenttia vuodesta 2013.



Kuvio 5. Case kunnan henkilöstö palvelussuhteen mukaan.

Case kunnassa palvelussuhteista 79 prosenttia oli vakinaisia palvelussuhteita ja 21 prosenttia määräaikaisia kuvion 5. mukaisesti. Työllistettyjä 31.12.2014 oli vain 1 henkilö, mikä tekee 0,3 prosenttia koko henkilöstöstä. KT Kuntatyönantajien henkilöstötilaston mukaan valtakunnallisesti kunta-alan henkilöstö, palvelussuhteen luonteen mukaan, muodostuu seuraavanlaisesti: 78 prosenttia vakinaisessa ja 20,5 prosenttia määräaikaisessa palvelussuhteessa sekä 1,5 prosenttia työllistettynä. (KT Kuntatyönantajat 2015 c.)

6.2.2 Henkilötyövuosi

Henkilötyövuodella tarkoitetaan täyttä työaikaa tekevän henkilön koko vuoden työskentelyä. Se näin ollen kuvaa paremmin vuoden aikana palvelussuhteessa olutta työvoimaa, kuin henkilöstömäärä tietyssä päivänä 31.12., sillä henkilöstömäärässä ei huomioida vuoden aikana tapahtunutta henkilöstön vaihtelua ja osaaikatyötä tekevien osuutta. Henkilötyövuosi lasketaan seuraavalla tavalla: henkilötyövuosi = palkallisten palveluksessaolopäivien lukumäärä kalenteripäivinä /

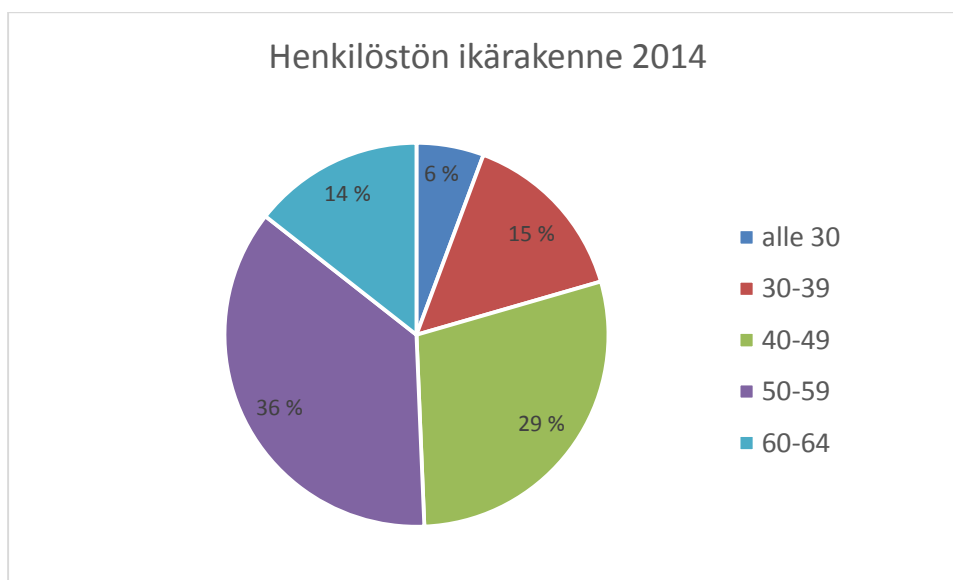
365 * (osa-aikaprosentti / 100). Osa-aikainen henkilö muutetaan osa-aikaprosenttiaan vastaavaksi ja vain osan vuotta palvelussuhteessa olleen työ lasketaan suhteessa koko vuoden työpäiviin. (KT Kuntatyöntajat, 2013.)

Taulukko 14. Case kunnan henkilötyövuodet.

Henkilötyövuodet	Miehet	Naiset	Yhteensä	Muutos % ed. vuodesta
Henkilötyövuodet palvelussuhteessa	28,4	247,7	276,1	-

Case kunnan vuoden 2014 kokonaishenkilötyövuosi on yhteensä 276,1. Naisten osuus tästä on 247,7 henkilötyövuotta ja miesten osuus 28,4 henkilötyövuotta. Kuten taulukosta 14. huomaa, vertailevaa vuotta ei ollut vuoden 2014 henkilöstöraporttiin saatavilla, mutta vertailutiedot ovat valmiina vuoden 2015 henkilöstöraporttiin, jolloin on mielekästä seurata henkilötyövuosien muutosta.

6.2.3 Henkilöstön ikärakenne



Kuvio 6. Case kunnan henkilöstön ikärakenne.

Case kunnan henkilöstön keski-ikä vuonna 2014 oli 48 vuotta. KT Kuntatyöntantajien teettämän henkilöstötilaston mukaan koko kunnallisen henkilöstön keski-ikä Suomessa on 45,7 vuotta (KT Kuntatyöntantajat 2015 c). Case kunnan ikärakenne ei näin poikkea valtakunnallisesta keskiarvosta huomattavasti. Case kunnan henkilöstöstä suuri osa, 36 prosenttia, oli iältään 50–59-vuotiaita, kuten kuviosta 6. nähdään. Seuraavaksi suurin ikäryhmä oli 40–49 vuotta, mikä oli 29 prosenttia koko henkilöstöstä. Ikäryhmät 30–39 sekä 60–64 muodostivat lähes yhtä suuren osan henkilöstöstä, kun taas alle 30-vuotiaiden ryhmä jäi selvästi pienimmäksi, ollessa vain 6 prosenttia koko henkilöstöstä. Suurimman ikäluokan ollessa 50–59-vuotiaiden ryhmä, tulee eläköitymisen lisääntymiseen varautua lähivuosien aikana.

6.2.4 Henkilöstön vaihtuvuus

Case kunnassa vakinaisessa palvelussuhteessa olevan henkilöstön vuoden 2014 aikana alkaneet ja päättyneet palvelussuhteet jakautuivat siten, että alkaneita palvelussuhteita oli yhteensä 12 kappaletta ja päättyneitä 15 kappaletta. Vuonna 2014 henkilöstön vaihtuvuusprosentti yhteensä oli 11,6 prosenttia. Pieni vaihtuvuusprosentti johtunee siitä, että kuntaorganisaatiota toimii yleisesti työnantajana, joka tarjoaa vakaan ja pitkäaikaisen työpaikan. Kyseinen tieto heijastuu vastaavasti myös ikärakenteeseen, jolloin pitkäaikaiset palvelussuhteet vaikuttavat siihen, että henkilöstöstä suuri osa on yli 40- ja jopa yli 50-vuotiaita.

6.2.5 Eläköityminen

Vuonna 2014 case kunnassa vanhuuseläkkeelle siirtyi 11 henkilöä, joiden keski-ikä oli 63,36 vuotta. Vuoden 2014 aikana kukaan kunnassa palvelussuhteessa oleva ei aloittanut osa-aikaeläkettä. KT Kuntatyöntantajien henkilöstöraportointisuosituksen mukaisesti case kunnan tiedoista laskettiin myös työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden määrä vuonna 2014, sekä heidän prosenttiosuutensa koko henkilöstöstä ja heidän keski-ikänsä. Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneitä oli vain

kaksi henkilöä, joten kyseisen tiedon taulukkoa ei julkaista yksityisyydensuojan säilyttämiseksi.

Vuonna 2014 eläkemaksut olivat case kunnassa yhteensä noin 2 400 000 euroa, joista varhe-maksujen osuus oli noin 85 000 euroa. Varhe-maksua eli varhaiseläkemenoperusteista maksua työntaja maksaa, kun sen työntekijät jäävät ensimmäistä kertaa joko työkyvyttömyyseläkkeelle, yksilölliselle varhaiseläkkeelle, työkyvyttömyyseläkkeelle tai kuntoutustuelle. Varhe-maksun määrä riippuu työntajan koosta. Case kunta luokittuu keskisuuriin työnantajiin, jolloin varhe-maksu muodostuu palkkasumma- ja eläkemenoperusteisesta osasta. Eläkemenoperusteista maksua maksetaan vain ennen vuotta 2005 jäsenyhteisön palveluksessa karttuneista, maksussa olevista eläkkeistä. (Keva 2015.)

6.3 Henkilöstön tila

Henkilöstön tilaa kuvataan henkilöstöraportissa sekä työyhteisöindeksin avulla saatavien tuloksien avulla että terveystilanteiden poissaolojen määrällä. Sairauspoissaoloja koskevia vertailutietoja saatiin KT Kuntatyöntajien henkilöstötilastoista. Työyhteisöindeksin tulokset esitellään kysymyksittäin ja lopuksi indeksiarvojen yhteenvedolla. Työyhteisöindeksin tulokset käsittelevät koko case kuntaa.

6.3.1 Työyhteisön ilmapiiri ja toiminta

Ensimmäinen työyhteisöindeksin kyselylomakkeen teema on työyhteisön ilmapiiri ja toiminta, josta kerättiin tietoa seuraavan kuuden monivalintakysymyksen avulla:

- Onko tiedonkulku työpaikallasi mielestäsi riittävä johdon ja henkilöstön välillä?
- Kuinka hyvin olet mielestäsi selvillä oman yksikkösi tehtävistä ja tavoitteista?
- Saatko tarvittaessa tukea ja apua lähimmältä esimieheltäsi?

- Saatko lähimmältä esimieheltäsi palautetta siitä, miten olet onnistunut työssäsi?
- Onko työpaikkasi ilmapiiri jännittynyt ja kireä?
- Onko työpaikkasi ilmapiiri kannustava ja uusia ideoita tukeva?

Case kunnan 160 vastaajasta hieman yli puolet eli 52,5 prosenttia oli sitä mieltä, että tiedonkulku on melko riittävää johdon ja henkilöstön välillä. 26,9 prosenttia kokee, että tiedonkulku on täysin riittävää. Vastanneista 16,9 prosenttia vastasi tiedonkulun työpaikalla olevan melko riittämätöntä, mutta vain alle yksi prosentti eli 0,6 prosenttia oli sitä mieltä, että tiedonkulku olisi täysin riittämätöntä. Vastanneista 3,1 % ei antanut vastausta tai vaihtoehdon valinta oli tulkinnanvarainen. Vastaajista enemmistö kokee tiedonkulun olevan henkilöstön ja johdon välillä riittävää.

160 vastanneesta 47,5 prosenttia kokee olevansa melko hyvin selvillä oman yksikkönsä tehtävistä ja tavoitteista, kun sama määrä kokee olevansa erittäin hyvin selvillä. 4,4 prosenttia valitsi vaihtoehdon ”melko huonosti” ja vain alle yksi prosentti eli 0,6 prosenttia vaihtoehdon ”erittäin huonosti”. Lähes kaikki vastanneet ovat mielestensä hyvin selvillä yksikkönsä tehtävistä ja tavoitteista.

Case kunnassa 46,3 prosenttia kokee saavansa erittäin hyvin tukea lähimmältä esimieheltään ja 40 prosenttia kokee saavansa sitä melko hyvin. 9,4 prosenttia vastanneista valitsi vastausvaihtoehdon ”melko huonosti”, kun taas 2,5 prosenttia vastasi saavansa tukea esimieheltään erittäin huonosti. 1,9 prosenttia vastanneista ei vastannut kysymykseen tai vaihtoehdon valinta oli tulkinnanvarainen. Suuri osa vastanneista kokee saavansa hyvin tukea lähimmältä esimieheltään tarvittaessa.

Melkein puolet eli 49,4 prosenttia vastanneista kokee saavansa melko hyvin palautetta lähimmältä esimieheltään ja 22,5 prosenttia kokee saavansa sitä erittäin hyvin. Vastanneista 20 prosenttia vastasi saavansa melko huonosti palautetta esimieheltään, kun taas 7,5 prosenttia valitsi vastausvaihtoehdon ”erittäin huonosti”. Vastanneista alle yksi prosentti eli 0,6 prosenttia ei vastannut kysymykseen tai

vaihtoehdon valinta oli tulkinnanvarainen. Case kunnassa suuri osa kokee saavansa hyvin palautetta esimieheltään, mutta huomioitavaa kuitenkin on, että noin neljäsosa vastanneista ei ole tyytyväisiä palautteen saantiin.

