

TAMPEREEN YLIOPISTO
Taloustieteiden laitos

HENKILÖSTÖRAPORTOINTI KUNTA-ALALLA
Case Tampereen seutukunta

Finanssihallinto ja julkisyhteisöjen
laskentatoimi
Pro gradu -tutkielma
Maaliskuu 2009
Ohjaaja: Pertti Ahonen

Riikka Kivimäki

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Taloustieteiden laitos; finanssihallinto ja julkisyhteisöjen laskentatoimi
Tekijä:	KIVIMÄKI, RIIKKA
Tutkielman nimi:	Henkilöstöraportointi kunta-alalla Case Tampereen seutukunta
Pro gradu -tutkielma:	129 sivua, 6 liitesivua
Aika:	Maaliskuu 2009
Avainsanat:	henkilöstövoimavara, henkilöstöraportointi, henkilöstötilinpäätös, henkilöstösuunnittelu, kunnat

Henkilöstövoimavarojen hallinta ja kehittäminen ovat osa hyvää johtamista ja henkilöstöpolitiikkaa. Organisaatioiden henkilöstövoimavarojen hallinnan keinona toimii henkilöstöraportointi, jossa tunnistetaan ja mitataan henkilöstösidonnaista informaatiota. Henkilöstöraportoinnin on tarkoitus tukea strategista johtamista antamalla tietoa henkilöstövoimavarojen tilasta, käytöstä ja muutoksista.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kunnallista henkilöstöraportointia ja selvitetään henkilöstöraportoinnin nykytila Tampereen seutukunnassa. Tutkimuksessa annetaan kuva siitä, mitä henkilöstöraportointi on ja mitkä ovat sen lähtökohdat, keskeiset käsitteet ja peruseriaatteen. Lisäksi tutkimuksessa selvitetään, mitä hyvä henkilöstöraportti sisältää ja mikä on kunta-alan henkilöstöraporttisuositus. Näihin kysymyksiin vastaamalla muodostettiin kriteerit tarkastelussa olleiden kuntien henkilöstöraporttien sisällön arvioimiseksi. Tutkimuksessa selvitetään myös sitä, kuinka henkilöstöraportointia tulisi hyödyntää ja kuinka sitä hyödynnetään Tampereen seutukunnassa. Henkilöstöraportoinnin hyödyntämistä tutkimuksen kohdekunnissa selvitettiin teemahaastatteluiden avulla.

Tutkimus osoittaa, että henkilöstöraportoinnin rooli ja merkitys nähdään kunnissa tärkeinä. Kaikki tarkastelun kohteena olleet kunnat olivat tehneet henkilöstöraportin vuodelta 2007. Tutkimus osoittaa, että kuntien henkilöstöraportit eroavat toisistaan niin laajuudeltaan kuin sisällöltäänkin, eikä raporteja voida pitää kovinkaan yhdenmukaisina. Myös kuntien henkilöstöraportointikäytänteet eroavat toisistaan. Raportit ovat pääpiirteittäin Kunnallisen työmarkkinalaitoksen laatiman kunta-alan henkilöstöraporttisuosituksen mukaisia, mutta kuntien välillä on selkeitä eroja sen suhteen, kuinka yksityiskohtaisesti ne noudattavat suositusta.

Tutkimuksessa havaitaan, että kunnilla on vielä kehitettävää henkilöstöraporttiansa hyödyntämisessä. Useimmissa kunnissa henkilöstöraportti nähdään edelleen seurannan välineenä eikä kehittämisvälineenä, kuten se tulisi nähdä. Tutkituista kuntien henkilöstöraportointikäytänteistä on poimittu hyviä käytänteitä kuntien henkilöstöraportoinnin kehittämisen tueksi. Tällä tutkimus pyrkii antamaan oman kontribuutionsa keskusteluun inhimillisen pääoman raportoinnin tärkeydestä vallitsevassa epävarmassa taloustilanteessa, jossa toimintaympäristön jatkuviin muutoksiin on pyrittävä vastaamaan mahdollisimman nopeasti.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimuksen taustaa	6
1.2	Tutkimusongelmat, rajaukset ja tavoite	8
1.3	Aikaisempi tutkimus	11
1.4	Tutkimuksen rakenne ja eteneminen	12
2	HENKILÖSTÖVOIMAVARAT KUNNISSA	14
2.1	Henkinen pääoma	14
2.2	Henkilöstö voimavarana	15
2.2.1	Henkilöstövoimavarojen osatekijät	15
2.2.2	Osaamisen johtaminen	18
2.3	Kuntien henkilöstö	20
3	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN KUNTA-ALALLA	22
3.1	Kuntien toiminnan suunnittelu ja organisointi	22
3.2	Strateginen henkilöstöjohtaminen	24
4	HENKILÖSTÖRAPORTOINTI	28
4.1	Henkilöstöraportoinnin lähtökohdat ja keskeiset käsitteet	28
4.1.1	Katsaus aikaisempien tutkimusten lähtökohtiin	30
4.1.2	Henkilöstötilinpäätös	34
4.1.3	Henkilöstöraportti	40
4.2	Henkilöstöraportointi kuntasektorilla	41
4.3	Henkilöstöraporttia koskeva suositus	42
4.3.1	Taustaa	42
4.3.2	Sisältö	44
4.3.3	Tunnusluvut	45
4.4	Henkilöstöraportoinnin hyödyntäminen	53
5	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	56
5.1	Kohdekunnat ja niiden valinnan perusteet	56
5.2	Tutkimusmenetelmät	58
5.3	Aineiston hankinta ja kuvaus sekä tutkimuksen toteutus	64
5.3.1	Henkilöstöraporttien sisällönanalyysi	64
5.3.2	Haastattelututkimus henkilöstöraporttien hyödyntämisestä	65
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	69
6.1	Raporttien sisältö	69
6.1.1	Kangasala	69
6.1.2	Lempäälä	72
6.1.3	Nokia	73
6.1.4	Pirkkala	75
6.1.5	Tampere	76
6.1.6	Vesilahti	78
6.1.7	Ylöjärvi	79
6.1.8	Yhteenvedo raporttien sisällöstä	81

6.2	Raporttien hyödyntäminen.....	83
6.2.1	Kokemus henkilöstöraportoinnista	83
6.2.2	Raportin käsittely ja viestintä	87
6.2.3	Raportin merkitys ja hyväksikäyttö	95
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	113
7.1	Arvioita kuntien henkilöstöraportoinnista	113
7.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	118
7.3	Lopuksi	120
	LÄHTEET.....	122
	LIITTEET.....	130
	Liite 1: Henkilöstöraportoinnin taustalla oleva lainsäädäntö.....	130
	Liite 2: Henkilöstöraporttien sisältö	133
	Liite 3: Teemahaastattelurunko	135

KUVIOT

Kuvio 1	Henkilöstövoimavarojen osatekijät (mukaiillen Ahonen 2000, 45).....	16
Kuvio 2	Henkilöstövoimavarojen kokonaisuus (mukaiillen Ranki 1999, 80)	18
Kuvio 3	Henkilöstöraportoinnin asteittainen eteneminen (mukaiillen KT 2004, 7)	28
Kuvio 4	Henkilöstötilinpäätös (Eronen 1999, 17).....	36
Kuvio 5	Henkilöstötuloslaskelma (Ahonen 2000, 56).....	37
Kuvio 6	Henkilöstökulujen erittely (Ahonen 2000, 58).....	38
Kuvio 7	Henkilöstötase (Ahonen 2000, 69–70)	39
Kuvio 8	Tampereen seutukunnan sijainti (Wikipedia 2008).....	56
Kuvio 9	Tampereen seutukunnan kunnat ja Pirkanmaa (ProAgria Pirkanmaa 2003)	57

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Organisaatioiden aineeton pääoma on ollut pitkään kasvavan kiinnostuksen ja laskennan kohteena. Samalla organisaation osaamisesta ja tiedosta, prosesseista ja järjestelmistä sekä maineesta ja suhteista sidosryhmiin on tullut yhä useamman organisaation tärkein kilpailuetu ja resurssi (Andriessen 2004, 4–5). Nykyisin tiedon ja osaamisen merkityksen huomioiminen on organisaation menestymisen avaintekijöitä (Augier & Teece 2005, 23; Spender & Marr 2005, 184). Siten aineettoman pääoman tärkeyden huomioiminen on sekä yksityisen että julkisen sektorin organisaatioiden kilpailukyvyyn ja menestyksen edellytys (Bounfour & Edvinsson 2005, 178).

Julkinen sektori – kunnat, kuntayhtymät ja valtion virastot ja laitokset – on hyvin työvoimavaltainen. Kunnat ja kuntayhtymät ovat merkittäviä työnantajia, ja ne ovat nyt vallitsevassa epävarmassa taloustilanteessa monien muutosten ja haasteiden edessä. Henkilöstövoimavarojen tunteminen on kuntatyönantajalle erityisen tärkeää, sillä kunta-alalla korostuvat työvoimavaltaisuus ja palvelujen järjestäminen pätevällä, osaavalla ja koulutetulla henkilöstöllä. Kuntatyönantajan on tunnettava henkilöstönsä rakenne, työpanos, osaaminen, työhyvinvointi ja kehittämistarpeet, jotta laadukkaat kunnalliset palvelut voidaan turvata myös tulevaisuudessa pienenevillä resursseilla. Nykyisin kuntien menoista yli puolet on henkilöstömenoja. Jatkossa henkilöstövoimavarojen oikea ja tarkoituksenmukainen kohdentaminen on entistä tärkeämpää, kun kuntatalous tiukkenee ja palvelupaineet kasvavat. (KT 2004, 4.)

Tulevien vuosien henkilöstön ikääntymisen ja sen myötä tapahtuvan suuren henkilöstöpoistuman ja henkilöstön rekrytointien vuoksi pitkän ajan strategiaan perustuvien henkilöstövoimavarasuunnitelmien rooli on tärkeä. Henkilöstösuunnittelun avulla turvataan se, että organisaatiolla on strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi jatkuvasti määrältään, osaamisrakenteeltaan ja valmiuksiltaan sekä toimintaedellytyksiltään sen toiminnallista tarvetta vastaava ja oikeissa tehtävissä toimiva henkilöstö. (VM 2005, 11–15.)

Henkilöstövoimavarojen hallinnan keinona organisaatioissa toimii henkilöstöraportointi. Siihen liittyy *henkilöstötilinpäätös*, joka on yhteenvedo organisaation henkilöstön rakenteesta, osaamisesta ja työkyvystä. Se ottaa huomioon henkilöstövoimavarojen johtamisen ja kehittämisen kokonaisuuden (ks. Ahonen 2000; Eronen 1999; VM 2005). Sekä yrityksissä että julkisella sektorilla henkilöstötilinpäätöksiä alettiin laatia 1990-luvun loppupuolella, ja henkilöstöraportointi yleistyi vuosituhannen vaihteessa. Julkinen sektori oli jopa yksityistä sektoria aktiivisempi henkilöstöraportoinnin kehittämisessä. Tämä johtui julkisen sektorin tarpeesta tehostaa ja modernisoida toimintaa sekä tarpeesta ottaa käyttöön markkinoiden toimintaa simuloivia ohjausmenetelmiä. (Ahonen 2002.)

Julkista henkilöstötilinpäätöstä pidettiin yleisesti hyvänä keinona rakentaa vastuullista yrityskuvaa. Etenkin julkisen sektorin organisaatioissa henkilöstöraportoinnin rooli on nähty tärkeänä johtamista tukevana tekijänä. Yksityisellä sektorilla innostus julkiseen raportointiin on hiipunut sitä mukaa, kun irtisanomiset ja määräaikaisten työsuhteiden ovat yleistyneet. Monet yritykset ovatkin luopuneet perinteisen henkilöstötilinpäätöksen laatimisesta ja alkaneet laatia sisäiseen käyttöön tarkoitettuja henkilöstökertomuksia ja -raportteja, joissa on luovuttu henkilöstötaseesta ja kerrottu erilaisten tilastotietojen lisäksi organisaatioilmasto- ja työtyytyväisyystutkimusten tuloksista. (Ahonen 2002; Hakala 2006; Kauhanen 2003, 210.)

Nykyisin sekä valtiolla että kunnallisella sektorilla on omat henkilöstöraportointia koskevat suosituksensa. Kuntasektorilla tuli vuonna 1997 voimaan henkilöstötilinpäätöksen laadintaa koskeva suositus (Suomen Kuntaliiton yleiskirje 19/1997), joka ohjeisti kuntia henkilöstötilinpäätösten laadintaan. Myöhemmin, vuonna 2000, käynnistyi Paavo Lipposen II hallituksen hanke Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelma 2000–2003. Hankkeen tarkoituksena oli edistää työkykyä ja ylläpitää hyvinvointia työpaikoilla.

Hallituksen Työssä jaksamisen ohjelma 2000–2003 käynnisti keväällä 2000 henkilöstövoimavarojen seuranta- ja sen hyödyntämistä koskevan tutkimushankkeen, jonka tarkoituksena oli henkilöstötilinpäätösten vaihtoehtojen selvittäminen ja niiden vapaaehtoisuuden edistäminen. Tutkimukseen osallistui maanlaajuisesti 30 yritystä ja julkista organisaatiota, ja siinä painottui henkilöstövoimavarojen seurannan merkitys työssä

jaksamisen näkökulmasta. Jo tuolloin lähes puolet kunnista teki henkilöstötilinpäätöksen. (Ahonen 2002.)

Henkilöstötilinpäätösten käyttö yleistyi kunta-alalla selvästi 2000-luvun alkuvuosina. Huhtikuussa 2003 Kunnallinen työmarkkinalaitos asetti työryhmän valmistelemaan uutta suositusta kuntatason henkilöstötilinpäätökseksi. Työryhmän ehdotus kunta-alan henkilöstöraportointia koskevaksi suositukseksi valmistui 1.12.2003, ja uudella suosituksella korvattiin jo osittain vanhentunut Suomen Kuntaliiton vuonna 1997 antama suositus henkilöstötilinpäätöksestä kunta-alalla (Suomen Kuntaliiton yleiskirje 19/1997). (KT 2004.) Uutta suositusta henkilöstöraportoinnista ei tämän jälkeen ole annettu.

Sitä, mikä on henkilöstöraportoinnin nykytila kunnissa, ei ole laajamittaisesti selvitetty, eikä kuntien henkilöstöraportoinnin nykytilaa näin ollen tunneta. Kunnallinen työmarkkinalaitos on tehnyt aikaisemmin, vuosina 2003 ja 2005, ajankohtaiskyselyt kunnille ja kartoittanut niiden henkilöstöraportoinnin tilaa. Viimeksi toteutetun ajankohtaiskyselyn aikoihin noin kolmannes kunnista teki raportteja, ja noin 80 % kunnallisen alan henkilöstöstä kuului niiden piiriin. Toisin sanoen suuret kunnat ja kuntayhtymät ovat olleet henkilöstöraportoinnin edelläkävijöitä. (Terttu Pakarisen sähköpostikirje tekijälle 20.10.2008.)

1.2 Tutkimusongelmat, rajaukset ja tavoite

Tutkimuksessa tarkastellaan kunnallista henkilöstöraportointia. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää henkilöstöraportoinnin nykytila Tampereen seutukunnassa, johon kuuluvat Tampereen, Nokian ja Ylöjärven kaupungit sekä Kangasalan, Lempäälän, Pirkkalan ja Vesilahden kunnat. Tutkimuksen avulla pyritään löytämään vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitä on henkilöstöraportointi?

Tutkimuksen tarkoituksena on antaa kuva siitä, mitä henkilöstöraportointi on. Lisäksi tutkimuksessa pohditaan henkilöstöraportoinnin erityispiirteitä kuntasektorilla.

2. Mitkä ovat henkilöstöraportoinnin peruseriaatteet ja mistä henkilöstöraportointi muodostuu?

Tarkoitus on tutkia henkilöstöraportoinnin kytkeytymistä strategiseen henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstövoimavarojen kehittämiseen. Tutkimus pyrkii myös selvittämään, poikkeavatko henkilöstöraportoinnin lähtökohdat muusta taloudellisesta raportoinnista.

3. Mitä hyvä henkilöstöraportti sisältää? Mikä on kunta-alan henkilöstöraporttisuositus?

Tarkastelussa on Kunnallisen työmarkkinalaitoksen työryhmän vuonna 2003 laatima kunta-alan henkilöstöraporttisuositus. Tavoite on muodostaa suosituksen perusteella kriteerit kuntien henkilöstöraporttien sisällön arvioimiselle. Samalla on tarkoitus tarkastella, mitä opittavaa muilla kunnilla voisi olla tutkimuksessa tarkastelun kohteena olevien kuntien henkilöstöraporteista ja -raportointikäytännöistä. Näin tarkastelu halutaan laajentaa suosituksen tarjoamien ratkaisujen yläpuolelle.

4. Miten Tampereen seutukuntaan kuuluvat kunnat raportoivat henkilöstöstään?

Kysymyksen avulla selvitetään kunnallista henkilöstöraportointia käytännössä. Tarkoitus on selvittää, miten ja mitä henkilöstöasioita kunnat raportoivat. Tarkoitus on myös tutkia, onko Tampereen seutukuntaan kuuluvien kuntien henkilöstöraportointi yhdenmukaista ja ovatko raportit kattavia ja selkeitä. Lisäksi arvioidaan, noudattaako henkilöstöraportointi siitä annettua suositusta.

5. Kuinka henkilöstöraporttia tulisi hyödyntää, ja kuinka sitä hyödynnetään Tampereen seutukunnan kunnissa?

Tarkoitus on aluksi tutkia teoreettisesti, kuinka kuntia on ohjeistettu henkilöstöraportoinnin hyödyntämiseen. Tämän jälkeen selvitetään teemahaastatteluiden avulla, kuinka Tampereen seutukuntaan kuuluvissa kunnissa hyödynnetään henkilöstöraportteja.

Tämän tutkimuksen tarkoitus on esitellä pääasiassa henkilöstöraportoinnin sisältöä ja hyväksikäyttöä, ei keskittyä raportoinnin tekniseen toteutukseen. Tutkimus toteutetaan tarkastelemalla kuntien henkilöstöraportointia aikaisemman tutkimuksen osalta, kokoomalla kirjallisuudesta käsitekokonaisuus, luomalla yleiskuva henkilöstöraportoinnin kehityksestä sekä arvioimalla Tampereen seutukunnan kuntien henkilöstöraportoinnista kerättyä empiriaa. Havaintojen ja arvioiden perusteella mallinnetaan kuntien henkilöstöraportointia.

Henkilöstöraportointiin liittyy oleellisesti myös lainsäädäntö, joka ohjaa kuntien raportointikäytänteitä. Kunnallisen työmarkkinalaitoksen laatimaan kunta-alan henkilöstöraporttisuositukseen (2004) on koottu luku (2.3) henkilöstöraportoinnin taustalla olevasta lainsäädännöstä. Kyseinen luku on tutkielman liitteenä (liite 1), ja sitä hyödynnetään raporttien sisältöjen arvioinnissa.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten ja mitä henkilöstöasioita Tampereen seutukunnassa raportoidaan ja kuinka henkilöstöraportointia kunnissa hyödynnetään. Tutkimuksen empiriaosassa tarkastellaan siis valittujen esimerkkikuntien henkilöstöraportointia ja sitä, noudattaako se Kunnallisen työmarkkinalaitoksen laatimaa kunta-alan henkilöstöraporttisuositusta. Empiirisiä havaintoja arvioidaan kuvattujen käsitteiden ja mallien avulla. Lisäksi tarkastelu kohdistuu henkilöstöraportoinnin sisältöön ja hyödynnettävyyteen: mitä henkilöstöasioita raportoidaan, miten raportointi on toteutettu, kuinka sitä hyödynnetään ja minkälainen kokonaisuus asioista muodostuu. Tutkimuksen tuloksena on kuvaus kuntien henkilöstöraporteista ja -raporttien hyödyntämisestä. Tutkimus tuottaa tietoa siitä, mitä samanlaisuuksia ja eroja eri kuntien henkilöstöraportteihin ja -raportointikäytänteisiin liittyy. Tarkastelulla pyritään laajentamaan Kunnallisen työmarkkinalaitoksen antamaa suositusta henkilöstöraportoinnista tarjoamalla kunnille mahdollisuus oppia jo hyväksi havaituista raportointimalleista ja -käytänteistä. Kuntien henkilöstöraporteista ja -raportoinnista on siis tarkoitus etsiä parhaita käytänteitä. Täten tutkimuksen yhtenä tehtävänä on koota yhteen ne hyväksi havaitut käytännöt, joita hen-

kilöstöraportointiin liittyä. Tutkimuksen tulosten perusteella esimerkkikunnat voivat saada uusia ideoita henkilöstöraportointinsa kehittämiseksi ja sen hyödyntämiseksi. Näin pyritään huomioimaan tutkimuksen kunnille tarjoama oppimisnäkökulma henkilöstöraportointiin liittyen.

1.3 Aikaisempi tutkimus

Henkilöstötilinpäätöskäytännöt ja henkilöstövoimavarojen hallinta ovat olleet kansainvälisesti kiinnostavia tutkimuskohteita 1980-luvulta lähtien. Alan kansainvälisesti tunnetuimpia tutkijoita ja kehittäjiä ovat olleet Edvinsson ja Malone (1997) sekä Sveiby (1997), jotka ovat luoneet uusia lähestymistapoja ja vieneet alan kehitystä eteenpäin toteuttamalla laajoja aiheeseen liittyviä hankkeita erilaisissa suuryrityksissä. Tutkijoiden määrittelemiä käsitteitä ovat esimerkiksi *human capital*, *internal capital* ja *external capital*.

Suomessa henkilöstövoimavarojen raportointi nousi erityisesti 1990-luvun loppupuolella merkittäväksi kiinnostuksen kohteeksi. Henkilöstötilinpäätöksen teoriaa ja käytäntöä ovat tutkineet etenkin Guy Ahonen, Anne Eronen ja Paula Liukkonen. Heillä on toisistaan poikkeavat lähestymistavat henkilöstövoimavarojen hallintaa ja henkilöstötilinpäätöskäytäntöjä koskien. Tutkijoiden väliset erot ilmenevät heidän käyttämässään terminologiassa: Ahosen käyttämiä käsitteitä ovat *henkilöstövoimavarojen arviointi* ja *henkilöstötilinpäätös*. Eronen lähestyy aihetta laskentatoimen käsittein ja käyttää käsitteitä *henkilöstötilinpäätös*, *henkilöstötase* ja *yrityksen arvo* (markkina-arvo, kirjanpitoarvo). Liukkonen puolestaan käyttää käsitettä *laaja-alainen toiminnan seuranta*.

Henkilöstövoimavarojen hallinta ja henkilöstötilinpäätökset ovat olleet mielenkiinnon kohteina myös yliopistoissa tehdyissä tutkimuksissa. Tiina Koivuniemeltä on valmistunut vuonna 2004 väitöskirja *Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla – Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää henkilöstötyötä* Tampereen yliopiston kasvatustieteiden laitoksella. Tutkimuksessa osoitetaan, että henkilöstövoimavarojen hallinta on ongelmallista kuntasektorilla, jossa henkilöstön ikärakenne on vinoutunut. Tästä johtuen työkykyä ylläpitävien toimien merkitys on li-

sääntymässä. Tutkimuksessa todetaan myös henkilöstötilinpäätösten ja -raporttien käsitteiden olevan vielä hakemassa lopullista muotoaan, mistä syystä aiheesta on mahdotonta esittää yhtä selkeää teoreettista viitekehystä.

Tampereen yliopistossa on tehty myös muutamia pro gradu -tutkielmia henkilöstötilinpäätökseen ja henkilöstövoimavarojen hallintaan liittyen lähinnä 2000-luvun alkuvuosina. Tutkielmat ovat tehty oppiaineissa finanssiahallinto ja julkisyhteisöjen laskentatoimi, kunnallistalous, yrityksen hallinto, laskentatoimi sekä hoitotiede ja kansanterveystiede. Henkilöstövoimavarojen hallintaa on tutkittu niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla. Myös kuntasektoriin kohdistuvia tutkimuksia on tehty, mutta näkökulma ja lähestymistavat aiheeseen ovat olleet erilaisia tähän tutkimukseen verrattuna.

1.4 Tutkimuksen rakenne ja eteneminen

Tutkielman alussa, luvussa kaksi, tarkastellaan henkilöstövoimavaroja kunnissa. Aluksi luvussa määritellään henkisen pääoman käsite ja tarkastellaan henkilöstöä voimavarana. Tarkastelun kohteina ovat henkilöstövoimavarojen osatekijät ja osaamisen johtaminen. Tämän jälkeen luvussa tarkastellaan kuntien henkilöstötilannetta Suomessa.

Kolmannessa luvussa käsitellään henkilöstöjohtamista kunta-alalla. Tarkastelun kohteina ovat kuntien toiminnan suunnittelu ja organisointi sekä strateginen henkilöstöjohtaminen.

Tutkielman neljännessä luvussa tarkastellaan henkilöstöraportointia. Aluksi tarkastelun kohteina ovat henkilöstöraportoinnin lähtökohdat ja keskeiset käsitteet. Luvussa luodaan katsaus aikaisempien tutkimusten lähtökohtiin sekä henkilöstötilinpäätöksen ja henkilöstöraportin käsitteisiin ja niiden välisiin eroihin. Tämän jälkeen luvussa tarkastellaan henkilöstöraportointia kuntasektorilla ja esitellään henkilöstöraporttia koskevan suosituksen taustaa, sisältö ja tunnusluvut. Lopuksi tarkastelun kohteena on henkilöstöraportoinnin hyödyntäminen.

Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen empiirinen osuus eli tutkimuksen kohde-
kuntien valinnan perusteet, tutkimuksessa käytetyt menetöt sekä aineiston hankinta ja
kuvaus sekä tutkimuksen toteutus.

Tutkielman kuudennessa luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia. Tarkastelu kohdis-
tuu Tampereen seutukuntaan kuuluvien kuntien laatimien henkilöstöraporttien sisältöi-
hin sekä raporttien hyödyntämiseen. Luvun alussa käydään läpi kunkin kunnan henki-
löstöraportin sisältö ja arvioidaan kokonaisuutta. Tämän jälkeen luvussa raportoidaan
haastatteluiden tuloksista koskien henkilöstöraporttien hyödyntämistä kunnissa.

Lopuksi, tutkielman viimeisessä luvussa, esitetään johtopäätökset, arvioidaan tutkimuk-
sen luotettavuutta, tehdään yhteenveto ja pyritään muodostamaan kokonaiskuva tutki-
muksesta.

2 HENKILÖSTÖVOIMAVARAT KUNNISSA

2.1 Henkinen pääoma

Henkinen pääoma on osa organisaatioiden aineetonta pääomaa. Aineeton pääoma, *intellectual capital* (IC), on käännetty suomalaisessa kirjallisuudessa myös älylliseksi pääomaksi ja älypääomaksi. Termiä pidetään myös synonyyminä organisaation aineettomalle varallisuudelle (*intangible assests, intangibles*). Käsite pohjautuu muun muassa Kaplanin ja Nortonin tulokorttiin, ja laajempaan tietoisuuteen sen on tuonut ruotsalainen vakuutus konserni Skandia Leif Edvinssonin johdolla 1990-luvun alussa. (Ks. esim. Eronen 1999, 20.)

Edvinssonin ja Malonen (1997, 11; 34–39; 52) mukaan aineeton tai älyllinen pääoma (intellectual capital) muodostuu inhimillisestä tai henkisestä pääomasta (*human capital*) ja rakennepääomasta (*structural capital*). Inhimillinen pääoma muodostuu organisaation työntekijöiden tietojen, taitojen, innovatiivisuuden ja kykyjen yhdistymisestä sekä organisaation arvoista, kulttuurista ja filosofiasta. Inhimilliselle pääomalle on ominaista se, ettei organisaatio voi omistaa sitä. Rakennepääomaan kuuluvat asiakaspääoma (*customer capital*) ja organisatorinen pääoma (*organizational capital*), ja ne ovat omistettavissa. Yksinkertaistettuna rakennepääoma käsittää kaiken sen, mikä organisaation tiloihin jää henkisen pääoman sieltä poistuttua. Käytännössä rakennepääomassa on kyse niistä tekijöistä, jotka tukevat työntekijöiden tuottavuutta. Näitä ovat esimerkiksi laitteet, ohjelmistot, organisaatorakenne, patentit ja tavaramerkit. Organisatorinen pääoma muodostuu innovaatio- ja prosessipääomista (*innovation capital, process capital*), ja sillä tarkoitetaan organisaation rakenteellista pääomaa ilman asiakaspääomaa. Innovaatiopääomassa on kyse tuote- ja prosessikehityskapasiteetista, kuten tietotekniikan uusista keinoista, joilla autetaan henkilöstön osaamisen muokkaamista rakenteelliseksi pääomaksi. Prosessipääoma puolestaan käsittää suoritettavan kapasiteetin.

Sveibyn (1997) määritelmän mukaan aineeton pääoma muodostuu organisaation työntekijöiden kyvykkyydestä sekä organisaation sisäisestä ja ulkoisesta rakenteesta. Työntekijöiden kyvykkyys (*individual competence*) käsittää muun muassa heidän koulutuksensa ja kokemuksensa. Organisaation sisäinen rakenne (*internal structure*) pitää sisäl-

lään koko organisaation: johtamisen, oikeudelliset rakenteet, hallintosysteemit, patentit, manuaalit, ohjelmistot, asenteet sekä tutkimus- ja kehitystyön. Nämä ovat organisaation omistamia asioita, vaikka työntekijät ovat ne luoneet. Aineettoman pääoman viimeinen osa, organisaation ulkoinen rakenne (*external structure*), pitää sisällään asiakkaiden ja toimittajien väliset suhteet. Lisäksi se kattaa tuote- ja tavaramerkit sekä organisaation maineen ja imagon. (Sveiby 1997, 10–12.)

Kaplan ja Norton (2004) jakavat aineettoman pääoman inhimilliseen eli henkiseen pääomaan (*human capital*), informaatiopääomaan (*information capital*) ja organisatoriseen pääomaan (*organizational capital*). Inhimillinen pääoma pitää sisällään työntekijöiden taidot, kyvyt ja tiedot. Informaatiopääoman muodostavat tietokannat, informaatiotyyteemit, verkot ja teknologian infrastruktuurit. Organisatorinen pääoma muodostuu kulttuurista, johtamisesta, työntekijöiden ryhmittymisistä, tiimityöstä ja tietojohdamisesta.

Eri tutkijoiden aineettoman pääoman osa-alueiden jaotelmassa voidaan havaita eroavaisuuksia. Vaikka jaotelmassa on eroja, on eri osa-alueiden sisältämissä kokonaisuuksissa havaittavissa myös yhtäläisyyksiä. Edvinssonin ja Malonen (1997) ja Sveibyn (1997) sekä Kaplanin ja Nortonin (2004) mukaan aineettomassa pääomassa on selkeästi nähtävissä organisaation työntekijöihin liittyvät kokonaisuudet, joista Edvinsson ja Malone sekä Kaplan ja Norton käyttävät nimitystä *human capital* ja Sveiby käsitettä *individual competence*. Se pitää tutkijoiden määritelmässä sisällään työntekijän tiedot, taidot, koulutuksen ja kokemuksen. Tässä tutkimuksessa keskitytään aineettoman pääoman elementeistä nimenomaan henkilöstöön eli edellä mainittuun inhimilliseen tai henkiseen pääomaan, josta organisaatiot raportoivat henkilöstöraporteissaan.

2.2 Henkilöstö voimavarana

2.2.1 Henkilöstövoimavarojen osatekijät

Eronen (1997, 9) määrittelee *henkilöstövoimavarat* eli *henkilöstöressit* edellisessä luvussa käsitellyn *henkisen pääoman* (human capital) laajennetuksi versioksi. Henki-

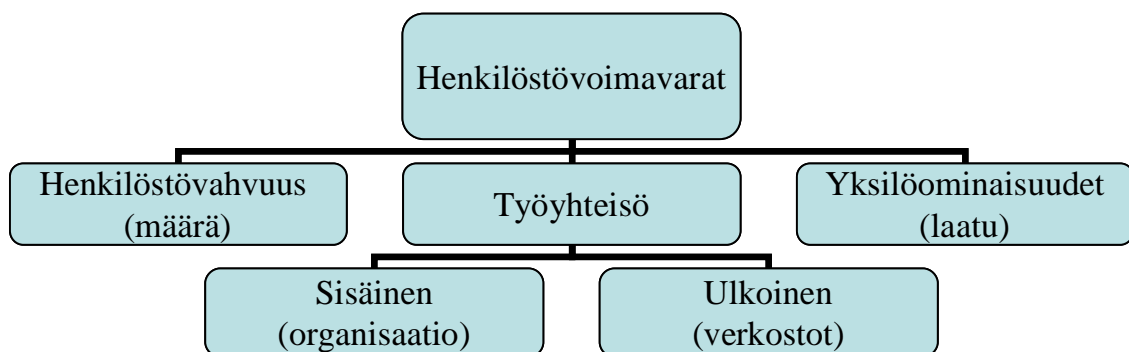
löstövoimavarat muodostuvat kvantitatiivisista eli määrällisistä, kvalitatiivisista eli laadullisista ja organisaatiosidonnaisista tekijöistä:

Henkilöstövoimavarat = henkilöstön määrällinen työpanos x henkilöstön laadullinen työpanos x työympäristö ja organisaatio.

Määrälliset voimavarat kertovat organisaation työpanoksen henkilöstövahvuutena, joka yksinkertaisimmillaan selviää henkilöstön lukumäärästä erityyppisiin työsuhteisiin jaoteltuna. *Laadulliset* voimavarat kertovat henkilöstön vahvuuksista, heikkouksista ja kokonaispotentiaalista sekä työmotivaatiosta. Ne siis ilmaisevat sen työpanoksen, jonka organisaation henkilöstö on pätevä suorittamaan. *Organisaatiosidonnaiset* voimavarat kertovat siitä, kuinka henkilöstövoimavarojen osa-alueet ovat yhteydessä toisiinsa ja miten yhteistyö organisaatiossa sujuu. (Eronen 1997, 9–11.)

Eronen mukaan organisaation henkilöstövoimavarat kattavat siis kolme osa-aluetta. Määrälliset ja laadulliset voimavarat kertovat organisaation käytössä olevan kapasiteetin, ja työympäristö määrää sen, kuinka hyvin henkilöstövoimavaroja hyödynnetään. (Eronen 1997, 11–12.)

Ahonen (2000) jakaa henkilöstövoimavarat kolmeen osatekijään: henkilöstövahvuuteen, yksilöominaisuuksiin ja työyhteisöön (kuvio 1).

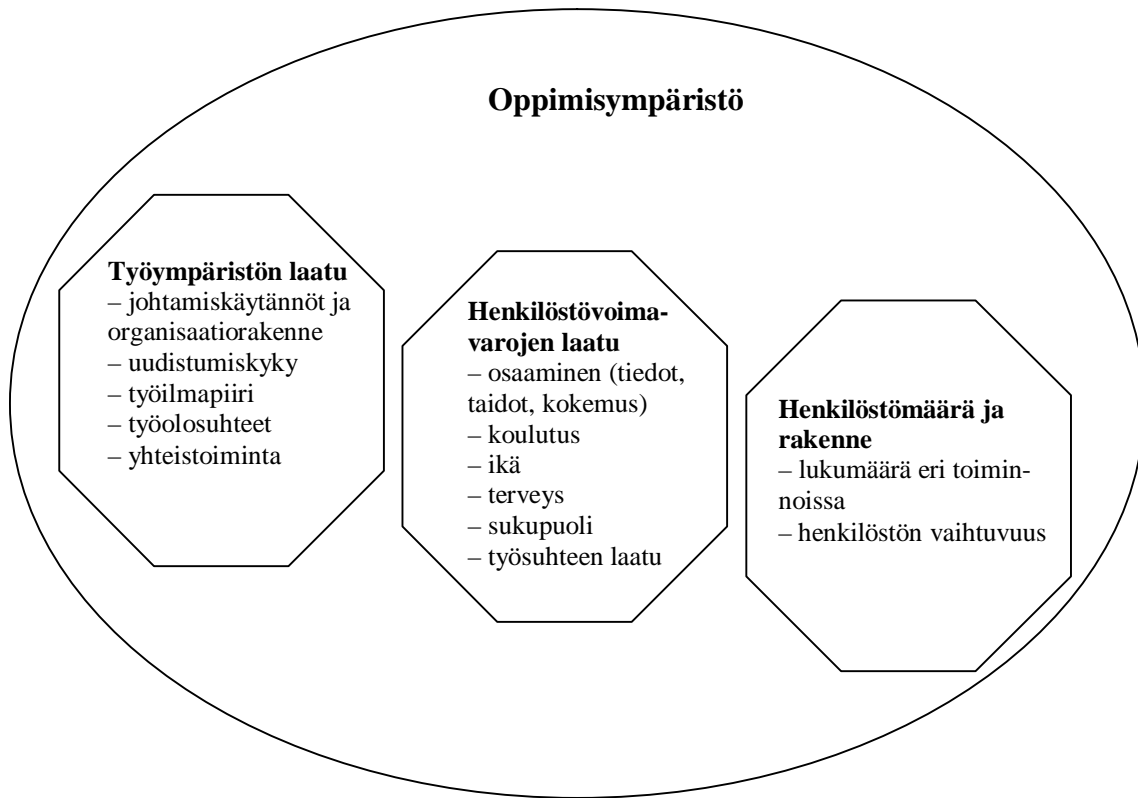


Kuvio 1 Henkilöstövoimavarojen osatekijät (mukaan Ahonen 2000, 45)

Henkilöstövahvuuden kuvauksella tarkoitetaan henkilöstön määrää ja sen ilmoittamista henkilötyövuosina. Lisäksi on kuvattava mahdollisimman tarkkaan sekä maksettu että

omalla ajalla tehty työ eli kokonaistyöaika, lomat, maksetut arkipyhät, koulutusaika, sairauspoissaolot, muut poissaolot, ylityöt, alihankintana tehdyt työt sekä työkyvyttömyyseläkkeiden takia menetetty työaika. *Henkilöstön yksilöominaisuuksien* kuvauksessa on kyse organisaation henkilöstön laadusta, jota ilmennetään muun muassa ikä- ja sukupuolijakaumalla sekä koulutuksen ja osaamisen määrällä. Kuvauksen on tarkoitus kattaa kaikki ne ominaisuudet, jotka ovat liikeidean kannalta relevantteja. Tällaisia tietoja voivat olla lisäksi esimerkiksi yksilöiden terveys, työkyky, kokemus, taidot ja valmiudet. Näitä ominaisuuksia kuvataan yhdistetyssä muodossa siten, ettei kenenkään yksityisyyden suojaa loukata (ks. liite 1 Henkilöstöraportoinnin taustalla oleva lainsäädäntö). Henkilöstövoimavarojen kolmas osatekijä, *työyhteisö*, voidaan jakaa kahteen osaan: sisäiseen (organisaatio) ja ulkoiseen (verkostot). Sisäinen ja ulkoinen työyhteisö muodostavat kokonaisuuden, joka joko edistää tai estää kunkin yksilön ominaisuuksien hyödyntämistä. Hyvin toimiva työyhteisö hyödyntää tehokkaasti kunkin yksilön kykyjä ja samalla kasvattaa ja kehittää niitä. Lisäksi hyvä työyhteisö edistää liikeidean toteuttamista ja on innovatiivinen. Työyhteisöä voidaan kuvata organisaation henkilösuhteilla, työtyytyväisyydellä ja työn sisällöllä. (Ahonen 2000, 50–52.)

Ranki (1999) kuvaa henkilöstövoimavaroilla kokonaisuutta, joka pitää sisällään organisaation henkilöstön osaamisen, määrän ja rakenteen. Henkilöstövoimavarojen kokonaisuus voidaan toisin sanoen jakaa laatuun, määrään sekä tilaan (kuvio 2). Nämä tekijät vaikuttavat siihen, minkälainen oppimisympäristö työyhteisö on.



Kuvio 2 Henkilöstövoimavarojen kokonaisuus (mukaillen Ranki 1999, 80)

Henkilöstövoimavarojen *laadulla* viitataan henkilöstön yksilöllisiin ominaisuuksiin, kuten osaamiseen, motivaatioon ja sitoutumiseen. Työntekijällä on oltava halu ja mahdollisuus oman osaamisen käyttöön työtehtävissään, ja henkilöstövoimavaroja on oltava riittävästi. Henkilöstövoimavarojen *määrä* kertoo organisaation työpanoksesta henkilöstövahvuutena, jolla on sekä ajallinen että taloudellinen vaikutus. Työympäristön laadulla arvioidaan henkilöstövoimavarojen *tilaa*, kuten työilmapiiriä tai työtyytyväisyyttä. Niihin vaikuttavat muun muassa johtamiskäytännöt ja organisaatiossa olevan osaamisen hyödyntäminen. (Ranki 1999, 79–81.)

2.2.2 Osaamisen johtaminen

Osaaminen on yksi menestyksen osatekijöistä (Ranki 1999, 38). Se voidaan määritellä työn vaatimien tietojen ja taitojen hallinnaksi ja niiden soveltamiseksi käytännön työtehtävissä. Osaaminen on osa inhimillistä pääomaa, ja se kuvaa henkisten voimavarojen yhtä ulottuvuutta, laatua. Inhimillisen pääoman mittareita ovat muun muassa henkilös-

tön koulutustaso ja mitatut osaamiset, työtyytyväisyys ja terveydentila. (Ranki 1999, 38; VM 2001b, 7.)

Osaamisen johtaminen on kokonaisuus, jota voi lähestyä eri näkökulmista ja eri painoituksin. Viitekehys ja käsitteet vaihtelevat teoreettisen näkökulman ja käytännön johtamistarpeiden mukaan. (VM 2001b, 7.) Valtion työmarkkinalaitoksen julkaisussa *Osaamisen johtaminen osana valtion henkilöstötilinpäätöskäytäntöä* määrittelytapa on seuraava:

”Osaamisen johtamisella tarkoitetaan johtamis- ja kehittämistoimintaa, jossa organisaation strategioista ja niistä johdetusta toiminnasta käsin karroitetaan ja analysoidaan organisaation, sen yksikköjen, roolien ja yksittäisten henkilöiden osaamisvaateet. Toiminta sisältää henkilöittaiset osaamisen arvioinnit, osaamisvajeanalyysit, osaamistietojen hyväksikäytön ja osaamisen kehittämistoimenpiteet.” (VM 2000, 53.)

Pelkistetysti osaamisen johtamisessa selvitetään, mitä osaamista tavoitteiden ja vision saavuttamiseksi organisaatiossa tarvitaan, miten tarvittava osaaminen hankitaan ja miten sitä kehitetään. Lisäksi siinä on kyse organisaation tietoja, taitoja ja niiden soveltamista edistävien arvojen ja normien, organisaatiokulttuurin, ilmapiirin ja vuorovaikutuksen luomisesta. Kehittymiselle on luotava edellytykset fyysisen pääoman avulla järjestämällä esimerkiksi työprosessit ja työolosuhteet oppimista ja vuorovaikutusta tukeviksi. (VM 2001b, 8.)

Osaamisen johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista, jolla turvataan organisaation kilpailu- ja toimintakyky pitkällä aikavälillä. Se on johdon vastuulla, ja sitä pidetään olennaisena osana henkilöjohtamisen käytäntöjä, muutoksen johtamista ja henkilöstön uudistumista. Osaamisen johtamista on myös organisaation perustoimintoja tukevissa henkilöstöhallinnon järjestelmissä ja toiminnoissa, kuten henkilöstösuunnittelussa, rekrytoinnissa, henkilöstöarvioinnissa ja ura-ajattelussa, palkitsemisessa ja henkilöstön kehittämisessä. (VM 2001b, 9.)

2.3 Kuntien henkilöstö

Suomessa kuntien tehtävä on vastata peruspalvelujen saatavuudesta. Palvelut tuotetaan osaavalla ja koulutetulla henkilöstöllä, jonka jaksamisesta ja hyvinvoinnista on huolehdittava. Kunnat ja kuntayhtymät, joiden menoista yli puolet on henkilöstömenoja, ovat myös merkittävä taloudellinen ja työllisyyttä ylläpitävä osa suomalaista yhteiskuntaa. (Kunnat.net 2006; Vuorento 2001.)

Kuntien ja kuntayhtymien palveluksessa työskentelee lähes joka viides työllinen, yhteensä 424 000 henkilöä. Erilaisia ammattinimikkeitä kuntasektorilla on yli 5 000. Yleisimpiä ammattiryhmiä ovat sairaanhoitajat, perushoitajat, opettajat ja lääkärit. Myös lastentarhanopettajat, perhepäivähoitajat, kodinhoitajat, palomiehet ja kiinteistöhoitajat muodostavat suuret ammattiryhmät. Kunnallisesta henkilöstöstä yli 80 prosenttia työskentelee terveydenhuollossa, sosiaalitoimessa tai sivistystoimessa. Lisähenkilöstön lähivuosien tarve kohdistuu erityisesti terveydenhuollon ja sosiaalitoimen tehtäviin. (KT 2008a; Kunnat.net 2006.)

Yli kolme neljäsosaa kunta-alan henkilöstöstä on naisia. Naisvaltaisella kuntasektorilla lakisääteiset perhevapaat oikeuttavat pitkiin poissaoloihin. Erilaisten vapaiden ajaksi kunnissa tarvitaan sijaisia, sillä lakisääteiset peruspalvelut on hoidettava myös vakinaisen henkilöstön poissa ollessa. Suurin osa kuntien määräaikaista henkilöistä, joita vuonna 2007 oli noin 22 prosenttia koko henkilöstöstä, onkin sijaisia. Vakinaisia työntekijöitä kuntien henkilöstöstä oli 76 prosenttia. Kokoaikatyössä on 86 prosenttia kuukausipalkkaisista, ja osa-aikaisia työntekijöitä on 13 prosenttia henkilöstöstä. (KT 2008a.)

Kunta-alan henkilöstön koulutustaso on korkea, ja se nousee koko ajan. Moniin työtehtäviin on lakiin perustuvat kelpoisuusvaatimukset, jotka edellyttävät työntekijältä määrättyä koulutusta. Suurin osa kunta-alan henkilöstöstä on suorittanut vähintään keskiasteen tutkinnon, ja korkeakoulututkinto on joka neljännellä. (KT 2008a; Kunnat.net 2006.)

Kuntien ja kuntayhtymien koko työnantajina vaihtelee paljon. Suurin työnantaja on Helsingin kaupunki, jonka palveluksessa työskentelee noin 36 000 henkilöä. Kuitenkin

kolme neljästä kunnallisesta työnantajasta työllistää korkeintaan 500 henkilöä. Tulevina vuosina kuntien henkilöstömäärän on arvioitu vähenevän hitaasti. Vaikka henkilöstömäärä vähenee, vakinaisen henkilöstön määrä kasvaa, sillä suurin osa uudesta henkilöstöstä palkataan vakinaisiin palvelussuhteisiin. Uusia työntekijöitä palkataan pääasiassa eläkkeelle jäävien tilalle. Vuonna 2007 kunta-alalla työskentelevien keski-ikä oli 45,3 vuotta. Henkilöstön keski-ikä on kunta-alalla korkeampi kuin muilla työmarkkinasektoreilla, mikä ennakoii luonnollisesti varsin huomattavaa työvoimapoistumaa lähivuosina. Nykyisin vain joka kolmas kuntapuolen työntekijä työskentelee varsinaiseen vanhuuseläkeikään saakka. (KT 2008a; Kunnat.net 2006; Vuorento 2001.) Kuntien henkilöstöstä onkin arvioitu yli puolen jäävän eläkkeelle vuoteen 2025 mennessä (Kunnat.net 2008). Suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle kunnat joutuvat entistä voimakkaammin kilpailemaan työvoimasta yksityisen sektorin kanssa.

3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN KUNTA-ALALLA

Kunnan johtaminen on perusteiltaan edustuksellista demokraattista johtamista, jossa lähtökohtana on kuntalaisten tahto toiminnan ohjaamisessa, sillä kunnan päämäärät ja tavoitteet määritellään ylimmällä eli strategisen johtamisen tasolla kunnan asukkaiden valitsemista luottamushenkilöistä koostuvassa valtuustossa. Valtuuston lisäksi kaikille kunnille pakollisia toimielimiä ovat kunnanhallitus ja tarkastuslautakunta, jotka koostuvat kuntalaisia edustavista luottamushenkilöistä. Muilta osin organisaation rakennus on kuntien itse päätettävissä. (Anttiroiko & Haveri 2007, 67–68.)

Johtaminen on laaja käsite, ja se sisältää sekä asioiden että ihmisten johtamista. Julkisis-
sa organisaatioissa ja kunnissa johtaminen voidaan jakaa ohjauksen luonteen perusteella poliittiseen ja ammatilliseen johtamiseen. Toinen tavallinen jako on strateginen ja operatiivinen johtaminen. Käytännössä poliittinen ja ammatillinen johtaminen ovat Suomen kunnissa kietoutuneet monin tavoin yhteen: poliittisia valintoja tehdään jo valmisteluvaiheessa, ja joillakin poliitikoilla voi puolestaan olla voimakas ote kunnan hallinto-organisaatioiden toiminnan ohjaukseen. (Anttiroiko & Haveri 2007, 71.)

3.1 Kuntien toiminnan suunnittelu ja organisointi

Kuntien toimintaa alettiin varsinaisesti suunnitella Suomessa vasta 1960-luvulla, kun kaavoituksen ja talousarviotyön rinnalle otettiin käyttöön eriasteisia toiminta- ja taloussuunnitelmia sekä toimialakohtaisia sektorisuunnitelmia. Tuohon aikaan suunnittelutyö painottui ennen kaikkea kunnan omien toimintojen ja talouden suunnitteluun, eikä kuntayhdyskunnan monipuoliseen kehittämiseen kiinnitetty juurikaan huomiota. Vasta kunnallislain tarkistamisen yhteydessä vuonna 1976 kuntasuunnittelu säädettiin kunnille pakolliseksi, sillä paineet ohjata ja sovittaa suunnittelun avulla yhteen kunnan eri toimintoja olivat kasvaneet jatkuvasti. (Houni, Nupponen & Pakarinen 2002, 6.)

1980-luvulla kuntasuunnitelmista tuli tiedonvaihtoasiakirjoja kuntien ja valtion välillä, mikä toi kuntasuunnitteluun jäykkää määrämuotoisuutta. Kritiikki kuntasuunnittelua kohtaan alkoi kuitenkin kasvaa nopeasti, kun vakaasta talouskasvusta ja yleisestä opti-

mismista johtuen kuntien suunnitelmat olivat yleensä epärealistisia. 1990-luvulla kuntasuunnittelua alettiin kehittää strategisen suunnittelun suuntaan, koska perinteisellä kuntasuunnittelulla ei kyetty vastaamaan kuntien nopeasti muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin ja koska kuntien päätöksenteon liikkumavara lisääntyi ja suunnittelun määramuotoisuus loppui valtionosuusjärjestelmän muututtua laskennalliseksi. (Houni, Nupponen & Pakarinen 2002, 6–7.)

1990-luvun laman seurauksena monissa kunnissa luovuttiin toimintojen ja talouden suunnittelusta ja taloutta alettiin hoitaa lyhytjänteisellä, ainoastaan resurssien tarkasteluun keskittyvällä päiväpolitiikalla, jolloin suunnitelmiksi riitti pelkkä talousarvio. Vastaa uusi kuntalaki (1995) elvytti suunnittelun laman jälkeisestä tilasta, sillä se merkitsi uutta suunnittelukäytäntöä, joka korostaa kuntasuunnitteluun verrattuna taloudellisten resurssien merkitystä ja suunnittelun realistisuutta. Suomessa tuli vahvana ajatuksena esille julkisen hallinnon paradigmanmuutos täytäntöön panevasta yritysmäiseen johtamiseen, *New Public Managementiin* (NPM, uusi julkisjohtaminen). Peruslähtökohtana tässä ajattelussa oli näkemys siitä, että poliittiset ja suoritustehtävät olisivat mahdollista erottaa toisistaan, jotta päästään tarpeellisena pidettyyn tehokkuuden parantamiseen (Ryynänen 2001, 12). Kunnat uudistivatkin toimintaansa nopeasti tulosjohtamisen, uusien palvelustrategioiden ja erilaisten yhteistoimintamuotojen tarjoamalla keinoilla. (Anttiroiko & Haveri 2007, 28; Houni, Nupponen & Pakarinen 2002, 7.)

New Public Managementia ei voida pitää yhtenäisistä lähtökohdista juontuvana suuntauksena, vaan siinä on aineksia niin julkisen valinnan taloustieteestä eli *public choicesta* kuin määrättyistä organisaatioteorioista ja jopa valtioteorioista, yrityshallinnon ja johtamisen opeista sekä julkisen hallinnon uudistamisen arkikäytännön käsitteistöistä (Temmes, Ahonen & Ojala 2002, 14). NPM voidaan nähdä ytimeltään yksityistaloudellisena yritys- ja markkinamallina, jonka johtamisopit haluttiin siirtää julkiselle sektorille. Mallissa kansalaiset haluttiin nähdä ensisijassa asiakkaina. Uudessa julkisjohtamisessa oli kyse valikoimasta organisaatio- ja menettelysääntöjä, jotka suuntautuivat julkisten tehtävien karsimiseen, julkisen sääntelyn purkamiseen ja hallinnon tehokkuuden lisäämiseen sisäisin johtamisuudistuksin ja kilpailun mukaan tuomisen avulla. (Ryynänen 2001, 18.) Toisaalta siirtymistä byrokratiasta uuteen julkiseen johtamiseen luonnehtii myös siirtyminen hallintovirkamiehistä (*public administration*) julkisiin johtajiin (*public management*) (Haveri 2000, 34).

Osa NPM-sovelluksista kohdistuu julkisyhteisöissä vallitseviin sisäisiin suhteisiin, mistä tärkeänä esimerkkinä on yritys juridiikasta ja taloustieteestä juontuvan sopimusajattelun siirtäminen julkisen sektorin sisään *tulosohjauksena*. Toinen esimerkki koostuu *tulosbudjetoinnista*, jossa korostetaan budjetointia *kehysten* sisällä tavoitteiden suunnassa asettaen määrällisiä tavoitearvoja *mittareille*. Mittareiden avulla mitataan tavoitteiden saavuttamista, mikä voi toimia pohjana voimavarojen kohdentamiselle. Julkiselle sektorille kuuluvat yritysten talouslaskennan muunnelmina myös *tilivelvollisuuden (accountability)* korostukset toimintakertomus- ja henkilöstötilinpäätöskäytäntöineen. (Temmes, Ahonen & Ojala 2002, 16.)

Organisaatioiden johtaminen on siis vahvasti sidoksissa kulloinkin vallitseviin tieteellisiin ja ideologisiin näkemyksiin siitä, millaista on hyvä johtaminen. Julkisen sektorin organisointia koskevassa ajattelussa katsotaan tulleen muutos 1980-luvulla, kun New Public Management alkoi syrjäyttää vuosikymmeniä hallinneen weberiläisen byrokratian ideaalimallia hallinnon kehitystä ohjaavana hallintoideologiana. (Ks. esim. Anttiroiko & Haveri 2007, 74; Haveri 2000, 33; Rannisto 2005, 33.) Byrokratia on perinteisesti nojannut hierarkkiseen johtamiseen, panosperusteiseen budjetointiin, sääntöjen määrittämään hallintoprosessin standardisoimiseen sekä virkamiesten vahvaan asemaan. Myönteisinä puolina Max Weberin byrokratiateoriaan pohjautuvaan byrokraattis-legalistiseen malliin voidaan yhdistää varmuus, luotettavuus, ennustettavuus ja korrup-tion hylkiminen. Kielteisinä puolina hallintojärjestelmässä on nähty jäykkyys, raskas-soutuisuus, huono palvelukyky ja heikko kustannustehokkuus. (Anttiroiko & Haveri 2007, 74.)

3.2 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen on noussut aiempaa tärkeämpään asemaan kuntien taloudellisen tilanteen kiristymisen, julkisen sektorin tuottavuuden vaatimusten ja kuntalaisten lisääntyvän palvelutarpeen myötä. Kiinnostus kertoo myös siitä, että henkilöstövoimavaroja pidetään avaimena menestymiseen niin julkisissa kuin yksityisissäkin organisaatioissa. (Huotari, Selivuo, Koski & Pakarinen 2005, 155–156.)

Käsite henkilöstövoimavarojen johtaminen (*Human Resource Management, HRM*) ilmaantui johtamiskirjallisuuteen 1980-luvulla, ja käsitteen käyttö vakiintui nopeasti (Boxall & Purcell 2003, 1). HRM-käsitteen rinnalla on yleistynyt myös käsite strateginen henkilöstöjohtaminen (*Strategic human resource management, SHRM*), joka voidaan määritellä eri tavoin. Yleisesti sillä tarkoitetaan inhimillisten toimintajärjestelmien tiedollisten, taidollisten, emotionaalisten, motivaationaalisten ja sosiaalisten voimavarojen jatkuvaa ja pitkätähtäyksellistä tietoon ja oppimiseen perustuvaa hallintaa. Strateginen henkilöstöjohtaminen on apuna organisaation strategioiden toteuttamisessa, ja sitä käytetään muun muassa ihmisvoimavarojen hankkimiseen, ylläpitämiseen, uusintamiseen, suuntaamiseen, kannustamiseen, valtauttamiseen ja voimaannuttamiseen (*empowerment*), turvallistamiseen sekä jatkuvaan kehittämiseen. (Työhyvinvointi kunta-alalla 2003, 5.)

Kunnallisen työmarkkinalaitoksen julkaisussa *Hyvä henkilöstöjohtaminen kuntasi menestystekijä* (2003, 12) strategisen henkilöstöjohtamisen lähtökohdat on listattu seuraavasti:

- 1) Ihmiset ovat organisaation tärkein voimavara. Heitä ei tule nähdä pelkästään kustannustekijöinä vaan tärkeinä palveluiden tuottajina.
- 2) Ihmisten monipuolisella osallistumisella saavutetaan kilpailuetuja. Jokaisen työntekijän panos on tärkeä.
- 3) Henkilöstöjohtamisella edistetään organisaation strategioiden toteutumista. Organisaation strategioilla edistetään henkilöstön oppimista ja henkistä kasvua.
- 4) Hyvä henkilöstöjohtaminen antaa ihmiselle edellytyksiä tulokselliseen työskentelyyn, henkiseen kasvuun ja laaja-alaiseen oppimiseen.
- 5) Ammattiyhdistysliikkeen myötävaikutus organisaation tuotanto- ja palvelustrategioiden suunnittelussa ja toteutumisen valvonnassa on vahva kilpailutekijä. Olennaisinta organisaation strategisessa toiminnassa on huolenpito työnantajan ja henkilöstön yhteistoiminnan toimivuudesta.

Organisaatioiden strategista henkilöstöjohtamista toteuttavat ensi sijassa päättäjät, ylin johto ja esimiehet. Sen avulla organisaatio sitoutuu lyhyemmän aikajakson strategioiden ohella myös pitkän aikavälin päässä olevan tavoitetilan toteuttamiseen, mitä sen omaksuma visio edellyttää. (Työhyvinvointi kunta-alalla 2003, 6.)

Kunnan pidemmän aikavälin johtamisen välineenä käytetään monessa kunnassa *kuntastrategiaa*. Se on yleensä kunnan poliittisen ja ammatillisen johdon yhdessä valmisteleva suunnitelma, jossa ilmaistaan kunnan kehittämisen pitkän aikavälin tavoitteet ja keskeiset valinnat. Kuntastrategian tarkoitus on toimia lyhyemmän tähtäimen valintoja ohjaavana viitekehyksenä. Se kertoo sen vision, jonka mukaisesti kunta aikoo itseään kehittää. Yleisen kuntastrategian lisäksi kunnissa valmistellaan myös muita strategioita, joista ovat esimerkkeinä ympäristö-, palvelu- ja henkilöstöstrategiat. (Anttiroiko & Haveri 2007, 73.) Strategiat johdetaan visiosta, jonka tulee olla selkeä ja toteutettavissa oleva, mutta samaan aikaan myös innostava ja haastava (Miettinen 2001, 24). Parhaimmillaan visio on ihmisten arvoihin kytkeytynyt selkeä ja täsmällinen kuva tulevaisuudesta (Rannisto 2005, 77).

Strategioiden toteuttamiseen tarvitaan avuksi strategista johtamista. Sillä tarkoitetaan toiminnan suuntaamista yhdessä sovittujen tavoitteiden toteuttamiseksi, toteutuksen organisointia sekä organisaatiossa työskentelevien henkilöiden motivointia ja innostamista sovittujen tulosten saavuttamiseksi. Perustakseen strateginen johtaminen vaatii laadukkaana strategisen suunnitelman. (Houni, Nupponen & Pakarinen 2002, 24.)

Strategisessa johtamisessa korostuu etenkin pitkäjänteinen henkilöstösuunnittelu, jonka lähtökohtina ovat kunnan visio ja palvelustrategia. Tavoitteena strategisessa henkilöstösuunnittelussa on tunnistaa henkilöstön vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhkatekijät (*SWOT; Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) sekä saattaa piilevät inhimilliset voimavarat organisaation vision ohjaamaan hyötykäyttöön. (KT 2004, 7.) Tärkeä rooli kunnan strategisen johtamisen tukemisessa ja parantamisessa on henkilöstöraportoinnilla ja -arvioinnilla. Niiden tulee tuottaa tietoa juuri niistä asioista, jotka ovat kriittisiä kunnan strategisen suuntautumisen ja menestymisen kannalta (KT 2004, 20).

Henkilöstöjohtaminen on kuntatyöntantajille tärkeä väline muutosten hallintaan. Hyvän henkilöstöjohtamisen avulla voidaan ennakoida osaamistarpeita, toteuttaa hyvää henkilöstöpolitiikkaa ja vaikuttaa palvelutuotannon tuloksellisuuteen. Hyvällä henkilöstöjohtamisella voidaan myös pienentää henkilöstön vaihtuvuutta, vähentää henkilöstökustannuksia, parantaa sitoutumista ja lisätä asiakastyytyväisyyttä. (KT 2007a.) Tärkeä rooli strategioiden toimivuuden edistämässä on esimiestyöllä, jossa painottuu sekä suorituk-

sen että osaamisen johtaminen. Keskeisiä toimintoja henkilöstöjohtamisessa ovat palkitseminen, henkilöstön rekrytointi, valinta, perehdyttäminen, kehittäminen, urasuunnittelu ja työsuorituksen arviointi. (KT 2007b, 5.)

Kunnallinen työmarkkinalaitos on suositellut henkilöstöstrategian käyttämistä kunnallisen johtamisen ja kehittämisen edistämiseksi yleiskirjeellään 16/2001. *Henkilöstöstrategia* on henkilöstöjohtamisen työväline, johon sisältyy suunnitelma siitä, kuinka kunnan palvelutuotantoa toteuttamaan saadaan riittävä määrä osaavaa henkilöstöä. Sen avulla kunnissa saavutetaan toiminnalliset tavoitteet mahdollisimman tuloksellisesti. Tarkoitus on, että henkilöstöstrategiassa suunnitellut henkilöstöjohtamisen ja henkilöstötyön toimenpiteet tukevat myös kunnan strategista johtamista. (KT 2004, 5; KT 2007a.)

Kunta-alan henkilöstöraporttisuosituksessa korostetaan, että henkilöstösuunnittelu tulisi tulevaisuudessa kytkeä kiinteästi kunnan palvelutyön strategiseen suunnitteluun. Haasteina henkilöstöjohtamisessa ovat henkilöstöressurssien riittävyys, osaaminen ja kunnan kilpailukyky työnantajana. Lisäksi kunnissa on kiinnitettävä erityistä huomiota kuntien henkilöstön ikärakenteen muutosten ennakointiin ja kuntaorganisaatioista pois lähtevien hiljaisen tiedon siirtoon tuleville työntekijöille. (KT 2004, 20.)

Strategisessa henkilöstöjohtamisessa korostuu myös aineeton pääoma, jonka muodostumisessa ovat tärkeitä organisaation sisäiset sosiaaliset suhteet ja vuorovaikutus. Avoin ja positiivinen työilmapiiri tarjoaa hyvät edellytykset työn tekemiselle ja innovatiivisuudelle. Avointa tiedonvaihtoa ja siten myös aineettoman pääoman kasvua edistävät myös luottamus, sosiaaliset suhteet ja lojaalius työorganisaatiota kohtaan. Työnantajille on tärkeää, että työntekijöiden vaihtuvuus pysyy mahdollisimman pienenä, sillä kokeneet ja osaavat työntekijät ovat organisaatiolle merkittävä strateginen voimavara. Jos organisaatiossa on rekrytointiongelmia, organisaatio voi kohdata ongelmia myös toimintansa kehittämisessä kannattavammaksi ja elinvoimaisemmaksi. Henkilöstöjohtamisen yhtenä keskeisenä tavoitteena nähdäänkin työntekijöiden sitouttaminen organisaatioon sekä konkreettisesti että henkisesti tasolla. (Boxall & Purcell 2003.)

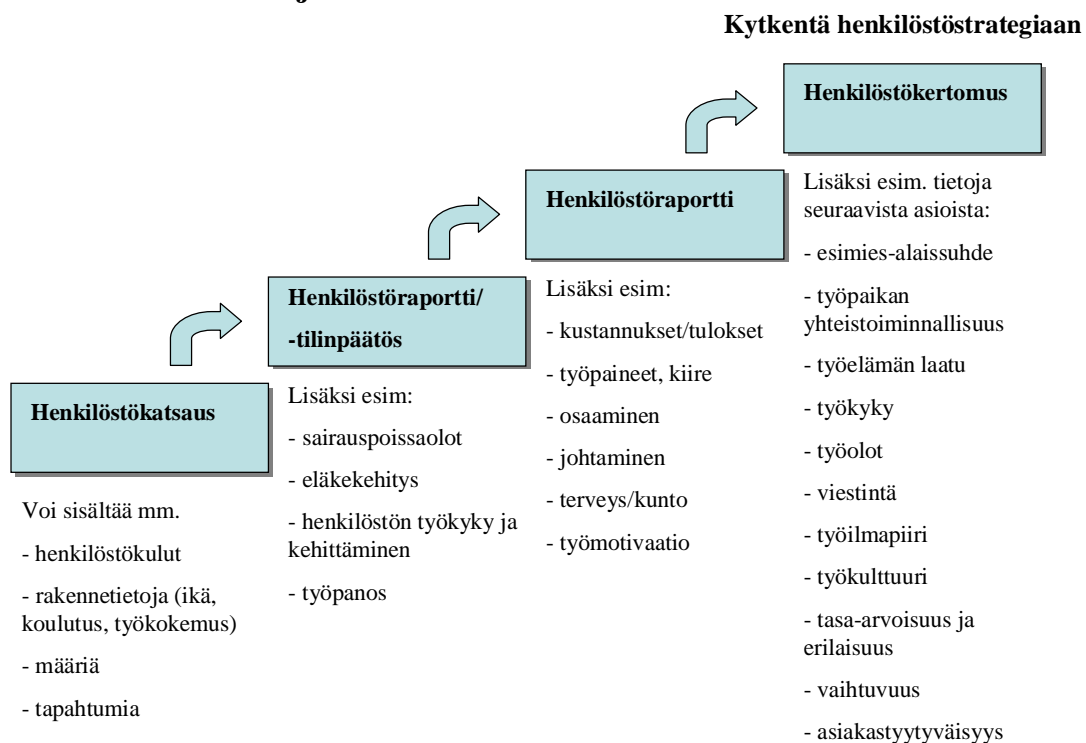
4 HENKILÖSTÖRAPORTOINTI

4.1 Henkilöstöraportoinnin lähtökohdat ja keskeiset käsitteet

Henkilöstöraportointiin liittyviä keskeisiä käsitteitä ovat *henkilöstövoimavarojen arviointi*, *henkilöstötilinpäätös*, *henkilöstötuloslaskelma*, *henkilöstötase*, *henkilöstökertomus*, *henkilöstökatsaus* sekä *henkilöstöraportti*. Eri tutkijat käyttävät näitä käsitteitä eri tavoin, eikä vakiintunutta käytäntöä käsitteiden käytöstä toistaiseksi ole olemassa.

Kunta-alan henkilöstöraporttisuosituksessa (2004) henkilöstövoimavarojen arvioinnin jäsenyys esitetään kuvion 3 mukaisesti.

Henkilöstövoimavarojen arviointi



Kuvio 3 Henkilöstöraportoinnin asteittainen eteneminen (mukaillen KT 2004, 7)

Kunta-alan henkilöstöraporttisuosituksessa henkilöstöraportoinnin asteittainen eteneminen alkaa henkilöstökatsauksesta, joka voi sisältää tietoja esimerkiksi henkilöstökuluista, henkilöstön rakenteesta ja määristä sekä erilaisista tapahtumista. Henkilöstövoimavaro-

jen arvioinnin seuraava askel on henkilöstöraportti tai henkilöstötilinpäätös, joka sisältää henkilöstökatsauksessa mainittujen tietojen lisäksi tiedot esimerkiksi sairauspoissaoloista, eläkekehityksestä, henkilöstön työkyvystä ja kehittämisestä sekä työpanoksesta. Tästä voidaan edetä varsinaiseen henkilöstöraporttiin, joka sisältää edellä mainittujen tietojen lisäksi tiedot esimerkiksi tuloksia vastaavista kustannuksista, työpaineesta ja kiireestä, osaamisesta, johtamisesta, terveydestä ja työmotivaatiosta. Viimeisenä askeleena henkilöstövoimavarojen arvioinnissa tässä mallissa on henkilöstökertomus, jossa näkyy kytkeä henkilöstöstrategiaan. Siinä voidaan edellä mainittujen tietojen lisäksi esittää tietoja esimerkiksi esimies-alaisuudesta, työpaikan yhteistoiminnallisuudesta, työelämän laadusta, työkyvystä, työoloista, viestinnästä, työilmapiiristä, työkuulttuurista, tasa-arvoisuudesta ja erilaisuudesta sekä vaihtuvuudesta ja asiakastyytyvyydestä.

Kunta-alan henkilöstöraporttisuosituksessa (2004) esitetään, että perinteisesti raportointi organisaation henkilöstöstä on jäsennetty määrä- ja kustannustietoina, ja se on toiminut hyvin henkilöstöhallinnollisen johtamisen apuvälineenä. Uudemman suuntauksen mukaan henkilöstö nähdään palvelujen tuottajaroolin lisäksi organisaation investointina, voimavarana ja kilpailuetujen lähteenä, mikä vaatii paljon henkilöstöraportoinnilta ja sen parantamiselta. (KT 2004, 3.)

Tässä tutkimuksessa henkilöstöraportointi ymmärretään tärkeäksi osaksi henkilöstövoimavarojen arviointijärjestelmää. Henkilöstövoimavarojen raportointi on prosessi, jossa tunnistetaan ja mitataan henkilöstösidonnaista informaatiota. Raportointi käsittää henkilöstövoimavarojen rekrytoinnista, valinnasta, palkkauksesta, koulutuksesta ja kehityksestä aiheutuneiden kustannusten sekä henkilöstön taloudellisen arvon mittauksen. Englanninkielisiä termejä henkilöstövoimavarojen raportoinnin taustalla ovat *human resource accounting (HRA)* sekä *human resource reporting (HRR)*. (Ks. esim. Ahonen 2000; Eronen 1997, 23–24.)

Perinteisesti kunnat ovat käyttäneet henkilöstövoimavarojensa arvioinnista nimityksiä *henkilöstötilinpäätös* ja *henkilöstökertomus*. Henkilöstötilinpäätöksen tavoitteena on ollut kytkeä se osaksi organisaation vuosittaista tilinpäätöstä, kun taas henkilöstökertomus on ollut luonteeltaan enemmän kuvaileva. Siinä lukuja ja tilastoja tulkitaan ja analysoidaan tarkemmin kuin henkilöstötilinpäätöksessä. (KT 2004.)

Perinteisille henkilöstötilinpäätöksille on haettu vaihtoehtoja erityyppisistä raportointitavoista ja laajemmasta yleisnäkökulmasta. Vaihtoehtoisia lähestymistapoja edustavat muun muassa Kaplanin ja Nortonin *Balanced Scorecard* (BSC, tasapainotettu tulokortti), Paula Liukkosen (1997) laaja-alainen toiminnan seuranta sekä käsitteet *Intellectual Capital* (älyllinen pääoma) ja *Knowledge Management* (osaamisen johtaminen, tietojohdaminen). (Eronen 1999, 19.)

4.1.1 Katsaus aikaisempien tutkimusten lähtökohtiin

Henkilöstölaskentatoimen alku ajoitetaan tavallisesti 1960-luvulle, jolloin luotiin henkilöstövoimavarojen raportoinnin perusideat. Kiinnostus aiheeseen heräsi, kun haluttiin selvittää ihmisten arvoa ja kustannustehokkuutta sen sijaan, että henkilöstömenot olisi nähty pelkinä kuluina. Flamholz (1985) jakaa henkilöstövoimavarojen raportoinnin kehityksen 1960-luvulta lähtien viiteen vaiheeseen (ks. Eronen 1997, 21–22):

Ensimmäisessä vaiheessa, vuosina 1960–1966, luotiin perusideat henkilöstövoimavarojen raportointiin. Amerikkalainen R. H. Hermansson esitti vuonna 1964 väitöskirjassaan, etteivät tilinpäätökset kerro totuutta yritysten oikeista arvoista, koska yhtiöillä on myös taseessa näkymätöntä inhimillistä pääomaa (human capital). Vuonna 1966 Michiganin yliopistossa käynnistettiin tutkimusohjelma, jonka puitteissa tutkijat Brummet, Pyle ja Flamholz pyrkivät selvittämään henkilöstölaskentatoimen peruskysymyksiä keskittyen erityisesti henkilöstöön liittyviin kustannuksiin ja henkilöstön arvoon yritykselle. Vaihteita henkilöstövoimavarojen raportointiin antoivat henkisen pääoman teoria, organisaatiopsykologia, uutuutena omaksuttu henkilöstösuuntautunut lähestymistapa sekä henkisen pääoman sisäistäminen osaksi organisaation goodwillia. (Ks. myös Eronen 1999, 13–14.)