Case kunnassa noin puolet eli 50,6 prosenttia vastanneista sanoi olevansa täysin eri mieltä siitä, että työyksikön ilmapiiri olisi jännittynyt ja kireä, ja 26,9 prosenttia vastasi olevansa melko eri mieltä. 9,4 prosenttia kokee olevansa lähes samaa mieltä siitä, että ilmapiiri on työyksikössä jännittynyt ja kireä, ja 4,4 prosenttia valitsi vastausvaihtoehdon ”täysin samaa mieltä”. Vastanneista 8,8 prosenttia ei vastannut kysymykseen tai vaihtoehdon valinta oli tulkinnanvarainen. Vastanneista suuri osa ei koe työyksikkönsä ilmapiiriä kireäksi tai jännittyneeksi.

Hieman yli puolet eli 54,4 prosenttia sanoo olevansa lähes samaa mieltä siitä, että työilmapiiri omassa yksikössä on kannustava ja uusia ideoita tukeva. 26,3 prosenttia vastasi olevansa täysin samaa mieltä. Vastanneista 10 prosenttia koki olevansa melko eri mieltä siitä, että ilmapiiri on kannustava ja uusia ideoita tukeva, ja 3,8 prosenttia valitsi vastausvaihtoehdon ”täysin samaa mieltä”. 5,6 prosenttia vastanneista ei vastannut kysymykseen tai vaihtoehdon valinta oli tulkinnanvarainen. Suuri osa vastanneista kokee työyksikkönsä ilmapiirin siis olevan kannustava ja uusia ideoita tukeva.

6.3.2 Kehittäminen

Seuraava työyhteisöindeksin teema on kehittäminen, josta kerättiin tietoa seuraavan monivalintakysymyksen ja avoimen kysymyksen avulla:

- Kuinka hyvin sinut perehdytetään uusiin asioihin?
- Mitä mieltä olet kerran vuodessa pidettävistä kehityskeskusteluista? Voit antaa kehitysideoita.

Case kunnassa 160 vastaajasta 64,4 prosenttia kokee saavansa melko hyvin perehdyttämistä uusiin asioihin, ja 16,9 prosenttia vastasi saavansa perehdyttämistä erittäin hyvin. 12,5 prosenttia vastanneista valitsi vastausvaihtoehdon ”melko huo-

nosti”, ja 2,5 prosenttia kokee saavansa uusiin asioihin perehdyttämistä erittäin heikosti. Kyselyyn vastanneista 3,8 prosenttia ei vastannut tähän kysymykseen tai vaihtoehdon valinta oli tulkinnanvarainen. Suuri osa vastanneista kokee saavansa uusiin asioihin perehdyttämistä hyvin, mutta ”erittäin hyvin” ja ”melko huonosti” vastausten määrien ollessa melko samat, parannettavaa silti löytyisi.

Mielipiteet koskien kehityskeskusteluita jakautuivat seuraavasti: 36,3 prosenttia vastanneista oli jollain tasolla tyytyväisiä ja 25,6 prosenttia jollain tasolla tyytymättömiä. 16,9 prosenttia vastanneista antoi neutraalin mielipiteen koskien kehityskeskusteluita. 21,3 prosenttia kyselyyn vastanneista ei vastannut tähän kysymykseen. Vaikka suuri osa vastaajista oli tyytyväisiä kehityskeskusteluihin, niin silti neljäs osa vastaajista antoi tyytymättömän vastauksen. Vastauksista nousi esiin, että tyytymättömiä ollaan varsinkin siihen, ettei koeta keskusteluilla olevan vaikutusta ja lomake tuntuu hankalalta. Tyytyväisistä vastauksista nousi esiin, että kehityskeskusteluita pidettiin hyvinä ja hyödyllisinä varsinkin sen takia, että silloin työntekijöillä on mahdollisuus tuoda vaikeitakin asioita esiin ja käydä läpi mennyttä ja tulevaa. Neutraaleissa vastauksissa kerrottiin kehityskeskusteluiden ajatuksen olevan hyvä, mutta ei kuitenkaan koeta, että niistä saataisiin todellista hyötyä.

6.3.3 Työn piirteet

Kolmas työyhteisöindeksin teema on työn piirteet, josta kerättiin tietoa seuraavien neljän monivalintakysymyksen avulla:

- Kuinka paljon työsi tarjoaa mahdollisuuksia oppia uutta ja kehittyä työssäsi?
- Kuinka paljon voit yleensä vaikuttaa työtäsi ja itseäsi koskeviin asioihin työpaikalla?
- Kuinka usein sinulla on työssäsi tekemättömien töiden painetta?
- Kuinka usein sinulla on liian vähän aikaa työn tekemiseen kunnolla?

Case kunnassa hieman yli puolet eli 53,1 prosenttia 160 vastanneesta kokee, että työssä on melko paljon mahdollisuuksia oppia ja kehittyä. 21,9 prosenttia vastasi mahdollisuuksia olevan erittäin paljon. 22,5 prosenttia vastanneista kokee, että työssä on melko vähän mahdollisuuksia uuden oppimiseen ja kehittymiseen, kun vain 1,3 prosenttia kokee niitä olevan erittäin vähän. 1,3 prosenttia vastanneista ei vastannut kysymykseen tai vaihtoehdon valinta oli tulkinnanvarainen. Vastanneista suuri osa kokee, että on mahdollisuuksia oppimiseen ja kehittymiseen työssä, mutta kuitenkin noin neljäsosa vastanneista kokee, että mahdollisuuksia ei ole riittävästi.

Suuri osa eli 61,9 prosenttia kyselyyn vastanneista kokee, että heillä on melko paljon mahdollisuuksia vaikuttaa työtään ja itseään koskeviin asioihin. 19,4 prosenttia vastaavasti kokee mahdollisuuksia olevan erittäin paljon. 15 prosenttia vastanneista vastasi, että heillä on melko vähän mahdollisuuksia vaikuttaa, ja 2,5 prosenttia valitsi vastausvaihtoehdon ”erittäin vähän”. Kyselyyn vastanneista 1,3 prosenttia ei vastannut kysymykseen tai vaihtoehdon valinta oli tulkinnanvarainen. Vastanneista suuri osa kokee, että heillä on mahdollisuuksia vaikuttaa työtään ja itseään koskeviin asioihin työpaikalla.

43,1 prosenttia vastanneista kokee, että heillä on melko harvoin tekemättömien töiden painetta, ja 6,3 prosenttia kokee, ettei juuri koskaan. 36,3 prosenttia vastasi kokevansa melko usein tekemättömien töiden painetta, ja 11,9 prosenttia valitsi vaihtoehdon ”erittäin usein”. Kyselyyn vastanneista 2,5 prosenttia ei vastannut kysymykseen tai vaihtoehdon valinta oli tulkinnanvarainen. Vastanneista noin puolet vastasi, että heillä on harvoin tekemättömien töiden painetta, mutta kuitenkin myös lähes puolet kokee, että tekemättömien töiden painetta syntyy melko usein tai jopa erittäin usein.

Vastanneista 40 prosenttia vastasi, että on melko usein liian vähän aikaa työn suorittamiseen, ja 11,9 prosenttia koki, että aikaa on erittäin usein liian vähän. 38,1 prosenttia vastasi, että melko harvoin koetaan aikaa olevan liian vähän, ja viisi prosenttia valitsi vastausvaihtoehdon ”ei juuri koskaan”. Kyselyyn vastanneista

viisi prosenttia ei vastannut kysymykseen tai vaihtoehdon valinta oli tulkinnanvarainen. Suuri osa vastanneista kokee, että heillä on liian vähän aikaa työn suorittamiseen kunnolla, kun pienempi osa vastasi, että harvemmin aikaa on liian vähän.

6.3.4 Työtyytyväisyys

Seuraava työyhteisöindeksin teema on työtyytyväisyys, josta kerättiin tietoa seuraavan kahden monivalintakysymyksen ja yhden avoimen kysymyksen avulla:

- Kuinka tyytyväinen olet nykyiseen työhösi?
- Kuinka tyytyväinen olet lähimmän esimiehesi työhön?
- Kerro vapaasti mihin olet työssäsi ja esimiehesi työssä tyytyväinen tai tyytymätön. Voit antaa kehitysideoita.

Case kunnassa vastanneista yli puolet eli 61,3 prosenttia vastasi olevansa melko tyytyväinen nykyiseen työhönsä, ja 31,9 prosenttia vastasi olevansa erittäin tyytyväinen. Vastanneista viisi prosenttia kokee olevansa melko tyytymätön työhönsä, kun 1,3 prosenttia vastasi olevansa erittäin tyytymätön. Kyselyyn vastanneista 0,6 prosenttia ei vastannut kysymykseen tai vaihtoehdon valinta oli tulkinnanvarainen. Suuri osa vastanneista on tyytyväisiä nykyiseen työhön ja vain noin kuusi prosenttia vastasi olevansa jollain tasolla tyytymätön.

46,3 prosenttia vastanneista sanoo olevansa melko tyytyväinen lähimmän esimiehensä työhön, ja 40,6 prosenttia vastasi olevansa erittäin tyytyväinen. Vastanneista 8,8 prosenttia kokee olevansa melko tyytymätön lähimmän esimiehensä työhön, kun vähän alle kaksi prosenttia vastasi olevansa erittäin tyytymätön. Kyselyyn vastanneista 2,5 prosenttia ei vastannut kysymykseen tai vaihtoehdon valinta oli tulkinnanvarainen. Suuri osa vastanneista on tyytyväisiä lähimmän esimiehensä työhön ja tyytymättömien osuus jäi noin kymmeneen prosenttiin.

Vastanneista moni kertoi olevansa omassa työssään tyytyväinen vapautteen ja mahdollisuuden vaikuttaa, kuinka työnsä tekee. Työssä usea on myös tyytyväinen

sen monipuolisuuteen, vaihtelevuuteen ja vastuullisuuteen. Moni kertoi olevansa tyytyväinen ilmapiiriin, työkavereihin ja avoimeen työyhteisöön. Vastanneiden tyytymättömyys koski lähinnä tiedonkulkua ja liiallista kiirettä. Esimiehensä työssä moni kertoi olevansa tyytyväinen siihen, että esimies on helposti lähestyttävä, hän kuuntelee, on luotettava ja oikeudenmukainen. Esimies ymmärtää myös niin sanotusti ruohonjuuritasoa. Vastanneista osa kertoi olevansa tyytymätön esimiehensä huonosti toteutuvaan tasapuoliseen kohteluun. Vastauksissa toivottiin myös esimiehen osallistuvan enemmän osaston töihin ja olevan helpommin tavoitettavissa. Tähän kysymykseen vastasi noin 70 prosenttia vastanneista.

6.3.5 Hyvinvointi ja terveys

Työyhteisöindeksin seuraava teema on hyvinvointi ja terveys, josta kerättiin tietoa seuraavan monivalintakysymyksen ja kahden avoimen kysymyksen avulla:

- Minkälainen on työkykysi nyt verrattuna elinaikaiseen parhaimpaan? Oletetaan, että työkykysi parhaimmillaan on saanut tai saa 10 pistettä. Minkä pistemäärän antaisit nykyiselle työkyvyillesi? (0 tarkoittaa sitä, ettet nykyisin pysty lainakaan työhön).
- Jos koet työkykysi huonoksi, mitä keinoja voisi käyttää sen parantamiseksi? Ovatko esimerkiksi työtekovälineet asianmukaisia, tulisiko työtapoja muuttaa, työtehtäviä tarkastella uudelleen tai olisiko osa-aikaistaminen ratkaisu?
- Minkälaisiksi koet työnantajan tarjoamat työ-etuudet?