Toisessa vaiheessa, 1960-luvun loppupuolella, keskityttiin perustutkimukseen sekä laskentamallien kehittelyyn ja testaamiseen. Tarkoituksena oli selvittää henkisen pääoman kustannuksia ja arvoa.

Kolmas vaihe ajoittuu 1970-luvun alkuun, jolloin henkilöstövoimavarojen raportointi herätti runsaasti kiinnostusta länsimaissa. Kokeilut uusista seuranta- ja raportointijärjestelmistä lisääntyivät, ja henkilöstöinformaatiota julkaistiin tilinpäätösten yhteydessä. Taseessa ilmaistu henkinen pääoma johti kuitenkin lopulta siihen, että henkilöstövoimavarojen raportointi miellettiin virheellisesti käsittelemään henkilöitä objekteina.

Neljättä vaihetta, joka ajoittuu vuosille 1976–1980, pidetään henkilöstölaskennan taantumana aikana. Kiinnostus henkilöstövoimavarojen raportointiin hiipui sekä akateemisissa että yrityspiireissä. Kokeilut tasekirjauksista olivat jättäneet negatiivisen mielikuvan koko aihetta kohtaan, ja kriitikot jatkoivat voimakasta arvosteluaan henkilöstön esineellistämistä ja yksilöiden hinnoittelusta. (Ks. myös Eronen 1999, 14.)

Viidennessä vaiheessa, vuodesta 1980 eteenpäin, kiinnostus henkilöstövoimavarojen raportointia kohtaan alkoi elpyä ja tutkimus vilkastui. Flamholzin mukaan muutokseen vaikutti se, että kiinnostus tuottavuuden kasvuun ja etenkin henkisen pääoman osuuteen kasvusta lisääntyi Yhdysvalloissa. Lisäksi muutokseen vaikutti japanilaisten kilpailuaseman korostuminen sekä japanilaisen ja amerikkalaisen johtamistyylin erojen huomaaminen. Japanilaiset kohtelivat henkilöstöä varallisuutena ja palkkasivat työntekijät eliniäksi, kun taas Yhdysvalloissa työntekijät nähtiin kustannuksena ja irtisanomiset olivat tavallisia. Oma roolinsa muutoksessa oli myös Yhdysvaltojen talousmuutoksen tunnistamisella. Kun teollisesta yhteiskunnasta siirryttiin tietointensiiviseksi, tuli henkisestä pääomasta kriittinen tuotannontekijä.

Aineettoman pääoman raportoinnin välineitä alettiin siis kehittää aktiivisemmin 1980- ja 1990-luvuilla. Amerikassa tapahtuneen kehityksen lisäksi myös ruotsalaiset kiinnittivät huomiota aiheeseen. Ruotsissa kiinnostuksen taustalla olivat havainnot huomattavan korkeista sairauspoissaoloista sekä organisaatioiden tasearvon ja markkina-arvon välillä havaituista eroista. Tätä eroa tutkijat päätyivät selittämään ainakin osittain organisaatioiden aineettomalla pääomalla. Ruotsissa aineettoman pääoman raportoinnin ja mittauksen merkittävänä kehittäjänä on toiminut Leif Edvinsson, joka julkaisi vuonna 1991 vakuutuslalla toimivan yrityksen Skandian aineettoman pääoman raportin. (Eronen 1999, 14.)

Suomeen henkilöstölaskentatoimi tuli 1990-luvun alkupuolella, jolloin aiheesta kirjoitettiin muutamia tutkimusraportteja. Henkilöstövoimavaroja selkeästi pisimpään tutkinut tutkija Suomessa on Guy Ahonen, joka on julkaissut huomattavan määrän teemaan liittyvää kirjallisuutta niin monografioina kuin artikkeleina. Varhaisessa tuotannossaan 1980-luvulla Ahonen sivuaa aihetta lähestymällä sitä työsuojelun näkökulmasta käyttämättä siis vielä käsitettä henkilöstötilinpäätös (Koivuniemi 2004). Vuonna 1992 ilmestyneessä teoksessaan *Henkilöstövoimavarojen laskentatoimi – tarve ja avainkysymykset Suomessa* Ahonen tarkastelee henkilöstövoimavarojen merkitystä yrityksen ja yhteiskunnan kannalta ja tuo esille niitä suuntaviivoja, joiden rajoissa henkilöstövoimavarojen laskentatointa tulisi Suomessa kehittää. Ahosen lähtökohta henkilöstövoimavarojen määrälliseen ja laadulliseen tarkasteluun on laskentatoimisisidonnainen ja henkilöstön osalta kirjanpidollinen, eli kuluja ja tuottoja kuvataan hyvinkin yksityiskohtaisesti.

1990-luvun alun jälkeen Ahonen laajentaa henkilöstövoimavarojen käsitettä määritellen sen muodostuvan henkilöstövahvuudesta, yksilöiden laadullisista ominaisuuksista ja työyhteisön tilasta. Vuonna 1998 julkaistussa kirjassaan *Henkilöstötilinpäätös – yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen* Ahonen syventää henkilöstövoimavarojen tarkastelua ennestään ja konkretisoi henkilöstötilinpäätöksen käytön organisaatiotasolla. Teoksessa Ahonen määrittelee henkilöstövarallisuuden muodostumisen ja sitoo sen yrityksen tilinpäätöstietoihin käyttäen käsitteitä henkilöstötuloslaskelma ja henkilöstötase. Ahosen mukaan henkilöstötilinpäätöksessä on kyse informaatio- ja raportointijärjestelmästä, joka liittyy läheisesti Kaplanin ja Nortonin kehittämään *Balanced Scorecard* -ajatteluun. Henkilöstötilinpäätös välittää tietoa organisaation toiminnasta sen eri sidosryhmille, ja Ahosen mukaan se eroaa perinteisestä henkilöstöraportoinnista siinä, että se on julkinen, henkilöstön tilaa ja kehitystä koskeva asiakirja, joka julkaistaan yleensä tilinpäätöksen yhteydessä. Henkilöstöraportti on Ahosen määritelmän mukaan henkilöstötilinpäätöstä laajempi epävirallinen, yrityksen operatiivisen johdon käyttöön tarkoitettu asiakirja. Henkilöstötilinpäätöksellä on sen sijaan virallisen asiakirjan luonne, vaikka siitä ei ole laeissa ja määräyksissä säädetty.

Ahosen tekemä tutkimustyö on herättänyt laajasti yleistä mielenkiintoa ja tehnyt henkilöstövoimavarojen ja henkilöstötilinpäätöksen käsitteet tutuiksi niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla. Vaikka Ahosen lähestymistapa aiheeseen on taloustieteellinen, on henkilöstön mittaaminen pelkästään tuloslaskelman ja taseen näkökulmasta hänen mie-

lestään liian suppeaa, ja se saattaa johtaa yrityksen johdon kiinnittämään huomiota pelkästään rahassa mitattaviin tekijöihin.

Myös Eronen tarkastelee henkilöstöinformaatiota yritysmaailman näkökulmasta ja lähestyy aihetta taloustieteellisesti. Hän on julkaissut aiheesta muun muassa seuraavat teokset ja tutkimukset: *Henkilöstön osaaminen yrityksen taseeseen?* (1997), *Yrityksen henkisen pääoman arviointi – malleja ja tunnuslukuja* (1998) ja *Henkilöstöinformaatio ja yrityksen arvo* (1999). Julkaisuissaan Eronen tuo esille tilinpäätösinformaation puutteellisuutta ja kritisoi henkilöstötilinpäätöskäytäntöjä liian laskennallisiksi keskeisten indikaattoreiden ollessa rahamääräisiä. Vaikka Eronen tutkimusten tulokset eivät sellaisenaan olekaan sovellettavissa julkiselle sektorille, sopivat tunnuslukujen kaavat myös julkisen sektorin käyttöön.

Julkaisussa *Henkilöstön osaaminen yrityksen taseeseen* (1997) Eronen määrittelee henkilöstövoimavarojen eli henkilöstövahvuuden, työntekijöiden kykyjen sekä työtilan vaikutuksen raportoinnin prosessiksi, jossa tunnistetaan ja mitataan henkilöstövoimavaroihin liittyvää informaatiota ja välitetään tämä edelleen kiinnostuneille osapuolille. Henkilöstövoimavarojen raportoinnin tavoitteena on Eronen mukaan henkisen ja fyysisen pääoman tasa-arvoinen kirjanpito- ja tilinpäätöskäsittely, *henkilöstötilinpäätös*, joka koostuu kahdesta osasta: *henkilöstötuloslaskelmasta* ja *henkilöstökertomuksesta*. Henkilöstötilinpäätöksen tarkoituksena on antaa tietoa organisaation henkilöstövoimavarojen määrän ja rakenteen kehittymisestä, työajan käytöstä, kustannuksista, pätevyydestä ja sen kehittämisestä, henkilöstön tilasta, palkitsemisesta, tehokkuudesta ja palvelukyvyistä. Henkilöstötilinpäätös rakentuu siis samoista aineksista kuin virallinen tilinpäätös. Erona on, ettei se ole kirjanpitolain alainen, eikä se näin ollen kuulu virallisen tilintarkastuksen piiriin. (Eronen 1997, 43.)

Eronen julkaisussa *Henkilöstöinformaatio ja yrityksen arvo* (1999) keskeisenä kysymyksenä on, vaikuttaako julkaistu henkilöstöinformaatio markkina- ja kirjanpitoarvon suhteeseen. Henkilöstötilinpäätöstä pidetään yhteenvetona organisaation henkilöstön rakenteesta, osaamisesta ja työkyvystä, mitä kautta se antaa pohjan organisaation henkilöstöstrategian suunnittelulle. Nimestään huolimatta henkilöstötilinpäätös on Eronen mukaan hyvin lähellä strategiseen johtamiseen ja prosessien hallintaan liittyviä konsepteja, kuten tuloskorttia (*the Balanced Scorecard*) tai jopa laatupalkintokriteerejä (*Mal-*

com Baldrige, EQA, Suomen laatupalkinto) (Eronen 1999, 16). Eronen korostaa, että strategiaan sidottujen tavoitteiden asettamisen jälkeen henkilöstötilinpäätöksen avulla voidaan seurata tavoitteiden toteutumista ja paikallistaa kehittämistarpeita. Jos henkilöstötilinpäätös päätetään julkistaa, se antaa organisaation ulkopuolisille sidosryhmille käsityksen siitä, millaisilla voimavaroilla organisaatio tekee tuloksensa ja kuinka kestäväällä pohjalla sen tuloskehitys on.

Liukkonen on 1990-luvun alkupuolella tutkinut henkilöstövoimavaroja tuottavuuden näkökulmasta ja kehittänyt laskentamalleja, joiden avulla yrityksissä voidaan tarkkailla ajankäyttöä, sairauspoissaoloja ja niiden kustannusvaikutuksia. Liukkosen julkaisemia teoksia aiheesta ovat muun muassa *Työn tulos ja sen tekijät* (1994), *Voimavarat punta-riin henkilöstötilinpäätöksen avulla* (1995), *Laaja-alainen toiminnan seuranta* (1997), *Työhyvinvoinnin mittarit – menetelmät, eurot, päätelmät* (2006) ja *Henkilöstön arvon mittaaminen* (2008). Teoksessa *Työn tulos ja sen tekijät* (Liukkonen & Suurnäkki 1994) esitetään työn tuloksen ja henkilöstövoimavarojen seurannan laadintamalli, jonka mukaan työn tulosta voidaan arvioida tuottavuuden, tehokkuuden ja laadun näkökulmasta erilaisilla määrällisillä ja laadullisilla mittareilla. Organisaation oma toiminta-ajatus, jota henkilöstö on toteuttamassa, vaikuttaa vahvasti kaiken taustalla.

Liukkosen (1997) laaja-alaisessa toiminnan seurannassa painopiste on organisaation kokonaisvoimavarojen arvioinnissa. Lähtökohtana laaja-alaisessa toiminnan seurannassa ovat sellaiset indikaattorit, tilastot ja tunnusluvut, joiden avulla voidaan osoittaa, miten henkilöstö, sen terveys ja työkyky vaikuttavat suorituskykyyn ja tuloskehitykseen. Liukkosen mukaan laaja-alainen toiminnan seuranta on monipuolinen menetelmä henkilöstövoimavarojen hallinnan keinoksi, ja se sopii käytettäväksi sekä yrityksissä että julkisella sektorilla. Eri mittavälineet painottuvat toiminnan seurannassa sen mukaan, onko kyseessä tuotannollinen yritys, palveluyritys vai julkisyhteisö.

4.1.2 Henkilöstötilinpäätös

Henkilöstötilinpäätös on yhteenveto organisaation henkilöstön rakenteesta, osaamisesta ja työkyvystä, ja se ottaa huomioon henkilöstövoimavarojen johtamisen ja kehittämisen

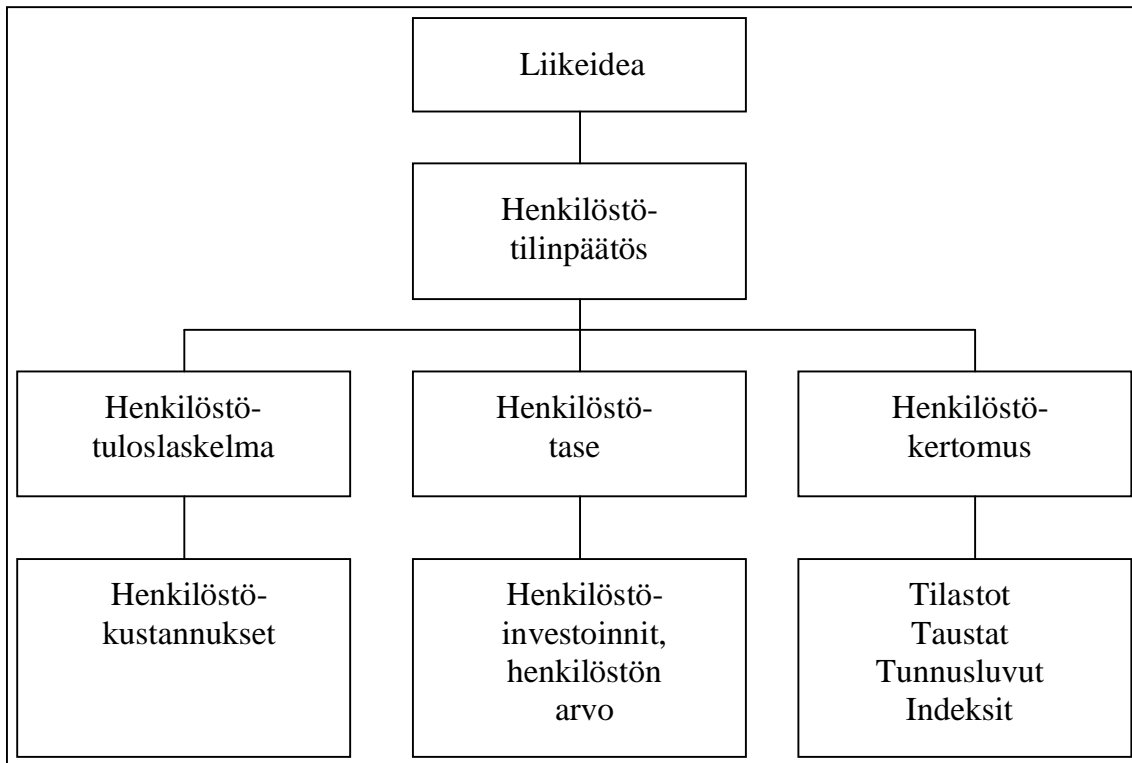
kokonaisuuden (ks. Ahonen 2000; Eronen 1999; VM 2005). Siinä on kyse informaatio- ja raportointijärjestelmästä, jonka painopiste on henkilöstöpääoman kehittämisessä. Henkilöstötilinpäätöksellä pyritään strategisen johtamisen tasapainoiseen kehittämiseen, ja sitä käytetään sekä organisaation sisäisen johtamisen työvälineenä että raportointiin organisaation ulkoisille sidosryhmille. (Ahonen 2000, 27–29.)

Ahosen (2000, 38) mukaan henkilöstötilinpäätös on organisaation virallinen henkilöstövoimavaroista ja niiden kehittymisestä tehty selvitys, joka välittää tietoa organisaation toiminnasta sen eri sidosryhmille. Henkilöstötilinpäätös on julkinen, joten se vaikuttaa organisaation julkisuuskuvaan, organisaatiota koskeviin tulevaisuusodotuksiin sekä organisaation markkina-arvoon joko korottavasti tai laskevasti. Lisäksi se sitouttaa yrityksen strategisen johdon henkilöstövoimavarojen kehittämiseen.

Hyvää henkilöstötilinpäätöstä kuvaavat Ahosen (2000, 46–47) mukaan seuraavat piirteet:

- Se on organisaation virallinen selvitys henkilöstövoimavarojen kehityksestä.
- Se antaa realistisen kuvan henkilöstön pitkäaikaiseen suorituskykyyn liittyvistä tekijöistä.
- Se antaa informaatiota, joka auttaa organisaation ulkoisia sidosryhmiä muodostamaan kuvaa organisaation kestävästä tuloskehityksestä.
- Se ohjaa organisaation strategista ja operatiivista johtoa käyttämään ja kehittämään organisaation resursseja oikein.
- Sen tiedot on varmennettu riittävän auktoriteetin omaavalta taholta.
- Se on esitystavaltaan suppea ja kokoava, mutta myös riittävän yksityiskohtainen toimiakseen organisaation arvioinnin välineenä.
- Sen käsitteistö on määritelty niin, että sen tietoja voidaan verrata muiden organisaatioiden vastaaviin tietoihin.

Henkilöstötilinpäätöksestä ei ole olemassa virallisia ohjeita tai lainsäädäntöä. Tästä syystä eri tutkijat jäsentävät käsitteen hieman eri tavoin. Yleinen jäsenitys on henkilöstötilinpäätöksen jako eri osiin. Eronen (1999) mukaan henkilöstötilinpäätös muodostuu kolmesta osasta, jotka ovat henkilöstötuloslaskelma, henkilöstötase ja henkilöstökertomus (kuvio 4).



Kuvio 4 Henkilöstötilinpäätös (Eronen 1999, 17)

Erosen (1999, 16) mukaan henkilöstötilinpäätöksen rakenne noudattaa virallisen tilinpäätöksen terminologiaa ja rakennetta, ja siinä pyritään antamaan yrityksen henkisellem pääomalle sekä hinta että arvo. Henkilöstötilinpäätöksen tulee olla sidoksissa organisaation strategiaan, ja organisaation on valittava raportoitavaksi ne tiedot ja mittarit, jotka parhaiten täyttävät sille tärkeiden sidosryhmien tiedontarpeet henkilöstöön liittyen.

Ahosen (2000, 49–51) mukaan henkilöstötilinpäätös muodostuu neljästä osatekijästä, jotka ovat 1) liikeidea, toiminta-ajatus ja visio, 2) henkilötuloslaskelma ja -tase, 3) henkilöstökertomus ja 4) tunnusluvut. Lähtökohtana henkilöstötilinpäätöksessä ovat aina organisaation *liikeidea* ja *strategia*. Ne määrittelevät kaikki ne resurssit, joita organisaatio tarvitsee toimiakseen. Osa näitä resursseja ovat henkilöstövoimavarat, joita on kuvattu tämän tutkielman luvussa 2.2 Henkilöstö voimavarana. Muita resursseja ovat muun muassa liiketilat, tuotantovälineet ja rahoitusomaisuus.

Henkilöstötilinpäätöksen henkilöstötuloslaskelmassa henkilöstömenot esitetään ja eritellään virallista tuloslaskelmaa yksityiskohtaisemmin, ja henkilöstötaseessa pyritään arvi-

oimaan henkilöstövarallisuuden arvo. Henkilöstövarallisuus koostuu organisaation henkilöstön kehittamisestä ja uuden henkilöstön rekrytoinnista. (Ahonen 2000.)

Organisaation henkilöstövoimavarojen ja niiden kehityksen sanallinen kuvaus sisältyy henkilöstökertomukseen, joka jäsentyy henkilöstövoimavarakäsitteen mukaan henkilöstövahvuuden, yksilöominaisuuksien ja työyhteisön kuvauksiin (Ahonen 2000, 78). Henkilöstötilinpäätöksen viimeinen osa muodostuu Ahosen (2000) mukaan tunnusluvuista, jotka ilmaisevat tiivistetysti henkilöstöresurssit ja niiden kehittämistarpeet. Erillinen tunnuslukuosa ei ole välttämätön, mikäli tunnusluvut ovat esitetty selvinä lukuina ja taulukkoina muualla henkilöstötilinpäätöksessä. Tunnuslukujen on tarkoitus antaa helpposti verrattavaa tietoa sekä organisaation sisällä vuodesta toiseen että eri organisaatioiden välillä. (Ahonen 2000, 137.)

Henkilöstötuloslaskelma

Henkilöstötuloslaskelma voidaan Ahosen (2000, 55–56) mukaan laatia esimerkiksi kuvion 5 mukaiseen muotoon.

	€
MYYNTITULOT	XXXX
HENKILÖSTÖKULUT	
Tehdyn työajan henkilöstökulut	-XXXX
Vuosilomakulut	-XXXX
Henkilöstön kehittämiskulut (poistot)	-XXXX
Vaihtuvuuskulut	-XXXX
Tapaturmakulut	-XXXX
Sairauspoissaolokulut	-XXXX
Muut poissaolokulut	-XXXX
Ylityökulut	-XXXX
Työkyvyttömyyseläkekulut	-XXXX
Muut henkilöstökulut	-XXXX
ALIHANKINTANA TEHDYT TYÖT	-XXXX
MUUT KULUT	-XXXX
TILIKAUDEN VOITTO/TAPPIO	XXXX

Kuvio 5 Henkilöstötuloslaskelma (Ahonen 2000, 56)

Henkilöstötuloslaskelma kertoo siis henkilöstöön liittyvät kuluerät eli toisin tulkittuna yrityksen sijoitukset henkilöstöpääoman kasvattamiseen ja kehittämiseen (Eronen 1999, 18). Henkilöstökulujen kululajit muodostuvat tyypillisesti nimellispalkoista, henkilösivukuluista ja muista henkilöstökuluista. Ahosen (2000, 56–57) mukaan henkilöstökulut tulisi eritellä siten, että erittelystä käy ilmi henkilöstön kokonaiskulut, kehittämiskulut, rasittumiskulut ja tehokkaan työajan kulut (kuvio 6).

KUSTANNUSERÄ	€	%
KOKONAISHENKILÖSTÖKULUT	xxxx	xx
Henkilöstön uusiutumiskulut	-xxx	xx
Henkilöstön kehittämiskulut	-xxx	xx
Henkilöstön rasittumiskulut	-xxx	xx
TEHDYN TYÖAJAN KULUT	xxxx	xx

Kuvio 6 Henkilöstökulujen erittely (Ahonen 2000, 58)

Henkilöstön *uusiutumiskuluihin* sisältyvät vuosilomat, pekkaspäivät ja vaihtuvuus. *Kehittämiskuluihin* luetaan koulutus, aloitetoiminta, ammattiyhdistystoiminta, työterveyshuolto, työsuojaus, liikuntaharrastukset ja muu sosiaalinen toiminta. *Rasittumiskulut* koostuvat sairauspoissaoloista, työtapaturmakuluista ja työkyvyttömyyseläkekustannuksista. (Ahonen 2000, 58–60.)

Henkilöstötase

Henkilöstötaseessa pyritään arvioimaan henkilöstövarallisuuden arvo. Ahosen (2000, 68–70) mukaan henkilöstötase voidaan muodostaa esimerkiksi kuvion 7 mukaisesti.

VASTAAVAAPysyvät vastaavat

Aineettomat hyödykkeet

Aineettomat oikeudet XXXX

Liikearvo XXXX

Henkilöstövarallisuus XXXX

Muut pitkävaikutteiset menot XXXX

Ennakkomaksut XXXX

Aineelliset hyödykkeet XXXX

Sijoitukset XXXX XXXX

Vaihtuvat vastaavat

Vaihto-omaisuus XXXX

Saamiset XXXX

Rahoitusarvopaperit XXXX

Rahat ja pankkisaamiset XXXX XXXX

VASTATTAVAA

Oma pääoma XXXX

Sidottu

Osakepääoma XXXX

Henkilöstövarallisuuden arvonkorotusrahasto XXXX

Muut arvonkorotusrahastot XXXX

Vararahasto XXXX

Vapaa

Edellisten tilikausien voitto XXXX

Tilikauden voitto XXXX XXXX

Tilinpäätössiirtojen kertymä XXXX

Pakolliset varaukset XXXX

Vieras pääoma

Pitkäaikainen

Lainat rahoituslaitoksilta XXXX

Eläkelainat XXXX

Muut velat XXXX XXXX

Lyhytaikainen

Lainat rahoituslaitoksilta XXXX

Eläkelainat XXXX

Saadut ennakot XXXX

Ostovelat XXXX

Muut velat XXXX XXXX

Kuvio 7 Henkilöstötase (Ahonen 2000, 69–70)

Taseeseen kirjataan yrityksen henkilöstövarallisuuden arvo. Osaamisen arvottaminen tasetta varten on kuitenkin ongelmallista. Suurimpina ongelmina pidetään eettisiä kysymyksiä, henkilöstön epävarmuutta varallisuustekijänä sekä tasearvon laskentatapaa. Henkilöstön arvottamisen ongelmiin on esitetty erilaisia ratkaisuja, jotka pohjautuvat

muun muassa rekrytoinnin aiheuttamien kulujen arvottamiseen, henkilöstön koulutustaustaan ja kokemusvuosiin, organisaation markkina-arvon ja kirjanpitoarvon erotukseen sekä koulutuskustannusten, palkkaerojen ja tuottavuuserojen arviointiin. Ratkaisuyrityksistä huolimatta henkilöstötase ei ole saanut laajaa kannatusta tuekseen. (Aho-
nen 2000, 68–71; Eronen 1999, 17; Eronen 1997, 43–44.)

Henkilöstökertomus

Henkilöstökertomus on informatiivisin dokumentti henkilöstötilinpäätöksen osa-alueista. Eronen (1999, 18–19) mukaan siihen kootaan henkilöstötilastot, tunnusluvut, selvitykset mahdollisten henkilöstötaseen ja -tuloslaskelman pääoma- ja kustannuserille sekä tietoa henkilöstön osaamisesta, työkyvystä ja terveydestä sekä työyhteisöstä ja -ympäristöstä. Ahosen (2000, 78) mukaan henkilöstökertomus tulisi jäsentää henkilöstövoimavarakäsitteen mukaisesti ja kuvata siinä henkilöstövahvuus, henkilöstön yksilöominaisuudet ja työyhteisö.

4.1.3 Henkilöstöraportti

Henkilöstöraportissa painopiste on suhdeluvuissa ja trendien seurannassa (Eronen 1999, 19). Henkilöstöraportti on tarkoitettu tukemaan strategista henkilöstöjohtamista, ja sen on tarkoitus toimia tärkeänä suunnittelun ja johtamisen välineenä päättäjille, johdolle, esimiehille ja koko organisaation henkilöstölle. Henkilöstöraportin on tarkoitus antaa tietoa henkilöstövoimavarojen tilasta, käytöstä ja niiden muutoksista. Raportissa kuvataan toteutunutta henkilöstötilannetta, ja sen avulla arvioidaan henkilöstöstrategian toteutumista. Kunnan strategisen henkilöstöjohtamisen lähtökohtana ovat kunnan visio ja palvelustrategia, joiden pohjilta toteutetaan pitkäjänteistä henkilöstösuunnittelua. Raportoinnin on siis tarkoitus kiinnittää erityistä huomiota tulevaisuuteen. (KT 2008b; Suomen Kuntaliitto 2002.)

Kunnallisen työmarkkinalaitoksen työryhmän vuonna 2003 laatimassa kunta-alan henkilöstöraporttisuosituksessa henkilöstöä koskevaa informaatiota kutsutaan henkilöstöra-

portiksi ja sitä koskevaa keräys-, käsittely-, tiedotus- ja hyödyntämistyötä henkilöstöraportoinniksi. Henkilöstöraportti-käsitteen käyttöönotolla työryhmä pyrki siirtymään kuntasektorin työolosuhteita paremmin palvelemaan ja monipuolisempaan käsitteeseen. Tarkoitus on, että henkilöstöraportti muodostuu enemmän kuvailevaksi tai analyyttisemmäksi, ja että se kytkeytyy selkeämmin osaksi kuntien henkilöstöstrategiaa.

Kunnille annetussa suosituksessa henkilöstöraportoinnin todetaan tukevan ja hyödyntävän ennen kaikkea johtamista, mutta olevan myös kuntatyönantajan ja henkilöstön yhteinen arvio henkilöstöasioiden tilasta kunnassa toteutettavan yhteistoimintamenettelyn näkökulmasta (KT 2004, 20). Henkilöstöraportointia tehdään siis kunnissa johtajille ja päättäjille päätöksenteon tueksi. Henkilöstöraportoinnin hyödyntäminen nähdään kuitenkin laajemmin. Henkilöstöraportin informaation analysointia tekemällä seurataan kehityksessä tapahtuvia muutoksia ja mahdollisia ongelmia, jolloin virheistä pystytään oppimaan ja puutteita voidaan korjata oppivan organisaation ajatuksen lähtökohdasta.

Ahonen (2000, 47) on erottanut henkilöstötilinpäätöksen ja henkilöstöraportin toisistaan sillä periaatteella, että henkilöstöraportit on tarkoitettu pääsääntöisesti organisaation sisäiseen käyttöön, lähinnä operatiivisen johdon tueksi. Niillä ei ole virallista statusta, kuten henkilöstötilinpäätöksillä. Henkilöstöraportti on myös henkilöstötilinpäätöstä laajempi asiakirja, jonka on tarkoitus olla mahdollisimman yksityiskohtainen ja tilastolliset vaatimukset täyttävä.

4.2 Henkilöstöraportointi kuntasektorilla

Suomen Kuntaliitto asetti vuonna 1996 työryhmän pohtimaan henkilöstötalouden käsitteistöä ja sen yhtenäistämistä sekä laatimaan suosituksen henkilöstötaloudellisen tilinpäätöksen tai vastaavan tekemisestä ja käyttöön ottamisesta kunta-alalla. Työskentelyn tuloksena työryhmä julkaisi huhtikuussa 1997 suosituksen henkilöstötilinpäätöksestä kunta-alalle. Suosituksella tavoiteltiin mittareiden yhteismitallisuutta ja sitä kautta vertailumahdollisuuksia eri kuntien kesken. (Suomen Kuntaliitto 1997.)

Suomen Kuntaliiton antama suositus henkilöstötilinpäätöksestä kunta-alalle korvattiin Kunnallisen työmarkkinalaitoksen antamalla suosituksella kunta-alan henkilöstöraportoinnista (yleiskirje 20.2.2004). Uudessa suosituksessa tunnusluvut päivitettiin nykypäivän tarpeita vastaaviksi, ja määrällisen raportoinnin ohella kuntia suositettiin laadullisen tarkastelun lisäämiseen.

Kunta-alalle on ominaista työvoimavaltaisuus ja palvelujen järjestäminen pätevällä, osaavalla ja koulutetulla henkilöstöllä. Kuntalaiset odottavat kunnilta riittäviä ja laadukkaita palveluja, ja työntekijöillä on vaatimuksia työhyvinvoinnin ylläpitämiselle ja kehittämiselle. Myös valtio edellyttää kunnilta tuloksellista palvelutoimintaa ja henkilöstöjohtamista. Lisäksi kuntien tulee arvioida nykyiset henkilöstövoimavaransa ja ennakoida tulevat tarpeet ollakseen kilpailukykyisiä työnantajia. Kunta-alan henkilöstöraporttisuosituksessa arvioidaan henkilöstöä koskevien tietojen merkityksen korostuvan myös kunnan tilinpäätöksessä jatkossa. Suosituksessa arvioidaan myös tilintarkastajien kiinnittävän aikaisempaa enemmän huomiota henkilöstömenoihin ja siihen, millaisella työpanoksella palvelut on tuotettu. (KT 2004, 4.)

Kunta-alan henkilöstöraporttisuosituksessa korostetaan henkilöstövoimavarojen arvioinnin olevan osa hyvää henkilöstöpolitiikkaa. Henkilöstövoimavarojen arvioinnissa ja henkilöstöraportoinnissa on tärkeää selvittää, mitä vaikutuksia kuntien harjoittamalla henkilöstöpolitiikalla ja henkilöstötyöllä kunnissa on ollut. On selvitettävä, ovatko henkilöstövoimavarat ja henkilöstötyö sisällöllisesti oikein suunnattuja ja riittävän tuloksellisia, jotta kunnat selviytyisivät niille asetetuista sekä omista palvelutavoitteistaan. (KT 2004, 4.)

4.3 Henkilöstöraporttia koskeva suositus

4.3.1 Taustaa

Henkilöstötilinpäätösten käyttö yleistyi kunta-alalla selvästi 2000-luvun alkuvuosina. Yhteisen työryhmän asettamisesta valmistelevaan ehdotusta henkilöstövoimavarojen arviointia ja raportointia koskeva suositukseksi sovittiin kunta-alan yhteistoimintaa

koskevista virka- ja työehtosopimusneuvotteluissa vuosiksi 2003–2004. Huhtikuussa 2003 Kunnallinen työmarkkinalaitos asetti työryhmän valmistelemaan uutta suositusta kuntatason henkilöstötilinpäätökseksi. Työryhmän ehdotus kunta-alan henkilöstöraportointia koskevaksi suositukseksi valmistui 1.12.2003, ja uudella suosituksella korvattiin jo osittain vanhentunut Suomen Kuntaliiton vuonna 1997 antama suositus henkilöstötilinpäätöksestä kunta-alalla (Suomen Kuntaliiton yleiskirje 19/1997). Uudessa suosituksessa on mahdollisuuksien mukaan otettu huomioon henkilöstövoimavarojen valvonta- ja arviointitietämyksen uusimmat oppisuuntaukset sekä henkilöstöjohtamisen ja tietotekniikan kehitys kunnallisissa organisaatioissa. (KT 2004, 1–3.)

Suosituksessa korostetaan siirtymisen suosituksen mukaiseen henkilöstövoimavarojen raportointiin helpottavan seudullista, kuntien välistä ja valtakunnallista vertailtavuutta (KT 2004, 7). Lisäksi suosituksessa painotetaan henkilöstöraportin jo itsessään kertovan panostamisesta henkilöstövoimavarojen kehittämiseen ja hyvinvointiin sekä osaamisen johtamiseen. Henkilöstöraportin avulla saadaan toisaalta näkyviin myös epäkohdat, jolloin niihin on helpompi tarttua. Suosituksessa varoitetaan myös siitä, että ilman henkilöstöraportin laadintaa organisaation johto saattaa kiinnittää huomiota väriin asioihin, koulutus ja kehittäminen jäävät puutteellisiksi, osaaminen voi vääristyä ja ikääntymisen vaikutukset saattavat yllättää. (KT 2004, 8.)

Suosituksessa korostetaan henkilöstöraportin kokoamisen olevan työnantajan vastuulla, mutta sen tietosisällön ja seurattavien tunnuslukujen suunnittelussa sekä tulosten tulkinnaissa ja hyödyntämisessä tulisi toimia yhteistyössä henkilöstön ja sitä edustavien ammattijärjestöjen kanssa (yleissopimus 3 § 1 mom.). On myös tärkeä huomata, että kunnan eri organisaatiotasot ja yksiköt tarvitsevat päätöksenteon ja toiminnan tueksi erilaisia ja eri määrän henkilöstökertomuksen tunnuslukuja. Esimerkiksi poliittiset päättäjät ja kunnan ylin johto tarvitsevat strategisesti olennaista tietoa resursseista, kun taas esimiehille henkilöstöraportti on johtamisen työväline. Henkilöstöhallinto puolestaan tarvitsee henkilöstöraporttia henkilöstövoimavarojen seurantaan ja vaikuttavuuden arviointiin sekä mahdollisten muutostarpeiden tueksi. Työterveyshuolto sitä vastoin tarvitsee tietoa henkilöstön tilan ennakkointiin ja esimerkiksi työsuojelutietoa tapaturmista, ammattitaudeista ja sairauspoissaolojen kehityksestä. (KT 2004, 10.)

4.3.2 Sisältö

Vuonna 2003 valmistuneessa kunta-alan henkilöstöraporttisuosituksessa ohjeistetaan kuntia henkilöstövoimavarojen arviointiin ja raportointiin. Suosituksen johdannossa korostetaan henkilöstövoimavarojen tuntemisen tärkeyttä kuntasektorilla ja luodaan katsaus työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden avaimiin. Lisäksi johdannossa esitellään henkilöstöraportoinnin nykyistä käyttöä, keskeisiä käsitteitä ja arvioinnin asteittaista kehittämistä.

Suosituksen toisessa luvussa keskitytään henkilöstöraporttisuosituksen sisältöön. Aluksi siinä käsitellään henkilöstöraportointia strategisen henkilöstöjohtamisen tukijana. Tämän jälkeen luvussa luodaan katsaus hyvään henkilöstöraportointiin ja sen taustalla olevaan lainsäädäntöön. Lopuksi pohditaan, mitä tietoa henkilöstöstä tarvitaan ja kerätään.

Kolmannessa luvussa esitetään suosituksen sisältämät tunnusluvut, ja neljännessä luvussa käsitellään henkilöstöraportin hyödyntämistä. Tässä yhteydessä esillä ovat yhteistoiminnallinen menettely raportin käsittelyssä, henkilöstöraportista viestiminen, henkilöstöraporttiprosessin arviointi sekä raportin hyödyntäminen kehittämistyössä.

Suosituksen viidennessä luvussa tarkastelun kohteina ovat caset Vantaan ja Espoon kaupunkien, Hollolan kunnan sekä Pirkanmaan sairaanhoitopiirin henkilöstöraportoinnista.

Kunta-alan henkilöstöraporttisuosituksen (2004, 8) mukaan hyvää henkilöstöraporttia kuvaavat seuraavat piirteet:

- Se on strategian toteutumisen ja arvioinnin työkalu.
- Se on organisaation virallinen kuvaus henkilöstövoimavaroista ja niiden kehityksestä.
- Se antaa realistisen kuvan henkilöstön pitkäaikaiseen suoriutumiskykyyn liittyvistä tekijöistä.
- Se ohjaa organisaation strategista ja operatiivista johtoa käyttämään ja kehittämään henkilöstöresursseja oikein.
- Se on esitystavaltaan suppea ja kokoava.
- Tietoja kerätään säännöllisesti.

- Tieto on helposti ymmärrettävässä muodossa, ja samaa muotoa käytetään kaikkialla organisaatiossa.

Henkilöstöraporttisuosituksen avulla pyritään lisäämään henkilöstöraporttien vertailtavuutta eri kuntien kesken. Suosituksessa esitetään, että samantyyppiset kuntayhtymät, seutukunnat tai muutoin yhteistyötä tekevät kunnat voivat keskenään sopia tiettyjen yhdenmukaisten tunnuslukujen käyttöönotosta, vaikka henkilöstöraportti tuleekin tehdä nimenomaan oman kunnan tarpeiden mukaiseksi. (KT 2004, 8.)

Kunta-alan henkilöstöraporttisuosituksessa kuntia ohjeistetaan valitsemaan henkilöstöraportointiaan varten muutamia tietoja, jotka ovat kunnan toiminnan kannalta oleellisia, helposti kerättäviä ja yksiselitteisiä sekä mahdollisuuksien mukaan valtakunnallisesti vertailukelpoisia ja seurattavissa aikasarjoina. Valittujen muuttujien tulee liittyä olennaisina osina kunnan palvelu- ja henkilöstöstrategioihin sekä tukea varautumista tuleviin henkilöstömuutoksiin ja -tarpeisiin. (KT 2004, 8.)

4.3.3 Tunnusluvut

Henkilöstöraportin tiedot ilmoitetaan vuosittain vuoden viimeisen päivän (31.12.) tilanteen mukaan. Suosituksen tunnusluvuista kunta valitsee oman toiminnan tavoitteiden kannalta ja käytettävissä olevien resurssien mukaan ne tiedot, joita kerätään vuosittain. Kokemuksen karttuessa, tietojärjestelmien tietosisällön kehittyessä ja kunnan tarpeiden muuttuessa myös henkilöstövoimavarojen seurannan muuttujia voidaan karsia tai lisätä. (KT 2004, 11.)

Kunta harkitsee, missä laajuudessa tietoja seurataan koko kunnan tasolla ja missä laajuudessa hallinnonaloittain, tulosyksiköittäin tai jollakin muulla jaottelulla. Harkinnassa otetaan huomioon organisaation koko ja rakenne sekä tunnuslukujen käyttötarkoitus. Tunnuslukujen luokituksella ja käytettävällä jaottelulla on tarkoitus tukea henkilöstörakenteen muutosten seurantaa ja työvoimatarpeen ennakointia (esim. ikäjakauma vaihtelee ammattiryhmittäin). (KT 2004, 11.)

Henkilöstöraportti kattaa kuntaan työ- tai virkasuhteessa (palvelussuhteessa), pääsääntöisesti päätoimisessa palvelussuhteessa, olevan henkilöstön. Esimerkiksi sairaanhoitopiireissä voi kuitenkin olla perusteltua tilastoida myös sivutoimiset lääkärit. Kunnan harkinnan mukaan tiettyjä tunnuslukuja voidaan kuitenkin seurata vain vakinaisen henkilöstön osalta (esim. työhistoria, eläköityminen). (KT 2004, 11.)

Kunnan henkilöstön sukupuolijakauma ei ole raportissa erillisenä tunnuslukuna. Suosituksen mukaan keskeiset tiedot – mielellään kaikki tiedot – tulisi aina tilastoida myös sukupuolen mukaan luokiteltuina. Tämä tukee myös tasa-arvosuunnitelman laadintaa ja toteutumisen seurantaan. Suosituksen mukaan henkilöstöraporttiin kerättyjen yhden vuoden tietojen ja aikasarjojen yhteyteen tulee liittää myös sanalliset tulkinnat tilanteista ja muutoksista sekä selvitys siitä, mihin toimenpiteisiin kunnassa mahdollisesti ryhdytään tilanteiden muuttamiseksi. (KT 2004, 11.)

Kunta-alan henkilöstöraporttisuosituksen (KT 2004, 11–19) sisältämät tunnusluvut on koottu tiivistäen seuraavaan:

1) Henkilöstön määrä ja rakenne

Palvelussuhteen luonne

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

Päätoimisuus

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

Henkilötyövuosi

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

Henkilöstön lukumäärä keskeisissä ammattiryhmissä tai yleisimmissä nimikkeissä sekä muutos (%) edelliseen vuoteen

Henkilöstön lukumäärä sopimusaloittain tai kuukausipalkkaiset/tuntipalkkaiset sekä muutos (%) edelliseen vuoteen

Ikä

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

Henkilöstön ikäjakaumaa suositellaan seurattavaksi ainakin vakinaisen henkilöstön osalta.

Eläkkeelle siirtyminen

Kertomusvuonna eläkkeelle siirtyneiden henkilöiden lukumäärä:

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

Eriyisesti eläköitymisessä on suositeltavaa tarkastella menneen vuoden ohella muutaman vuoden aikasarjaa taaksepäin ja ennustetta muutama vuosi eteenpäin.

Vakinaisen henkilöstön palvelussuhteen pituus omalla työnantajalla / työhistoria

Henkilöstön lukumäärä palveluksessaolovuosien mukaan ryhmiteltynä:

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

Vaihtuvuus

Vakinaisen henkilöstön tulovaihtuvuus ja lähtövaihtuvuus voidaan raportoida

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

Henkilöstön rekrytointi

- vuoden aikana rekrytoitun vakinaisen henkilöstön määrä ammattiryhmittäin (vrt. kohta vaihtuvuus)
- hakemusten määrä avoinna olevaa työpaikkaa kohden
- sisäisten ja ulkoisten valintojen määrä
- nuorten rekrytointi kesätöihin
- käytetyt rekrytointikanavat, osallistuminen rekrytointitapahtumiin yms.

Työharjoittelu (nämä ryhmät eivät yleensä ole työsuhteisia)

- työharjoittelijoiden ja työssäoppijoiden määrät
- TET-jaksossa olleet koululaiset.

2) Työaika ja työpanos

Tehty työpanos / Vuosityöaika

Työaikamuodot

Henkilöstön lukumäärä kunnassa käytössä olevissa työaikamuodoissa, esim. toimistotyöaika, yleistyöaika, jaksotyöaika, säännöllinen työaika 37 tuntia/viikko, kolmivuorotyö, muut työaikamuodot, työaikajoustot, joustavat työjärjestelyt (etätyö, osa-aikalisä, vuorotteluvapaat).

3) Osaaminen, sen kehittäminen ja johtaminen

Koulutustaso

Koulutustaso luokitellaan:

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

Osaamisen kehittäminen

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

Koulutukseen osallistuminen on suositeltavaa eritellä henkilöstöryhmittäin (karkea jako).

Johtamisen kehittäminen

- kehityskeskustelujen kattavuusprosentti (kuinka suuri osa henkilöstöstä on systemaattisten kehityskeskustelujen piirissä)
- systemaattiseen esimieskoulutukseen osallistuneiden määrä ja esimieskoulutuspäivien määrä
- (systemaattisen) esimieskoulutuksen sisältö
- mentorointi tai muut johtamisen kehittämisen menetelmät.

4) Terveydellinen toimintakyky ja työhyvinvointi

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

Sairauspoissaolot

Vuoden aikana kertyneet palkalliset, osapalkalliset ja palkattomat sairauspoissaolot:

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

Työtaturmasta johtuvat poissaolot

- = työtaturmat, työmatkataturmat, ammattitaudit.
- poissaolotapausten lukumäärä
- poissaoloaika yhteensä ja/tai keskimääräinen poissaoloaika / hlö
- työtaturmapoissaoloprosentti.

Kuntoutukseen osallistuneiden henkilöiden lukumäärä ja kuntoutuspäivät yhteensä tai keskimäärin/henkilö

Työn kuormittavuuden arviointi (työnantajan veloitteena on seurata työnkuormittavuutta, työturvallisuuslaki 738/2002, 25 §)

Työhyvinvointi, työilmapiirimittaukset, työolobarometri

5) Innovatiivisuus, yhteistoiminta ja verkostoituminen

Aloitetoiminta

- aloitteet (lukumäärä)
- aloitteiden määrä / henkilö
- kuvaus merkittävimmistä toimenpiteisiin johtaneista aloitteista
- aloitteellisuudesta palkitseminen.

Sisäinen tiedottaminen

- henkilöstölehti
- intranet
- työpaikkakokousperiaatteet ja -käytäntö.

Kehittämishankkeet

Henkilöstöstrategian toteuttamisen kannalta käynnissä olevien

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

Yhteistoiminta

- edustuksellisten yhteistoimintaorganisaatioiden kokousten lukumäärä
- luottamusmiesten lukumäärä
- työsuojeluvaltuutettujen lukumäärä
- merkittävimmät käsitellyt asiat ja toimenpiteet.

Asiakastyytyväisyys (perustuu yhden tai useamman hallinnonalan tai koko kunnan palveluja koskevaan kyselyyn)

- henkilöstöstrategian kannalta keskeiset tulokset.

Seutu- ja aluekeskusyhteistyö

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

Yhteisösuhteet

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

6) Palkkaus ja henkilöstökustannukset

Palkkausjärjestelmät ja palkitseminen

- työn vaativuuden arvioinnin perusteet ja arvioinnin toteuttaminen kunnassa
- henkilökohtaisen lisän käyttö kunnassa
- kunnassa käytössä olevat tulospalkkiojärjestelmät
 - järjestelmän kuvaus ja toteutuminen
 - järjestelmän piirissä oleva henkilöstö
 - maksetut tulospalkkiot.

Keskiansiot

Henkilöstökustannukset

Vuoden aikana maksetut

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

Välilliset palkat eli ei-tehdyn työajan palkat

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

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

Muut välilliset kustannukset

Näiden edellä esitettyjen tunnuslukujen ja henkilöstöraportista annetun suosituksen perusteella tutkimuksen empiirisessä osassa tarkastellaan henkilöstöraportointia esimerkkikunnissa.

4.4 Henkilöstöraportoinnin hyödyntäminen

Keskeisintä henkilöstöraportoinnissa on henkilöstöraporttiin kerättyjen tietojen analysointi ja hyväksikäyttö organisaation strategisessa johtamisessa (Henkilöstötilinpäätös 1998, 5). Kun henkilöstöraportti on saatu valmiiksi, tulee aloittaa tietojen systemaattinen hyväksikäyttö henkilöstön strategisessa johtamisessa (VM 2001a, 129).

Yleensä henkilöstöraportin laadinta on kunnan henkilöstöyksikön, henkilöstöasioista vastaavien viranhaltijoiden ja työterveyshuollon vastuulla. Vastuuseen kuuluvat myös henkilöstöraportin käsittely yhteistoimintaelimissä ja kunnan päättävissä elimissä sekä henkilöstöraportista tiedottaminen kunnan sisällä ja sen ulkopuolelle. Henkilöstöraportin tiedot tulee käsitellä yhteistoimintaelimissä, koska henkilöstöä koskevat tunnusluvut ovat yhteistoimintamenettelyn piirissä (yleissopimus yhteistoimintamenettelystä 3 §). Yhteistoimintaelimet tekevät päätöksen toimenpiteistä, joihin ne ryhtyvät henkilöstöraportin johdosta. (KT 2004, 19.)

Myös esimiesten on tärkeää ottaa vastuu henkilöstöraportin käsittelystä yhdessä oman henkilöstönsä kanssa. Henkilöstöraportti tulee käsitellä myös kunnan hallituksessa ja

tarvittaessa valtuustossa. Silloin käsittely ja keskustelu tähtäävät yleensä sekä kunnan vision että henkilöstöstrategian laadintaan ja arviointiin sekä yleensäkin kunnan kehittämiseen. (KT 2004, 19.)

Kuntatyönantajan ja henkilöstön edustajien on syytä vielä kerran käydä yksityiskohtaisesti läpi henkilöstöraportin tiedot poliittisilta päättäjiltä ja henkilöstöltä saadun palautteen jälkeen. Tällöin on tarkoitus keskustella, mitä henkilöstöraportti kertoo henkilöstöasioiden tilasta tällä hetkellä, miten asioiden pitäisi olla ja miten tavoitetaan päästään. Tässä vaiheessa pohditaan, miten vahvistetaan henkilöstöraportin osoittamia vahvuuksia ja kehitetään tai käännetään parempaan kehityssuuntaan ne asiat, joissa henkilöstöraportin mukaan on ongelmia tai kehittämisen varaa. Parantamisalueille on tarkoitus asettaa selkeät tavoitteet ja etsiä menettelyt, joilla korjaus- ja kehittämistoiminnot tehdään. (Henkilöstötilinpäätöshankkeen kehittämisryhmä 2005, 69; KT 2004, 19.)

Kunta-alan henkilöstöraporttisuosituksen mukaan henkilöstöraportin hyödyntämisen tavoitteena on tarjota organisaation johdolle kattava ja selkeä tietopohja päätöksenteon tueksi. Toinen tavoite on saada aikaiseksi kuntatyönantajan ja henkilöstön yhteinen arvio henkilöstöasioiden tilasta kunnassa. Henkilöstöraportin tiedot on analysoitava tarkoin, kehityssuuntia on seurattava ja esiin tulevien mahdollisten ongelmien syihin puuttuttava, sillä henkilöstöraportin hyödyntäminen perustuu keskeisesti oppivan kuntaorganisaation periaatteisiin. Tästä syystä henkilöstöraportin sisältämät tiedot on hyödynnettävä kuntaorganisaation työn, henkilöstön ja työorganisaation arjen kehittämisessä. (KT 2004, 20.)

Hyvänä käytäntönä kunta-alan henkilöstöraporttisuosituksessa pidetään sitä, että tiedot laitettaisiin kuntien omille kotisivuille, mikä edistää myös kunnan hyvää työnantajakuva. Viestinnässä voidaan suosituksen mukaan käyttää sekä kirjallista että suullista muotoa, esimerkiksi tiedotuskokouksia, työpaikkakokouksia, henkilöstölehteä, intranetiä ja esitteitä. (KT 2004, 19.)

Henkilöstöraportin tietojen avulla selvitetään henkilöstöön liittyvien asioiden nykytila ja kehityssuunta. Analyysin pohjalta nostetaan esille muutamia keskeisiä henkilöstöön liittyviä kehittämiskohteita, joille asetetaan selkeät tavoitetilat. Parannettavia tavoitteita ei saa olla liikaa, koska muuten kehittäminen ei ole tehokasta. Tavoitteena tulee olla

jatkuva kehittyminen tulevaisuudessa tapahtuvat toimintaympäristön muutokset ennakoitujen. Kun tavoitteet ovat selvillä, päätetään konkreettisista toimenpiteistä, joiden avulla tavoitteet pyritään saavuttamaan. Nämä tiedot kirjataan henkilöstöraporttiin, ja tulevilla henkilöstöraporteilla seurataan, ovatko tavoitteet saavutettu. (VM 2001a, 131–132.)

Henkilöstöraportin tietojen analysoinnissa tulisi kiinnittää huomiota asioiden tiloihin, kehityksiin ja niiden suuntiin, verrata niitä organisaation strategioihin ja niistä johdettuihin konkreettisiin tavoitteisiin ja tehdä ehdotuksia asioiden parantamiseksi ja kehittämiseksi. Henkilöstön hallinnan pohjana organisaatiolla tulisi olla organisaation strategioista johdettu henkilöstöstrategia, joka viitoittaa käytäntöjä ja tavoitteita henkilöstötoimen suhteen. Analysoitaessa erilaisia numerotietoja, tunnuslukuja ja kuvioita tulisi huomio kiinnittää erityisesti tietojen tasoon, vuosittaiseen muutokseen ja muutoksen suuntaan. (VM 2001a, 134.)

Numeerisen tiedon ohella tulee analysoinnissa ottaa huomioon myös kvalitatiiviset henkilöstöön liittyvät tekijät ja tuoda ne esiin henkilöstöraportissa. Kvalitatiiviset tekijät ovat asioita, joita ei voida ilmaista numeerisin mittarein, mutta ne ovat selkeästi havaittavissa työyhteisössä toimittaessa. Tällaisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi työyhteisön toimivuuteen, tilaan, tuloksellisuuteen, erilaisiin henkilöstöongelmiin ja työpaikkausuaamiseen liittyvät asiat. (VM 2001a, 134.)

Henkilöstöasioiden kehittämisessä voidaan käyttää *benchmarkingia*, jossa verrataan esimerkiksi omaa henkilöstöhallintaa sekä tuottavuuden, laadun ja työprosessien tehokkuutta toisten, esimerkillisten organisaatioiden henkilöstöhallintaan ja tehokkuuteen. Hyvin menestyvistä organisaatioista pyritään löytämään vertailun tuloksena kehittämismalleja ja parempia käytäntöjä. Tavoitteena tulee olla asioiden tekeminen paremmin kuin vertailuorganisaatioissa. (VM 2001, 134–135.)

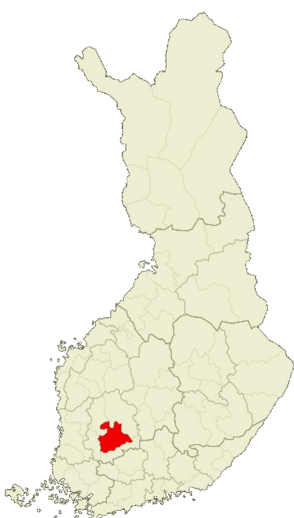
5 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Kohdekunnat ja niiden valinnan perusteet

Kohdekuntien valinnassa haettiin yhtä kokonaista seutukuntaa, sillä seutukunnassa on erilaisia kuntia, jotka ovat toisiinsa erilaisissa suhteissa. Yleensä seutukunnassa on isompi kuntakeskus, sitä lähellä olevia kuntia ja toisia syrjemmässä olevia kuntia sekä suurempia ja pienempiä kuntia. Seutukunnan valinnalla tutkimuskohteeksi kuntien kesken saavutetaan sellaiset erilaiset todellisuudet, joita suomalaisessa kuntakentässä kuntien kesken on. (vrt. Rannisto 2005, 24.)

Tutkimusekonomisista syistä tarkastelun kohteeksi valittiin Tampereen seutukunnan kunnat. Valinta mahdollisti maantieteellisen sijaintinsa johdosta haastatteluiden toteuttamisen kunkin kohdekunnan edustajan kanssa.

Tampereen seutukunta on Suomen vetovoimaisin kasvukeskus, jonka muodostavat Tampereen, Nokian ja Ylöjärven kaupungit sekä Kangasalan, Lempäälän, Pirkkalan ja Vesilahden kunnat. Maantieteellisesti Tampereen seutukunta sijaitsee Länsi-Suomen läänissä ja Pirkanmaan maakunnassa Hämeessä (kuvio 8). Asukkaita alueella on noin 350 000. Alue on väkiluvultaan maan toiseksi suurin kasvukeskus pääkaupunkiseudun jälkeen. (Tampereen kaupunkiseudun kuntayhtymä 2006.)



Kuvio 8 Tampereen seutukunnan sijainti (Wikipedia 2008)

Kuviossa 9 on kuvattuna Pirkanmaa ja Tampereen seutukunnan kunnat. Tampereen seutukunnan alue laajentui 1.1.2009, kun Kuru poistui Ylä-Pirkanmaan seutukunnasta yhdistyessään Tampereen seutukuntaan kuuluvan Ylöjärven kanssa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008).



Kuvio 9 Tampereen seutukunnan kunnat ja Pirkanmaa (ProAgria Pirkanmaa 2003)

Tampereen seutukuntaan kuuluvien kuntien henkilöstöraportoinnin tutkiminen on mielekästä, koska kohdejoukossa on väkiluvultaan maamme kolmanneksi suurimman kaupungin Tampereen lisäksi pieniä, kasvavia kuntia. Vaikka tarkasteluun on haluttu ottaa erikokoisia kuntia, ei tutkimuksen tuloksia voida yleistää kaikkiin Suomen kuntiin joutuessaan pienestä kohdejoukosta ja tarkoituksenmukaisesta kohdejoukon valinnasta. Koska tapauksia on kuitenkin useampi, voidaan tehdä joitakin johtopäätöksiä, jotka ovat yleistettävissä. Tarkastelua yleistämisen suhteen syvennetään luvussa 7.2 arvioitaessa tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen tapauksia valikoitaessa on ollut tarpeen rajata tutkimuksen kohde myös ajallisesti (ks. Malmsten 2008, 71). Tässä tutkimuksessa henkilöstöraportoinnin tarkasteluajanjakso käsittää tutkimusajankohtaansa nähden uusimmat, vuoden 2007 henkilöstöraportit, jotta tutkittavista kohteista saataisiin mahdollisimman ajankohtaiset käsitykset.

5.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmillä tarkoitetaan empiirisen tutkimuksen aineistonhankinta- ja analyysimetodeja, ja ne voidaan jakaa laadullisiin eli kvalitatiivisiin ja määrällisiin eli kvantitatiivisiin menetelmiin. Tutkimuksenteossa on olennaista pohtia, mitkä ovat ne aineistot, joiden avulla saadaan parhaiten tietoa tutkimuskohteesta, ja mitkä ovat ne menetöt, jotka parhaiten mahdollistavat tiedon esille saamisen aineistoista. Tutkimuksessa käytettävien metodien on tarkoitus tuoda ratkaisu tutkimusongelmiin. Tässä tutkimuksessa on päädytty käyttämään erilaisia menetelmiä tutkimusongelmien ratkaisemiseksi. Tutkimuksessa lähdetään liikkeelle kvalitatiivisen tutkimuksen perusolettamuksista, joita kuvaavat muun muassa seuraavat piirteet (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 165):

- Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa.
- Käytetään induktiivista analyysia.
- Käytetään laadullisia metodeja aineiston hankinnassa.
- Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käytetään.

- Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti.

Kvalitatiivinen tutkimusote pohjautuu eksistentiaalis-fenomenologis-hermeneuttiseen tieteenfilosofiaan (Metsämuuronen 2003, 167). Se soveltuu tutkimukseen erityisen hyvin silloin, kun

- ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista eikä niinkään niiden yleisluonteesta
- ollaan kiinnostuneita tapahtumissa mukana olleiden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista
- halutaan tutkia luonnollisia tilanteita
- halutaan saada tietoa tiettyihin tapauksiin liittyvistä syy–seuraussuhteista, joita ei voida tutkia kokeellisesti (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1995, 12–13).

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus, jossa on piirteitä niin kuvailevasta kuin kartoittavasta tutkimuksesta (ks. esim. Heikkilä 2001, 14). Kvalitatiivisen tutkimuksen eri lähestymistavoille on yhteistä se, että niiden tavoitteena on löytää tutkimusaineistosta toimintatapoja, samanlaisuuksia tai eroja. Kuvailevassa eli deskriptiivisessä tutkimuksessa etsitään tarkkoja kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä ja sen piirteistä niistä dokumentoiden. Kartoittavassa tutkimuksessa pyritään avaamaan vähemmän tunnettua ilmiötä ja jäsennetään sitä yleisellä tasolla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 136; Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 21.)

Tässä tutkimuksessa valittu tutkimusote on vahvasti empiirinen. Se nojaa aikaisempaan tutkimukseen ja olemassa olevaan teoriaan sekä käsiteanalyysiin. Käsiteanalyysissa selvitetään käsitteen sisältö ja sen suhteet muihin käsitteisiin eli käsitteen sijainti käsitejärjestelmässä. Tämän tutkielman teoriaosuudessa tarkastellaan käsiteanalyysin keinoin henkilöstöraportoinnin käsitettä sekä siihen liittyviä muita käsitteitä ja käsitteiden välisiä suhteita. Käsiteanalyysissa metodeina toimivat analyttinen pohdinta ja luova päätely. Käsitteellistämällä tarkoitetaan pyrkimystä hahmottaa asioita yleisellä, teoreettisella tasolla sen lisäksi, että asioista saadaan aina myös välittömiä kokemuksia. Teoreettinen käsite onkin aina useiden konkreettisten tosiseikkojen nojalla tehty yleistys. (Eskola & Suoranta 1998, 75; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 144–145.) Tässä tutkimuksessa teoreettis-käsitteellisen analyysin merkitys korostuu suhteellisen uusien ja

vielä vakiintumattomien käsitteiden vuoksi. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu teoreettis-käsitteelliseen analyysiin, koska tutkimuksen tulosten ymmärtäminen edellyttää myös lukijalta käytettyjen käsitteiden tunnistamista.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkimusongelmien mukaisesti selvittää kuntien henkilöstöraportointia. Kvalitatiivisessa metodologiassa käytettäviä keskeisiä tutkimusmetodeja ovat havainnointi, tekstianalyysi, haastattelu ja litterointi (Metsämuuronen 2003, 167). Luonteensa vuoksi tutkimustehtävät edellyttävät ilmiön intensiivistä empiiristä tarkastelua, joka on mielekästä toteuttaa paneutumalla riittävän syvällisesti valikoidujen kuntien yksittäisiin henkilöstöraportointikäytänteisiin. Toisena vaihtoehtona olisi ekstensiivinen empiirinen tutkimus eli esimerkiksi perinteinen tilastollinen tutkimus, jossa käytettäisiin lukuisia havaintoyksikköjä, mutta vastaavasti harvempia ja strukturoidumpia muuttujia. Edellä mainitut vaihtoehdot osoittavat, että käsillä olevaa ilmiökenttää on perusteltua lähestyä tapaustutkimuksen keinoin. Menetelmällisesti empiirisen aineiston hankinta perustuu sekä tapaustutkimukselle tyypillisen tapauskohtaisen informaation hankintaan eri lähteistä että niitä täydentäviin laadullisiin menetelmiin, kuten sisällönanalyysiin ja haastatteluihin.

Tapaus- eli casetutkimus

Tutkimusmenetelmäksi on valittu monitapaustutkimus. Monen tapauksen casetutkimuksessa (*multiple-case study*) toimitaan lähtökohtaisesti samoin kuin tapaustutkimuksessa. Erilliset tapaukset eivät ole tilastoyksiköitä vaan saman tutkittavan ilmiön eri havaintoja, joita tutkitaan valitun teorian ja tutkimusstrategian valossa.

Tapaustutkimus ei ole varsinainen metodi vaan tutkimustapa, jonka sisällä voidaan käyttää erilaisia aineistoja ja menetelmiä (Laine, Bamberg & Jokinen 2008, 9). Lähtökohtaisesti tapaustutkimus on kuvailevaa tutkimusta, ja toisaalta siinä pyritään löytämään ilmiöille myös selityksiä. Kirjallisuudessa esitettävät tapaustutkimuksen määritelmät ovat varsin yleisiä, eikä yhtenäistä tapaustutkimuksen määritelmää voida esittää. Yleisesti painotetaan sitä, että tapaus on tietty rajallinen kokonaisuus. Yin (1991, 23) tarkoittaa tapaustutkimuksella ”empiiristä tutkimusta, joka monipuolisia ja monilla eri tavoilla hankittuja tietoja käyttäen tutkii nykyistä tapahtumaa tai toimivaa ihmistä tie-

tyssä ympäristössä”. Olennaista on, että tutkimus kohdistuu nykyhetkeen ja tapahtuu todellisessa tilanteessa, jota tutkija ei voi keinotekoisesti järjestää esimerkiksi kokeelliseksi asetelmaksi (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1995, 11).

Tämä tutkimus on toteutettu varsin suoraan Yinin (1991, 52–59) kuvaaman monitapaustutkimuksen kaavan mukaisesti. Yinin kuvaamassa monitapaustutkimuksessa tehdään aluksi teoreettiset valinnat ja kootaan teoreettinen viitekehys, minkä jälkeen valitaan tutkittavat tapaukset ja päätetään tiedonkeruun menetelmät. Tapaukset tutkitaan tämän jälkeen yksi kerrallaan, ja jokaisesta tapauksesta kirjoitetaan erillinen raportti. Lopulta raporteissa olevat tiedot ja havainnot yhdistetään. Yhdistämisen perusteella modifioidaan teoriaa ja tehdään johtopäätökset. Lopuksi kirjoitetaan lopullinen kirjallinen tutkimusraportti.

Sisällönanalyysi

Tutkimuksen empiirisessä osassa analysoidaan Tampereen seutukuntaan kuuluvien kuntien henkilöstöraportointia sisällönanalyysin keinoin. Sisällönanalyysi on menetelmä kirjallisen ja suullisen kommunikaation analysoimiseksi, ja sen avulla voidaan tarkastella asioiden ja tapahtumien merkityksiä, seurauksia ja yhteyksiä. Sisällönanalyysin avulla dokumentteja voidaan analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti. Analyysimenetelmän avulla pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa niin, että tutkittavien ilmiöiden väliset suhteet saadaan selkeinä esille. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 21–23; Tuomi & Sarajärvi 2002, 93–105.)

Sisällönanalyysi on siis tekstianalyysia, jossa tarkastellaan jo valmiiksi tekstimuotoisia tai sellaiseksi muutettuja aineistoja. Analyysin avulla pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka kytkee tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105.) Sisällönanalyysissa aineistoa tarkastellaan eritellen, ja sen avulla voidaan tehdä monenlaista tutkimusta. Olennaista sisällönanalyysissa on se, että tutkimusaineistosta erotetaan samanlaisuudet ja erilaisuudet. Tekstin sanat, fraasit tai muut yksiköt luokitellaan aineistoa kuvaaviin luokkiin merkityksen perusteella. Luokkien tulee olla toisensa poissulkevia tai yksiselitteisiä. Sisällönanalyysin tarkoituksena on kuvailla ja tulkita analysoita-

van kohteen ominaispiirteitä ja kiinnittää huomiota siihen, mitä teksti ilmaisee, mitä aihetta siinä käsitellään ja millä tavoin asioita painotetaan. Tässä tutkimuksessa kuntien henkilöstöraporteista etsitään sisällönanalyysin keinoin yhtäläisyyksiä ja eroja, joita tiivistetään. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 21–23; Tuomi & Sarajärvi 2002, 93–105.)

Sisällönanalyysilla voidaan tarkoittaa sekä laadullista sisällönanalyysia että sisällön määrällistä erittelyä. Tuomi & Sarajärvi (2002) tarkoittavat sisällön erittelyllä dokumenttien analyysia, jossa kuvataan kvantitatiivisesti esimerkiksi tekstin sisältöä. Sisällönanalyysilla he tarkoittavat pyrkimystä kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti. Molempia tapoja voidaan hyödyntää samaa aineistoa analysoitaessa, kuten tässäkin tutkimuksessa tehdään. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 109–116.)

Teemahaastattelu

Tämän tutkimuksen empiriaosassa tarkastellaan henkilöstöraporttien sisältöjen lisäksi myös raporttien hyödyntämistä kunnissa. Henkilöstöraportoinnin hyödyntämisen selvittämiseksi toteutetaan teemahaastattelut tutkimuksen kohteena olevien kuntien henkilöstöasioista vastaaville henkilöille, pääasiassa henkilöstöpäälliköille ja -johtajille.

Haastattelu on tieteellinen metodi ja yksi tiedonhankinnan perusmuoto. Se on keskustelua, jonka tavoite on selvittää, mitä jollakulla on mielessään. Haastattelu tapahtuu tutkijan aloitteesta ja on hänen johdattelemaansa. Yksinkertaistettuna haastattelussa on kyse vuorovaikutuksellisesta tilanteesta, jossa henkilö (haastattelijä) esittää kysymyksiä toiselle henkilölle (haastateltava). (Eskola & Suoranta 1998, 86–87; Hirsjärvi & Hurme 2001, 11–12.)

Teemahaastattelu on yksi monista haastattelutyypeistä. Se on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, joka voidaan sijoittaa lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun väliin. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit, *teema-alueet*, on etukäteen määrätty. Haastattelutilanteessa haastattelijalla on jonkinlainen tukilista käsiteltävistä asioista, mutta ei strukturoidulle haastattelulle ominaisia valmiita kysymyksiä tarkkoine muotoineen ja esitysjärjestyksineen. Haastattelijan tehtävä on varmistaa, että kaikki

etukäteen päätetyt teema-alueet käydään haastateltavan kanssa läpi, vaikka niiden järjestyks ja laajuus vaihtelevat. (Eskola & Suoranta 1998, 86–87; Hirsjärvi & Hurme 2001, 47.)

Teemahaastattelua menetelmävalintana voidaan perustella muun muassa seuraavilla syillä (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 201–202):

- Ihminen nähdään tutkimustilanteessa subjektina, joka on samalla aktiivinen ja merkityksiä luova osapuoli.
- Haastattelu mahdollistaa tarkentavat kysymykset ja täsmennykset.
- Haastattelun avulla saadaan kuvaavia esimerkkejä.
- Haastateltavan puhe voidaan sijoittaa laajempaan kontekstiin.
- Haastattelun avulla on mahdollista kartoittaa tuntematonta aluetta.

Haastattelun ongelmallisiksi puoliksi katsotaan muun muassa seuraavat syyt (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 202):

- Haastattelijalta vaaditaan taitoa ja kokemusta sekä aihepiiristä että haastattelemisesta.
- Haastattelu vie aikaa ja on kallis ja työläs menetelmä.
- Haastattelu sisältää monia virhelähteitä.
- Haastattelussa on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia, mikä saattaa heikentää haastattelun luotettavuutta.
- Haastatteluaineiston analysointi, tulkinta ja raportointi ovat ongelmallisia, koska valmiita malleja ei ole olemassa.

Tämän tutkimuksen luonteen ja tarkoituksen perusteella haastattelu on menetelmävalintana perusteltu. Valintaa tukee se, ettei tutkimuksen luonne edellytä korkeaa anonymiteettia. Haastattelun ongelmallisista puolista kustannuksiin ja työmäärään on pyritty vaikuttamaan muun muassa kohdejoukon valinnalla. Valitsemalla tutkimuksen kohdejoukoksi saman seutukunnan kunnat haastattelun kustannukset ja työmäärä ovat jääneet siedettäviksi.

Tutkimusaineisto

Laadulliselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan tämän työn tutkimusaineisto koostuu pääasiassa kirjallisista dokumenteista. Henkilöstöraportoinnin käsitteistöä selvitetään uusimman kirjallisuuden ja muiden ajankohtaisten julkaisujen avulla. Kuntien henkilöstöraporttien sisällönanalyysin osalta tutkimuksessa on kyse sekundaaritutkimuksesta, eli tutkimuksessa tarkastellaan sekundaarisia aineistoja, joita ovat Tampereen seutukuntaan kuuluvien kuntien henkilöstöraportit vuodelta 2007. Henkilöstöraportin hyödyntämistä tutkimuksen kohdekunnissa selvitetään puolestaan haastatteluaineiston avulla. Tutkimusmateriaalina käytetään lisäksi erilaisia tutkimuksia ja artikkeleita sekä kuntien kotisivuilta poimittuja julkaisuja.

5.3 Aineiston hankinta ja kuvaus sekä tutkimuksen toteutus

5.3.1 Henkilöstöraporttien sisällönanalyysi

Tampereen seutukuntaan kuuluvien kuntien henkilöstöraportointia lähdettiin tutkimaan selvittämällä, ovatko kunnat julkaisseet henkilöstöraporttinsa omilla verkkosivuillaan. Syyskuussa 2008 henkilöstöraportit löytyivät Tampereen ja Ylöjärven kaupunkien sekä Pirkkalan ja Kangasalan kuntien verkkosivuilta. Pirkkalan kunnan verkkosivuilta löytyi vuoden 2006 henkilöstöraportti, muilta kunnilta uusimmat eli vuoden 2007 raportit. Tiedustelin Pirkkalan kunnasta sähköpostitse, onko kunnassa tehty henkilöstöraporttia vuodelta 2007 vai onko verkkosivuilta löytynyt raportti uusin. Pirkkalan kunnan vs. henkilöstöjohtaja Olli Niemi vastasi tiedusteluuni 19.9.2008 ja kertoi, että henkilöstöraportti on tehty myös vuodelta 2007. Sain uuden henkilöstöraportin viestin liitteenä, ja samalla se päivitettiin myös verkkoon.