Case kunnassa 38,1 prosenttia arvioi työkykynsä arvosanaksi kahdeksan, 28,1 prosenttia arvosanaksi yhdeksän ja 12,5 prosenttia arvosanaksi kymmenen. Vastanneista 10 prosenttia arvioi työkykynsä arvosanaksi seitsemän, 3,8 prosenttia arvosanaksi kuusi, 1,3 prosenttia arvosanaksi viisi ja 3,1 prosenttia arvosanaksi neljä. Kyselyyn vastanneista 3,1 prosenttia ei vastannut kysymykseen tai vaihtoehdon valinta oli tulkinnanvarainen. Suuri osa vastanneista koki työkykynsä kouluarvosanoin ajateltuna hyväksi tai erinomaiseksi, mutta noin viides osa vastan-

neista kuitenkin koki työkykynsä kouluarvosanoin tyydyttäväksi tai sitä heikom-
maksi.

Työkykyä parantavia keinoja etsivän kysymyksen vastauksissa nousi esille er-
gonomian tärkeys. Työpisteitten, kuten työpöytien ja tuolien sekä työvälineiden
ergonomisuutta toivottiin ja sen kerrottiin olevan yksi työkykyä parantavista teki-
jöistä. Apuvälineitä toivottiin myös lisää, mutta vastauksissa nousi myös esille,
että vaikka apu- ja työvälineitä löytyy, niin niitä ei välttämättä käytetä oikein.
Henkilöstömäärän tarkistusta toivottiin varsinkin sivistysosastolla. Vastaaajat ko-
kivat työntekijöiden määrän liian pieniksi tai vastaavasti lapsiryhmien koon liian
suuriksi. Työmotivaation aleneminen kerrottiin vaikuttavan myös työkyvyn hu-
onemiseen. Osa vastaajista kertoi osa-aikaistamisen olevan heille ratkaisu työky-
vyn parantamiseksi.

Case kunnassa 43,1 prosenttia vastanneista vastasi olevansa jollain tasolla tyyty-
väinen nykyisiin kunnan tarjoamiin tyky-etuuksiin, ja 22,5 prosenttia vastasi ole-
vansa jollain tasolla tyytymätön. 6,3 prosenttia vastanneista antoi neutraalin mie-
lipiteen ja koko kunnassa 9,4 prosenttia vastasi olevansa tietämätön kunnan tar-
joamista tyky-etuuksista. Kyselyyn vastanneista 18,8 prosenttia ei vastannut tähän
kysymykseen. Suuri osa vastanneista kertoi olevansa tyytyväinen tarjolla oleviin
tyky-etuuksiin, mutta kuitenkin lähes neljäsosa vastanneista kokee olevansa niihin
jollain tasolla tyytymätön. Vastauksissa ilmeni myös, että kaikki eivät olleet ol-
lenkaan tietoisia kunnan tarjoamista tyky-etuuksista. Heitä oli noin kymmenen
prosenttia vastanneista. Tyytyväisissä vastauksissa kerrottiin, että ollaan tyytyväi-
siä nykyisiin tyky-etuuksiin ja niiden olevan säilytettävän arvoisia etuuksia. Tyy-
tymättömistä vastauksista nousi esiin, että ulkopaikkakuntalaisen on niitä vaikea
hyödyntää ja toivottiin näin ollen mahdollisuuksia lisää. Neutraaleissa vastauksis-
sa oltiin tyytyväisiä nykyisiin tyky-etuuksiin, mutta kuitenkin toivottiin esimer-
kiksi liikuntaseteleiden ja tyky-raham käyttöönottoa. Case kunnan tyky-etuuksiin
kuuluu tällä hetkellä mahdollisuudet käydä 40 kertaa vuodessa uimahallissa ja 40

kertaa kuntosalilla. Näiden lisäksi järjestetään tyky-jumppaa. Kunta järjestää myös joka toinen vuosi tyky-päivät.

6.3.6 Palkitseminen

Työyhteisöindeksin viimeinen teema on palkitseminen, josta kerättiin tietoa seuraavan avoimen kysymyksen avulla: Minkälaisiksi koet palkitsemisen? Esimerkiksi merkkipäivälahjat, kuten eläkkeelle siirtymislahja, työmerkkipäivälahja sekä 50- ja 60-vuotismerkkilahjat?

Case kunnassa 39,4 prosenttia vastanneista kertoi olevansa jollain tasolla tyytyväinen tämän hetkiseen kunnan palkitsemiskäytäntöön ja 11,9 prosenttia vastasi olevansa jollain tasolla tyytymätön. 27,5 prosenttia antoi neutraalin sävyisen mielipiteen palkitsemiskäytännöstä. 21,3 prosenttia kyselyyn vastanneista ei vastannut tähän kysymykseen. Suuri osa vastanneista oli tyytyväisiä kunnan nykyiseen palkitsemiskäytäntöön ja vain vähän reilu kymmenen prosenttia oli jollain tasolla tyytymättömiä. Kuitenkin reilu neljäs osa vastanneista antoi neutraalin sävyisen mielipiteen, mikä ehkä viittaa, että jotkut eivät koe niitä niin merkittäviksi. Tyytyväisissä vastauksissa nousi esiin, että palkitsemiskäytäntö koetaan tärkeänä ja hyvänä tapana muistaa työntekijää ja antaa kiitosta. Tyytymättömissä vastauksissa, osa ei kokenut merkkipäivälahjoja tarpeelliseksi ja osa toivoi ennemmin rahallista palkitsemista esimerkiksi palkankorotuksen muodossa kuin esinelahjaa. Neutraaleissa vastauksissa vastaajilla ei ollut odotuksia palkitsemisesta ja osa koki, että esimerkiksi vain eläkkeellesiirtymistä tarvitsisi muistaa.

Viimeinen vapaan sanan kysymys kuului kyselylomakkeessa seuraavasti: Ja lopuksi. Onko työssäsi vielä jotain tärkeitä asioita, mitä ei edellä kysytty? Mitä ehdotuksia sinulla on työkyvyn tai työyhteisön parantamiseksi työpaikallasi? Työkykyä ja työyhteisöä parantaviksi tekijöiksi vastauksissa nostettiin muun muassa henkilöstön yhteiset toiminnot, kuten illanvietot, tyky-toiminnot ja palaverit. Joissain työyksiköissä koetaan liiallista kiirettä, ja toivottaisiin henkilöstömitoituksen

tarkistamista. Yleisesti toivottiin avointa ja rehellistä yhteistyötä. Tähän kysymykseen vastasi 41,3 prosenttia vastanneista.

6.3.7 Työyhteisöindeksin yhteenveto

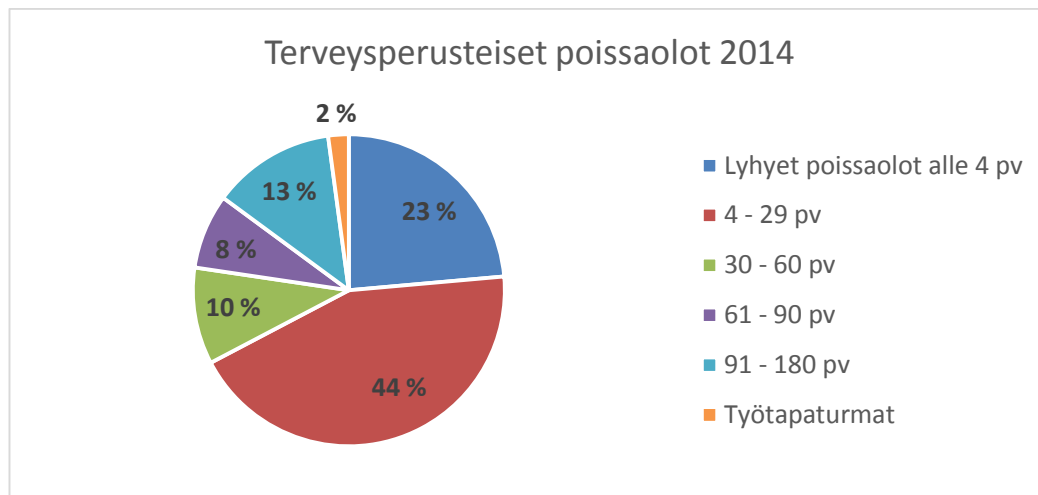
Liitteenä 3. löytyy yhteenveto työyhteisöindeksin vastauksista, jossa monivalintakysymysten vastauksille on annettu vastausvaihtoehtojen mukaisesti indeksi-arvo yhdestä neljään. Indeksien arvot 1-2 tarkoittavat, että kysyttävässä osa-alueessa on kehitettävää ja indeksien arvot 3-4 tarkoittavat, että kysyttävässä osa-alueessa on onnistuttu. Taulukosta huomaa, että koko kyselyn keskiarvoindeksiksi saatiin 3,0, näin ollen kyselyn tulos on positiivinen. Ainoat alle 3 arvon saaneita olivat kysymykset 4., 10. ja 11.. Kysymys 4., eli mielipide palautteensaannista, sai indeksi-arvoksi 2,9, joka on jo lähes hyvä, mutta kysymyksissä 10. ja 11. saatiin indeksi-arvoksi 2,4. Tämä tarkoittaa, että näiden kysymysten osa-alueissa on kehitettävää. Moni vastaajista siis kokee, että on usein tekemättömien töiden painetta ja usein liian vähän aikaa työn tekemiseen kunnolla.

Korkein saatu indeksi-arvo on 3,4, jonka sai kysymykset 2. ja 5. B). Vastaajat siis kokevat olevan hyvin selvillä oman yksikkönsä tehtävistä ja tavoitteista, eivätkä koe työilmapiiriä jännittyneeksi ja kireäksi. Seuraavaksi korkein indeksi-arvo on 3,3, jonka sai kysymykset 3. ja 13. Vastaajat kokevat saavansa hyvin tukea lähimmältä esimieheltään ja ovat hyvin tyytyväisiä esimiehensä toimintaan.

Vertailevan vuoden puuttuessa, ei tämän vuoden työyhteisöindeksiin valitettavasti saatu mukaan muutosprosenttia. Muutosprosentti kertoo onko tilanne työyhteisössä muuttunut, onko kehittämiskohteita onnistuttu parantamaan tai onko vastaavasti jokin seikka mennyt huonompaan suuntaan ja näin ollen, onko uusia kehittämiskohteita syntynyt.

Sanallisten kysymysten vastauksista erikseen nousi esiin kysymys 16., jossa melkein 10 prosenttia vastaajista ei ollut tietoisia kunnan tarjoamista tyky-etuuksista. Tässä kysymys kuuluukin, eikä tieto tyky-etuuksista liiku kunnan sisällä tarpeeksi hyvin vai eivätkö vastaajat tiedosta tyky-etuuksien olevan juuri tyky-etuuksia.

6.3.8 Terveysperusteiset poissaolot



Kuvio 7. Case kunnan terveysperusteiset poissaolot.

Terveysperusteisia poissaoloja case kunnassa vuonna 2014 oli yhteensä 4 730 päivää, joista suuri osa syntyi henkilöstön sairauspoissaoloista, joiden kesto oli 4-29 päivää, kuten kuviosta 7. nähdään. Seuraavaksi suurin sairauspoissaoloryhmä oli lyhyet, eli alle neljän päivän pituiset poissaolot. Kunnan henkilöstön terveysperusteisista poissaoloista 10 prosenttia koostui 30–60 päivän pituisista poissaoloista, 8 prosenttia 61–90 päivän ja 13 prosenttia 91–180 päivän pituisista poissaoloista. Vuonna 2014 ei kukaan ollut yli 180 päivää sairauspoissaololla. Vain kaksi prosenttia terveysperusteisista poissaoloista koostui työtapaturmista, ja työmatkatapaturmia ammattitauteja tai -epäilyjä ei ollut yhtään.