Vesilahti, Lempäälä ja Nokia eivät tarkasteluhetkellä syyskuussa 2008 olleet julkaisseet henkilöstöraporttejaan kuntiensa verkkosivuilla. Tiedustelin kuntien henkilöstöraportteja sähköpostitse. Vesilahden kunnan hallintojohtaja Minna Hutko-Peltoniemi lähetti minulle kunnan henkilöstöraportin sähköpostin liitteenä 25.9.2008. Nokian kaupungin henkilöstöraportin sain sähköpostin liitteenä 3.10.2008 kaupungin hallintokeskuksen

kanslianhoitajalta Tanja Kotakorvelta. Lempäälän kunnan henkilöstöpäällikkö Leena Kaunisto lähetti minulle kunnan henkilöstökatsauksen sähköpostin liitteenä 3.10.2008.

Aloitin kuntien henkilöstöraporttien analysoinnin erittelemällä raporttien sisältöä kunnittain (ks. luku 6.1 Raporttien sisältö). Samassa yhteydessä pohdin kunta-alan henkilöstöraporttisuosituksen noudattamista esimerkkikunnissa laadituissa raporteissa ja kävin läpi erinäisiä raporteissa käytettyjä tunnuslukuja. Tämän jälkeen laadin henkilöstöraportoinnin arviointia varten taulukon (liite 2), johon erittelin raporttien sisältämät tunnuslukutiedot kunnittain. Taulukko on laadittu teorialähtöisesti Kunnallisen työmarkkinalaitoksen henkilöstöraporttisuosituksen sisältämien tunnuslukujen pohjalta. Analyysirunko on strukturoitu, ja aineistosta eli kuntien henkilöstöraporteista on kerätty taulukkoon vain niitä asioita, jotka sopivat analyysirunkoon (ks. Tuomi & Sarajärvi 2003, 116). Näin kuntien henkilöstöraporttien sisältö on saatu tiivistettyä helppolukuisen muotoon. Taulukkoa on käytetty apuna tutkimuksen tuloksia ja päätelmiä käsitellessä (ks. luku 6.1.8 Yhteenveto raporttien sisällöstä).

5.3.2 Haastattelututkimus henkilöstöraporttien hyödyntämisestä

Teemahaastatteluiden sisällön suunnittelu

Tutkijan on jo haastatteluiden suunnitteluvaiheessa päätettävä, millaisia päätelmiä hän aikoo aineistosta tehdä. Suunnitteluvaiheen tärkeimpiä tehtäviä on haastatteluteemojen suunnittelu. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 66.) Tutkittavat ilmiöt ja niitä kuvaavat peruskäsitteet alkavat hahmottua teoriaan ja tutkimustietoon perehdyttäessä. Niiden pohjalta laaditaan teema-alueet, jotka ovat ongelmia yksityiskohtaisempia. Teema-alueet ovat niitä alueita, joihin haastattelukysymykset kohdistuvat. Teemahaastattelussa on kuitenkin oleellisinta se, että haastattelu etenee yksityiskohtaisten kysymysten sijaan tiettyjen keskeisten teemojen varassa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48). Haastattelutilanteessa teema-alueet tarkennetaan kysymyksillä. Sekä tutkija että tutkittava tekevät tarkennuksia. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 66.)

Toteutettujen haastatteluiden avulla pyrittiin keräämään sellainen aineisto, jonka pohjalta voitaisiin tehdä luontevasti päätelmiä. Teemojen relevanssista pyrittiin huolehtimaan laatimalla teemat tutkimusasetelman teoriataustaan ja tutkimusongelmiin perustuen. Teemoilla pyrittiin selvittämään henkilöstöraportoinnin hyödyntämistä kunnissa, ja teemojen täsmennykset esitettiin kysymyksinä haastattelutilanteissa. Selkeyden vuoksi teemahaastattelurunko jaettiin kolmeen osaan: 1) kokemus henkilöstöraportoinnista, 2) raportin käsittely ja viestintä ja 3) tietojen merkitys ja hyväksikäyttö (ks. liite 3).

Haastattelujen suorittaminen

Teemahaastattelut, joita on yhteensä seitsemän, ajoittuivat tammi- ja helmikuulle 2009. Haastateltaviksi henkilöiksi valittiin kohdekuntien henkilöstöasioista vastaavia henkilöitä, pääasiassa henkilöstöpäälliköitä ja -johtajia.

Hahmotelma teemahaastattelurungosta valmistui joulukuussa 2008, minkä jälkeen olin ensimmäisen kerran yhteydessä tutkittaviin ja haastateltaviin henkilöihin haastattelupyyntöihin liittyen. Aluksi lähestyin kuntien henkilöstöasioista vastaavia henkilöitä haastattelupyyntöihin liittyen sähköpostitse. Sähköpostiviestejä seurasivat puhelinoitot, joissa jokainen tavoitelluista kohdekuntien edustajista antoi suostumuksensa ja ilmaisi halunsa osallistua tutkimukseen. Tarkoista haastatteluajankohdista sovin joko puhelimitse tai sähköpostitse joulukuun 2008 aikana Nokian, Pirkkalan, Lempäälän ja Ylöjärven edustajien kanssa. Kangasalan ja Vesilahden kuntiin haastatteluajankohdat sovittiin tammikuussa 2009, ja Tampereen osalta haastatteluajankohta varmistui helmikuussa.

Haastattelut toteutettiin Kangasalan kuntaa lukuun ottamatta kahdenkeskeisesti haastateltavan kanssa. Kangasalan kunnassa haastateltiin sekä henkilöstöjohtajaa että entistä henkilöstöpäällikköä yhtäaikaisesti, koska henkilöstöjohtaja oli nimitetty tehtävään vasta 1.1.2009 lukien ja entisellä henkilöstöpäälliköllä katsottiin olevan enemmän taustatietoa haastattelun teemoihin liittyen. Haastattelut tapahtuivat haastateltavien omissa työhuoneissa. Kangasalan kunnassa haastattelupaikkana oli kunnanviraston neuvotteluhuone. Haastatteluun valmistautumisen helpottamiseksi haastateltaville oli etukäteen lähetetty sähköpostitse kysymysten teemaluettelo (liite 3). Haastatteluiden kesto-aika oli

puolesta tunnista 45 minuuttiin. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, ja niistä tehtiin jonkin verran muistiinpanoja.

Haastatteluaineiston analyysi

Kvalitatiivisen aineiston analyysiin on olemassa monia erilaisia työskentelytapoja. Jokaisen tutkijan on rakennettava oma aineiston luokittelu- ja käsittelyjärjestelmänsä. Analyysimenetelmän on oltava systemaattinen ja järjestelmällisesti etenevä, jotta tulokset ovat loogisia. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 136.)

Tässä tutkimuksessa nauhoitettua haastatteluaineistoa kertyi yhteensä noin 5 tuntia. Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 138–142) mukaan nauhoitetut teemahaastattelut voidaan purkaa joko sanasta sanaan litteroimalla tai tekemällä päätelmiä ja teemoittelua suoraan tallennetusta aineistosta. Päätelmien tekeminen suoraan tallennetusta aineistosta on Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 138) mukaan helpointa silloin, kun haastateltavia on ollut vain muutama ja kun haastattelut eivät ole kestäneet pitkään. Tässä tutkimuksessa haastattelut purettiin osittain litteroimalla ja osittain tekemällä suoria päätelmiä ja teemoittelua haastattelunauhoista. Suorien päätelmien tekoon päädyttiin, koska haastatteluja oli ainoastaan seitsemän ja niiden kestot eivät olleet kovinkaan pitkiä (30–45 minuuttia). Tutkimustehtävä ja -ote eivät edellyttäneet sanatarkkaa litterointia. Osa aineistosta kuitenkin litteroitiin analysoinnin helpottamiseksi. Litterointi tehtiin valikoiden ja ainoastaan tema-alueista.

Litteroin ja purin haastattelut kahden päivän sisällä haastatteluista. Haastatteluiden purkamisen jälkeen luokittelin aineiston teemahaastattelurungon mukaisesti ja tein kustakin haastattelusta oman yhteenvedon. Eskolan ja Suorannan (1998, 153) mukaan teemahaastattelurunko on hyvä apuväline aineiston koodaukseen. Aineistosta on tarkoitus seuloa teemahaastattelurungon avulla esille sellaisia tekstikohtia, jotka kertovat kyseisistä asioista.

Haastatteluiden yhteenvedoja varten yhdistin teemahaastattelurungosta poiketen tulokset henkilöstöraportoinnin *merkitykseen* ja *rooliin* liittyen henkilöstöraportin *tietojen merkityksen* käsittelyn yhteyteen. Tähän ratkaisuun päädyin sillä perusteella, ettei *raportoin-*

nin merkitystä ja raportin sisältämien tietojen merkitystä voinut erottaa johdonmukaisesti toisistaan.

Kun yhteenvedot olivat valmiit, lähetin haastatteluiden tulokset kommentoitaviksi haastatelluille (*member check*, ks. esim. Hirsjärvi & Hurme 2001, 189). Kommentointimahdollisuus koski tulkintoja haastateltujen omista haastatteluvastauksista, ja lopulliset yhteenvedot tehtiin vasta tulkitsemisen ja kommentoinnin jälkeen. Menettelyllä varmistettiin, että tulkinnat olivat kertomusten mukaisia. Haastateltujen pyynnöstä yhteenvetoihin tehtiin jälkikäteen joitakin muutoksia ja täsmennyksiä.

Kun koko aineisto oli kasassa, järjestin aineiston sisällöllisesti ja aloin laskea aineistosta frekvenssejä. Etsin aineistosta systemaattisesti samanlaisuuksia ja eroja, ja ryhmittelin aineiston tyypeiksi (ks. Eskola & Suoranta 1998, 182). Aineistoa esitellään tyypittelyn mukaisesti yhteenvedoissa kustakin haastattelurungon pääteemasta.

Analyysiprosessin viimeiseen vaiheeseen kuului yhteyksien muodostaminen viitekehysten täsmentämiseksi. Kuvailin ja tarkastelin aineistoa tyypittelyn mukaisesti, ja pyrin syventämään yhteyttä tutkimuksen viitekehukseen. Yhteyksien tarkastelu painottuu tutkielman lukuun 7. Johtopäätökset.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen tuloksia käsiteltäessä viitataan paikoin Populus-järjestelmään. Se on uusi henkilöstöhallinnon tietojärjestelmä, joka on otettu käyttöön seitsemässä Tampereen ympäristökunnassa. Vuonna 2005 käynnistyneessä henkilöstö- ja taloushallinnon yhteistyöhankkeessa ovat mukana Hämeenkyrön, Kangasalan, Lempäälän, Pirkkalan ja Vesilahden kunnat sekä Nokian ja Ylöjärven kaupungit.

Kunnat tavoittelevat henkilöstöhallintojärjestelmän uudistamisella sekä toiminnallisia että taloudellisia hyötyjä. Populuksen käyttöönoton tarkoituksena on ollut yhtenäistää Tampereen seitsemän ympäristökunnan keskinäisiä henkilöstöhallintokäytäntöjä, siirtyä itsepalveluperiaatteeseen myös palkkahallinnossa ja vähentää samalla valmistelevan henkilöstöhallinnon työn osuutta sekä poistaa mahdollisia päällekkäisyyksiä. Lisäksi yhtenäisen ohjelman ja yhtenäisten toimintakäytäntöjen odotetaan lisäävän työnkiertoja ja sijaismahdollisuuksia. (Luomala 2008, 4.)

Ensimmäiset uuden Populus-järjestelmän mukaiset henkilöstöraportit laaditaan Tampereen ympäristökunnissa kevään 2009 aikana vuoden 2008 tiedoista.

6.1 Raporttien sisältö

6.1.1 Kangasala

Kangasalan kunnan *henkilöstökertomus* vuodelta 2007 on julkaistu karsittuna versiona kunnan kotisivuilla. Varsinaisen henkilöstökertomuksen, jota tässä tarkastellaan, pituus on 16 sivua. Henkilöstökertomuksen johdannossa luodaan katsaus vuoden 2007 aikana tapahtuneisiin merkittävimpiin hankkeisiin ja uudistuksiin. Johdannon jälkeen henkilöstökertomuksessa kuvataan henkilöstön määrää ja rakennetta.

Henkilöstön määrästä ja rakenteesta esitetään seuraavat tunnusluvut:

– vuoden aikana voimassa olleet palvelussuhteet vuosilta 2005, 2006 ja 2007

- henkilöstön määrä vuoden lopussa 31.12. vuosilta 2005, 2006 ja 2007
- henkilöstön määrä palvelukeskuksittain 31.12.2007
 - sukupuolittain
 - vakinaisten palvelussuhteiden määrä vuosilta 2005, 2006 ja 2007
 - sijaisten ja muiden määräaikaisten määrä vuoden lopussa
- henkilöstön päätoimisuus 31.12.2007
- henkilöstön keski-ikä (myös sukupuolittain, lisäksi henkilöstön keski-ikä vuonna 2006)
- työhistoria (myös sukupuolittain)
- vakinaisen varahenkilöstön määrä 31.12.2007
- eläketilastot vuosilta 2005, 2006 ja 2007
- arvio eläkepoistumasta vuosille 2008–2015
- eläkkeelle siirtyneiden keski-ikä vuosilta 1995, 2005 ja 2007.

Valitut tunnusluvut ovat kunta-alan henkilöstöraporttisuosituksen mukaisia. Henkilöstön määrää ja rakennetta on kuvattu kattavasti.

Henkilöstön määrään ja rakenteeseen liittyvien tunnuslukujen jälkeen henkilöstökertomuksessa tarkastellaan työaikaa ja työpanosta. Osioon on yhdistetty tunnuslukuja myös terveydelliseen toimintakykyyn ja työhyvinvointiin liittyen. Tunnusluvuista esitetään tehty työaika, tehdyn työajan työpanos ja vähennetyt poissaolot henkilötyövuosina. Tämän jälkeen esitetään tiedot poissaoloista. Aluksi tarkastellaan kokonaispoissaoloja kalenteripäivinä poissaolon syyn mukaan (jaoteltu vuosilomiin, sairauslomiin ja tapaturmiin, muihin lakisääteisiin sekä muihin syihin). Tämän jälkeen tarkastellaan poissaoloja henkilötyövuotta kohden vuosilta 2005, 2006 ja 2007. Lisäksi on laskettu henkilöstöraporttisuosituksen mukaisesti sairauspoissaoloprosentti vuosilta 2005, 2006 ja 2007. Sairauspoissaolot on esitetty myös keston mukaan palvelukeskuksittain. Vertailutieto on esitetty edelliseltä vuodelta. Lisäksi raportissa esitetään tiedot työtapaturmista vuosilta 2005, 2006 ja 2007. Tarkastelun kohteena ovat työtapaturmien määrä, korvauspäivien määrä, korvatut päivät keskimäärin sekä korvaussummat euroina. Samassa yhteydessä on eritelty työtapaturmien tapahtumispaikkojen määrät sekä yleisimmät tapaturmat vamman laadun mukaan. Työtapaturmien tarkastelu on myös sanalliselta osaltaan katta-

vaa. Lopuksi luvussa luodaan katsaus työaikajärjestelyihin. Raportoidut tunnusluvut ovat suosituksen mukaisia.

Työajan ja työpanoksen jälkeen henkilöstökertomuksessa tarkastelun kohteena on osaaminen, sen kehittäminen ja johtaminen. Tässä yhteydessä tarkastellaan joulukuussa 2006 toteutetun henkilöstötutkimuksen tuloksia ja sen perusteella nousseita kehittämis-kohteita.

Terveydellinen toimintakyky ja työhyvinvointi -otsikon alla henkilöstökertomuksessa tarkastellaan suosituksen mukaisesti työkyvyn ylläpitämistä ja edistämistä, työterveys-huoltoon liittyviä asioita sekä henkilöstön koulutusta ja kehittämistä. Henkilöstökerto-muksessa esitetään käyntimäärät työterveyshuollon ja sairaanhoidon osilta sekä työky-kyä ylläpitäville tyky-kursseille sekä Aslak- ja TYK-kuntoutukseen osallistuneiden määriä. Lisäksi mainitaan ohjattuun tyky-liikuntaan osallistuneiden määrä vuonna 2007 sekä yleisesti työterveyshuollon, sairaanhoidon ja tyky-liikunnan kustannukset vuosilta 2005, 2006 ja 2007. Tämän jälkeen henkilöstökertomuksessa esitetään henkilöstön koulutus- ja kehittämiskustannukset euroina ja päivinä vuodelta 2007. Koulutuskustan-nukset on jaoteltu luottamushenkilöiden, johtoryhmän, yhteisen koulutuksen sekä hal-lintokeskuksen, sosiaalikeskuksen, sivistyskeskuksen, teknisen keskuksen ja ympäristö-palvelukeskuksen kustannuksiin. Koulutukseen osallistuminen on siis eritelty suosituk-sen mukaisesti karkealla jaottelulla ryhmittäin. Lisäksi kertomuksessa on esitetty koulu-tusmäärärahan käyttö vuosilta 2005, 2006 ja 2007. Koulutuspäivät on esitetty järjestäjän mukaan. Lisäksi on esitetty paikallisten yhteisten koulutuspäivien lukumäärät. Suosi-tuksen mukaan koulutuksesta raportoidaan otsikon *Osaaminen, sen kehittäminen ja joh-taminen* alla. Raportoidut asiat ovat joka tapauksessa samoja.

Innovatiivisuus, yhteistoiminta ja verkostoituminen -otsikon alla tarkastelun kohteina ovat organisaatiomalli, yhteistoiminta ja yt-ryhmä, työsuojelu sekä luottamusmiestoi-minta. Tämän jälkeen tarkastelussa ovat palkkaus- ja henkilöstökustannukset. Henkilös-tökustannukset esitetään vuosilta 2005–2007. Palkkauskustannusten alla esitetään suosi-tuksen mukaisesti henkilöstökustannukset muutosprosentteineen vuosilta 2005–2007. Maksetut palkat ovat eritelty palvelukeskuksittain. Lisäksi raportissa on esitetty työ-aikakorvaukset ja palkkalajit vuodelta 2007. Lopuksi raportissa luodaan katsaus palkka-

usjärjestelmiin ja palkitsemiseen sekä työn vaativuuden arviointiin ja henkilökohtaiseen lisään.

Kangasalan kunnan henkilöstökertomus vaikuttaa kattavalta. Henkilöstökertomus on rakennettu suosituksen rakenteen mukaisesti samoin otsikoin. Otsikkojen alla on raportoitu jonkin verran sekaisin eri otsikoiden alaisia tunnuslukuja suositukseen verrattuna. Tämä hankaloittaa tietyn tunnusluvun löytymistä ja vertailua muiden kuntien henkilöstöraportteihin jonkin verran.

6.1.2 Lempäälä

Lempäälän kunnan yhteensä 7-sivuista *henkilöstökatsausta* ei ole julkaistu kunnan internet-sivuilla. Henkilöstökatsaus sisältää seuraavat osat: 1) henkilöstö 31.12., 2) työkykyä ylläpitävä toiminta 2007, 3) henkilöstöhallinto ja 4) kunnan työntekijöiden ja viranhaltijoiden henkilökohtainen palkitseminen.

Raportin alussa kuvataan henkilöstöä vuosina 2005–2007 ja esitetään vakinaisen henkilöstön määrä yksiköittäin. Myös tilapäisen henkilöstön määrä samalta ajalta ilmoitetaan. Vuosilta 2002–2007 esitetään vakituisen henkilöstön keski-ikä ja ikärakenne, tilastotiedot lakisääteisestä tapaturmavakuutuksesta, vakituisen henkilöstön sairastuvuus sekä eläkkeelle jääneet eläketyypin mukaan jaoteltuina. Henkilöstön osa-aikalisät, vuorotteluvapaat ja osa-aikaeläkkeet esitetään taulukossa vuosilta 2003–2007. Lisäksi raportissa kuvataan henkilöstöruokailun tukia ja työterveyshuollon kustannuksia sekä työtoimintaan osallistuneiden määriä ja ammattijärjestöjen luottamusmiesten määriä sekä ajankäyttöä ja työnantajakustannuksia vuosina 2002–2007. Tunnusluvut ovat kunta-alan henkilöstöraporttisuosituksen mukaisia. Raportoinnin puutteena on se, ettei mitään henkilöstöraportin tietoja ole esitetty erikseen miesten ja naisten osalta. Kerättyjen tietojen yhteyteen ei myöskään ole liitetty minkäänlaista sanallista tulkintaa tilanteista ja niiden muutoksista tai siitä, mihin toimenpiteisiin kunnassa aiotaan raportissa ilmenneiden tietojen perusteella ryhtyä.

Suosituksen mukaisesti henkilöstökatsauksessa luodaan katsaus työkykyä ylläpitävään toimintaan ja esitellään toimintaan osallistumista. Raportin henkilöstöhallinto-osiossa kerrotaan sanallisesti, mitä tapahtumia ja toimintaa henkilöstöhallinto on järjestänyt vuoden aikana kunnan työntekijöille. Lopuksi raportissa on katsaus kunnan työntekijöiden ja viranhaltijoiden henkilökohtaiseen palkitsemiseen.

Lempäälän kunnan henkilöstökatsauksessa raportoidut tunnusluvut ovat suosituksen mukaisia, ja raportista voisi pienellä viimeistelyllä saada toimivamman. Tunnuslukuja voisi ryhmitellä selkeämmin suosituksen mukaisten otsikoiden alle, jolloin raportista löytäisi helpommin etsimänsä. Myös sanallista tulkintaa tulisi lisätä tunnuslukujen yhteyteen.

6.1.3 Nokia

Nokian kaupungin vuoden 2007 *henkilöstöraportti* on yhteensä 24-sivuinen asiakirja, jota ei ole julkaistu kunnan internet-sivuilla. Raportti alkaa johdannolla, jonka jälkeen tarkastelussa ovat 1) henkilöstön määrä ja rakenne 31.12.2007, 2) työaika ja työpanos, 3) osaamisen kehittäminen, 4) terveydellinen toimintakyky ja hyvinvointi, 5) yhteistoiminta, 6) palkkaus ja henkilöstökustannukset ja 7) tasa-arvotilanne. Johdannossa kerrotaan raportin olevan Nokian kaupungin yhdeksäs henkilöstöraportti, ja että se pohjautuu soveltuvin osin kunta-alan henkilöstöraporttisuositukseen.

Henkilöstön määrä -osiossa kuvataan henkilöstön jakautuminen palvelussuhteen luonteen mukaan vuosina 2003–2007, henkilöstön jakautuminen palvelukeskuksittain vuosina 2005–2007, vakinainen henkilökunta palvelukeskuksittain sukupuolen mukaan 2005–2007, vakinainen henkilökunta sukupuolen ja palkkausmuodon mukaan 31.12.2007, vakinaisen henkilökunnan ikärakenne palvelukeskuksittain 31.12.2007 ja vakinaisen henkilökunnan ikärakenne ja keski-ikä (myös erikseen miesten ja naisten). Lopuksi on esitetty luettelo eläkeiän ennen vuotta 2020 täyttävästä kaupungin henkilöstöstä. Valitut tunnusluvut ovat suosituksen mukaisia, ja ne ovat esitetty varsin kattavasti. Tosin sanallinen tulkinta tilanteista ja niissä tapahtuneista muutoksista on paikoin puutteellista.

Työaika ja työpanos -osiossa tarkastelun kohteina ovat teoreettisen työajan jakautuminen vuosina 2000–2007 (koko kokoaikaisen henkilökunnan ja vakinaisen henkilökunnan osalta) ja sairauspoissaolot. Sairauspoissaoloista ilmoitetaan seuraavat tiedot sukupuolittain, ammateittain ja ikäryhmittäin: kokoaikaisen henkilökunnan sairauslomapäivät henkilötyövuotta kohti 2000–2007, vakinaisen henkilökunnan sairauslomapäivät henkilötyövuotta kohti 2000–2007, kokoaikaisen henkilökunnan pitkät (yli 3 päivää) sairauslomakerrat henkilötyövuotta kohti vuosina 2000–2007, vakinaisen henkilökunnan pitkät (yli 3 päivää) sairauslomakerrat miestyövuotta kohti, kokoaikaisen henkilökunnan lyhytaikaiset (1–3 päivää) sairauslomakerrat henkilötyövuotta kohti sekä vakinaisen henkilökunnan lyhytaikaiset (1–3 päivää) sairauslomakerrat henkilötyövuotta kohti. Lisäksi raportissa esitetään sairauspoissaolot palkkajärjestelmän mukaan vuosina 2000–2007, ammattitaudit Nokian kaupungin töissä vakuutusyhtiö Turvan tilaston mukaan vuosina 1999–2007, työtaturmat Nokian kaupungin töissä vakuutusyhtiöiden tilastojen mukaan vuosina 1999–2007 sekä käynnit työterveyspalvelu Viisarilla 1.1.–31.12.2007. Tarkastelu on suosituksen mukaista, kattavaa ja yksityiskohtaista.

Osaamisen kehittäminen -osiossa esitetään Nokian kaupungin käyttämät määrärahat henkilöstön kouluttamiseen keskuksittain vuosina 2001–2007, opintorahan jako vuosina 1997–2007 sekä päivärahat keskuksittain vuosina 2001–2007. Nämä ovat kunta-alan henkilöstöraporttisuosituksen mukaisia tunnuslukuja muista henkilöstön aiheuttamista välillisistä kustannuksista.

Terveydellisen toimintakyvyn ja hyvinvoinnin alla tarkastelun kohteina ovat työterveyshuollon kustannukset vuosina 2001–2007, kustannuksia vastaava toiminta ja aikaperusteinen toiminta vuosina 2001–2007. *Yhteistoiminta*-osiossa kerrotaan, mitä kaupunki on vuoden aikana tehnyt yhteistoiminnan hyväksi. Palkkaus ja henkilöstökustannukset -osion yhteydessä esitetään vuoden 2007 kirjanpidosta saadut palkkakustannukset. Raportin viimeisessä osassa kerrotaan tasa-arvotilanteesta ja siitä, mitä Nokian kaupunki on tasa-arvoa edistääkseen tehnyt.

Nokian kaupungin henkilöstöraportti vaikuttaa kokonaisuudessaan kattavalta ja yksityiskohtaiselta. Raportti noudattaa rakenteeltaan suositusta, mutta sen otsikoita on muokattu paremmin omaan toimintaan sopivaksi. Selkeydestä johtuen tämä ei kuitenkaan hankaloita asioiden ja tunnuslukujen löytymistä.

6.1.4 Pirkkala

Pirkkalan kunnassa on koottu henkilöstöraportteja vuodesta 1999 alkaen, joten kunnassa on pitkäkö kokemus raporttien laadinnasta. Pirkkalan kunnan vuoden 2007 *henkilöstöraportti* on julkaistu kunnan internet-sivuilla, ja se on liitteinen yhteensä 28 sivua pitkä. Raportti alkaa johdannolla, jonka alussa kerrotaan, että raportti on laadittu soveltuvin osin Kunnallisen työmarkkinalaitoksen henkilöstöraporttisuosituksen mukaisin tunnusluvuin ja sisältörakentein. Johdannossa mainitaan myös, että raportissa koko kunnan tasolla, osastoittain tai ammattilaittain esitetyt tiedot on mahdollista saada työyksikötasolla esimiesten ja työyhteisöjen käyttöön, mutta tässä [julkaisun] yhteydessä työyksikötasoiset tiedot ovat liian hienojakoiset ja vaarantavat henkilöstön tietosuojaa (ks. liite 1).

Pirkkalan kunnan henkilöstöraportti koostuu seuraavista johdannon jälkeisistä pääotsikoista: 2) henkilöstön määrä ja rakenne, 3) työaika ja työpanos, 4) osaaminen, sen kehittäminen ja johtaminen, 5) terveydellinen toimintakyky ja 6) palkkaus ja henkilöstökustannukset. *Henkilöstön määrä ja rakenne* -otsikon alla esitetään aluksi tiedot henkilöstömäärästä: henkilöstön lukumäärä 31.12.2007, henkilöstön keskimääräinen määrä kuukaudessa, henkilöstön kasvu 31.12.2002–31.12.2007 ja henkilöstömäärän lisääntyminen vuodessa. Tämän jälkeen henkilöstömäärää 31.12.2007 tarkastellaan osastoittain (miehet ja naiset erikseen sekä määräaikaisten osuus vakinaisista työntekijöistä). Seuraavaksi raportissa tarkastellaan määräaikaisen henkilöstön osuutta tarkemmin koko henkilöstöstä ja ammattiluokittain. Tämän jälkeen esitetään tiedot henkilöstöstä palvelussuhteen lajin mukaan ja sopimusaloittain. Tästä edetään henkilöstörakenteen kehityksen tarkasteluun ammattiluokittain sekä henkilöstön päätoimisuuden tarkasteluun. Tämän jälkeen raportissa esitetään henkilöstön sukupuolijakauma osastoittain ja ammattiluokittain, vakinaisen henkilöstön ikärakenne (tarkastelussa myös vakinaisen henkilöstön lähi-vuosien eläkepoistuma ammattiluokittain), henkilöstön keski-ikä, vakinaisen henkilöstön keski-ikä ammattiluokittain (miehet ja naiset erikseen) sekä vakinaisen henkilöstön ulkoinen vaihtuvuus ja rekrytointitoiminta. Esitetyt tunnusluvut ovat kunta-alan henkilöstöraporttisuosituksen mukaisia, ja ne ovat esitetty selkeästi ja kattavasti.

Työaika ja työpanos -osiossa esitetään sekä virkasuhteisen että työsuhteisen vakinaisen henkilöstön ja sijaisten työpanos laskennallisina virkoina aikavälillä 1.1.–31.12.2007.

Osiassa *Osaaminen, sen kehittäminen ja johtaminen* tarkastelun kohteina ovat täydennyskoulutus, kuntakohtainen koulutustoiminta, oppisopimuskoulutus, opintovapaat, opintomatka-avustukset sekä esimiestoiminnan ja johtamisen kehittäminen.

Pääotsikon *Terveydellinen toimintakyky* alla käsitellään henkilöstön poissaoloja ja poissaolojen palkkakustannuksia, vakinaisen henkilöstön keski-ikää ja sairauspoissaoloja ammattiluokittain, vakinaisen henkilöstön poissaoloja osastoittain, työtapaturmia, kuntoutukseen osallistumista, vuorotteluvapaita sekä osa-aikaeläkkeellä ja osatyökyvyttömyyseläkkeellä olevien määriä.

Raportin viimeisessä osiossa *Palkkaus ja henkilöstökustannukset* tarkastelun kohteina ovat henkilöstömenot, työterveydenhuolto ja työkykyä ylläpitävä toiminta, muu liikunnallinen tyky-toiminta ja virkistystoiminta sekä työpaikkaruokailu.

Raportissa on myös kahdeksan isompaa taulukkoa liitteenä. Näitä ovat 1) vakinaisen henkilöstön poissaolot ja poissaolojen palkkakustannukset 1.1.–31.12.2007, 2) koko henkilöstön poissaolot ja poissaolojen palkkakustannukset 1.1.–31.12.2007, 3) vakinaisen henkilöstön sairauspoissaolot ammattiluokittain 2004–2007, 4) vakinaisen henkilöstön sairauspäivät osastoittain 2004–2007, 5) työtapaturmat ja niistä aiheutuneet sairauslomapäivät vv. 1999–2007, 6) tehdyn työn hinta 1.1.–31.12.2007 organisaatiotasoin, 7) tehdyn työn hinta 1.1.–31.12.2007 ammattiluokittain ja 8) työterveyshuollon toiminta 2004–2007.

Kokonaisuudessaan Pirkkalan kunnan henkilöstöraportti vaikuttaa varsin kattavalta ja selkeälukuiselta. Raportti on rakennettu suosituksen mukaisesti käyttäen samoja pääotsikoita, mistä johtuen etsimänsä tiedon löytää raportista helposti.

6.1.5 Tampere

Tampereen kaupungin *henkilöstötilinpäätös* on internetissä julkaistu 20-sivuinen dokumentti, joka jakautuu kolmeen osaan: henkilöstöpanoksiin, henkilöstön tilaan ja investointeihin henkilöstöön. Johdannossa kerrotaan, mikä henkilöstötilinpäätös on sekä luo-

daan katsaukset kaupunkistrategiaan ”Kaikem paree Tampere” ja kaupungin uuteen toimintamalliin, joka perustuu tilaaja-tuottajamallille ja uudelle poliittiselle johtajuudelle.

Henkilöstöpanokset-osiossa kuvataan kaupungin palveluksessa olleen henkilöstön määrää organisaation mukaan ja palvelussuhteen mukaan 31.12.2007. Henkilöstömäärän kehitys palvelussuhderyhmittäin esitetään vuosilta 2002–2007. Henkilöstön määrän muutos edelliseen vuoteen ilmoitetaan myös, samoin henkilöstön sukupuolijakauma ja henkilöstön kuuluminen eri sopimuspiireihin. Luvussa esitetään myös henkilöstömäärän kehitys verrattuna kaupunkilaisten määrän kehitykseen vuodesta 2000, vakinaisen ja määräaikaisen henkilöstön keski-ikä ja ikäjakaumat ikäryhmittäin vuoden lopussa sekä samat tiedot myös organisaation mukaan jaoteltuina. Lisäksi esitetään henkilöstön palveluksessaoloaika ja kokonaistyöajan käyttö jaoteltuina tehtyyn työaikaan, vuosilomaan, sairauksiin ja tapaturmiin sekä muihin keskeytyksiin. Myös osa-aikatyötä tekevien osuus ilmoitetaan ja henkilöstön jakautuminen työaikojen mukaan toimistotyöaikaan, yleistyöaikaan, jaksotyötä, vuorotyötä, opetustyötä ja muuta työaikaan tekeviin työntekijöihin. Tunnusluvut ovat suosituksen mukaisia, ja niiden yhteyteen on liitetty kattavat ja selkeät sanalliset tulkinnat tilanteista.

Henkilöstön tila -osiossa esitetään tiedot sairauspoissaoloista, työtapaturmista ja eläköitymistapauksista. Sairauspoissaolot ilmoitetaan henkilötyövuotta kohti yksiköittäin vuonna 2007 ja yleisesti vuosina 1998–2007. Sairauspoissaolot on jaoteltu lyhyisiin (0–3 päivää) ja pitkiin (yli 3 päivää), ja niitä tarkastellaan ikäryhmittäin, sukupuolittain, yksiköittäin ja ammattiryhmittäin. Työtapaturmat ilmoitetaan tapahtumamäärissä vuosina 2003–2007, ja niistä ilmoitetaan työmatkatapaturmien osuus. Myös työtapaturmista aiheutuneet työkyvyttömyyspäivät ja korvaukset työkyvyttömyyspäivää kohti esitetään raportissa. Eläköitymistapausten osalta esitetään keskimääräinen eläkkeellesiirtymisikä, eläkkeelle vuosina 2003–2007 jääneiden eläketyypit jaoteltuina vanhuuseläkkeeseen, työkyvyttömyyseläkkeeseen, osa-aikaeläkkeeseen, työttömyyseläkkeeseen, osatyökyvyttömyyseläkkeeseen ja kuntoutustukeen sekä vuosina 2008–2020 KuEL-vanhuuseläkeiän saavuttavien henkilöiden määrät.

Investoinnit henkilöstöön -osio on laaja, ja se sisältää lyhyet katsaukset seuraaviin osa-alueisiin: työterveyshuolto, henkilöstön koulutus ja kehittäminen, uusi toimintamalli,

esimiestyö, oppisopimuskoulutus, henkilöstösuunnittelu ja osaamisenhallinta, mento-
rinti, rekrytointi ja soveltavuusarvioinnit, sisäinen viestintä, omaehtoisen opiskelun
kannustinraha, tasa-arvo ja yhdenvertaisuus, tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelman
toteutumisen seuranta, yhteistoiminta, työsuojelun kehittäminen, kuntoremonttitoiminta,
kehittäjäpalkinto, liikunta- ja virkistysjaoston jakamat avustukset, henkilöstökassa, sai-
rauskassa, työsuhdematkalippu, palkkakustannukset sivukuluineen sekä eläkemaksut.
Näistä eri osa-alueista esitetään tärkeimmät tunnusluvut ja kuvataan osa-alueiden kehi-
tystä ja niihin tehtyjä panostuksia.

Tampereen kaupungin henkilöstötilinpäätös vaikuttaa kokonaisuudessaan kattavalta ja
selkeältä. Tunnuslukuja on tulkittu myös sanallisesti, ja tarkastelu on yksityiskohtaista.
Henkilöstötilinpäätös on kuitenkin rakennettu suosituksesta poikkeavin otsikoin, mikä
hankaloittaa henkilöstöraporttien seutukunnallista vertailtavuutta.