Terveysperusteisia poissaoloja keskimäärin per henkilötyövuosi oli 17,13 kalenteripäivää. Tämän mittarin muutoksien seuraaminen vuosittain on tärkeää. Työterveyslaitoksen Kunta10-tutkimuksesta tuorein tieto on vuodelta 2013, jolloin sairauspoissaoloja oli 16,7 päivää työntekijää kohti (KT Kuntatyönantajat 2014). Kunta10-tutkimuksen tuloksiin verrattuna case kunnan sairauspoissaolopäivien lukumäärä on vain alle päivän isompi.

6.4 Osaamisen kehittäminen

Henkilöstön osaamisen kehittämistä mitataan henkilöstöraportissa yhteismitallisella tunnusluvulla, jossa jaotellaan, kuinka moni henkilöstöstä osallistui mihinkään koulutukseen, kuinka monta päivää koulutus kesti per osallistuja sekä koulutuksien kustannukset vuodessa euromääräisenä. Osaamisen kehittämisen taustaksi voi kunta halutessaan kerätä myös tietoa henkilöstön koulutustaustasta, sen tasosta ja koulutusalan jakaumatiedoista (KT Kuntatyönantajat 2013). Case kunnan henkilöstöraporttiin kerättiin tiedot yhteismitallista tunnuslukua varten.



Kuvio 8. Case kunnan koulutuksiin osallistuminen.

Vuoden 2014 aikana case kunnan henkilöstöstä yhteensä 214 henkilöä, eli 73,3 prosenttia koko henkilöstöstä, osallistui vähintään yhteen koulutukseen. Kuten kuviosta 8. huomaa, suurin osa koulutuksista oli ammatillisia koulutuksia, joihin osallistui yhteensä 176 henkilöä. Lakisääteisiin sosiaali- ja terveydenhuollon täydennyskoulutuksiin vuonna 2014 osallistui 19 henkilöä sekä johtamis- ja esimieskoulutukseen 9 henkilöä. Muuhun osaamisen kehittämiseen osallistui 10 henkilöä. Muu osaamisen kehittäminen oli esimerkiksi luottamusmieskoulutusta.

Koulutuskustannukset vuonna 2014 oli yhteensä noin 31 000 euroa, mikä pitää sisällään kurssikustannukset, päivärahan ja matkakustannukset. Vuoden 2014

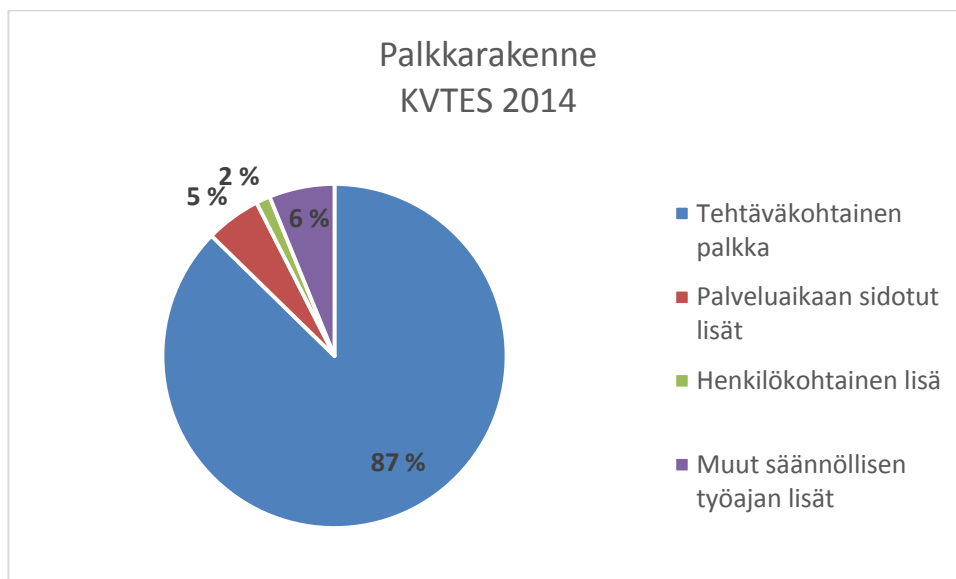
henkilöstöinvestoinneista koulutuksen ja muun kehittämisen kustannuksien osuus on 33 prosenttia. Muut henkilöstöinvestoinnit ovat työterveyshuolto ja muut yhteensä, kuten työpaikkaruokailu ja tyky-toiminta.

6.5 Palkkaus ja työvoimakustannukset

Palkkarakenteen lisäksi on kunnilla mahdollista ilmoittaa henkilöstöraporteissaan tarkemmin henkilökohtaisten lisien saajien lukumäärä ja henkilökohtaisten lisien osuus tehtäväkohtaisten palkkojen yhteismäärästä (KT Kuntatyönantajat 2013). Case kunnan henkilöstöraportissa raportoidaan yhteismitallisen tunnusluvun mukaan eri palkkaustapojen palkkarakenteet. Työvoimakustannuksista ja henkilöstöinvestoinneista on laskettu vuodelta 2014 henkilöstön pääasiallisia kustannuksia. Palkkausta ja työvoimakustannuksia tukee myös työajan jakautuma muodostettu yhteismitallinen tunnusluku. Työajan jakautuma näyttää, kuinka työntekoon tarkoitettua aikaa todellisesti käytetään.

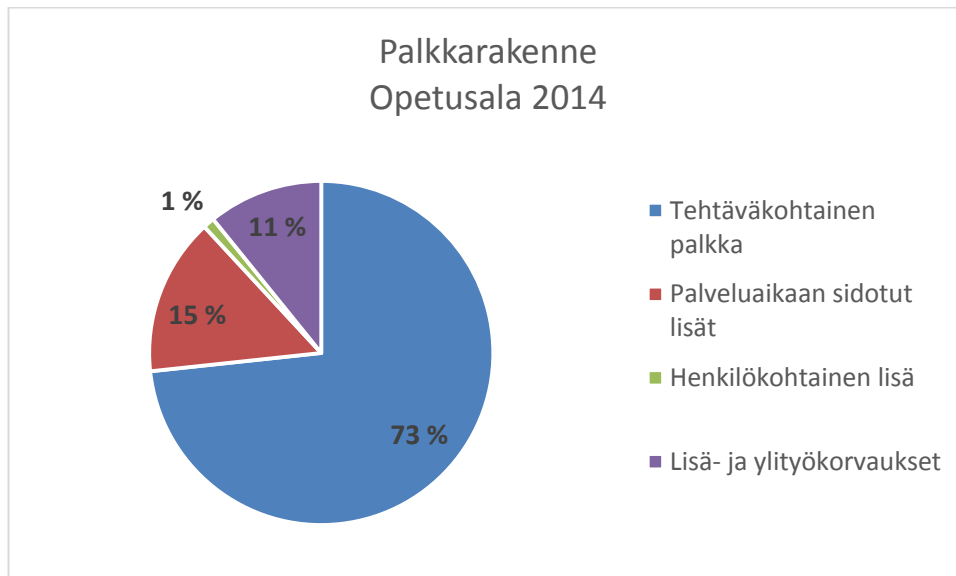
6.5.1 Palkkarakenne

Case kunnassa erilaiset palkkaustavat ovat KVTES:n, eli Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen mukainen palkkaus, opetusalan palkkaus, teknisten työntekijöiden palkkaus ja tuntipalkkaisten palkkaus. Koko case kunnan keskimääräinen kokonaisansio kuukaudessa oli 3 046,53 euroa. KT Kuntatyönantajien palkkatilastojen mukaan vuonna 2014 koko kunta-alan keskimääräinen kokonaisansio oli 3 097,00 euroa kuukaudessa (KT Kuntatyönantajat 2015 d). Case kunnassa kaikkien miespuolisten työntekijöiden keskimääräinen kokonaisansio kuukaudessa oli 3 191,31 euroa ja kaikkien naispuolisten työntekijöiden 3 157,07 euroa. Kun katsotaan koko kunnan palkkausta yhteensä, ei miesten ja naisten välinen keskiansio eroa suuresti toisistaan, vain muutaman kymmenen euron verran.



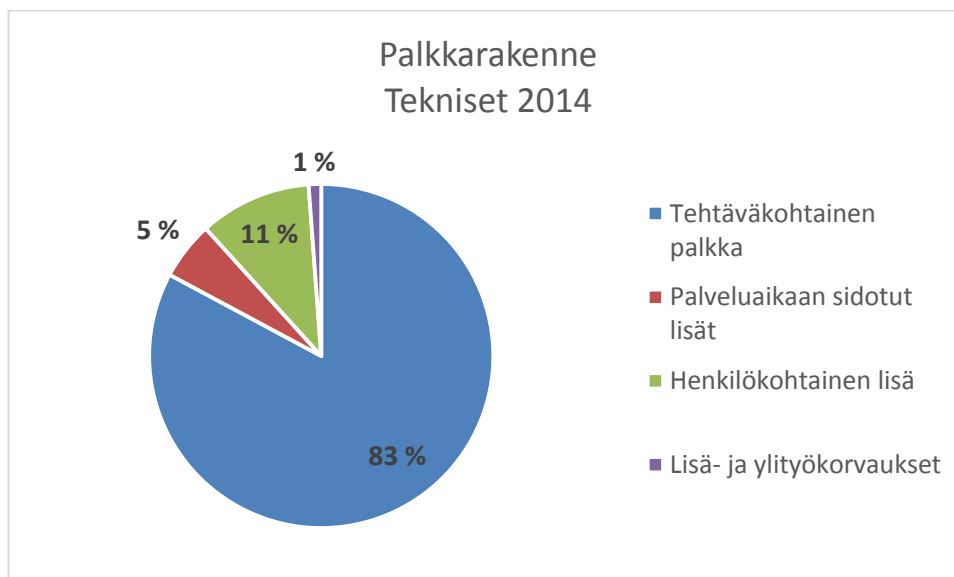
Kuvio 9. Case kunnan KVTES palkkarakenne.

KVTES eli Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen mukaista palkkaa saavien työntekijöiden keskimääräinen kokonaisansio kuukaudessa oli vuonna 2014 case kunnassa 2 600,65 euroa. KT Kuntatyönantajien palkkatilastojen mukaan vuonna 2014 koko kunta-alan KVTES:n keskimääräinen kokonaisansio oli 2 735,00 euroa (KT Kuntatyönantajat 2015 d). Miesten keskiansio kuukaudessa oli case kunnassa 3 236,13 euroa ja naisten 2 647,45 euroa. Palkkarakenne vuonna 2014 koostui kuvion 9. mukaisesti siten, että 86,9 prosenttia oli tehtäväkohtaista palkkaa, 5,2 prosenttia palveluaikaan sidottuja lisiä, 1,3 prosenttia henkilökohtaisia lisiä ja 6,1 prosenttia muita säännöllisen työajan lisiä. KVTES:n palkkarakenteesta lisä- ja ylityökorvaukset muodostivat yhteensä vain 0,5 prosenttia. KT Kuntatyönantajien palkkatilastojen mukaan koko kunta-alalla KVTES:n palkkarakenne muodostui vuonna 2014 seuraavanlaisesti: 84,3 prosenttia tehtäväkohtaista palkkaa, 5,4 prosenttia palveluaikaan sidottuja lisiä, 1,3 prosenttia henkilökohtaisia lisiä, 7,8 prosenttia muita säännöllisen työajan lisiä ja 1,2 prosenttia lisä- ja ylityökorvauksia. (KT Kuntatyönantajat 2015 d.)



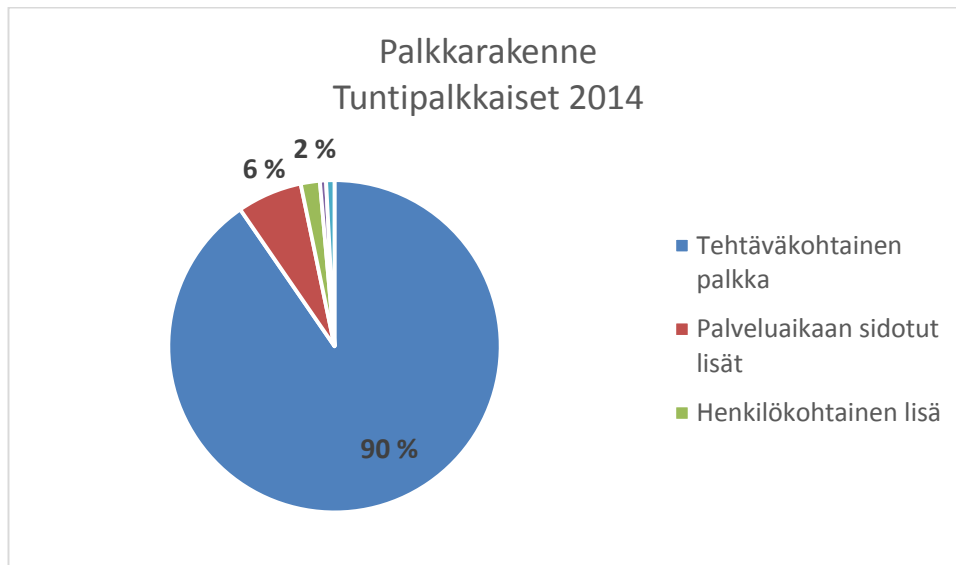
Kuvio 10. Case kunnan opetusalan palkkarakenne.

Opetusalan palkansaajien keskimääräinen kokonaisansio kuukaudessa vuonna 2014 oli case kunnassa 3 775,00 euroa. KT Kuntatyönantajien palkkatilastojen mukaan vuonna 2014 koko kunta-alan keskimääräinen kokonaisansio oli opetus-alalla 3 788,00 euroa (KT Kuntatyönantajat 2015 d.) Vuonna 2014 miesten keski-ansio kuukaudessa oli case kunnassa 3 651,00 euroa ja naisten 3 815,00 euroa. Opetusalan palkkarakenne vuonna 2014 koostui kuvion 10 mukaisesti siten, että 73,3 prosenttia oli tehtäväkohtaista palkkaa, 14,8 prosenttia palveluajkaan sidottua palkkaa, 1,1 prosenttia henkilökohtaisia lisiä ja 10,8 prosenttia lisä- ja ylityökorvauksia. Opetusalan palkkauksessa ei maksettu case kunnassa vuonna 2014 muita säännöllisen työajan lisiä. KT Kuntatyönantajien palkkatilastojen mukaan vuonna 2014 opetusalan palkkarakenne koko kunta-alalla muodostui seuraavanlaisesti: 76,5 prosenttia tehtäväkohtaista palkkaa, 12,9 prosenttia palveluajkaan sidottuja lisiä, 0,8 prosenttia henkilökohtaisia lisiä, 8 prosenttia muita säännöllisen työajan lisiä ja 1,9 prosenttia lisä- ja ylityökorvauksia. (KT Kuntatyönantajat 2015 d.)



Kuvio 11. Case kunnan teknisten palkkarakenne.

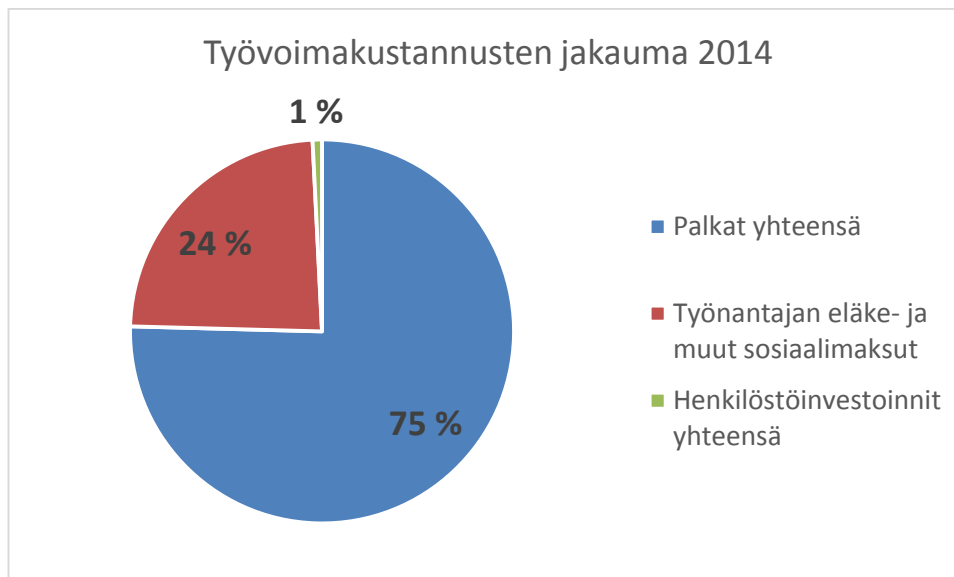
Teknisen puolen palkansaajien keskimääräinen kokonaisansio kuukaudessa oli vuonna 2014 case kunnassa 3 245,04 euroa. KT Kuntatyönantajien palkkatilastojen mukaan koko kunta-alalla vuonna 2014 keskimääräinen kokonaisansio oli 3 195,00 euroa (KT Kuntatyönantajat 2015 d). Case kunnassa vuonna 2014 miesten keskiansio teknisellä puolella oli 3 312,67 euroa ja naisten 2 974,50 euroa. Teknisen puolen palkkarakenne vuonna 2014 koostui kuvion 11 mukaisesti siten, että 82,8 prosenttia oli tehtäväkohtaista palkkaa, 5,5 prosenttia palveluajkaan sidottuja lisiä, 10,5 prosenttia henkilökohtaisia lisiä ja 1,2 prosenttia lisä- ja ylityökorvauksia. Muita säännöllisen työajan lisiä ei maksettu teknisellä puolella vuonna 2014. KT Kuntatyönantajien palkkatilastojen mukaan teknisten palkkarakenne koko kunta-alalla vuonna 2014 muodostui seuraavanlaisesti: 79,4 prosenttia tehtäväkohtaista palkkaa, 6,4 prosenttia palveluajkaan sidottuja lisiä, 4,5 prosenttia henkilökohtaisia lisiä, 5,9 prosenttia muita säännöllisen työajan lisiä ja 3,9 prosenttia lisä- ja ylityökorvauksia. (KT Kuntatyönantajat 2015 d.)



Kuvio 12. Case kunnan tuntipalkkaisten palkkarakenne.

Tuntipalkkaisten keskimääräinen kokonaisansio oli vuonna 2014 case kunnassa 2 565,44 euroa kuukaudessa, joka on samalla myös miesten keskimääräinen kokonaisansio, sillä case kunnassa ei vuonna 2014 ollut tuntipalkkaisia naisia. Tuntipalkkaisten palkkarakenteesta vuonna 2014 koostui kuvion 12 mukaisesti 90,4 tehtäväkohtaisesta palkasta, 5,5 prosenttia palvelu-aikaan sidotuista lisistä ja 1,9 prosenttia henkilökohtaisista lisistä. Vuonna 2014 tuntipalkkaisten palkkarakenteesta vain 0,6 prosenttia muodostui muista säännöllisen työajan lisistä ja 0,8 prosenttia lisä- ja ylityökorvauksista. KT Kuntatyönantajien palkkatilastoihin ei ole otettu mukaan tuntipalkkaisia, joten koko kunta-alaan vertailevia tuntipalkkaisten tietoja ei ole saatavilla.

6.5.2 Työvoimakustannukset ja henkilöstöinvestoinnit



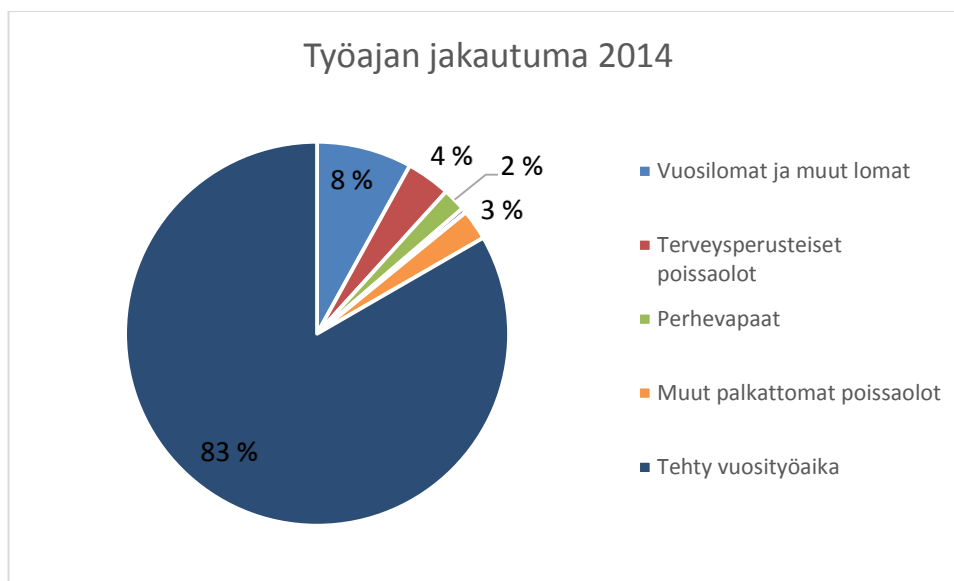
Kuvio 13. Case kunnan työvoimakustannusten jakauma.

Vuonna 2014 case kunnassa työvoimakustannuksista 75,4 prosenttia muodostui palkoista kuvion 13. mukaisesti, 23,8 prosenttia työnantajan eläke- ja muista sosiaalimaksuista sekä 0,8 prosenttia henkilöstöinvestoinneista. Vain 0,04 prosenttia työvoimakustannuksista muodostui rekrytointimaksuista. Maksetut palkat pitävät sisällään myös vuosiloma-ajan palkat ja terveysturvaisten poissaolojen palkat, joista on vähennetty Kela-korvaukset. Työvoimakustannuksia oli vuonna 2014 yhteensä noin 12 miljoonaa euroa, joista palkkoja oli noin 9 miljoonaa.

Työvoimakustannuksista vajaa yhden prosentin muodostava henkilöstöinvestointikategoria pitää sisällään, työterveyshuollon, koulutusmenot ja muut yhteensä, johon on otettu mukaan työpaikkaruokailu ja tyky-toiminta. Työterveyshuollon netto summa, eli Kela-korvaukset vähennettynä, muodostaa henkilöstöinvestoinneista lähes puolet eli 46,1 prosenttia, koulutus ja muun kehittämisen menot muodostavat 32,7 prosenttia ja muut yhteensä 21,2 prosenttia. Case kunnassa työpaikkaruokailun menot olivat vuonna 2014 yhteensä noin 11 000 euroa ja tyky-toiminnan menot noin 9 000 euroa.