6.1.6 Vesilahti

Vesilahden kunnan *henkilöstöraportti* vuodelta 2007 on yhteensä 11 sivua pitkä. Sitä ei
ole julkaistu kunnan internet-sivuilla. Raportin alussa on johdanto, jossa luodaan katsa-
us kuntien yleiseen kehitykseen työnantajina ja esitetään vuonna 2005 käynnistyneen
Hämeenkyrön, Kangasalan, Lempäälän, Pirkkalan ja Vesilahden kuntien sekä Nokian ja
Ylöjärven kaupunkien henkilöstö- ja taloushallinnon yhteistyöhankkeen nykytila.

Johdannon jälkeen raportissa esitetään kunnan henkilöstöorganisaatio 31.12.2007 tau-
lukkumuodossa. Tämän jälkeen esitetään henkilöstön määrä ja jakautuminen hallinto-
kunnittain. Henkilöstön määrä ilmoitetaan myös vuodelta 2006, ja tarkastelu on jaettu
määräaikaisiin ja vakituisiin työntekijöihin.

Raportin neljännessä luvussa esitetään kunnan henkilöstön ikärakenne 31.12.2007 ja
henkilöstön keskiarvoikä vuosilta 2006 ja 2007. Viidennessä luvussa esitetään kunnan
henkilöstön koulutusrakenne 31.12.2007 kunta-alan henkilöstöraporttisuosituksessa
esitetyn jaottelun mukaisesti (Vesilahden kunnan henkilöstöraportissa *ei tutkintoa* -
ryhmä vastaa suosituksen sisältämää luokittelua *perusaste*). Tämän jälkeen raportissa

esitetään henkilöstön poissaolot jaoteltuina sairauspoissaoloihin, äitiys-, isyys- ja vanhempainvapaisiin sekä hoitovapaisiin, vuorotteluvapaisiin, osa-aikaeläkkeisiin, kuntoutustukiin ja osakyvyttömyyseläkkeisiin sekä vanhuuseläkkeelle jääneisiin. Sairauspoissaolopäivät esitetään kaaviona hallintokunnittain vuosilta 2005–2007. Raporttiin on laskettu myös keskimääräiset sairauspoissaolopäivät/henkilö/vuosi sekä sairauspoissaolotapauksen keskimääräinen kesto. Lisäksi on mainittu kirjattujen työtaturmien määrät vuosilta 2006 ja 2007. Raporttiin valitut tunnusluvut noudattavat kunta-alan henkilöstöraporttisuositusta, ja esitettyjen tunnuslukujen yhteyksiin on suosituksen mukaisesti liitetty myös sanallista tulkintaa tilanteista.

Henkilöstöraportin viimeisessä luvussa luodaan suosituksen mukaisesti katsaus työkykyä ja työhyvinvointia edistävään ja ylläpitävään toimintaan. Raportissa esitetään vuonna 2007 kuntatyönantajan yhteistyössä työterveyshuollon ja työsuojeluhenkilöstön kanssa järjestämä työkykyä ylläpitävä toiminta.

Vesilahden kunnan henkilöstöraportti vaikuttaa tietosisällöltään kattavalta. Sanalliseen tulkintaan on selvästi panostettu. Raportti on rakennettu suosituksen mukaisista otsikoista poiketen, mikä hankaloittaa vertailua muiden kuntien raportteihin. Vesilahden kunnan henkilöstöraportista löytää kuitenkin etsimänsä tiedon helposti, koska raportti on selkeä.

6.1.7 Ylöjärvi

Ylöjärven kaupungin *henkilöstökertomus* on laaja, 35 sivua pitkä raportti, joka on julkaistu kaupungin internet-sivuilla. Raportin alussa on esipuhe, jossa mainitaan vuonna 2007 tapahtunut Ylöjärvi–Viljakkala kuntaliitos ja sen vaikutukset henkilöstöön sekä luodaan katsaus Ylöjärven kaupungin yleiseen kehitykseen. Esipuheen jälkeen raportissa esitetään tiivistettynä kaupungin henkilöstöstrategia ja henkilöstöjohtamisen visio. Näistä tiedoista on edetty henkilöstökertomuksen johdantoon ja varsinaiseen henkilöstökertomukseen, joka sisältää seuraavat pääotsikot: 1) henkilöstömenot, 2) henkilöstörakenne ja -vahvuus, 3) henkilöstön yksilöominaisuudet, 4) henkilöstö- ja työyhteisöinvestoinnit sekä 5) yleisiä vertailutietoja.

Henkilöstövoimavarojen kehitystä on seurattu Ylöjärvellä jo pitkään, sillä kaupungissa laadittiin ensimmäinen henkilöstökertomus vuodesta 1997 (Ylöjärven kaupungin henkilöstökertomus 2007). Pitkä kokemus näkyy henkilöstökertomuksen laajuudessa ja kattavuudessa. Uusimman henkilöstökertomuksen johdannossa kuitenkin mainitaan, että vuoden 2008 henkilöstökertomuksen rakenne ja sisältö muuttuvat nykyisestä oleellisesti henkilöstöhallinnon seutukunnallisen ohjelman Populuksen mukaiseksi, jotta henkilöstötietojen vertailu eri kuntien välillä olisi yksinkertaista.

Vuoden 2007 henkilöstökertomuksessa henkilöstömenojen kehitystä kuvataan suosituksen mukaisesti yksityiskohtaisesti palkkoihin, eläkekuluihin, sosiaaliturvamaksuihin sekä tapaturma- ja työttömyysvakuutusmaksuihin jaoteltuina vuosina 2004–2007. Tiedot on esitetty sekä euromääräisinä että muutosprosenttein. Henkilöstömenojen osalta esitetään myös koulutukseen (ATK-koulutus ja muu koulutus) käytetyt rahamäärät osastoittain. Lopuksi esitetään täydennyskoulutusvelvoite ja sen kustannukset ja toteutusmäärät.

Kaupungin henkilöstömäärä ja -vahvuus esitetään henkilöstökertomuksessa perusteellisesti. Aluksi luodaan katsaus henkilöstön määrään ja sen muutoksiin. Henkilöstön määrä kuvataan suosituksen mukaisesti työkohteittain jaoteltuina vakinaiseen henkilökuntaan, sijaisiin ja määräaikaisiin, työllistettyihin ja oppisopimusopiskelijoihin. Vakinaisen henkilöstön määrän kehitys ja sen muutosprosentit toimialoittain kuvataan vuosina 2004–2007. Henkilöstöä kuvataan myös toimialoittain 31.12.2007, ja myös henkilökunnan sukupuolijakauma esitetään toimialakohtaisesti.

Henkilöstökertomuksessa esitetään myös kaupungin palveluksessa oleva henkilöstö vuosina 2004–2007 palvelussuhteen pysyvyyden perusteella eroteltuna sekä kaupungin henkilökunnan prosenttiosuudet asukasluvusta. Lisäksi esitetään suosituksen mukaiset tiedot vakinaisen henkilöstön vaihtuvuudesta vuosina 2004–2007 työkohteittain ja vuonna 2007 päättyneiden palvelussuhteiden päättymissyyt.

Henkilöstömäärän osalta raportissa kuvataan myös vakinaisen henkilöstön määrä sopimusaloittain vuosina 2004–2007, henkilöstön määrä kuukausittain palvelussuhteen mukaan vuonna 2007, keskimääräinen viikkotyöaika työkohteittain, osa-aikaiset ja osa-aikaisesti hoidetut virat/toimet sekä osa-aikaeläkkeellä olevien määrä työkohteittain,

tukityöllistettyjen määrä kuukausittain vuosina 2004–2007 sekä yleisimmät ammattinimikkeet vuosina 2006 ja 2007.

Henkilöstökertomuksen kolmannessa osiossa *Henkilöstön yksilöominaisuudet* esitetään vakituisen henkilöstön kotipaikka vuosina 2006 ja 2007, henkilöstön ikärakenne ja sen kehitys vuosilta 2004–2007 vakinaisen henkilöstön osalta ikäryhmittäin ja osastoittain, henkilöstön koulutusaste uudistetun koulutusluokituksen mukaisesti osastoittain, kaupungin työntekijöiden eläköityminen, yli 30 päivän pituiset sairauslomamat osastoittain ja yli 30 päivän sairauslomamat tautiluokittain vuosina 2004–2007, sairauspäivien määrä osastoittain vuodessa/henkilö, sairauslomalle jäännin syy osastoittain jaoteltuina omaan ilmoitukseen, todistukseen ja työtapaturmaan sekä vuosina 2004–2007 yli 30 päivän pituiset sairauslomamat ja kahden suurimman tautiluokan osuus yli 30 päivän sairauslomista. Lopuksi luodaan katsaus työterveyshuoltoon.

Henkilöstö- ja työyhteisöinvestointien osalta henkilöstökertomuksessa esitetään tiedot koulutusmäärärahoista ja määrärahan jakamisesta osastoittain ja koulutuskohteittain vuosina 2004–2007, koulutukseen käytetystä ajasta, henkilökunnan hyvinvoinnista ja työtyytyväisyydestä, kuntoutuksista, työtyytyväisyyskyselyn tuloksista, hyvinvointisuunnitelman henkilöstöosuuden toteutumisesta, työpaikkaruokailusta sekä työsuojelusta ja yhteistoimintakomiteasta. Lopuksi raportissa esitetään lyhyesti yleisiä vertailutietoja kunta-alan henkilöstöstä.

Ylöjärven kaupungin henkilöstökertomus vaikuttaa kokonaisuudessaan kattavalta ja selkeältä, ja se sisältää tunnuslukujen lisäksi myös kattavat sanalliset selitykset kustakin tilanteesta. Raportti on rakennettu suosituksesta jonkin verran poikkeavin otsikoin, mikä hankaloittaa suoraa vertailua muiden kuntien henkilöstöraportteihin. Siitä huolimatta etsimänsä tiedon löytää helposti, koska raportti on rakenteeltaan selkeä.

6.1.8 Yhteenveto raporttien sisällöstä

Tutkimus osoittaa, että Tampereen seutukuntaan kuuluvien kuntien henkilöstöraporttien sisällöt eroavat toisistaan ja kunnat raportoivat jonkin verran eri asioita. Näin on tietysti

tarkoituskkin olla, sillä suosituksen mukaan kunnan tulee valita henkilöstöraporttiinsa sellaiset tunnusluvut, jotka ovat sen oman toiminnan kannalta relevantteja ja joiden keuruuseen kunnalla on tarpeeksi resursseja.

Liitteenä 2 olevasta Henkilöstöraporttien sisältö -taulukosta voidaan havaita, että sellaisia tunnuslukuja, jotka kaikki Tampereen seutukunnan kunnat raportoivat henkilöstöstään, olivat vuonna 2007 henkilöstön palvelussuhteen luonne, keski-ikä, eläkkeelle siirtyminen, sairauspoissaolot, työtapaturmat sekä muut välilliset kustannukset. Henkilöstön ikäjakaumasta raportoivat kaikki muut kunnat Kangasalaa lukuun ottamatta. Osamisen kehittämisestä raportoivat muut kunnat paitsi Vesilahti. Myös kuntoutuksesta ja henkilöstökustannuksista raportoiminen oli yleistä (tarkastelluista seitsemästä kunnasta viidessä). Henkilöstökustannuksista raportoivat muut paitsi Lempäälä ja Vesilahti. Kuntoutuksesta raportoivat Nokiaa ja Vesilahtea lukuun ottamatta muut kunnat. Tarkastelluista seitsemästä kunnasta viisi (Kangasala, Pirkkala, Tampere, Vesilahti ja Ylöjärvi) raportoi lisäksi henkilöstön päätoimisuudesta. Henkilöstön lukumäärästä sopimusaloitain tai kuukausipalkkaisten ja tuntipalkkaisten määristä raportoivat Nokia, Pirkkala, Tampere ja Ylöjärvi. Yhteistoiminnasta raportoivat Kangasala, Nokia, Tampere ja Ylöjärvi. Johtamisen kehittämisestä raportoivat Lempäälä, Pirkkala, Tampere ja Ylöjärvi.

Vain kolmessa tarkastelussa olleessa kunnassa raportoitiin henkilöstön lukumääristä ammattiryhmissä, henkilötyövuosista sekä tehdystä työpanoksesta. Henkilöstön lukumääristä ammattiryhmissä raportoivat Pirkkala, Vesilahti ja Ylöjärvi. Henkilötyövuosista raportoivat Kangasala, Nokia ja Tampere. Tehdystä työpanoksesta raportoivat Kangasala, Nokia ja Pirkkala.

Vielä harvinaisempaa oli raportointi henkilöstön palvelussuhteen pituuksista, henkilöstön vaihtuvuudesta ja rekrytoinnista, työaikamuodoista, henkilöstön koulutustasosta sekä työhyvinvoinnista tai työilmapiirimittauksista (tarkastelluista kunnista kahdessa). Henkilöstön palvelussuhteen pituudesta raportoivat Kangasala ja Tampere. Henkilöstön vaihtuvuudesta raportoivat ainoana kuntina Pirkkala ja Ylöjärvi. Henkilöstön rekrytoinnista raportoivat Pirkkala ja Tampere. Työaikamuodoista raportoivat Nokia ja Tampere. Henkilöstön koulutustasosta raportoivat Vesilahti ja Ylöjärvi. Työhyvinvoinnista ja työilmapiirimittauksista raportoivat ainoana kuntina Kangasala ja Ylöjärvi.

Lempäälän ja Kangasalan kunnat raportoivat ainoina kuntina palkkausjärjestelmistä ja palkitsemisesta. Kehittämishankkeista raportoivat Kangasala ja Tampere. Pirkkalan kunta oli ainoa, joka raportoi välillisistä palkoista, ja Tampereen kaupunki oli ainoa, joka raportoi sisäisestä tiedottamisesta.

Taulukkoon (liite 2) on jätetty esille myös sellaiset tunnusluvut, joista mikään tarkastelun kohteena ollut kunta ei ollut raportoinut, jotta erilaisten mahdollisten tunnuslukujen kirjo tulisi paremmin esille. Pelkkiä taulukossa esitettyjä tunnuslukuja yksityiskohtaisemmin kunkin kunnan henkilöstöraporttien sisältöä on kuvattu ja analysoitu edellä tässä luvussa. Tarkastelussa havaitaan, että kuntien henkilöstöraportit sisältävät myös joitakin sellaisia tunnuslukuja ja asioita, joita kunta-alan henkilöstöraporttisuosituksessa ei mainita. Tämä kertonee siitä, että kunta on kokenut tietyt tiedot hyödyllisiksi ja halunnut siksi ottaa ne mukaan raporttiin.

6.2 Raporttien hyödyntäminen

Tässä luvussa tarkastellaan henkilöstöraporttien hyödyntämistä tutkimuksen kohdekunnissa. Tarkastelu tehdään kuntakohtaisesti haastatteluaineistoihin pohjautuen. Tarkastelu on jaettu teemahaastattelurunkoa (liite 3) soveltaen kolmeen osaan: 1) kokemus henkilöstöraportoinnista, 2) raportin käsittely ja viestintä ja 3) raportin merkitys ja hyväksikäyttö.

6.2.1 Kokemus henkilöstöraportoinnista

Kangasala

Kangasalan kunnassa on laadittu ensimmäinen henkilöstökertomus vuodesta 2000. Lähtökohtana henkilöstökertomuksen laadinnalle oli aikanaan kunta-alalle annettu suositus henkilöstöasioiden raportoinnista. Henkilöstökertomuksen laadinnasta on tähän saakka ollut vastuussa kunnan henkilöstöpäällikkö Riitta Turtonen, joka toimii nykyisin projek-

tjohtajana. Jatkossa raportoinnista vastaa henkilöstöjohtaja Eija Tetri-Lähde, joka on aloittanut nykyisessä virassaan vuoden 2009 alussa. (Turtonen 2009, haastattelu.)

Lempäälä

Lempäälän kunnassa vastuu henkilöstökatsauksen laadinnasta on henkilöstöpäälliköllä. Henkilöstökatsauksen laadinnassa henkilöstöpäällikköä auttavat palkkasihteerit. Syy, miksi raportti laaditaan, liittyy henkilöstöpäällikkö Leena Kauniston mukaan tapaan ja kunnan kulttuuriin. Lisäksi Kunnallisen työmarkkinalaitoksen antama suositus vaikuttaa raportin laadintaan. Tarkkaa tietoa siitä, milloin Lempäälän kunnassa on laadittu ensimmäinen henkilöstöraportti, ei ollut saatavilla. (Kaunisto 2009, haastattelu.)

Nokia

Nokian kaupungissa on laadittu tähän mennessä yhdeksän henkilöstöraporttia. Kymmenes henkilöstöraportti laaditaan vuoden 2008 tiedoista, ja se tulee olemaan uuden henkilöstöhallinnon järjestelmän Populuksen mukainen. Henkilöstöraportteja laaditaan, koska raportointi koetaan hyödylliseksi oman toiminnan kehittämisen kannalta. Päävastuu henkilöstöraportin laadinnasta on viidettä vuotta Nokian kaupungin henkilöstöpäällikkönä toimivalla Vesa Koskisella. (Koskinen 2009, haastattelu.)

Pirkkala

Henkilöstöraportteja on laadittu Pirkkalan kunnassa vuodesta 1999 lähtien. Päävastuu henkilöstöraportin laadinnasta on henkilöstöjohtajalla, joka laatii sen käytännössä hyvin pitkälti yksin. (Niemi 2009, haastattelu.)

Henkilöstöraportoinnin taustalla olevat syyt liittyvät yleiseen raportointiin ja kunnalliseen järjestelmään. Vs. henkilöstöjohtaja Olli Niemi arvelee, että raportointi olisi aikanaan aloitettu näkökulmasta, jonka mukaan henkilöstöraportti on päättäjien valvontaan liittyvä väline. (Niemi 2009, haastattelu.)

Tampere

Tampereen kaupungissa henkilöstötilinpäätöksiä alettiin laatia henkilöstötilinpäätös-nimellä 2000-luvun alkupuolella. Sitä ennen kaupungissa oli laadittu henkilöstökerto-muksia. (Laine 2009, haastattelu.)

Päävastuu henkilöstötilinpäätöksen laadinnasta on Hallinto- ja henkilöstöryhmän cont-rollerilla Pasi Laineella, joka kokoaa henkilöstötilinpäätöksen eri lähteistä. Henkilöstö-raportoinnin pohjana on Kunnallisen työmarkkinalaitoksen henkilöstöraporttisuositus, jota raportoinnissa pyritään noudattamaan. Henkilöstötilinpäätöksen laadinnan taustalla on ollut halu saada koko kaupungin tilaa kuvaavia ja jatkuvia, yhteneviä mittareita, joil-la pystytään vertailemaan trendiä ja tietoja edellisvuosiin verrattuina. (Laine 2009, haas-tattelu.)

Vesilahti

Vesilahden kunta on Tampereen seutukunnan kunnista ainoa, jolla ei ole henkilöstö-päällikköä. Vesilahdessa hallintojohtaja Minna Hutko-Peltoniemi hoitaa henkilöstöpääl-likön tehtäviä, koska kyseessä on pieni organisaatio. Hutko-Peltoniemi on tullut töihin Vesilahden kuntaan vuonna 2002 ja laatinut kunnan ensimmäisen henkilöstöraportin samasta vuodesta. Vastuu henkilöstöraportoinnin laadinnasta on siis alusta saakka ollut hallintojohtajalla. (Hutko-Peltoniemi 2009, haastattelu.)

Syy, miksi henkilöstöraportteja alettiin laatia, oli kunnanhallituksesta tullut toive siitä, että tilinpäätöksen yhteydessä olisi myös henkilöstöraportin kaltaista raportointia. Toi-veessa ei kuitenkaan edellytetty silloisen suosituksen muotoista raporttia, vaan henkilös-töstä toivottiin lähinnä perustietoa, kuten tietoa sairauspoissaoloista ja siitä, paljonko kunnassa on ollut henkilöstöä vuoden lopussa ja miten henkilöstö jakaantuu hallinto-kunnittain. Alkuun Hutko-Peltoniemi kertookin tehneensä melko suppeita henkilöstöra-portteja, joissa keskityttiin kuvaamaan, paljonko kunnassa on ollut tilinpäätösvouden aikana henkilöstöä, paljonko määräaikaaisia, paljonko vakituisia, minkä verran on ollut sairauspoissaoloja ja muita poissaoloja, minkälaista tyky-toimintaa kunnassa on järjes-tetty ja mitä tuloksia henkilöstöön kohdistuneista työhyvinvointikyselyistä tai -

kartoituksista on saatu. Vuosi vuodelta raporttia on sitten laajennettu. (Hutko-Peltoniemi 2009, haastattelu.)

Ylöjärvi

Ylöjärven kaupungissa on laadittu henkilöstökertomuksia vuodesta 1997 lähtien. Kaupunki työnantajana on saanut henkilöstökertomuksestaan tunnustuspalkinnon 2000-luvun alkupuolella Kuopion hyvinvointisymposiumissa. Perusteluina tunnustuspalkinnon saannille oli muun muassa tunnustus pitkäaikaisesta henkilöstön tunnuslukujen seuraamisesta henkilöstökertomuksen muodossa. (Harjula 2009, haastattelu; Jenni Harjulan sähköpostikirje tekijälle 14.1.2009.)

Kaupungin ensimmäisen henkilöstötilinpäätöksen ja myöhemmin -kertomuksen on suunnitellut ja laatinut henkilöstöpäällikkö Arja Järvinen. Vuodesta 2005 lähtien raporttien laadinnasta on ollut vastuussa henkilöstösihteeri Jenni Harjula. Henkilöstökertomusten laatimiseen on toisaalta vaikuttanut Kuntaliiton suositus sekä toisaalta se, että henkilöstöä koskevia tunnuslukuja on Ylöjärvellä kerätty oman seurannan tarpeisiin jo ennen ensimmäisen henkilöstötilinpäätöksen laatimista. Henkilöstötilinpäätösten laatimiseen lähdettiin aikanaan virkamiesjohdon toimesta. (Harjula 2009, haastattelu; Jenni Harjulan sähköpostikirje tekijälle 14.1.2009.)

Yhteenveto, arviot ja päätelmät henkilöstöraportoinnin kokemuksiin liittyen

Tarkastelluissa kunnissa on pitkäkö kokemus henkilöstöraporttien laadinnasta. Pisin kokemus henkilöstöraportoinnista on Ylöjärven kaupungilla, jossa henkilöstöraportteja on laadittu vuodesta 1997 lähtien. Toiseksi pisin kokemus on Pirkkalan kunnassa, jossa henkilöstöraportteja on laadittu vuodesta 1999 lähtien. Nokian kaupungissa ensimmäinen henkilöstöraportti laadittiin vuoden 1999 tiedoista, ja Kangasalan kunnassa raportointi aloitettiin vuotta myöhemmin. Vesilahden kunnassa laadittiin ensimmäinen henkilöstöraportti vuodesta 2002. Lempäälästä ja Tampereelta ei saatu tarkkaa tietoa henkilöstöraportoinnin aloittamisvuosista. Joka tapauksessa kohdekunnissa on ryhdytty henkilöstöraportointiin jo Suomen Kuntaliiton vuonna 1997 antaman suosituksen pohjalta –

siis ennen uutta, nykyisin voimassaolevaa Kunnallisen työmarkkinalaitoksen vuonna 2004 antamaa suositusta.

Henkilöstöraportoinnista vastaavat tutkimuksen kohdekunnissa pääasiassa henkilöstöpäälliköt ja -johtajat. Ylöjärvellä henkilöstöraportoinnista vastaa henkilöstösihteeri, Vesilahdessa hallintojohtaja ja Tampereella Hallinto- ja henkilöstöryhmän controller. Henkilöstöraportointi on siis keskitetty kuntien henkilöstöosastoille lukuun ottamatta Vesilahtea, jossa hallintojohtaja hoitaa myös henkilöstöpäällikön tehtäviä pienestä organisaatiokoosta johtuen.

Yleisimpänä syynä henkilöstöraportin laatimiselle haastattelussa mainittiin kunta-alalle annettu suositus henkilöstöraportoinnista. Muina syinä raportin laadintaan mainittiin raportoinnin kokeminen hyödylliseksi oman toiminnan kehittämisen kannalta sekä halu saada koko kaupungin henkilöstöä koskevia mittareita. Vesilahdessa henkilöstöraportteja alettiin aikoinaan laatia kunnanhallituksesta tulleen toiveen pohjalta. Myös Ylöjärvellä henkilöstötilinpäätösten laadinta aloitettiin aikanaan virkamiesjohdon toimesta. Lempeälän ja Pirkkalan kunnissa henkilöstöraportoinnin taustalla oleviksi syiksi haastattelussa mainittiin tapa yleisestä raportoinnista ja sen liittymisestä kunnalliseen järjestelmään ja kulttuuriin.

6.2.2 Raportin käsittely ja viestintä

Kangasala

Kangasalan kunnassa henkilöstökertomuksen tiedot pitäisivät olla maaliskuun loppuun mennessä koottuina ja valmiina, vaikka välttämättä raportti ei ole silloin vielä kertomuksena täysin valmis. Kun Turtonen on saanut henkilöstökertomuksen kaikilta osiltaan suurin piirtein valmiiksi, on hän lähettänyt kertomuksen tiedoksi palvelukeskusten johtajille eli johtoryhmätasolle ja pääluottamusmiehille ja työsuojeluvaltuutetuille, ja pyytänyt heiltä kommentit siihen. Henkilöstökertomuksesta tiedottaminen on vielä siinä vaiheessa luonteeltaan epävirallista, vaikka tietoa levitetäänkin paljon. Virallisesti henkilöstökertomusta ei käsitellä kunnan yt-ryhmässä, koska kertomuksen käsittelyn val-

misteluvaiheessa kertomus lähetetään kommentoitavaksi pääluottamusmiehille, jotka ovat henkilöstön edustajia yt-ryhmässä. Valmisteluvaiheessa raporttiin voi tehdä vielä muutoksia. Turtonen on pyytänyt kommentteissa kiinnittämään huomiota siihen, että esitetyt asiat ovat oikein, ja että raporttiin saataisiin esille myös palvelukeskusten kannalta tärkeitä asioita, eikä kertomus olisi pelkästään keskushallinnossa koottu. (Turtonen 2009, haastattelu.)

Lopullinen henkilöstökertomus tulee julki tilinpäätösasiakirjojen yhteydessä kesäkuun valtuustokäsittelyssä (Tetri-Lähde 2009, haastattelu). Valtuusto on ollut henkilöstökertomuksesta hyvin kiinnostunut. Henkilöstökertomus on laaja-alainen henkilöstöön kohdistuva asiakirja, joka Turtonen mukaan herättää paljon keskustelua ja kyselyitä valtuustossa joka kesäkuu, kun hänellä on ollut mahdollisuus pitää siellä lyhyt esittely henkilöstökertomuksesta. (Turtonen 2009, haastattelu.)

Henkilöstökertomuksen käsittelyssä raportin laatija on vastuussa siitä, että kertomus valmistuu aikataulussa. Toisaalta vastuu on myös sillä henkilöllä, joka vie tilinpäätöksen valtuuston käsittelyyn, koska kertomus liitetään tilinpäätösasiakirjoihin. Käytännössä talousjohto ja henkilöstöjohto ovat yhdessä huolehtineet raportin käsittelystä. Mitään virallista ”näin tämä käsitellään ja valmistellaan” -ohjetta henkilöstökertomuksen osalta ei ole laadittu, mutta vuosien varrella raportointikäytännöt ovat vakiintuneet. (Turtonen 2009, haastattelu.)

Henkilöstökertomus saa laajan jakelun valtuustokäsittelyn jälkeen. Kertomus menee painettuna versiona esimiesjakeluna tiedoksi työpaikoille. Se on haluttu yleisesti nähtävälle ja saataville, mutta sitä ei ole tarkoitettu jaettavaksi kaikille. Tärkeimpänä kohderyhmänä henkilöstökertomuksen viestinnässä on johtotaso. Esimiehiä ei kuitenkaan ole ohjeistettu erikseen käymään henkilöstökertomusta läpi yksiköissään omien alaistensa kanssa. Jos joku esimies katsoo siihen olevan tarvetta, saatetaan kertomusta käsitellä. Pääasiassa esimiehet kuitenkin seuraavat oman yksikkönsä henkilöstöasioita toista kautta, koska henkilöstökertomus koskettaa koko kuntaa, ei erillisiä yksiköitä. Esimiehet kaipaavat nimenomaan omaan yksikköönsä kohdistuvaa tietoa, jonka he kyllä saavat raportointivälineillä. Henkilöstökertomuksen tunnusluvuissa on kuitenkin haluttu pitää tytä koko kuntaa kuvaavien yleisten lukujen sisällä, eikä mennä työpaikkatasolle saakka. (Turtonen 2009, haastattelu.)

Kangasalan kunnan henkilöstökertomus julkaistaan myös kunnan kotisivuilla, jotka ovat suunnattu ennen kaikkea kuntalaisille. Haastattelun alussa kävi ilmi, että kunnan kotisivuilla julkaistu henkilöstökertomus on kuitenkin vain lyhennetty versio varsinaisesta henkilöstökertomuksesta. Internetissä julkaistuun henkilöstökertomukseen on poimittu ainoastaan joitakin tunnuslukuja huomattavasti laajemmasta varsinaisesta raportista. Kangasalan kunnalle on tulossa myös intranet, jonne henkilöstökertomuksen kaltaiset asiakirjat on tarkoitus laittaa karsimattomina versioina kaikkien nähtävillä ja luettavaksi. Kunnalla on myös henkilöstölehti, joka ilmestyy kaksi kertaa vuodessa. Lehden vuosi-rytmi ei kuitenkaan kohtaa henkilöstökertomuksen kanssa siten, että raportista kannattaisi lehdessä viestiä. (Turtonen 2009, haastattelu.)

Lempäälä

Lempäälän kunnassa henkilöstökatsaus julkaistaan ja käsitellään osana kunnan tilinpäätöstä, ja raportit käyvät läpi samat elimet: kunnanhallituksen, tarkastuslautakunnan ja valtuuston. Ennen valtuustokäsittelyä henkilöstökatsaus käsitellään yt-komiteassa, jossa käsittelyyn osallistuvat kunnan henkilöstöedustajat. Raportit ovat käytännössä olleet valmiita maaliskuussa. (Kaunisto 2009, haastattelu.)

Henkilöstökatsaus jaetaan osana tilinpäätöstä johtoryhmälle, eri yksiköiden vastualuevetäjille sekä hallituksen, valtuuston ja tarkastuslautakunnan jäsenille. Tilinpäätöstä ja siinä yhteydessä myös henkilöstökatsausta käsitellään eri toimialoilla. Osastopalaverissa henkilöstökatsaus tulee henkilökunnan tietoon, mutta sitä ei jaeta niissä kaikille. Esimiehiä ei ole ohjeistettu käymään henkilöstökertomusta alaistensa kanssa läpi, eikä Kaunisto osaa sanoa, kuinka tarkkaan sitä käsitellään. Hän mainitsee, ettei henkilöstö ole kysellyt häneltä suoraan henkilöstökatsauksen sisällöstä. Kaunisto näkeekin henkilöstöraportin enemmän organisaation ulkopuolisille sidosryhmille kuin omalle henkilöstölle laadittavana raporttina. (Kaunisto 2009, haastattelu.)

Lempäälän kunnassa henkilöstökatsaus on myös sähköisesti saatavilla. Kunnan intranetiä ollaan tällä hetkellä tekemässä, ja jatkossa henkilöstökatsaus on tarkoitus julkaista myös siellä. Nykyistä henkilöstökatsausta ei ole julkaistu kunnan kotisivuilla.

Raportti on Kauniston mukaan sen verran pienimuotoisempi, ettei sitä ole haluttu sellaisenaan julkaista verkossa. (Kaunisto 2009, haastattelu.)

Nokia

Nokian kaupungissa päävastuu henkilöstöraportin käsittelystä on henkilöstöpäällikkö Vesa Koskisella. Yleensä edellisvuoden henkilöstöraportti saadaan valmiiksi ja julkaistaan maaliskuu- tai huhtikuun aikana. Viime vuonna raportin valmistuminen kesti pidempään, koska tietoja piti yhdistellä osin manuaalisesti kahdesta eri järjestelmästä: vanhasta Pallas-Heti-järjestelmästä ja syksyllä 2007 käyttöönotetusta uudesta Populus-järjestelmästä. (Koskinen 2009, haastattelu.)

Nokialla henkilöstöraportin käsittely alkaa laajennetussa johtoryhmässä, jossa ovat edustettuina palvelukeskusten johtajat, muita asiantuntijoita ja pääluottamusmiesten edustus. Seuraava vaihe on käsittely yhteistyökomiteassa. Yhteistyökomitean jälkeen henkilöstöraportti on osana tilinpäätösmateriaalia kaupunginhallituksen käsittelyssä, ja kaupunginhallituksen jälkeen henkilöstöraporttia käsitellään valtuustossa. Raportti on tarkoitus saattaa tiedoksi vuosittain tilinpäätöksen käsittelyn yhteydessä. (Koskinen 2009, haastattelu; Vesa Koskisen sähköpostikirje tekijälle 22.1.2009.)

Esimiehet käsittelevät henkilöstöraporttia yhdessä omien alaistensa kanssa omissa palvelukeskuksissaan. Käsittelyyn voidaan pyytää mukaan myös henkilöstöpäällikkö. Tavoitteena on saattaa henkilöstöraportti koko kaupungin henkilöstön tietoon. (Koskinen 2009, haastattelu.)

Nokian kaupungilla on käytössään laaja intranet, jonka merkitys on viestinnän kannalta suuri. Kaupungin henkilöstöraportti julkaistaan sähköisesti intranetissä, ja kaupungin kotisivujen kautta se on saatavissa pöytäkirjahaun tuloksena kaupunginhallituksen esityslistan liitteenä. Lisäksi raportti julkaistaan painettuna versiona. Erityistä henkilöstölehteä Nokian kaupungilla ei ole, vaan tiedotus tapahtuu intranetissä ja säännöllisellä kuukausittain ilmestyvällä henkilöstötiedote Nokareella. (Koskinen 2009, haastattelu.)

Pirkkala

Pirkkalan kunnassa henkilöstöraportti valmistuu tavallisesti toukokuussa. Henkilöstöraportti käsitellään kunnanhallituksessa ja valtuustossa tilinpäätöksen ja muiden valvonta- ja raportointiasioiden käsittelyn yhteydessä. Päävastuu henkilöstöraportin käsittelystä on henkilöstöjohtajalla, joka vie sen valtuustoon ja toimii asian avaajana. Esittelijänä on kunnanjohtaja ja jatkossa pormestari. (Niemi 2009, haastattelu.)

Henkilöstöraportin viestinnän pääkohderyhmänä ovat luottamushenkilöt ja heidän kauttaan kuntalaiset. Henkilöstöraportti lähetetään myös kaikille esimiehille, joiden kautta henkilöstökin saa tiedon raportista. Myös kuntakonsernin omistajat seuraavat sitä. Tästä syystä raportti on julkinen asiakirja, joka on kaikkien saatavilla. Se julkaistaan kunnan kotisivuilla ja intranetissä, ja lisäksi raportti on saatavilla painettuna. Erillisiä esitteitä raportista ei laadita. Pirkkalassa ei myöskään järjestetä koko kunnan tiedotustilaisuuksia henkilöstöraportista. Osastoittain henkilöstöraporttia kuitenkin käsitellään, vaikka esimiesten rooli henkilöstöraportin käsittelyn suhteen vaihtelee. Isoilla osastoilla, joissa on isoja henkilöstöryhmiä samankaltaisissa tehtävissä, raporttia käydään johtoryhmän tasolla läpi tarkkaan. Pienissä ryhmissä henkilöstöraportin tiedot tulevat esille toistakin kautta, eikä varsinaista henkilöstöraportointia välttämättä edes tarvittaisi. Pienissä yksiköissä tunnetaan koko henkilöstö, ja esimerkiksi eläköitymistapauksiin osataan valmistautua ilman henkilöstöraporttiakin. Henkilöstöraportin kohdalla hyödyt siis konkreetisoituvat isommissa ryhmissä, joita kunnassa kuitenkin on vähän. (Niemi 2009, haastattelu.)

Tampere

Tampereen kaupungin henkilöstötilinpäätös julkaistaan jonkin verran talouden tilinpäätöksen julkistamisen jälkeen, tavallisesti huhtikuussa. Henkilöstötilinpäätöksen tuottamisesta vastaa henkilöstöyksikkö, ja tiedonkeruu lähtee liikkeelle helmikuussa. Tietoja kootaan eri lähteistä: arviolta puolet henkilöstötilinpäätökseen tulevista asioista tulee henkilöstöyksiköltä itseltä, yksi neljäsosa tulee kaupungin muilta sisäisiltä toimijoilta ja loput tiedot tulevat vaihtelevasti oman organisaation ulkopuolelta. Henkilöstöyksikössä tiedot kerätään yhteen, minkä jälkeen raportti viedään tiedoksi kaupunginhallitukseen ja

virastoon, joka vastaa kaupungin henkilöstöpolitiikasta. Raportti käsitellään myös kaupungin yhteistyöryhmässä, joka on yhteistoiminnallinen elin. Henkilöstön edustus on siellä paikalla. Nämä ovat virallisimmat kanavat, joissa henkilöstötilinpäätöstä käsitellään. Virallista valtuustokäsittelyä henkilöstötilinpäätöksestä ei siis erikseen ole. Henkilöstöön liittyviä tunnuslukuja viedään kyllä valtuustoon varsinaisen tilinpäätöksen kautta. (Laine 2009, haastattelu.)

Raporttia saatetaan käydä läpi myös muissa yksiköissä ja yhteistyöryhmissä. Yksiköiden esimiehiä ei kuitenkaan erikseen ole ohjeistettu käymään koko henkilöstötilinpäätöstä alaistensa kanssa läpi. Tilanteen mukaan joitakin osia henkilöstötilinpäätöksestä kyllä ohjeistetaan käsiteltäväksi yhdessä henkilöstön kanssa. (Laine 2009, haastattelu.)

Tampereen kaupungin uusin henkilöstötilinpäätös on julkaistu kaupungin kotisivuilla ja intranetissä. Aikaisempina vuosina henkilöstötilinpäätös on julkaistu myös painettuna. Lisäksi kaupungin Vilkku-henkilöstölehdessä on joka vuosi ollut jokin juttu liittyen edellisen vuoden henkilöstömittareihin. Jutun yhteyteen on liitetty myös vinkki siitä, mistä henkilöstötilinpäätös löytyy. Lehti julkaistaan painettuna ja pdf-muodossa. Viestinnän osalta henkilöstötilinpäätöksen painopiste on suunnattu jonkin verran enemmän organisaatiosta ulos- kuin sisäänpäin. (Laine 2009, haastattelu.)

Vesilahti

Vesilahden kunnassa henkilöstöraportti valmistuu maaliskuussa, ja se käsitellään tilinpäätöskäsittelyn yhteydessä hallituksessa ja valtuustossa. Vastuu henkilöstöraportin käsittelystä on hallintojohtajalla, joka hallituksen ja valtuuston kokouksissa kertoo henkilöstöraportista. Yt-toimikunnassa raporttia ei ole käsitelty. Hallintojohtaja kuitenkin istuu itse yt-toimikunnassa ja tyky-ryhmässä, ja kertoo siellä myös henkilöstöraportista, jos kokous on sopivasti ennen tai jälkeen henkilöstöraportin valtuustokäsittelyä. (Hutko-Peltoniemi 2009, haastattelu.)

Henkilöstöraportti käsitellään siis tilinpäätöksen yhteydessä, jolloin henkilöstöraportti tulee painettuna versiona pöytäkirjojen liitteeksi. Luottamushenkilöt saavat raportin myös esityslistan mukana. Valtuustokäsittelyn jälkeen raportti menee hallintokunnille

tiedoksi, ja raportti on koko henkilöstön luettavissa. Henkilöstöraporttia käsitellään hallintokunnissa esimiesjohtoisesti tarpeen mukaan, mutta esimiehille ei ole annettu erillistä ohjeistusta henkilöstöraportin käsittelystä alaisten kanssa. (Hutko-Peltoniemi 2009, haastattelu.)

Vaikka henkilöstöraportti on julkinen asiakirja, sitä ei ole julkaistu kunnan kotisivuilla. Intranetiä kunnalla ei vielä ole, vaan tiedotus ajankohtaisista asioista henkilöstölle tapahtuu sähköpostitse. Erillistä tiedotustilaisuutta koko henkilöstölle henkilöstöraportista yksittäin ei ole järjestetty, mutta henkilöstöraporttia on joskus saatettu käsitellä jonkin toisen tiedotustilaisuuden puitteissa. Hutko-Peltoniemi korostaa sitä, että heillä Vesilahdessa mittakaava viestinnässä on toisenlainen verrattuna isompiin kuntiin. Koska organisaatio on pieni, pystyy kunnassa helposti järjestämään henkilökohtaisenkin tiedottamisen. Sen sijaan isoissa yksiköissä täytyy rakentaa sisäisenkin tiedottamisen muotoja ihan erilailla. (Hutko-Peltoniemi 2009, haastattelu.)

Ylöjärvi

Ylöjärvellä henkilöstökertomus laaditaan tilinpäätöksen kanssa samalla aikataululla ja käsitellään osana tilinpäätöstä. Henkilöstökertomus käy johtoryhmässä kommentilla, ja se laitetaan yhteistyökomitealle tiedoksi ennen hallitus- ja valtuustokäsittelyä. Näin yhteistyökomiteassa pääluottamusmiehet henkilökunnan edustajina saavat tiedoksi henkilökuntaa koskevat tunnusluvut ja henkilökuntaa koskevat kyseisenä vuonna tapahtuneet asiat. Johtoryhmässä puututaan kehitettäviin asioihin ja sovitaan ne pelisäännöt, miten mennään eteenpäin ja mitä asioita seurataan. Osastopäälliköt vievät henkilöstökertomuksen osastojen käsiteltäväksi johtoryhmäkäsittelyn jälkeen. Esimiehiä ei kuitenkaan ole ohjeistettu henkilöstökertomuksen läpikäyntiin oman henkilöstönsä kanssa. Näin ollen on enimmäkseen työntekijän omasta kiinnostuksesta kiinni, kuinka henkilöstökertomusta luetaan ja kuinka siitä haetaan tietoa. Joka tapauksessa henkilöstökertomusta hyödynnetään enemmän juuri esimiestasolla. (Harjula 2009, haastattelu.)

Tavoitteena on, että kaupungin koko henkilöstö saa henkilöstökertomuksen sisältämät asiat tietoonsa. Henkilöstökertomus julkaistaan kaupungin kotisivuilla, ja usein henkilöstökertomuksesta kirjoitetaan juttu kaupungin sisäiseen SITI-lehteen, joka ilmestyy

painettuna noin puolentoista kuukauden välein. Intranetiä Ylöjärven kaupungilla ei vielä ole, mutta se on tulossa. Jatkossa henkilöstökertomus on tarkoitus julkaista myös siellä. (Harjula 2009, haastattelu.)

Yhteenveto, arviot ja päätelmät henkilöstöraportin käsittelystä ja viestinnästä

Henkilöstöraportin käsittelystä vastaavat kaikissa tutkimuksen kohdekunnissa pääasias-
sa raporttien laatijat. Kangasalan kunnassa mainittiin raportin käsittelyvastuun olevan
yhdessä henkilöstö- ja talousjohdolla.

Henkilöstöraportti käsitellään muissa kunnissa paitsi Tampereella hallituksessa ja val-
tuustossa osana tilinpäätöstä. Tampereella ei poikkeuksellisesti ole virallista valtuusto-
käsittelyä erikseen koko henkilöstötilinpäätöksen osalta, vaan ainoastaan osa henkilös-
töön liittyvistä tunnusluvuista tulee valtuustokäsittelyyn varsinaisen tilinpäätöksen yh-
teydessä. Kunnissa on myös eri käytäntöjä sen suhteen, missä elimissä henkilöstöraport-
ti käy kevään aikana ennen hallitus- ja valtuustokäsittelyä. Nokian ja Ylöjärven kau-
pungeissa henkilöstöraportin käsittely alkaa laajennetussa johtoryhmässä. Kangasalan
kunnassa henkilöstökertomus on ennen hallitus- ja valtuustokäsittelyä lähetetty tiedoksi
palvelukeskusten johtajille, pääluottamusmiehille ja työsuojeluvaltuutetuille komment-
ointia varten. Lempäälässä, Nokialla, Tampereella ja Ylöjärvellä henkilöstöraportti
käsitellään virallisesti myös yt-komiteassa.

Esimiesten rooli henkilöstöraportin käsittelystä vaihtelee kunnittain. Systemaattisinta
henkilöstöraportin käsittely esimiesjohtoisesti alaisten kanssa vaikuttaisi olevan Nokian
kaupungissa, jossa kaikkien palvelukeskusten esimiesten on tarkoitus käsitellä henkilös-
töraporttia yhdessä omien alaistensa kanssa. Käsittelyyn voidaan pyytää mukaan myös
henkilöstöpäällikkö. Muissa kohdekunnissa esimiehiä ei ole erikseen ohjeistettu koko
henkilöstöraportin läpikäymiseen alaisten kanssa. Tampereella esimiehiä on ohjeistettu
tilanteen mukaan käymään joitakin osia henkilöstötilinpäätöksestä läpi omien alaisten
kanssa, mutta ei koko raporttia.

Henkilöstöraportin viestinnän pääkohderyhminä kunnissa nähtiin pääasiassa koko hen-
kilöstö. Kangasalan kunnassa raportin korostettiin olevan tarkoitettu ennen kaikkea joh-

totasolle. Pirkkalan kunnassa henkilöstöraportin viestinnän pääkohderyhmänä ovat luottamushenkilöt ja heidän kauttaan kuntalaiset. Tampereen kaupungissa henkilöstötilinpäätöksen korostettiin olevan jonkin verran enemmän omasta organisaatiosta ulospäin kuin organisaation sisälle suunnattu. Myös Lempäälässä henkilöstöraportti nähtiin enemmän organisaation ulkopuolisille sidosryhmille laadittavana raporttina.

Tamperetta lukuun ottamatta kaikissa kohdekunnissa henkilöstöraportti julkaistiin painettuna versiona. Tampereen kaupunki on julkaissut uusimman henkilöstötilinpäätöksensä ensimmäistä kertaa ainoastaan sähköisesti kaupungin kotisivuilla ja intranetissä. Pääasiassa niissä kunnissa, joissa henkilöstöraportti on laaja, raportti julkaistiin myös kunnan kotisivuilla. Vuoden 2007 henkilöstöraportit löytyvät Tampereen lisäksi Ylöjärven kaupungin ja Pirkkalan kunnan kotisivuilta. Kangasalan kunnassa henkilöstökertomuksesta on poimittu vain osa tiedoista kunnan kotisivuilla julkaistaviksi. Tampereen lisäksi Nokia ja Pirkkala olivat julkaisseet henkilöstöraporttinsa myös intranetissä. Muilla kunnilla ei vielä ollut intranetiä käytössä.

6.2.3 Raportin merkitys ja hyväksikäyttö

Kangasala

Turtonen näkee henkilöstökertomuksen tärkeänä nimenomaan poliittiselle päätöksenteolle ja ylimmälle tasolle, valtuustolle, koska raportissa näkyy koko kuntaa koskevia tunnuslukuja, joista ollaan kiinnostuneita. Henkilöstökertomus on Turtosen mielestä hyvä informaatiopaketti asiakirjana. Henkilöstökertomuksessa tiedot ovat kätevästi koottuna yhteen raporttiin, ja sen kautta kehittämisen tueksi tarvittavat tiedot ovat helposti saatavilla (Tetri-Lähde 2009, haastattelu). Tetri-Lähde arvelee henkilöstökertomuksen olevan tärkeä myös henkilöstön kannalta, kun ajatellaan henkilöstöjärjestöjä ja pääluottamusmiehiä, jotka saavat raportista tärkeää tietoa. Toisaalta raportin merkitys korostuu myös siinä mielessä, että henkilöstöasiat ja niiden kehittäminen ja työhyvinvointi nähdään tärkeinä asioina. (Tetri-Lähde 2009, haastattelu.)

Kangasalan kunnassa henkilöstöraportti nähdään edelleenkin ennen kaikkea seurannan välineenä, eikä niinkään kehittämisen välineenä. Kehittämisasiheet haetaan yleensä muulla tavalla, kuten henkilöstökyselyiden ja -tutkimusten kautta. Niistä kehittämiskohdeet nousevat paremmin esille kuin henkilöstöraportin kaltaisesta raportoinnista. Ongelmana henkilöstöraportoinnin laajemman hyödynnettävyyden kannalta on se, että työtä ja toimintaa tehdään pitkälle eteenpäin silloin, kun henkilöstöraportti vasta valmistuu. Väli on monesti liian pitkä. Eri asia olisi silloin, jos henkilöstöraportista nousisi jotakin hyvin poikkeavaa esille. (Turtonen 2009, haastattelu.)

Henkilöstökertomuksen laatimistyö on koettu Kangasalan kunnassa järkevänä. Henkilöstökertomus on asiakirja, joka kannattaa tehdä. Siinä henkilöstöasioiden kirjo tulee hyvin esille eri teemoista (Tetri-Lähde 2009, haastattelu). Toisaalta henkilöstökertomus pitää sisällään myös paljon sellaisia asioita, joista on järjestetty tilaisuuksia jo moneen kertaan ennen henkilöstöraportin julkaisemista. Tällaisia tietoja saattavat olla esimerkiksi tapaturmatilastot ja työsuojeluasiat, jotka on nostettu ajankohtaisina asioina esille muissa yhteyksissä, kuten henkilöstölehdessä. Turtonen korostaakin, että informaatio kulkee paljon nopeammin ja paljon oikea-aikaisemmin muun raportoinnin kuin henkilöstökertomuksen kautta. Henkilöstökertomus on vain yksi hyvä seurannan väline. Niitä on monia muitakin. (Turtonen 2009, haastattelu.)

Kangasalan kunnassa henkilöstöön liittyvät tunnusluvut ovat tulleet tarpeellisiksi vasta varsinaisen raportoinnin myötä. Aikaisemmin henkilöstöasioiden raportoimiseen ei ollut saatavilla hyvää raportointivälinettä, vaikka mielenkiintoa asioiden seuraamiseen olisi ollutkin. Vuosien varrella henkilöstökertomuksen sisältö on monipuolistunut ja kehittynyt, ja raportille on tullut myös enemmän käyttöä. (Turtonen 2009, haastattelu.)

Turtosen mukaan henkilöstökertomuksessa on joitakin sellaisia tunnuslukuja, jotka koetaan muuta tärkeämmiksi. Henkilöstön määrä on yksi tärkeä tunnusluku. Henkilöstön määrrien muutoksia on seurattu palvelukeskuksittain, mutta toteutetut organisaatiomuutokset saattavat vääristää tietoja jollakin tapaa. Toinen tärkeänä pidetty tunnusluku on poissaolot – varsinkin sairauspoissaolot. Ne ovat yleisesti kiinnostavia, ja ne kiinnostavat myös valtuustoa, jolle tärkeimpiä tunnuslukuja esitellään. Turtonen kuitenkin korostaa, että kunnan henkilöstökertomuksessa sairauspoissaoloja on käsitelty pelkästään koko kunnan tasolla. Palvelukeskuksittain tai työpaikoittain luvut vaihtelevat todella

paljon. Vaikka tietoja on pyydetty yksiköittäin, ei niitä haluta laittaa henkilöstökertomukseen, koska kunnassa on paljon pieniä yksiköitä. Pienet yksiköt saattaisivat tulla sairauspoissaoloista johtuen turhaan leimatuksi ”huonoksi työyksiköksi”, jos yksikössä olisi yksikin pitkään poissa ollut. Sen välttämiseksi luvut on yritetty pitää mieluummin yleisellä tasolla. (Turtonen 2009, haastattelu.)

On tärkeä huomata, että numeerisia tilastotietoja saadaan tuotettua henkilöstöraportteja varten vaikka kuinka paljon. Siksi olisikin tärkeää keskittyä niihin tietoihin, jotka ovat oikeasti olennaisia. Niiden pohjalta nousee sitten myös seuranta- ja kehittämistarpeita. (Tetri-Lähde 2009, haastattelu.) Turtonen korostaakin, että samasta asiasta saa ihan rehellisesti myös hyvin erilaisia tietoja osittain valitsemalla lähtötietoja eri tavalla. Henkilöstökertomuksessa ei siis niinkään kannata tuijottaa yhden vuoden tilastoon tai tulokseen, vaan seurata muutosta ja sen suuntaa – ja tutkia, onko siinä sen tyylisiä poikkeamia, joihin pitäisi reagoida. Tunnusluvuissa vaihteluita tapahtuu aina, mutta dramaattisilta muutoksilta on tähän mennessä vältytty. (Turtonen 2009, haastattelu.) Jos henkilöstökertomuksen pohjalta löytyisi suuri poikkeama jossakin tunnusluvussa, niin henkilöstöjohto pohtisi merkittävässä roolissa eri yhteistyötahojen kanssa, mitä asialle voitaisiin tehdä (Tetri-Lähde 2009, haastattelu).

Tilastoihin perustuvissa tiedoissa on tärkeintä seurata, että tiedot ovat vertailukelpoisia. Näin ei nimittäin aina ole. Raportointipohjat saattavat olla eri tavalla tehtyjä, eivätkä ne siten ole yhteismitallisia, vaikka ne mittaavatkin samoja asioita. Esimerkiksi Turtonen nostaa sairauspoissaoloprosentin, joka on aikaisemmin laskettu suosituksen ohjeiden perusteella käsin. Nyt, kun tunnusluku saadaan suoraan järjestelmästä, se on eri. Laskentatavat ja -pohjat ovat siis hiukan erilaisia. Siksi on tärkeää, että numeerista tietoa osataan myös tulkita. Siitä pitää osata tehdä myös johtopäätöksiä oikealla tavalla. Henkilöstökertomukseen onkin yritetty saada paljon sanallista tekstiä mukaan, jotta se kuvaisi toimintaa paremmin kuin pelkkä numeerinen muoto. (Turtonen 2009, haastattelu.)

Henkilöstökertomukseen olisi mahdollista lisätä vaikka kuinka paljon tilastoja, ja Turtonen arvelee niin jatkossa tehtävänkin. Hän ei kuitenkaan näe numeerisen tilastotiedon lisäämistä tärkeimpänä tavoitteena, vaan hän haluaisi ottaa raporttiin enemmän katsaus- ta myös palvelukeskusten näkökulmasta, jolloin henkilöstökertomus antaisi monipuolisemman kuvan kunnasta. Nyt kertomuksessa on enemmänkin keskushallinnon näkö-

kulma. Uudistuksena kertomuksessa voisi olla esimerkiksi palvelukeskusten johtajien katsaus heidän näkökulmistaan keskeisistä asioista. Esimerkkinä Turtonen mainitsee sijaisten saannin. Monesti puhutaan, kuinka vaikeaa sijaisten saaminen on. Todellisuudessa sijaisten saaminen kuitenkin vaihtelee aina ammattialoittain. Se olisi hyvä ja hyödyllistä huomata ja saada esille raportin kautta. (Turtonen 2009, haastattelu.)

Kangasalan kunnassa ei ole tehty vertailua muiden kuntien henkilöstöraportteihin. Muissa kunnissa työskentelevien kollegoiden kanssa kyllä keskustellaan asioista, mutta systemaattista vertailua ei ole tehty. Vertailussa ei Turtonen mielestä ole oikein ollut mieltä, koska raportointitavat ovat olleet erilaisia. Nyt vasta Populuksen käyttöönoton myötä on ensimmäinen kerta, kun kunnilla on samanlaiset välineet käytössä. (Turtonen 2009, haastattelu.)

Lempäälä

Kauniston mukaan laajat henkilöstöraportit antavat kunnasta paljon tietoa. Niistä saa käsityksen, mitä kunnassa tapahtuu ja minkälainen sen henkilöstörakenne on. Jos henkilöstöraportti on hyvin tehty, se toimii myös rekrytoinnin apuvälineenä ja antaa työnhaikijoille kuvan kunnasta. (Kaunisto 2009, haastattelu.)

Kauniston mukaan Lempäälän kunnan henkilöstökatsaus on ollut niin suppea, että sitä ei ole voinut juuri hyödyntää. Silti hän näkee, että sen rooli voisi olla merkittävämpi, koska raportin laadintaan käytetään paljon työaikaa. Konkreettisena esimerkkinä henkilöstökatsauksen hyödyntämisestä Kaunisto mainitsee tiedot työtaturmista. Henkilöstökatsauksesta näkee työtaturmien trendin, ja tietoa hyödynnetään lähdeittäessä suunnittelemaan riskien arviointia. (Kaunisto 2009, haastattelu.)

Lempäälän kunnassa henkilöstökatsaus ei ole Kauniston mukaan ollut kovinkaan tärkeä väline. Kunnassa on kehitetty enemmän työilmapiiritutkimusta, jonka kautta esiin tulleita tietoja on käytetty sisäisen kehittämisen välineenä. Jos henkilöstöraportissa olisi nykyistä enemmän tietoa, sen jakelua ja hyödyntämistä pitäisi miettiä uudestaan. (Kaunisto 2009, haastattelu.)

Lempäälän kunnassa kahden vuoden välein toteutettava työilmapiiritutkimus on ulkoisen tutkimuslaitoksen Innolink Research Oy:n tekemä. Sen kautta saadaan esille kunnan kehittämiseen liittyviä asioita, ja kyselystä tehdään yhteenveto myös henkilöstökatsaukseen. Koko henkilöstölle suunnatussa kyselyssä on kysytty laajasti eri asioita liittyen muun muassa esimiesten toimintaan, kunnan johtoryhmään, työilmapiiriin ja yhteishenkeen, henkilöstön kokemuksiin sijaisuuksista ja kehityskeskusteluiden hoidosta sekä mielipiteisiin erilaisista sisäisistä palveluista ja niiden toimivuudesta. (Kaunisto 2009, haastattelu.)

Koska kunnan henkilöstöraportti on kokonaisuudessaan suppea, toimivat henkilöstökyselyn tulokset yhtenä tietolähteenä valtuutetuille ja luottamushenkilöille. Henkilöstöasioiden kehittäminen tapahtuu työilmapiirikyselyn pohjalta – ei henkilöstökatsauksen. Päätökset jatkotoimenpiteistä tehdään toimialakohtaisesti. Työyksiköt käsittelevät kyselystä esille nousseita asioita ja miettivät niille toimenpiteitä, ja henkilöstöhallinto seuraa, miten asiat etenevät. Työilmapiiritutkimuksen läpikäyntiä henkilöstön kanssa on ohjeistettu myös esimiestasolla. ”Se on meillä ollut se kehittämisen väline. Et meillä ei oo henkilöstöraportti ollu sellanen.” (Kaunisto 2009, haastattelu.)

Kaunisto kertoo, ettei hän ole tässä vaiheessa tehnyt vertailua muiden kuntien henkilöstöraportteihin. Tampereen kehyskuntien henkilöstöraportteja hän on käynyt läpi Populus-järjestelmän suunnitteluvaiheessa, jolloin tavoitteena oli saada järjestelmän raportointimahdollisuudet laajoiksi. Odotukset uutta Populus-järjestelmää kohtaan ovat kovat, koska se on kunnille kallis investointi ja järjestelmästä odotetaan saatavan aikaisempaa paremmin henkilöstöön liittyviä tietoja. Populuksen käyttöönoton myötä myös Lempäälän kunnassa on tarkoitus alkaa laatia nykyistä laajempia henkilöstöraportteja. (Kaunisto 2009, haastattelu.)

Nokia

Koskinen näkee henkilöstöraportin merkityksen ja roolin tärkeinä. Merkitys korostuu etenkin sairauspäivien kehityksen ja seurannan kohdalla. Raportin tiedot on tarkoitettu päätöksenteon ja suunnittelun pohjaksi. Useat henkilöstöraportin tiedot esitetään aikasarjoina, joista tapahtuneet muutokset voidaan havaita. Uusimpiin henkilöstöraport-

teihin on pyritty laatimaan taulukoiden tueksi aiempaa enemmän tekstiä tapahtuneiden muutosten hahmottamiseksi. (Koskinen 2009, haastattelu.)

Koskisen mukaan henkilöstöraportti koetaan hyödylliseksi ja sitä odotetaan. Sitä odotavat varsinkin kaupungin henkilöstö, luottamustoimiset, tilintarkastajat ja lehdistö. Henkilöstöraporttia myös hyödynnetään oikeasti. Raporttia ei tehdä siksi, että muutkin kunnat tekevät, vaan sen kanssa tehdään omaa työtä omaksi hyödyksi ja toiminnan kehittämiseksi. (Koskinen 2009, haastattelu.)

Henkilöstöraportoinnin kautta tulee esille monia hyödyllisiä asioita, joista yksi on sairauspoissaolot. Niiden osalta kehitetään koko ajan myös uusia käytänteitä, ja henkilöstöltä kysellään jo etukäteen, missä mennään. Tilanteita ennakoidaan, ja tavoitteena on eri toimilla vähentää varsinkin pitkiä sairauspoissaoloja. Yhtenä ratkaisuna sairauspoissaoloihin on uudelleensijoitusjärjestelmä, jonka avulla työntekijöitä voidaan tarvittaessa siirtää toisiin tehtäviin. Henkilöstöraportti ja sen tunnusluvut toimivatkin monin paikoin suunnittelun ja päätöksenteon välineinä. Tulevia henkilöstöraportteja ajatellen tavoitteena olisi Koskisen mukaan saada palkkavertailut ja tasa-arvonäkökulmat nykyistä paremmiksi. (Koskinen 2009, haastattelu.)

Nokian kaupungissa päävastuu päätöksenteossa liittyen henkilöstöraportin johdosta ryhdyttäviin toimenpiteisiin on henkilöstöpäälliköllä. Henkilöstöpäällikön vastuualueena on osaaminen ja sen kehittäminen. Osaamisen kehittämistä varten Nokian kaupungilla on käytössään sähköinen, vuosittainen koulutuskalenteri. Esimerkiksi tämä vuosi, 2009, on nimetty vuorovaikutuksen ja viestinnän vuodeksi. Koulutuskalenterissa on tarjolla useita eri koulutusmahdollisuuksia teemaan liittyen, ja kaupungin henkilöstö voi itse ilmoittautua koulutuksiin sähköisen kalenterin kautta. Koulutusta tarjotaan muun muassa henkilöstöhallinnosta, johtamisesta, eläköitymisasioista, ensiaputaidoista ja työturvallisuudesta. Koulutuskalenterin henkilöstöhallinnon osiossa aihepiireinä ovat esimerkiksi kehityskeskustelut, sairauslomakoulutus henkilöstölle sekä uuden henkilöstön perehdyttämistilaisuudet. Osa koulutusaiheista on lähtöisin Kunta10-tutkimuksesta, jossa Nokian kaupunki on osallisena. (Koskinen 2009, haastattelu.)

Nokian kaupungissa tehdään vertailua myös muiden kuntien henkilöstöraportteihin. Muiden kuntien henkilöstöraportoinnista etsitään parhaita käytäntöjä. Henkilöstörapor-

tin raportointipohja ja -mahdollisuudet ovat kaikilla kunnilla samankaltaiset, ja kunnat ovat suosituksen lähtökohdista tehneet omat henkilöstöraporttinsa. Toisia kuntia briifataan ottamalla selvää, mitä niillä on. Jos vertailussa löytyy hyviä asioita, niin niitä hyödynnetään. Nokiolla kehittämiskohteita on saatu muiden kuntien esimerkeistä, joita on sovellettu omiin lähtökohtiin sopiviksi. Vertailua tehdään myös Kunta10-kyselyn tulosten pohjalta. (Koskinen 2009, haastattelu.)

Pirkkala

Pirkkalan kunnassa henkilöstöraportin merkitys korostuu ennen kaikkea luottamushenkilöille raportoitaessa. Henkilöstöraportti on päättäjien valvontaan liittyvä väline, mistä näkökulmasta Niemi arvelee, että raportointi olisi aikanaan aloitettu. Sittemmin henkilöstöraportointia on kehitetty muiden raporttien ohessa järjestelmän muutosten myötä. (Niemi 2009, haastattelu.)

Niemi näkee henkilöstöraportin niin sanottuna raporttien koontina ja tilastotallenteena. Johtamisvälineenä henkilöstöraporttia käytetään hyvin vähän, mutta sitä hyödynnetään osaamisen hallinnassa ja sen kehittämisessä. Käytännön johtamisen välineenä henkilöstöraportin käyttö on Niemen mukaan hankalaa, koska kunnan yksiköt ja työntekijät ovat monesti hajautettuina esimiesten alla pieniin ryhmiin. Esimiesten on tunnettava yksikönsä ja henkilöstöraportista saatava tieto myös ilman raporttia. Myös henkilöstöjohtajan on seurattava henkilöstöasioita muillakin tavoilla. Niemen mukaan henkilöstöraportti kuitenkin helpottaa työtä, jos täytyy saada tieto jostakin tilastosta. Henkilöstöraportin etuna on, että tietoa on kerättyä usealta vuodelta ja tieto on tallennettuna ja arkistoituna yhteen paikkaan. (Niemi 2009, haastattelu.)

Niemi näkee henkilöstöraportoinnin hyödyllisenä, vaikka raporttia ei käytännön työssä juurikaan voida käyttää. Henkilöstöjohtaja kyllä käyttää henkilöstöraporttia, vaikka perustiedot ja -linjat ovat tiedossa muutenkin. Raportista faktat kuitenkin löytyvät nopeasti, eikä niitä tarvitse lähteä etsimään uudestaan ohjelmien kautta. Esimiehet kuitenkin seuraavat asioita enemmänkin toista kautta. Toki henkilöstöraportista poimitaan tunnuslukuja, mutta nekin koskevat pääasiassa koko henkilöstöä tai osastoa, jolloin lähiesimies ei välttämättä saa raportista mitään apua käytännön työhönsä. Toisaalta ongelmana on

myös se, ettei henkilöstöraporttia välttämättä osata edes hyödyntää. Niemen mukaan se, mitä tietoa ja mahdollisuuksia henkilöstöraportti tarjoaa, tarvitsisi ehkä tuoda paremmin esille. (Niemi 2009, haastattelu.)

Pirkkalan kunnassa henkilöstöraportin tunnuslukujen osalta tehdään seurantaasiakoh-
taisesti, mutta ei säännöllisesti. Tiedoista seurataan eniten poissaoloja. Ne ovat niitä
tilastoja, jotka saataisiin muullakin tapaa. Kunnassa ei ole erillistä toimielintä, joka teki-
si päätöksiä liittyen henkilöstöraportin johdosta ryhdyttäviin toimenpiteisiin. Hallinto-
osastolta lähtee keskushallinnollinen henkilöstöjohtaminen, ja kunnanhallitus on ylin
työnantajan edustajan elin. Kukin esimies vastaa omalta osaltaan toimenpiteistä, joihin
henkilöstöraportin johdosta ryhdytään. Tietoja koostettaessa niihin puututaan, ja val-
tuuston käsittely voi olla raportin osalta pitkäkin. Raportti käydään läpi tarkkaan, ja siitä
saattaa tulla selvityspyyntöjä. Myös tarkastuslautakunta puuttuu henkilöstöasioihin jos-
kus. Lisäksi henkilöstöraportin pohjalta tehdään valtuustoaloitteita. (Niemi 2009, haas-
tattelu.)

Niemen mielestä Pirkkalan kunnan henkilöstöraportti on suppea, mutta hän ei myöskään
lähtisi laajentamaan sitä. Nyt raportti sisältää kaiken olennaisen. Raportti ei Niemen
mielestä saa olla liian monimutkainen tai liian laaja – muuten tietoon hukkuu. Kun ra-
portissa ovat vain tarpeelliset tiedot, niin sitä ehkä jopa luetaan. Uuden Populus-
ohjelman Niemi arvelee kuitenkin tuovan raportointiin jotakin uutta tietoa, mahdollises-
ti rekrytointiin liittyen. (Niemi 2009, haastattelu.)

Pirkkalan kunnassa tehdään jonkin verran säännöllistä vertailua muiden kuntien henki-
löstöraportteihin. Asioita käydään läpi yhdessä muiden kuntien henkilöstöpäälliköiden
kanssa. Henkilöstöpäälliköt tapaavat käytännössä useamman kerran kuukaudessa var-
sinkin nyt, kun kunnilla on yhteinen palkka- ja henkilöstöhallinnon kokonaisjärjestel-
män projekti käynnissä. Henkilöstöraportin sisältämiä asioita käydään muiden kuntien
edustajien kanssa sähköpostitse läpi jatkuvasti. ”Ei käydä säännönmukaisesti raportin
ilmestyttyä. Ei varsinaista säännönmukaista benchmarkkausta oo. Tieto kulkee kyllä ja
sitä seurataan. Mutta mitään järjestelmää ei oo.” (Niemi 2009, haastattelu.)

Vertailu muiden kuntien henkilöstöraportteihin on Niemen mukaan rakenteeseen liitty-
en välttämätöntä. Vertailua tehdään, koska kunnat ovat samankaltaisia ja niillä on samat

tehtävät lainsäädännön puolelta. Koska yleistoimialan mukaiset tehtävät ovat pitkälti samankaltaiset, niin kuntien henkilöstörakenteiden pitäisi olla melko yhteneviä. ”Jos löytyy joku heilahdus, että toisessa kunnassa on erilailla, niin meidän täytyy ehkä vähän huolestua.” (Niemi 2009, haastattelu.)

Niemi nostaa haastattelussa esille sen ongelman, että kuntien välillä on eroja asioiden seuraamisen suhteen. Vaikka seurantakohte olisi sama, saattaa seurattavissa tunnusluvuissa olla eroja, mikä tekee vertailun haasteelliseksi. Yleensä syy ja seuraus kyllä löytyvät, ja uuden Populus-ohjelman myötä tunnuslukujen keskinäinen vertailu helpottunee. (Niemi 2009, haastattelu.)

Tampere

Laineen mukaan henkilöstötilinpäätöksen tarve Tampereen kaupungissa liittyy yleisesittelyyn ja tiedon tarjoamiseen erityisesti ulkoisten sidosryhmien käyttöön: on haluttu koko kaupunkikonsernia koskeva yleisesittely, joka kuvaa tiettyjä henkilöstömittareita ja niiden vuotuista kehitystä. Täten henkilöstötilinpäätöstä voisikin sanoa myös yleisesitteeksi henkilöstöstä. (Laine 2009, haastattelu.)

Kaupungin sisällä raportista on hyötyä koko kaupungin tarkastelutasolla tiettyjä asioita tarkasteltaessa. Henkilöstötilinpäätös on sen verran yleisluontoinen, että siinä asiat raportoidaan varsin karkella tasolla. Henkilöstötilinpäätös on apuna tehtäessä hyvin kärkeä oman toiminnan suunnittelua. Se on jonkinlainen kooste menneestä vuodesta sen suhteen, mitä henkilöstön saralla on tapahtunut. Lähinnä siinä seurataan määriä ja kustannuksia ja muita yleismittareita. Henkilöstötilinpäätös antaa myös kaupungin omalle henkilöstölle kuvan siitä, mitä kaupungissa tapahtuu. Raportissa kerrotaan tunnuslukujen ohella paljon myös toiminnan laadullisista asioista. (Laine 2009, haastattelu.)

Laine korostaa, että henkilöstötilinpäätös on vain yksi työkalu henkilöstöasioiden seurantaan. Esimerkiksi sairauspoissaoloista ja työtapaturmista tehdään oma koosteensa kaupungin sisällä. Ainoastaan osa tiedoista tulee kootusti henkilöstötilinpäätökseen. Henkilöstötilinpäätös on joka tapauksessa merkitykseltään tärkeä, ja etenkin vallitsevan

taloustilanteen vuoksi kaikenlainen mittaaminen, seuranta ja sen tarkkuus ovat viime aikoina korostuneet räjähdysmäisesti. (Laine 2009, haastattelu.)

Henkilöstötilinpäätös koetaan Tampereen kaupungissa hyödylliseksi. Raportissa kuitenkin liikutaan koko ajan hyvin pitkälle koko kaupungin tasolla, jolloin se voi olla liian karkea työväline esimerkiksi esimiesten johtamisessa. Joka tapauksessa raportti on esimiehillekin ”hyvä tietää” -asia. Koko kaupungin tasolla raportti on hyödyllinen: sen avulla pystyy tekemään vertailua toiseen vuoteen. Raportissa voisi Laineen mielestä olla enemmänkin yksityiskohtaista tietoa, mutta toisaalta se paisuttaisi raporttia liikaa. Nyt, kun tieto on karkeaa, hyödynnettävyys on rajoitettua. (Laine 2009, haastattelu.)

Henkilöstötilinpäätös on Laineen sanoin puhtaasti seurantaväline – ei puuttumisen väline. Reagoinnin ja puuttumisen on tultava kuukausittaisen seurannan kautta, ja muutosta pitäisi pystyä ennustamaan jo seurantavaiheessa. Henkilöstötilinpäätöksen tiedot ovat jo muun raportoinnin kautta tunnettua faktaa, joka on tilinpäätöstä varten koottu yhteen. Henkilöstötilinpäätöksen laatiminen on siis puhtaasti jälkikäteisseurantaa, joka ei vaikuta toimintaan, vaan pikemminkin seuraavan vuoden suunnitteluun. (Laine 2009, haastattelu.)

Henkilöstötilinpäätöksessä on tärkeää tietoa henkilöstövoimavaroista eli siitä, paljonko henkilöstövoimavaroja on käytettävissä ja paljonko henkilöstöön on investoitu. Henkilöstökustannukset ja tehty työpanos ovat raportissa kuitenkin hyvin karkealla tasolla. Ne ovat johtamisen kannalta hyvin tärkeitä mittareita, ja niiden arvioiminen on tärkeää. Laine korostaa, että henkilöstötilinpäätökseen pyritään ylipäänsä valitsemaan sellaiset mittarit, jotka ovat johtamisen kannalta tärkeitä. Tällaisia ovat esimerkiksi henkilöstön määrä ja kehitys. (Laine 2009, haastattelu.)