6.5.3 Työajan jakautuma

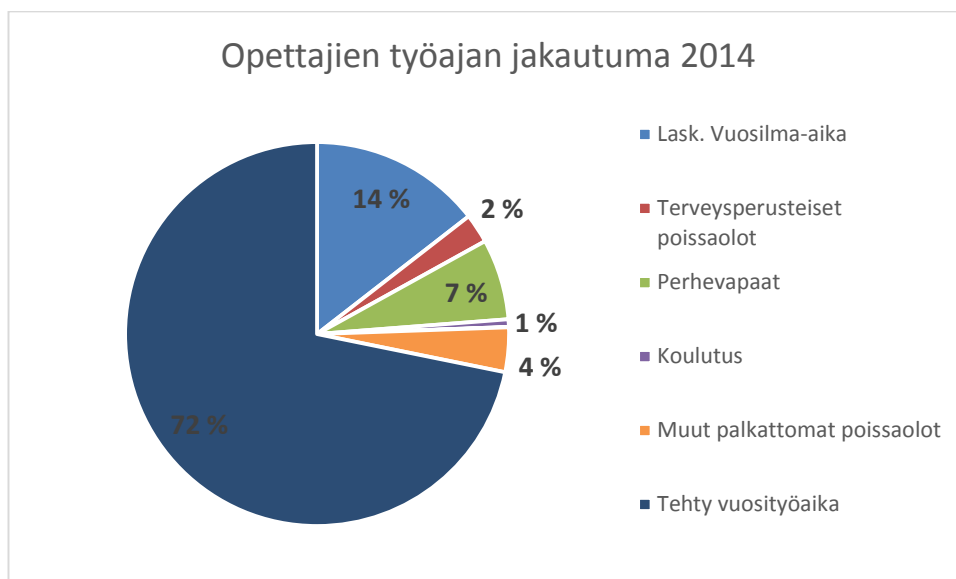
Työajan jakautuma kertoo, miten työntekoon tarkoitettu työaika on todellisuudessa käytetty. Tehty työaika on laskettu vuodelta 2014 työpäivien mukaan ja lisäksi prosentteina teorettisesta työajasta. Työajan jakaumassa lasketaan teorettinen vuosityöaika kalenterivuosien päivistä, joista vähennetään lauantait, sunnuntait ja työaika lyhentävät arkipyhät. Tehty vuosityöaika saadaan vähentämällä teorettisesta säännöllisestä vuosityöajasta vuosilomat, terveysperusteiset poissaolot, kaikki muut palkalliset poissaolot, kaikki muut palkattomat poissaolot sekä vapaana annetut työaikakorvaukset. Tähän lisätään vielä rahana korvatut lisä- ja ylityökorvaukset, jolloin saadaan tehty työaika. (KT Kuntatyönantajat 2013.) Case kunnan henkilöstöraporttiin on työajan jakautuma laskettu erikseen opettajien ja muun henkilöstön osalta.



Kuvio 14. Case kunnan muun henkilöstön työajan jakautuma.

Muun henkilöstön, eli henkilöstöstä opettajat pois lukien, työajan jakautuma vuonna 2014 on kuvion 14. mukainen. Teorettisesta säännöllisestä vuosityöajasta 83,4 prosenttia on tehtyä vuosityöaika. Vuosilomat ja muut lomat muodostavat teorettisesta vuosityöajasta 8,0 prosenttia, terveysperusteiset poissaolot 3,7 pro-

senttia ja perhevapaat 2,0 prosenttia. Muut palkattomat poissaolot muodostavat teoreettisesta vuosityöajasta 2,6 prosenttia ja muut palkalliset poissaolot vain 0,03 prosenttia. Koulutukset muodostavat vain 0,4 prosenttia teoreettisesta vuosityöajasta.



Kuvio 15. Case kunnan opettajien työajan jakautuma.

Opettajien työajan jakautuma lasketaan muuten saman lailla kuin muun henkilöstön, mutta kalenterivuoden päivistä vähennetään lauantaiden, sunnuntaiden ja työaika lyhentävien arkipyhien lisäksi koulutyön keskeytysaika. Keskeytysaikaan ei lasketa mukaan laskennallista vuosilomaa eikä veso-päiviä. Case kunnan vuoden 2014 opettajien työajan jakautuma on kuvion 15 mukainen. Teoreettisesta vuosityöajasta 71,8 prosenttia muodostuu tehdystä työajasta. 14,5 prosenttia teoreettisesta vuosityöajasta menee laskennalliseen vuosiloma-aikaan, 2,5 prosenttia terveysperusteisiin poissaoloihin ja 6,8 prosenttia perhevapaisiin. Muut palkattomat poissaolot muodostavat 3,8 prosenttia teoreettisesta vuosityöajasta ja muut palkalliset poissaolot vain 0,03 prosenttia. Koulutuksiin menee vain 0,6 prosenttia teoreettisesta vuosityöajasta.

7 POHDINTA JA TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

7.1 Henkilöstöraportin keskeisimmät tulokset

Henkilöstöraporttisuosituksen mukaisesti case kunnan henkilöstöraporttiin kerättiin tietoja yhteismitallisiin tunnuslukuihin, muutamia kohtia muokaten. Yhteismitallisista tunnusluvuista jätettiin pois vertailuvuosi työmäärän ja aikataulutuksen vuoksi, mutta tämän työn ansiosta on vertailutiedot saatavilla vuoden 2015 henkilöstöraporttia varten. Myös tunnusluvuista työajan jakautuma, terveysperusteiset poissaolot ja eläkemaksut, jätettiin euromääräinen tieto tai prosenttiosuus palkkakustannuksista laskematta, sillä tietojen saaminen oli joko liian vaikeaa tai tietoja ei ollut saatavilla.

Yhteismitalliset tunnusluvut kuvastavat henkilöstön määrää ja rakennetta, sen tilaa, henkilöstön osaamisen kehittämistä sekä palkkaus- ja työvoimakustannuksia. Yhteensä laskettavia tunnuslukuja oli 13, joista eläköitymisen tunnusluvuista jätettiin työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneitä kuvaavat tiedot pois yksityisyydensuojan säilyttämiseksi. Vertailuvuoden puuttuessa, saatiin vertailevia tietoja koko kunta-alaan KT Kuntatyöntäjien tilastojen avulla.

Henkilöstön määrästä ja rakenteesta selvisi, että case kunnan työntekijöistä vuonna 2014 oli suuri osa naisia eli 88,7 prosenttia, joka vaikuttaa yritysmaailmassa suurelta suhteelta, mutta KT Kuntatyöntäjien tilastojen mukaan koko kunta-alalla naisten osuus henkilöstöstä vuonna 2014 oli 80 prosenttia. Case kunnan naisten osuus henkilöstöstä ei näin ollen poikkea valtakunnallisesti suuresti. Henkilöstö palvelussuhteiden mukaan ei case kunnassa poikennut koko kunta-alaan lähes ollenkaan. Ainoa suurempi eroavaisuus oli työllistettyjen määrä, mikä case kunnassa oli 0,3 prosenttia, kun koko kunta-alalla se oli 1,5 prosenttia. Myös henkilöstön ikärakenne oli melko yhdenmukainen koko kunta-alaan verrattuna. Case kunnan henkilöstön keski-ikä oli 48 vuotta, kun koko kunta-alalla se oli 45,7 vuotta. Eli valtakunnallisesti case kunnassa oli vain reilu kaksi vuotta vanhempi henkilöstön keski-ikä. Kunta-alan vanhempaan keski-ikään saattaa vaikuttaa se, että

kuntaorganisaatiot toimivat yleisesti työnantajina, jotka tarjoavat vakaan ja pitkäaikaisen työpaikan. Tämä ajatus vaikuttaa myös siihen, että vaihtuvuusprosentti case kunnassa oli 11,6 prosenttia, mikä tarkoittaa sitä, että vuonna 2014 uusia työsuhteita alkoi 12 ja työsuhteita päättyi 15. Case kunnassa 36 prosenttia henkilöstöstä oli iältään 50–59 vuotiaita, mikä vaikuttaa siihen, että tulevina vuosina tulee varautua suurempaan eläköitymiseen. Vuonna 2014 vanhuuseläkkeelle siirtyi 11 henkilöä.

Henkilöstön tilaa selvitettiin yhteismitallisen terveysperusteisia poissaoloja seuraavan tunnusluvun lisäksi työyhteisöindeksin avulla. Työyhteisöindeksin tulokset ilmoitettiin prosentuaalisten tietojen avulla ja tekemällä indeksiarvojen perusteella monivalintakysymyksistä yhteenveto. Indeksien arvo annettiin vastausvaihtoehtojen mukaisesti yhdestä neljään, jolloin arvot 1-2 tarkoittaa, että kysyttävässä osa-alueessa on kehitettävää ja arvot 3-4, että osa-alueessa on onnistuttu. Työyhteisön kokonaiskeskiarvoksi saatiin 3,0, mikä tarkoittaa, että case kunnan työyhteisö on hyvä ja toimiva. Kuitenkin tavoitteena on saada paras mahdollinen tulos eli indeksiarvo 4, joten pientä parannettavaa työyhteisössä löytyy. Korkeimpien indeksiarvojen mukaan on case kunnassa henkilöstö hyvin selvillä työyksikkönsä tehtävistä ja tavoitteista, eivät koe ilmapiiriä jännittyneeksi tai kireäksi ja ovat tyytyväisiä esimiestyöhön. Eniten kehitettävää case kunnassa on palautteen antamisessa ja siinä, ettei henkilöstö kokisi niin paljon tekemättömien töiden painetta tai, että aikaa olisi liian vähän työn tekemiseen kunnolla.

Sanalliset kysymykset antavat työnantajalle laajempaa tietoa kysyttävistä asioista. Vastauksista erikseen nousi esiin kysymys kunnan tarjoamista tyky-etuuksista, jossa 10 prosenttia kertoi olevansa tietämätön kyseisistä etuuksista. Tämän kysymyksen avulla nousee esiin tiedottamisen ja tiedonkulun tärkeys. Henkilöstö kokee myös tasa-arvoisuuden toteutuvan paremmin, kun tieto kulkee kaikille työntekijöille.

Terveysperusteisten poissaolojen tunnusluvusta selvisi, että suuri osa vuoden 2014 sairauspoissaoloista kesti 4-29 päivää. Toiseksi suurin poissaoloryhmä oli

lyhyet, eli korkeintaan neljän päivän pituiset poissaolot. Terveysperusteisia poissaoloja keskimäärin per henkilötyövuosi oli 17,13 kalenteripäivää, kun kunta10-tutkimuksen mukaan se oli 16,7 päivää työntekijää kohti. Case kunnassa eivät työntekijät ole kuin alle kalenteripäivän verran enemmän sairauslomalla verrattuna tutkimuksen kuntiin.

Henkilöstöraportissa henkilöstön osaamisen kehittämistä tarkasteltiin koulutuksiin osallistuvien määrän avulla, mikä on yksi suosituksen yhteismitallisista tunnusluvuista. Vuonna 2014 73,3 prosenttia henkilöstöstä osallistui koulutuksiin, joista suurin osa oli ammatillista koulutusta. Koulutuksiin osallistumisprosentti oli melko korkea, mikä kertoo jatkuvasti kouluttautuvasta ja kehittyvästä henkilöstöstä. Henkilöstöinvestoinneista koulutuksien osuus oli 33 prosenttia.

Viimeiseksi henkilöstöraportissa selvitettiin case kunnan palkkausta ja työvoimakustannuksia. Case kunnan keskiansio kuukaudessa oli 3046,53 euroa, kun koko kunta-alalla se oli 3 097,00 euroa. Case kunnassa kuukauden kokonaisansio jää vähän päälle sata euroa pienemmäksi valtakunnallisesti verrattuna. Palkkarakenne selvitettiin KVTES:n, opetusalan, teknisten ja tuntipalkkaisten palkkauksesta. KVTES:n osalta ero kunta-alaan näkyi siinä, että vuonna 2014 case kunnassa maksettiin vähemmän lisä- ja ylityökorvauksia sekä muita säännöllisen työajan lisiä kuin koko kunta-alalla. Esimerkiksi case kunnassa KVTES:n palkkarakenteesta vain 0,5 prosenttia oli lisä- ja ylityökorvauksia, kun koko kunta-alalla vastaava luku oli 1,2 prosenttia. Tämä viittaa siihen, että työ on pystytty suorittamaan säännöllisen työajan puitteissa, ilman tarvetta ylityöhön. Opetusalan osalta poikkeavaa koko kunta-alaan verrattuna oli säännöllisen työajan lisien maksu, joita ei case kunnassa ollut vuonna 2014 ollenkaan, kun valtakunnallisesti ne kattavat 8 prosenttia palkkarakenteesta. Tämä ehkä viittaa siihen, että case kunnassa lisät maksetaan vain lisä- ja ylityökorvauksina. Myös teknisellä puolella poikettiin koko kunta-alasta siten, että säännöllisen työajan lisiä ei maksettu case kunnassa ollenkaan, kun valtakunnallisesti ne kattavat 5,9 prosenttia palkkarakenteesta. Tuntipalkkaisten palkkarakenteesta ei KT Kuntatyönantajilla ollut vertailevia tietoja,

mutta tuntipalkkaisten palkkarakenne koostuu lähes kokonaan, eli 90 prosenttia, tehtäväkohtaisesta palkasta.

Työvoimakustannuksia oli case kunnassa vuonna 2014 yhteensä noin 12 miljoonaa euroa, joista suurin osa eli 75,4 prosenttia muodostui palkoista ja 23,8 prosenttia työnantajan eläke- ja muista sosiaalimaksuista. Vain 0,8 prosenttia oli henkilöstöinvestointeja, johon kuuluu työterveyshuolto, koulutusmenot ja muut, kuten työpaikkaruokailu ja tyky-toiminta yhteensä. Jos case kunta tulevaisuudessa tulee käyttämään KT Kuntatyönantajien vertailutietopankkia, voisi sieltä saatavien tietojen avulla miettiä, voisiko henkilöstöinvestointeihin panostaa vielä vähän enemmän. Työajan jakautuma on viimeinen henkilöstöraportin yhteismitallinen tunnusluku, jossa tarkkaillaan kuinka teoreettinen työaika todellisuudessa käytetään. Muu henkilöstö, eli opettajat pois lukien, käyttää teoreettisesta vuosityöajastaan 83,4 prosenttia työn tekemiseen, kun opettajat käyttävät 71,8 prosenttia. Tämä selittyy sillä, että opettajilla on pidempi laskennallinen vuosiloma ja heidän keskuudessaan on ollut enemmän perhevapaita.

7.2 Pohdinta ja opinnäytetyöprosessin arviointi

Tutkimuksen tavoitteena oli tehdä case kunnalle henkilöstöraportti, joka sisältää KT Kuntatyönantajien henkilöstöraporttisuosituksen mukaiset yhteismitalliset tunnusluvut sekä työyhteisöindeksin avulla saadut tiedot kunnan työyhteisöstä. Case kunnan henkilöstöraporttiin saatiin laskettua kaikki suosituksen tunnusluvut, mutta yksi tunnusluku jäi julkaisematta yksityisyydensuojan säilymisen vuoksi. Kuitenkin, case kunnalle pystyttiin antamaan laajasti henkilöstön tietoja esittelevä raportti. Työn tuotoksena saatiin valmiin Word-muotoon tehdyn raportin lisäksi annettua Excel-pohjaan tehty yhteismitallisten tunnuslukujen taulukkopohja. Kyseisen taulukkopohjan avulla pystyy kunta toteuttamaan tunnuslukujen laskennan helpommin ja nopeammin tulevina vuosina. Taulukosta saadaan myös vertailuvuoden tiedot vuoden 2015 henkilöstöraporttiin. Työyhteisöindeksin tiedoista annettiin myös erikseen Excel-pohja, jossa tulokset ovat näkyvillä yksityiskohtaisemmin kysymyksittäin ja työyksiköittäin. Kyseisen pohjan avulla on kyselyn to-

teuttaminen myös helpompaa ja nopeampaa, ja vertailutiedot ovat helposti saatavilla, jos kyselyssä on mukana samoja kysymyksiä. Case kunnan henkilöstöraportin lisäksi kunnalle annettiin työyhteisöindeksistä Word-pohjaiset yhteenvedot osastoittain, jolloin esimiehet voivat tarkkailla tarkemmin oman osastonsa tietoja. Pohjat esiteltiin case kunnassa toimeksiantajana toimineelle henkilölle ja yhdelle palkanlaskijalle, jotta he pystyvät niitä hyödyntämään. Pohjien toimivuutta ei pystytty vielä todentamaan, sillä niiden uudelleen käyttö ei ole vielä ajankohtaista.

Henkilöstöraporttia varten saatiin hyvin kattavasti tietoa, mutta suosituksen mukaan tulisi raportti valmistella samaan aikaan tilinpäätöksen kanssa. Tässä tapauksessa henkilöstöraportti tehtiin syksyllä 2015 vuoden 2014 tiedoista. Henkilöstöraportin muista saaduista tiedoista poiketen koskivat työyhteisöindeksin tulokset näin ollen syksyn 2015 tilannetta. Vaihtuvuuden ollessa kuitenkin melko vähäinen, ei tilanne todennäköisesti poikkea suuresti vuoden 2014 tilanteesta.

Opinnäytetyöprosessi lähti liikkeelle loppukeväästä 2015, jolloin saatiin toimeksianto case kunnalta. Aluksi tavoitteena oli aloittaa työ jo kesällä, mutta kesä meni aiheeseen ja kirjallisuuteen tutustuen. Syksyllä projekti lähti etenemään, jolloin lähdettiin keräämään tietoa tunnuslukuja varten ja sovittiin työyhteisöindeksin järjestämisestä. Teoriaosuus rakentui lähes lopulliseen muotoonsa sillä välin, kun työyhteisöindeksin vastauksien saapumista odotettiin. Tämän jälkeen keskityttiin itse empiiriseen osioon. Kun kaikki mahdollinen tieto saatiin kerättyä, laadittiin ensin case kunnan henkilöstöraportti, jonka mukana annettiin osastokohtaiset yhteenvedot työyhteisöindeksistä ja Excel-pohjat tunnusluvuista ja työyhteisöindeksistä. Valmiista henkilöstöraportista kerättiin tiedot opinnäytetyöhön, kuitenkin ottaen huomioon, että kunta pysyy anonyyminä. Hitaan alun jälkeen työ eteni sopivan nopeaan tahtiin ja innokas toimeksiantaja toimi hyvänä motivaatioina.

7.3 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimus on pätevä, se on perusteellisesti tehty ja saadut tulokset sekä tehdyt päätelmät ovat niin sanotusti oikeita.

Tutkimuksessa voi esimerkiksi tulla esiin virheitä sen suhteen, miten tutkija näkee suhteita virheellisesti tai ei näe niitä ollenkaan. Mahdollisia virheitä voi syntyä myös siinä, että tutkija kysyy väärää kysymyksiä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006 b.) Tässä opinnäytetyössä saatujen tunnuslukujen tuloksien validiteetti on melko korkea, sillä luvut tunnuslukuja varten saatiin case kunnan henkilöstörekisteristä ja palkanlaskentaohjelmasta. Ainoa luku, jota ei saatu palkanlaskentaohjelmasta, eikä tarkasti kirjanpito-ohjelmasta oli rekryointikulut. Case kunnan rekryointikuluihin laskettiin mukaan vain lehti-ilmoitukset, joita toimeksiantajan arvioin mukaan maksettiin 5 000 euroa vuonna 2014. Jos lehti-ilmoitusten tarkempi summa olisi case kunnan järjestelmässä eroteltuna, nousisi tutkimuksen validiteetti vielä korkeammalle. Case kunnan kannalta oikeita kysymyksiä pyrittiin kysymään työyhteisöindeksissä, muokkaamalla Työterveyslaitoksen laatimaa lomakepohjaa, yhdessä toimeksiantajan kanssa.

Laadullisen tutkimuksen reliaabeliutta eli toisin sanoen luotettavuutta arvioidaan kolmella eri tavalla: arvioimalla erityisen metodin reliaabeliutta, arvioimalla ajallista reliaabeliutta ja arvioimalla tuloksien johdonmukaisuutta. Erityisen metodin reliaabeliuuden arvioiminen tarkoittaa, että missä olosuhteissa metodi on luotettava ja johdonmukainen. Ajallinen reliaabelius taas tarkoittaa saatujen mittausten ja tulosten pysyvyyttä eri aikoina ja tuloksien johdonmukaisuus tarkoittaa sitä, että tulokset on samat samaan aikaan mitattuna, mutta eri välineillä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006 c.) Opinnäytetyössä pyrittiin kokoamaan teoriaosuus mahdollisimman monen lähteen avulla, ottaen mukaan myös tietoja lainsäädännöstä, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Myös aineiston keräämistä ja hyödyntämistä koskevat tiedot pyrittiin selvittämään työssä mahdollisimman tarkasti. Lisäksi, työyhteisöindeksin korkea vastausprosentti lisää luotettavuutta, sillä kyseessä on case kunnassa enemmistön mielipide.

7.4 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimuksena olisi hyvä tutkia saatuja tuloksia vertailuvuosien avulla. Vertailuvuosien antamien tietojen avulla pystyttäisiin paremmin seuraamaan case

kunnan kehitystä eri osa-alueilla. Myös suosituksessa on yhteismitallisiin tunnuslukuihin lisätty sarake vertailevan vuoden tietoja varten, mutta tässä tapauksessa kyseiset tiedot jouduttiin jättämään pois aikataulutuksen vuoksi.

Toinen mahdollinen jatkotutkimusaihe syntyisi siitä, että henkilöstöraportin tiedot syötettäisiin KT Kuntatyönantajien avaamaan vertailutietopankkiin. Se mahdollistaisi kuntien välisen vertailun, jolloin olisi mielekästä vertailla saatuja tuloksia varsinkin lähikuntien tietoihin. Vertailun avulla saataisiin tietoa siitä, kuinka tunnusluvut eroaisivat toisistaan, ja pystyttäisiinkö vertailutietojen avulla löytämään mahdollisia parannuskeinoja.

Kolmas jatkotutkimus voisi olla henkilöstötuloslaskennan laatiminen. Henkilöstötuloslaskelmassa henkilöstökulut olisi eroteltuna vielä tarkemmin erilaisiin eriin ja ne vähennettäisiin virallisesta liikevaihdosta. Se kertoisi case kunnalle varsinaisen työajan kulut, tulospalkkiokulut sekä ylityökulut. Tuloslaskelmassa eroteltaisiin myös henkilöstön uusiutumiseen menevät kulut, henkilöstön kehittämiskulut ja rasittumiskulut. Lopputuloksena henkilöstötuloslaskelma näyttäisi virallisen tuloslaskelman tavoin tilikauden voiton tai tappion.

LÄHTEET

Ahonen, G. 2000. Henkilöstötilinpäätös – yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Ahonen G., Anttonen H., Bergström M., Hottinen V. & Mikkola M. 2002. Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstötilinpäätös. Malli ja ohjeet. Työterveyslaitos.

Develooppi. Työyhteisöindeksi. 2015. Develoopin verkkosivut. Viitattu 1.10.2015.

<http://www.develooppi.fi/muupalvelut/tutkimukset-ja-selvitykset/tyoyhteisoindeksi/>

Eronen, A. 1997. Henkilöstön osaaminen yrityksen taseeseen? Vantaa. Taloustieto Oy

Eronen, A. 1999. Henkilöstöinformaatio ja yrityksen arvo. Vantaa. Taloustieto Oy.

Flamholz E. 1974. Human Resource Accounting. California. Dickenson Publishing Company, Inc.

Flamholz E. 1986. Human Resource Accounting – Advances in Concepts, Methods, and Applications. Second Edition. San Francisco. London. Jossey-Bass Inc. Publishers.

Keva. 2015. Varhaiseläkemenoperusteinen maksu. Kevan verkkosivut. Viitattu 6.11.2015.

https://www.keva.fi/fi/tyonantajille/elakemaksut/kunta/varhaiselakemenoperusteinen_elakemaksu/Sivut/Default.aspx

Kivimäki, R. 2009. Henkilöstöraportointi kunta-alalla, Case Tampereen seutukunta. Pro Gradu. Tampereen yliopisto.

<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/80624/gradu03580.pdf?sequence=1>

KT Kuntatyönantajat. Kunnallisen työmarkkinalaitoksen yleiskirje 11/1997.

Yleisohje yhteistoiminnasta ja osallistumisesta kunnallisten palveluorganisaatioiden kehittämisessä.

KT Kuntatyönantajat. Yleiskirje 10/2004. Kunnallinen työmarkkinalaitos: Kunta-alan henkilöstöraporttisuositus.

KT Kuntatyönantajat. Kunnallinen työmarkkinalaitos: Henkilöstöraportointi tukee johtamista. 2004. Uusimaa Oy.

KT Kuntatyönantajat. 2013. Henkilöstövoimavarojen arviointi – Suositus henkilöstöraportoinnin kehittämiseen. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

KT Kuntatyönantajat. 2014. Uutiset: Kunta10-tutkimus: Sairauspoissaolot vähenvät edelleen. KT Kuntatyönantajien verkkosivut. Viitattu 7.11.2015.
<http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/ajankohtaista/uutiset/2014/Sivut/kunta10-sairauspoissaolot-vahenevat.aspx>

KT Kuntatyönantajat. 2015 a. Uutiset: Henkilöstöraportoinnin vertailutietopankki avattu kuntatyönantajille. KT Kuntatyönantajien verkkosivut. Viitattu 2.10.2015.
<http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/ajankohtaista/uutiset/2015/Sivut/henkilostoraportoinnin-vertailutietopankki.aspx>

KT Kuntatyönantajat. 2015 b. Henkilöstöraportointi: Henkilöstöraportointi tukee strategista henkilöstöjohtamista.. KT Kuntatyönantajien verkkosivut. Viitattu 30.9.2015. <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/tyoelaman-kehittaminen/hr/arviointi/raportointi/Sivut/default.aspx>

KT Kuntatyönantajat. 2015 c. Tilastot henkilöstöstä. KT Kuntatyönantajan verkkosivut. Viitattu 6.11.2015.
<http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/ajankohtaista/tilastot/henkilosto/Sivut/default.aspx>

KT Kuntatyönantajat. 2015 d. Tilastot palkoista. KT Kuntatyönantajien verkkosivut. Viitattu 7.11.2015.
<http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/ajankohtaista/tilastot/palkat/Sivut/default.aspx>

L 30.12.1997/1339. Kirjanpitoasetus. Säädös säädöstietopankki Finlexin sivuilla. Viitattu 30.9.2015.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971339>

Lehtonen, V. 2007. Henkilöstöjohtamisen tehostaminen valtionhallinnossa henkilöstötilinpäätösinformaation avulla. Empiirinen tutkimus Suomen valtionhallinnossa tuotettavan henkilöstötilinpäätösinformaation arvosta johtamisessa. Helsinki. Edita Prima Ltd.

Opetushallitus. Balanced Scorecard. Opetushallituksen verkkosivut. Viitattu 24.9.2015.
http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scorecard

Opetushallitus. EFQM. Opetushallituksen verkkosivut. Viitattu 7.10.2015.
http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/efqm

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006 a. KvaliMOTV - Aineiston hankinta. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Tampere. Viitattu 10.11.2015.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2_2.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006 b. KvaliMOTV - Aineiston hankinta. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Tampere. Viitattu 10.11.2015.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006 c. KvaliMOTV - Aineiston hankinta. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Tampere. Viitattu 10.11.2015.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html

Sanakirja taloustermeille. OECD – Mitä tarkoittaa OECD? E-conomicin verkkosivut. Viitattu 23.9.2015.
<https://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/oecd>

Taanila, A. 2013. Akin menetelmäblogi. Viitattu 5.11.2015,
<https://tilastoapu.wordpress.com/>

Taloussanomien. Taloussanakirja: Henkilöstötilinpäätös. Taloussanomien verkkosivut. Viitattu 30.9.2015.
<http://www.taloussanomien.fi/porssi/sanakirja/termi/Henkil%F6st%F6tilinp%E4%E4t%F6s/>

Työterveyslaitos. 2012. Kunta10-tutkimus. Viitattu 5.11.2015.
http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/kunta10_tutkimus/Sivut/default.aspx

Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstötilinpäätös -mallin henkilöstötuloslas-
kelma (Ahonen 2002).

	1 000 mk	100 %
LIIVEVAIHTO	xxxxxx	
HENKILÖSTÖKULUT		
Varsinaisen työajan kulut		
palkat	xxxxxx	
palkkiot	xxx	
	<u>xxxxxx</u>	
Tulospalkkiokulut		
tulospalkkiot	xxx	
	<u>xxx</u>	
Ylityökulut		
ylityöt	xxx	
	<u>xxx</u>	
Henkilöstön uusiutumiskulut		
vuosilomapalkat ja korvaukset	xxxxx	
lomarahat	xxxx	
vaihtuvuus- ja perehdyttämiskulut	xxx	
työpaikkailmoitukset	xxx	
muut uusiutumiskulut	xx	
	<u>xxxxxx</u>	
Henkilöstön kehittämiskulut		
ilmapiiritutkimus	xxx	
koulutuskulut	xxx	
koulutusajan palkat	xxx	
kurssimatkat, -majoitus -osallistuminen	xx	
työterveyshuoltokulut (I ennaltaehkäisevä)	xxx	
- kela korvaukset (I ennaltaehkäisevä)	-xx	
henkilöstösosiaalinen toiminta	xxx	
	<u>xxxxxx</u>	
Henkilöstön rasittumiskulut		
tapaturma-ajan palkat	xxx	
sairaus- ja äitiyslomapalkat	xxx	
sairaus- ja äitiyspäiväraha- ja lompakorvaukset	-xx	
työkyvyttömyyseläkekorvaukset	xxx	
työterveyshuolto (II korjaava toiminta)	xxx	
-kela-korvaukset (II korjaava toiminta)	-xxx	
	<u>xxxxx</u>	
	xxxxxx	100 %
ALIHANKINTANA MYYTY TYÖ	-xxxx	
MUUT KULUT	-xxxxx	
TILIKAUDEN VOITTO/TAPPIO	xxxx	

Case kunnan henkilöstölle teetetty työyhteisöindeksi.

TYÖYHTEISÖN ILMAPIIRI JA TOIMINTA				
1. Onko tiedonkulku työpaikallasi mielestäsi riittävä johdon ja henkilöstön välillä?	Erittäin riittämätöntä 1	Melko riittämätöntä 2	Melko riittävää 3	Täysin riittävää 4
2. Kuinka hyvin olet mielestäsi selvillä oman yksikkösi tehtävistä ja tavoitteista?	Erittäin huonosti 1	Melko huonosti 2	Melko hyvin 3	Erittäin hyvin 4
3. Saatko tarvittaessa tukea ja apua lähimmältä esimieheltäsi?	Erittäin huonosti 1	Melko huonosti 2	Melko hyvin 3	Erittäin hyvin 4
4. Saatko lähimmältä esimieheltäsi palautetta siitä, miten olet onnistunut työssäsi?	Erittäin huonosti 1	Melko huonosti 2	Melko hyvin 3	Erittäin hyvin 4
5. Minkälainen on työyksikkösi ilmapiiri?	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Lähes samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
- Jännittynyt ja kireä	1	2	3	4
- Kannustava ja uusia ideoita tukeva	1	2	3	4

KEHITTÄMINEN				
6. Kuinka hyvin sinut perehdytetään uusiin asioihin?	Erittäin heikosti 1	Melko heikosti 2	Melko hyvin 3	Erittäin hyvin 4
7. Mitä mieltä olet kerran vuodessa pidettävistä kehityskeskusteluista? Voit antaa kehitysideoita.				

TYÖN PIIRTEET				
8. Kuinka paljon työsi tarjoaa mahdollisuuksia oppia uutta ja kehittyä työssäsi?	Erittäin vähän 1	Melko vähän 2	Melko paljon 3	Erittäin paljon 4
9. Kuinka paljon voit yleensä vaikuttaa työtäsi ja itseäsi koskeviin asioihin työpaikalla?	Erittäin vähän 1	Melko vähän 2	Melko paljon 3	Erittäin paljon 4
10. Kuinka usein sinulla on työssäsi tekemättömien töiden painetta?	Ei juuri koskaan 1	Melko harvoin 2	Melko usein 3	Erittäin usein 4
11. Kuinka usein sinulla on liian vähän aikaa työn tekemiseen kunnolla?	Ei juuri koskaan 1	Melko harvoin 2	Melko usein 3	Erittäin usein 4

TYÖTYTYVÄISYYS				
12. Kuinka tyytyväinen olet nykyiseen työhösi?	Erittäin tyytymättömän 1	Melko tyytymättömän 2	Melko tyytyväinen 3	Erittäin tyytyväinen 4
13. Kuinka tyytyväinen olet lähimmän esimiehesi työhön?	Erittäin tyytymättömän 1	Melko tyytymättömän 2	Melko tyytyväinen 3	Erittäin tyytyväinen 4
Kerro vapaasti mihin olet työssäsi ja esimiehesi työssä tyytyväinen tai tyytymätön. Voit antaa kehitysideoita.				

HYVINVOINTI JA TERVEYS										
14. Minkälainen on työkykysi nyt verrattuna elinaikaiseen parhaimpaan? Oletetaan, että työkykysi parhaimmillaan on saanut tai saa 10 pistettä. Minkä pistemäärän antaisit nykyiselle työkyvyillesi? (0 tarkoittaa sitä, ettet nykyisin pysty lainkaan työhön)										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
täysin työkyvyttö										työkyky parhaimmillaan
15. Jos koet työkykysi huonoksi, mitä keinoja voisi käyttää sen parantamiseksi? Ovatko esimerkiksi työntekovälineet asianmukaisia, tulisiko työtapoja muuttaa, työtehtäviä tarkastella uudelleen tai olisiko osa-aikaistaminen ratkaisu?										
<hr/>										
<hr/>										
<hr/>										
16. Minkälaisiksi koet työnantajan tarjoamat tyky-etuudet?										
<hr/>										
<hr/>										
<hr/>										

PALKITSEMINEN
17. Minkälaisiksi koet palkitsemisen? Esimerkiksi merkkipäivälahjat, kuten eläkkeelle siirtymis-, työmerkkipäivä- ja 50- ja 60-vuotismerkkilahjat. Voit antaa kehitysideoita.
<hr/>
<hr/>
<hr/>

18. Ja lopuksi. Onko työssäsi vielä jotain tärkeitä asioita, mitä ei edellä ole kysytty? Mitä ehdotuksia Sinulla on työkyvyn tai työyhteisön parantamiseksi työpaikallasi?
<hr/>
<hr/>
<hr/>
<hr/>

Kiitos vastauksistasi!

Työyhteisöindeksin monivalintakysymyksistä kerätty yhteenveto indeksiarvojen perusteella.

Kysymys	Indeksi	Muutos %
TYÖYHTEISÖN ILMAPIIRI JA TOIMINTA		
1. Onko tiedonkulku työpaikallasi mielestäsi riittävä johdon ja henkilöstön välillä?	3,1	-
2. Kuinka hyvin olet mielestäsi selvillä oman yksikkösi tehtävistä ja tavoitteista?	3,4	-
3. Saatko tarvittaessa tukea ja apua lähimmältä esimieheltäsi?	3,3	-
4. Saatko lähimmältä esimieheltäsi palautetta, siitä miten olet onnistunut työssäsi?	2,9	-
5. A) Onko työyksikkösi ilmapiiri jännittynyt ja kireä?	3,4	-
5. B) Onko työyksikkösi ilmapiiri kannustava ja uusia ideoita tukeva?	3,1	-
KEHITTÄMINEN		
6. Kuinka hyvin sinut perehdytetään uusiin asioihin?	3,0	-
TYÖN PIIRTEET		
8. Kuinka paljon työsi tarjoaa mahdollisuuksia oppia uutta ja kehittyä työssäsi?	3,0	-
9. Kuinka paljon voit yleensä vaikuttaa työtäsi ja itseäsi koskeviin asioihin työpaikalla?	3,0	-
10. Kuinka usein sinulla on työssäsi tekemättömien töiden painetta?	2,4	-
11. Kuinka usein sinulla on liian vähän aikaa työn tekemiseen kunnolla?	2,4	-
TYÖTYTYVÄISYYS		
12. Kuinka tyytyväinen olet nykyiseen työhösi?	3,2	-
13. Kuinka tyytyväinen olet lähimmän esimiehesi työhön?	3,3	-
KOKONAISKESKIARVO	3,0	-