Tunnuslukuista helpoin hyödynnettävä ovat henkilöstökustannukset, joita seurataan kuukausitasolla jatkuvasti. Henkilöstökustannusten seuranta on osa jatkuvaa kuukausittaista talousraportointia. Sitä hyödynnetään talouden seurannassa ja kustannusten hallinnassa. Raportista saadaan muutenkin paljon taustatietoa toiminnan suunnitteluun ja seuraavaa budjettia varten. (Laine 2009, haastattelu.)

Henkilöstötilinpäätöksen hyödynnettävyydessä on Laineen mukaan kuitenkin vielä paljon tekemistä raportin karkeustasosta johtuen. Tehdyn työpanoksen ja henkilöstökustannusten mittaamiseen voitaisiin panostaa enemmän, ja kustannusseuranta ylipäättään voisi olla tarkempaa. Nyt seuranta on suhteellisen karkeaa. Haasteellisena seurattavana ovat myös taloudelliset investoinnit henkilöstöön. Investointien raportointi on tärkeää, jotta pystyttäisiin havainnollistamaan paremmin, mitä investointeja työnantaja yksittäiseen työntekijään tekee. Täten koulutuskustannusten ja muiden investointien seuranta ja henkilöstöedut voisivat olla raportissa tarkemmin kuvattuina. Henkilöstön tilan seurantaankin voisi olla vielä panostamista, ja panos-tuotossuhdetta voisi pyrkiä kuvaamaan paremmin. Nykyinen henkilöstötilinpäätöksen jaottelu tehtyihin investointeihin, henkilöstöpanoksiin ja henkilöstön tilaan toimii joka tapauksessa hyvin. (Laine 2009, haastattelu.)

Tampereen kaupungissa seurataan myös muiden kuntien henkilöstöraportteja. Benchmarking on painottunut lähtökohtaisesti isompiin kaupunkeihin. Myös seutukunnallinen tarkastelu olisi Laineen mukaan hyödyllistä. Sen suhteen yhteistyö on kuitenkin ollut vähäisempää. (Laine 2009, haastattelu.)

Kuntien välinen vertailu on korostunut Tampereen kaupungissa varsinkin viime aikoina, koska raportointi on ollut agendalla pari vuotta sitten vaihtuneen henkilötietojärjestelmän myötä. Sitä kautta on ollut uudelleentarkastelun paikka, mitä tietoja tulisi seurata ja raportoida. Haasteita vertailu muihin kuntiin on tuottanut tietojen yhteismitallistamisen kanssa. Laineen mukaan hyvän seurannan kanavan tarjoaa Kunta10-tutkimus ja siinä mukana olevat kunnat. Kun eri kuntien käyttämät mittarit ovat samoja, niitä seurataan tunnusluvuittain. Toisaalta muista kunnista tulee myös vinkkejä siitä, kuinka raportti on laadittu. Joka tapauksessa raportoinnissa noudatetaan myös Kunnallisen työmarkkinalaitoksen suositusta. (Laine 2009, haastattelu.)

Vesilahti

Hutko-Peltoniemi näkee henkilöstöraportin roolin merkittävänä. Raportissa on tärkeää informaatiota henkilöstöasioista vastaaville henkilöille ja luottamushenkilöille eli kunnanhallitukselle ja valtuustolle. Se tuo työnantajalle tietoa henkilöstön tilasta ja tilan-

teesta. Raportissa on hyvää tietoa myös omalle henkilöstölle, josta kaikkien kannattaisi lukea raportti läpi. Jos resursseja olisi enemmän, kannattaisi kunnissa Hutko-Peltoniemen mukaan tehdä myös välihenkilöstötilinpäätös kesän päätteeksi, jotta henkilöstöä koskevaa seurantatietoa saataisiin jatkuvasti. (Hutko-Peltoniemi 2009, haastattelu.)

Ennen kuin henkilöstöraportti lähtee esityslistan mukana eteenpäin, laittaa hallintojohtaja hallintokunnille ja esimiehille sähköpostilla tiedon, miltä asiat henkilöstön osalta näyttävät, jotta he osaavat varautua siihen ja lähteä purkamaan, mistä mahdolliset muutokset voivat johtua. Toimistopäälliköille ja esimiehille lähetetään esimerkiksi tietoa, mikä osuus poissaoloista on mitään. Jos huomataan pidempiä poissaoloja, joita ei osata selittää, on esimiesten alettava miettiä, mistä poissaolo johtuu ja mitä toimenpiteitä asian ratkaisemiseksi tarvitsisi tehdä. (Hutko-Peltoniemi 2009, haastattelu.)

Sairauspoissaoloihin puututaan myös valtuustossa napakasti. Ongelmana on, että yksikin pitkä sairauspoissaolo saattaa vääristää tulosta merkittävästi. Syy saattaa olla sellainen, jolla ei välttämättä ole mitään tekemistä työyhteisön kanssa. Pienessä yksikössä yksikin pidempi poissaolo vaikuttaa tilastoihin siten, että se antaa vääristyneen kuvan koko työyhteisön sairastamisesta. Sairauspoissaolojen ohella luottamushenkilöpuolella kiinnitetään paljon huomiota myös määräaikaisten ja vakituisten työntekijöiden määriin. (Hutko-Peltoniemi 2009, haastattelu.)

Se tieto, joka Vesilahden henkilöstöraportista puuttuu, on selvitys siitä, mitä muutokset tarkoittavat euroissa. Esimerkiksi sitä ei ole raportoitu, mitä kustannuksia esimerkiksi sairauspoissaolot kunnalle aiheuttavat. Sen tyyppisiin asioihin henkilöstöraporttia täytyisi Hutko-Peltoniemen mukaan jatkossa laajentaa. (Hutko-Peltoniemi 2009, haastattelu.)

Myös Vesilahdessa henkilöstöhallinnon järjestelmät uusittiin seutukunnallisen hankkeen myötä. Ohjelmasta on jatkossa tarkoitus saada kaikki raportit. Uusi järjestelmä tulee muuttamaan nykyisiä raportointikäytänteitä. Raportointi yhdenmukaistuu, ja seutukunnallinen vertailu kuntien kesken helpottuu. Tähän mennessä vertailua muiden kuntien henkilöstöraportteihin ei ole paljoakaan tehty. Eri kunnissa saatetaan kiinnittää huomiota erilaisiin asioihin, mistä johtuen raportit ovat erilaisia. Hutko-Peltoniemi ker-

too etenkin kunnan henkilöstöraportoinnin alkuvuosina katselleensa, minkälaisia raportteja eri kunnilla on, miten raportteja on tehty ja voisiko niistä ottaa jotakin itselle. (Hutko-Peltoniemi 2009, haastattelu.)

Ylöjärvi

Harjula näkee henkilöstöraportoinnin roolin ja merkityksen tärkeinä. Luottamushenkilöt ovat aidosti kiinnostuneita henkilökuntaa koskevista tunnusluvuista. Ylöjärven henkilöstökertomus on suhteellisen laaja ja kattava. Sen vuoksi kaupungin luottamushenkilöt ja johtoryhmä ovat kiinnostuneet raportin sisällöstä, ja sitä todella hyödynnetään. ”Et se ei oo mikään sellanen raportti, joka jää hyllyyn pölyyntymään, vaan sitä hyödynnetään oikeasti.” (Harjula 2009, haastattelu; Jenni Harjulan sähköpostikirje tekijälle 16.1.2009.)

Henkilöstökertomuksen roolin Harjula näkee enimmäkseen johdon työkaluna. Kaupungin järjestämissä henkilöstöä koskevissa tilaisuuksissa, kuten uuden henkilöstön perehdytystilaisuuksissa tai henkilöstön muistamisjuhlassa, nostetaan usein avauspuheenvuorossa esille henkilöstöstä kertovia tunnuslukuja, jotka ovat helposti saatavilla henkilöstökertomuksesta. (Harjula 2009, haastattelu.)

Harjulan mielestä henkilöstökertomus on tärkeä, ja sitä tulkitaan sekä toiminnan suunnittelun että toteuttamisen näkökulmasta. Henkilöstökertomuksessa on paljon sellaisia asioita, joihin vuoden varrella palataan useaan kertaan. Esimerkiksi sairauslomatilastot ovat sellaisia, että niitä seurataan johtoryhmässä, ja työterveyspalvelu toimittaa sairauslomatilastot yhteistyökomitean kokoukseen tiedoksi. Mikäli johtoryhmä huomioi jonkin epäkohdan henkilökuntaa koskevissa tunnusluvuissa, asiaan puututaan ja sen parantamiseksi pyritään tekemään töitä. Lisäksi henkilöstökertomus vaikuttaa henkilöstökoulutuksen ja työnohjauksen suunnitteluun, ja sen kautta voi löytyä myös kriisityönohjauksen tarpeita. (Harjula 2009, haastattelu; Jenni Harjulan sähköpostikirje tekijälle 29.1.2009.)

Harjula pitää kaikkia henkilöstökertomuksessa raportoituja tunnuslukuja ja asioita tärkeinä. Tunnuslukuja seurataan osana strategioiden toteutumista. Eri aikoina seurattavien

asioiden painoarvo kuitenkin vaihtelee. (Harjula 2009, haastattelu; Jenni Harjulan sähköpostikirje tekijälle 16.1.2009.)

Ylöjärvellä uuden lisän henkilöstökertomukseen on tuonut vuodesta 2003 lähtien laadittu hyvinvointisuunnitelma, jossa on paljon asiaa liittyen esimerkiksi tupakointiin, painonpudotukseen ja liikuntaan. Vaikka hyvinvointiasioista julkaistaan oma kertomuksensa, käsitellään niitä myös henkilöstökertomuksessa, johon pyritään keräämään kaikki henkilöstöön liittyvät kuluneen vuoden aikana tehdyt ja toteutuneet asiat. Henkilöstökertomuksen on tarkoitus jättää virkamiehille, luottamushenkilöille ja johtoryhmälle faktatietoa henkilöstöä koskevista asioista. Kysymyksiä nousee myös silloin, kun kertomusta käsitellään hallituksessa ja valtuustossa. (Harjula 2009, haastattelu.)

Harjula näkee Ylöjärven henkilöstökertomuksen ”aika kattavana sinällensä”, eikä hänellä äkkiseltään tule mitään uusia, tulevaisuudessa mahdollisesti hyödynnettäviä tunnuslukuja mieleen. Harjula muistelee, että palkkausjärjestelmät ja palkitseminen sekä keskiansiot olisivat aikaisemmin ainakin lyhykäisyydessään olleet mainittuina Ylöjärven henkilöstökertomuksessa. Haastattelun jälkeen tulikin ilmi, että uusimmasta henkilöstökertomuksesta puuttuu osa tilastoista, jotka ovat aikaisempina vuosina olleet mukana kertomuksessa. Näin ollen vuoden 2007 henkilöstökertomus on jäänyt aikaisempia vuosia suppeammaksi. (Harjula 2009, haastattelu; Jenni Harjulan sähköpostikirje tekijälle 16.1.2009.)

Harjulan mukaan henkilöstöraporttien seutukunnallista vertailua ei ole vielä juurikaan tehty eikä hyödynnetty. Vertailutiedoista ollaan kuitenkin oltu varsinkin hallituksessa kiinnostuneita. Luottamushenkilöt ovat toivoneet valtakunnallista vertailutietoa eri kunnista, jotta he ovat voineet peilata oman kaupungin tilannetta muihin ja sitä kautta kehittää omaa toimintaansa. Kun Harjula on ollut laatimassa henkilöstökertomusta, on hän aina vuosittain pyytänyt seutukunnan kunnilta sähköpostitse vertailutietoja ja saanut niitä vaihtelevasti. Valtakunnallisia tunnuslukuja hän kertoo löytäneensä esimerkiksi Kunnallisen työmarkkinailaitoksen kotisivuilta. Vertailua kuitenkin hankaloittaa erilaisen tunnuslukujen käyttö. Esimerkiksi sairauspoissaoloissa on erilaisia laskentamalleja, eivätkä luvut ole olleet täysin vertailukelpoisia. Nyt toki uuden Populus-järjestelmän myötä tällaiset ongelmat pitäisi poistua seutukunnallisessa vertailussa. (Harjula 2009, haastattelu; Jenni Harjulan sähköpostikirje tekijälle 16.1.2009.)

Yhteenveto, arviot ja päätelmät henkilöstöraporttien merkityksestä ja hyväksikäytöstä

Henkilöstöraportin rooli ja merkitys nähtiin kaikissa tutkimuksen kohdekunnissa tärkeinä. Raporttia pidetään asiakirjana ”hyvänä informaatiopakettina”, jossa henkilöstöä koskevat tiedot ovat koottuina ja tallennettuina kätevästi yhteen paikkaan. Henkilöstöraporttia voidaankin pitää myös niin sanottuna yleisesitteenä henkilöstöstä. Se on kooste menneestä vuodesta ja antaa kuvan siitä, mitä kunnassa sen henkilöstöön liittyen on tapahtunut. Henkilöstöasioiden kirjo eri teemoista tulee raportin kautta hyvin esille, ja henkilöstöraportointi koetaan hyödylliseksi. Hyvin tehdyt henkilöstöraportit antavat kunnista paljon tietoa, ja raportti voi toimia myös rekrytoinnin apuvälineenä.

Kriittisemmän näkemyksen mukaan henkilöstöraportin merkitys voidaan kiteyttää seuraaviin siteerauksiin: ”No jos mä jatkan siitä merkityksestä. Tietyllä tapaaahan tää on niinku varmaan suurimmassa osassa kuntia, niinku meidänkin kunnassa se merkitys on pitkälti lähinnä se, että se raportti laaditaan. Että sieltä voidaan ehkä jotain tietoa napata. Se on niinku kooste ja meille arkistoon. Siis tilastojille ja jälkipolville.”

”Se on vähän tommonen. Tietyllä tapaa, jos sanoo niinku ilkeesti, ni se on raportti vaan raportoinnin vuoksi. Mutta sillä on ihan selkee merkitys kuitenkin. Se on luottamushenkilöille, heillehän me sitä raportoidaan, että he pystyy sitä seuraan ja puuttuun tarvittaessa. Henkilöstöjohto seuraa muullakin tapaa.”

Tampereen kaupungin Hallinto- ja henkilöstöryhmän controller korostaa henkilöstötulinpäätöksen tärkeyttä etenkin vallitsevassa taloustilanteessa, jossa kaikenlainen mitaaminen, seuranta ja sen tarkkuus ovat korostuneet räjähdysmäisesti. Toisaalta etenkin Tampereella sekä Kangasalan ja Lempäälän kunnissa henkilöstöraportin korostettiin olevan *vain yksi* seurannan väline muiden välineiden joukossa. Lempäälässä henkilöstökatsaus ei ole ollut kovinkaan tärkeä väline. Se selittynee osittain raportin suppeudella.

Yleisesti ottaen raporteihin koottu tieto nähtiin tärkeäksi etenkin henkilöstöasioista vastaaville henkilöille ja luottamushenkilöille, koska raporteihin kootut tiedot koskevat koko kuntaa. Henkilöstöraportissa nähtiin olevan tärkeää tietoa myös kunnan henkilös-

tölle, ajatellen etenkin henkilöstöjärjestöjä ja pääluottamusmiehiä. Vastaavasti Ylöjärven kaupungissa henkilöstöraportin rooli nähtiin enimmäkseen johdon työkaluna.

Tutkimuksen kohdekunnissa henkilöstöraportin korostettiin olevan kehittämisvälineen sijaan ennen kaikkea seurannan väline. Esimerkiksi Kangasalan ja Lempäälän kunnissa henkilöstöasioiden kehittämisen korostettiin tapahtuvan henkilöstöraportin sijaan henkilöstökyselyiden ja -tutkimusten kautta. Ongelmana henkilöstöraportin laajemman hyödynnettävyyden kannalta nähtiin yleisesti se, että raportin tiedot ovat koko henkilöstöä koskevia karkean tason tietoja, minkä sijaan esimiehet kaipaavat nimenomaan yksityiskohtaisempia tietoja oman yksikkönsä henkilöstöasioista. Tästä syystä raportin hyödyntäminen käytännön johtamisen välineenä on hankalaa. Laajemman hyödynnettävyyden kannalta ongelmallista on myös tietojen koonnin ja toiminnan eriaikaisuus. Informaatio kulkee paremmin ja oikea-aikaisemmin muun raportoinnin kuin henkilöstöraportin kautta. Vesilahden kunnan hallintojohtaja Minna Hutko-Peltoniemi tosin ehdottaa myös välihenkilöstötilinpäätöksen laatimista kesän lopussa, jolloin henkilöstöä koskevaa seurantatietoa saataisiin jatkuvasti. Tämä kuitenkin vaatisi lisää resursseja.

Henkilöstöraportin laatiminen on siis pitkälti jälkikäteisseurantaa, joka vaikuttaa toiminnan sijaan pikemminkin seuraavan vuoden suunnitteluun. Raportin tiedot onkin tarkoitettu kehittämisen tueksi. Tunnuslukujen seurannan pohjalta kunnissa voi nousta seuranta- ja kehittämistarpeita. Esimerkiksi Pirkkalassa, Nokialla ja Ylöjärvellä henkilöstöraporttia hyödynnetään osaamisen hallinnassa ja sen kehittämisessä. Nokialla henkilöstöraportti on myös suunnittelun ja päätöksenteon väline.

Henkilöstöraportin tunnuslukuja ja tietoja hyödynnetään kunnissa eri tavoin. Tamperella korostettiin sitä, että tunnuslukuja seurataan kuukausitasolla jatkuvasti, ja tietoja hyödynnetään talouden seurannassa ja kustannusten hallinnassa. Tärkeimpinä tunnuslukuina haastatteluissa nousivat esille sairauspoissaolot ja henkilöstön määrä. Myös työtapaturmat, henkilöstökustannukset ja tehty työpanos mainittiin tärkeinä seurannan kohteina. Raporteissa monet tiedot on esitetty aikasarjoina, joista tapahtuneet muutokset voidaan havaita helposti. Muutoksia on pyritty hahmottamaan paremmin myös tulkitsemalla tunnuslukuja sanallisesti.

Käytänteet sen suhteen, miten ja mitä toimenpiteitä kunnissa tehdään henkilöstöraportin perusteella, vaihtelevat. Nokialla päävastuu toimenpiteistä, joihin henkilöstöraportin pohjalta ryhdytään, on henkilöstöpäälliköllä. Kangasalan kunnassa henkilöstöjohton kerrottiin pohtivan yhdessä eri yhteistyötahojen kanssa toimenpiteitä, jos henkilöstöraportin pohjalta löytyisi suuri poikkeama jossakin tunnusluvussa. Pirkkalassa kukin esimies vastaa omalta osaltaan niistä toimenpiteistä, joihin henkilöstöraportin perusteella ryhdytään. Toisaalta tietoihin puututaan jo niitä koostettaessa, ja raportin käsittely valtuustossa voi olla pitkäkin. Raportista saattaa tulla selvityspyyntöjä, ja sen pohjalta tehdään myös valtuustoaloitteita. Tarkastuslautakuntakin puuttuu joskus henkilöstöasioihin. Vesilahdessa tunnuslukujen muutoksiin puuttumisesta esiin nostettiin poissaolot. Jos raportoinnin pohjalta havaitaan pidempiä poissaoloja, joita ei osata selittää, on esimiesten mietittävä, mistä poissaolo johtuu ja mitä toimenpiteitä asian ratkaisu vaatii. Ylöjärvellä puuttuva taho on johtoryhmä: jos johtoryhmä huomioi jonkin epäkohdan henkilöstöä koskevissa tunnusluvuissa, asiaan puututaan ja sen parantamiseksi pyritään tekemään töitä.

Henkilöstöraportteja pidettiin tutkimuksen kohdekunnissa pääasiassa tarpeeksi kattavina, eikä niitä haluttu laajentaa nykyisistä juurikaan. Joitakin kehittämiskohteita raportoinnissa kuitenkin tunnistettiin. Esimerkiksi Tampereella kehittämiskohteita nähtiin henkilöstön tilan seurannassa, panos-tuotossuhteen kuvaamisessa, tehdyn työpanoksen ja henkilöstökustannusten mittaamisessa ja ylipäättään henkilöstöön tehtyjen taloudellisten investointien raportoinnissa. Myös Vesilahdessa raportoinnin puutteena on havaittu konkreettisista kustannuksista raportointi. Lempäälässä on sitä vastoin uuden Populus-järjestelmän myötä tarkoitus alkaa laatia nykyistä laajempia henkilöstöraportteja. Pirkkalassa Populus-järjestelmän arvellaan tuovan raportointiin jotakin uutta tietoa rekrytointiin liittyen. Nokialla tuleviin henkilöstöraportteihin on tavoitteena saada palkkavertailut ja tasa-arvonäkökulmat nykyistä paremmiksi. Kangasalan kunnassa kehittämiskohteena nähtiin puolestaan palvelukeskusten johtajien näkökulmien lisääminen henkilöstökertomukseen. Nyt henkilöstökertomuksen näkökulma on keskushallinnollinen, kuten pitkälti muissakin kunnissa. Joka tapauksessa nykyisiin henkilöstöraportointikäytänteisiin odotetaan tulevan osittain huomattaviakin muutoksia uuden Populus-järjestelmän myötä.

Tutkimus osoittaa, että kunnat eivät tällä hetkellä tee juurikaan säännöllistä vertailua toisten kuntien henkilöstöraportteihin. Säännöllisen vertailun puuttumisesta huolimatta muiden kuntien henkilöstöpäälliköiden kanssa on kuitenkin keskusteltu ja käyty asioita yhdessä läpi – etenkin Populus-järjestelmän käyttöönoton ja suunnittelun yhteydessä. Tähän saakka haasteita vertailulle on aiheuttanut laskentatapojen erilaisuus kunnissa. Vasta Populus-järjestelmän myötä seutukunnan kunnilla on samanlaiset henkilöstöraportoinnin välineet käytössä, jolloin kuntien raporttien keskinäinen vertailukin helpottuu.

Nokian kaupungissa muiden kuntien henkilöstöraporteista on haettu parhaita käytänteitä. Sekä Nokiassa että Tampereella benchmarking on painottunut Kunta10-tutkimuksessa mukanaolon myötä lähtökohtaisesti isompiin kaupunkeihin. Ainakin Tampereella seutukunnallinen yhteistyö vertailun suhteen on ollut vähäisempää.

Pirkkalan kunnassa vertailu muiden kuntien henkilöstöraportteihin koettiin välttämättömäksi, koska seutukunnan kunnat ovat samankaltaisia ja niillä on lainsäädännön puolelta samat tehtävät. Ylöjärven kaupungissa esimerkiksi luottamushenkilöt ovat toivoneet valtakunnallista vertailutietoa muista kunnista, jotta he ovat voineet peilata oman kaupungin tilannetta muihin ja sitä kautta kehittää toimintaansa. Valtakunnallisia tunnuslukuja vertailua varten on löytynyt hyvin esimerkiksi Kunnallisen työmarkkinalaitoksen kotisivuilta.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Arvioita kuntien henkilöstöraportoinnista

Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella kunnallista henkilöstöraportointia ja selvittää henkilöstöraportoinnin nykytila Tampereen seutukunnassa, johon kuuluvat Tampereen, Nokian ja Ylöjärven kaupungit sekä Kangasalan, Lempäälän, Pirkkalan ja Vesilahden kunnat. Lisäksi tutkimuksessa oli tarkoitus antaa kuva siitä, mitä henkilöstöraportointi on ja mitkä ovat sen lähtökohdat, keskeiset käsitteet ja perusperiaatteet. Näitä asioita on tarkasteltu työn teoriaosuudessa. Teoriaosuudessa on myös vastattu kysymyksiin, mitä hyvä henkilöstöraportti sisältää ja mikä on kunta-alan henkilöstöraporttisuositus. Tämän perusteella on muodostettu kriteerit tarkastelussa olleiden kuntien henkilöstöraporttien sisällön arvioimiselle. Henkilöstöraporttien hyödyntämistä on puolestaan selvitetty teemahaastatteluiden avulla. Tarkoitus oli selvittää, millä tavalla kokemus kunnilla on henkilöstöraportoinnista, miten raportista viestitään ja kuinka sen sisältämiä tietoja hyödynnetään.

Aluksi tutkimuksessa selvitettiin, *mitä henkilöstöraportointi on, mitkä ovat sen perusperiaatteet ja mistä se muodostuu*. Henkilöstöraportoinnin taustan todettiin olevan inhimillisen pääoman raportoinnissa, mikä edellyttää kapeasti ymmärretyn laskentatoimen alan laajentamista. Henkilöstöraportointi liittyy vahvasti strategiseen henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstövoimavarojen jatkuvaan seurantaan ja kehittämiseen. Käsitteitä, joita henkilöstöraportointiin liittyy, on monia, ja tutkijat käyttävät niitä eri tavoin. Keskeisiä henkilöstöraportointiin liittyviä käsitteitä ovat *henkilöstövoimavarojen arviointi, henkilöstötilinpäätös, henkilöstötuloslaskelma, henkilöstötase, henkilöstökertomus, henkilöstökatsaus* ja *henkilöstöraportti*. Kuten tutkimuksessa on jo aikaisemminkin todettu, vakiintunutta käytäntöä käsitteiden käytöstä ei toistaiseksi ole olemassa.

Tutkimuksessa on myös selvitetty, *mitä hyvä henkilöstöraportti sisältää ja mikä on kunta-alan henkilöstöraporttisuositus*. Tutkimuksessa todettiin, että hyvä henkilöstöraportti antaa tietoa henkilöstövoimavarojen tilasta, käytöstä ja muutoksista. Henkilöstöraportissa kuvataan toteutunutta henkilöstötilannetta, ja sen avulla arvioidaan henkilöstöstrategian toteutumista. Kunnallinen työmarkkinalaitos on julkaissut vuonna 2004 suosituks-

sen henkilöstöraportoinnista kunta-alalle. Suosituksen avulla on pyritty lisäämään henkilöstöraporttien vertailtavuutta eri kuntien kesken. Suosituksessa kuntia kuitenkin ohjeistetaan valitsemaan omaa henkilöstöraportointiaan varten kunnan oman toiminnan tavoitteiden kannalta ja käytettävissä olevien resurssien mukaan ne tiedot, joita kerätään vuosittain. Suositus sisältää laajan kirjon tunnuslukuja, ja siinä perustellaan henkilöstöraportoinnin tärkeyttä, ohjeistetaan kuntia henkilöstöraportin hyödyntämiseen ja esitetään neljä eri casea henkilöstöraportointiin liittyen.

Tässä tutkimuksessa empiirisen tutkimuksen tarkoituksena oli aluksi selvittää, *miten ja mitä asioita Tampereen seutukuntaan kuuluvat kunnat raportoivat henkilöstöstään*. Tarkoituksena oli myös tutkia, onko Tampereen seutukuntaan kuuluvien kuntien henkilöstöraportointi yhdenmukaista ja ovatko raportit kattavia ja selkeitä. Lisäksi oli tarkoitus arvioida, noudattaako kuntien henkilöstöraportointi siitä annettua suositusta.

Kaikki tarkastelun kohteena olleet kunnat olivat tehneet henkilöstöraportin vuodelta 2007. Pirkkala, Tampere ja Ylöjärvi olivat julkaisseet uusimmat henkilöstöraporttinsa kuntiensä internet-sivuilla. Kangasalan kunnan kotisivuilla oli julkaistu osia vuoden 2007 henkilöstöraportin tunnusluvuista, mutta ei koko raporttia.

Tutkimus osoittaa, että kuntien henkilöstöraporteissa raportoidaan laajasti henkilöstövoimavaroista. Henkilöstövoimavaroista ei kuitenkaan raportoida osatekijöittäin samojen mallien mukaan kuin esimerkiksi Ahonen (2000), Eronen (1997) ja Ranki (1999) esittävät. Tutkimuksessa havaitaan, että Tampereen seutukunnan kuntien henkilöstöraportit eroavat toisistaan niin laajuudeltaan kuin sisällöltäänkin, eikä raportteja voida pitää kovinkaan yhdenmukaisina. Jokaisesta tutkitusta henkilöstöraportista oli kuitenkin löydettävissä hyviksi käytännöiksi soveltuvia elementtejä. Osa kuntien raportoimista tunnusluvuista on samoja, mutta kunnat raportoivat myös erilaisista asioista. Kuntien henkilöstöraportoinnissa toteutuu hyvin tietojen analysointi ja huomion kiinnittäminen tietojen tasoon, vuosittaiseen muutokseen ja muutoksen suuntaan. Numeerisen tiedon ohella analysoinnissa otetaan monin paikoin huomioon myös kvalitatiiviset henkilöstöön liittyvät tekijät. Joidenkin kuntien henkilöstöraportoinnissa sanallisen tulkinnan laajuudessa on kuitenkin vielä puutteita. Esimerkiksi Lempäälän kunnan henkilöstökatsauksessa tunnuslukujen yhteyteen ei ole liitetty minkäänlaista sanallista tulkintaa.

Myös Nokian kaupungin henkilöstöraportissa on havaittavissa joitakin puutteita tunnuslukujen sanallisen tulkinnan suhteen.

Tampereen seutukunnan kuntien henkilöstöraporteissa samat asiat on esitetty raporteissa eri järjestyksissä, mikä hankaloittaa kuntien henkilöstöraporttien keskinäistä vertailua ja tietojen nopeaa löytymistä. Pääpiirteittäin kaikkien tarkastelussa olleiden esimerkkikuntien henkilöstöraportit ovat Kunnallisen työmarkkinalaitoksen laatiman kunta-alan henkilöstöraporttisuosituksen mukaisia, mutta kuntien välillä on selkeitä eroja sen suhteen, kuinka yksityiskohtaisesti ne noudattavat suositusta.

Kangasalan ja Pirkkalan kuntien henkilöstöraportit on laadittu noudattaen täysin suosituksen mukaisia otsikoita. Myös Nokian kaupungin henkilöstöraportin rakenne noudattaa suositusta, mutta henkilöstöraportissa suosituksen mukaisia otsikoita on muokattu jonkin verran, jotta niistä on saatu paremmin omaa toimintaa kuvaavia. Ylöjärven kaupungin henkilöstökertomuksessa on jonkin verran suosituksesta poikkeava rakenne, mutta siitä huolimatta raporttia voidaan pitää selkeänä. Selvästi erilaiset rakenteet suositukseen verrattuna ovat Tampereen, Lempäälän ja Vesilahden henkilöstöraporteissa. Eri otsikoin rakennetut henkilöstöraportit hankaloittavat raporttien seutukunnallista vertailtavuutta, vaikka niitä yksinään voidaankin pitää selkeinä.

Tampereen seutukunnan kuntien henkilöstöraportoinnissa tulee hyvin esille teoriassa esitetty käsitteiden kirjo henkilöstöraportoinnin suhteen. Kunnissa laaditaan niin henkilöstöraportteja, -tilinpäätöksiä, -katsauksia kuin -kertomuksiakin. Yleisimmin käytetty käsite on henkilöstöraportti, josta puhutaan Nokialla, Pirkkalassa ja Vesilahdessa. Ylöjärvellä ja Kangasalalla on laadittu henkilöstökertomus, Lempäälässä henkilöstökatsaus ja Tampereella henkilöstötilinpäätös. Kunta-alan henkilöstöraporttisuosituksen mukaan näistä laajin jäsenitys on henkilöstökertomuksessa. Suppein tietosisältö on suosituksen mukaan henkilöstökatsauksessa. Jäsenitys ei kuitenkaan empirian perusteella ole suoraan sovellettavissa ainakaan Tampereen seutukunnan kuntien henkilöstöraportteihin. Vaikka Lempäälässä laaditaan henkilöstökatsaus, jota pidetään suppeahkona, se sisältää tunnuslukuja laajemmin kuin suosituksen jäsennyksessä ilmaistaan. Vastaavasti esimerkiksi Tampereen kaupungin laatima henkilöstötilinpäätös on huomattavasti laajempi kokonaisuus kuin suosituksessa esitetty jäsenitys henkilöstötilinpäätöksestä. Tutkimuksen kohdekuntien henkilöstöraporteissa näkyy myös kytkentä henkilöstöstrategiaan

alempienkin asteiden raporteissa kuin pelkästään henkilöstökertomuksessa (vrt. esim. Tampereen kaupungin henkilöstötilinpäätös). Lisäksi vaikuttaisi siltä, ettei monille teoriassa esitetyille henkilöstöraportointimalleille löydy tukea ainakaan kuntasektorin henkilöstöraportoinnista. Esimerkiksi varsinaisia henkilöstötuloslaskelmia tai -taseita ei kunnissa laadita (vrt. esim. Ahonen 2000 ja Eronen 1999). Yhtenä syynä tähän lienee se, että kunnissa noudatetaan Kunnallisen työmarkkinalaitoksen antamaa suositusta henkilöstöraportoinnista, eikä raportointimalleja tai -käytänteitä etsitä muualta teoriasta. Toisaalta esimerkiksi henkilöstötase ei kymmenisen vuotta sittenkään Ahosen (2000) ja Eronen (1997, 1999) tutkimuksissa ollut saanut laajaa kannatusta tuekseen.

Tutkimuksen yhtenä osatehtävänä oli myös selvittää, *kuinka henkilöstöraporttia tulisi hyödyntää ja kuinka sitä hyödynnetään Tampereen seutukunnan kunnissa*. Työn teoriaosuudessa on selvitetty, kuinka henkilöstöraportin tietoja tulisi hyödyntää kunnan strategisessa johtamisessa. Teorian mukaan henkilöstöraportin tulisi tarjota kunnan johdolle kattava ja selkeä tietopohja päätöksenteon tueksi.

Tutkimus osoittaa, että kuntien tarve henkilöstöraportoinnille on suuri ja henkilöstöraportointi koetaan hyödylliseksi. Tutkimuksen perusteella esiin nousseina hyvinä toimintatapoina Tampereen seutukunnan henkilöstöraportoinnissa voidaan pitää seuraavia tekijöitä:

- Kangasalan kunnassa valmisteilla olevaan henkilöstökertomukseen pyydetään kommentteja palvelukeskusten johtajilta, jotta raporttiin saataisiin esille myös palvelukeskusten kannalta tärkeitä asioita, eikä kertomus olisi pelkästään keskushallinnossa koottu.
- Lempäälässä, Nokiassa, Tampereella ja Ylöjärvellä henkilöstöraportti käsitellään virallisesti yt-komiteassa ennen hallitus- ja valtuustokäsittelyä.
- Henkilöstöraportti käy läpi viralliset hallitus- ja valtuustokäsittelyt muissa kunnissa paitsi Tampereella.
- Nokiassa palvelukeskusten esimiesten on tarkoitus käsitellä henkilöstöraportti yhdessä alaistensa kanssa. Käsittelyyn voidaan pyytää mukaan myös henkilöstöpäällikkö.
- Tampereella, Pirkkalassa ja Ylöjärvellä henkilöstöraportti julkaistaan kunnan kotisivuilla kokonaisuudessaan.
- Tampereella, Nokiassa ja Pirkkalassa henkilöstöraportti on julkaistu myös intranetissä.

- Nokialla, Pirkkalassa ja Ylöjärvellä henkilöstöraporttia hyödynnetään osaamisen hallinnassa ja sen kehittämisessä.

Hyvistä käytännöistä poiketen kaikissa tutkimuksen kohdekunnissa henkilöstöraportin tietoja ei käsitellä virallisesti yhteistoimintaelimissä. Suosituksen mukaan yhteistoimintaelinten tulisi tehdä myös päätökset niistä toimenpiteistä, joihin henkilöstöraportin johdosta ryhdytään. Näin ei yhdessäkään tutkituista kunnissa kuitenkaan suoranaisesti toimi. Käytännöt sen suhteen, mikä taho tekee kehittämisspätökset henkilöstöraportoinnin pohjalta, vaihtelevat kunnittain. Päätöksentekovastuu voi olla henkilöstöpäälliköllä, johtoryhmällä tai yksittäisen yksikön esimiehellä.

Kunta-alan henkilöstöraporttisuosituksen mukaan henkilöstöraportti tulee käsitellä kunnan hallituksessa ja tarvittaessa myös valtuustossa. Henkilöstöraportin hallitus- ja valtuustokäsittelyn esitetään tähtäävän yleensä sekä kunnan vision että henkilöstöstrategian laadintaan ja arviointiin sekä yleensäkin kunnan kehittämiseen. Vaikka henkilöstöraportin hallitus- ja valtuustokäsittely on kunnissa yleistä, ei edellä esitettyä yhteyttä mainittu yhdessäkään haastattelussa. Tosin taustalla olevia syitä hallitus- ja valtuustokäsittelyille ei haastatteluissa suoraan kysytykään.

Edellä esitettyjen tulosten lisäksi tämä tutkimus osoittaa, että henkilöstöraportointi ymmärretään liian usein menneen kauden tarkasteluna, eikä kehittämisen ja ennakoinnin työkaluna, kuten se tulisi ymmärtää. Havainto tukee myös aikaisempien tutkimusten tuloksia (ks. esim. Ahonen 2002; Koivuniemi 2004). Haastatteluissa henkilöstöraportin korostettiin olevan enemmänkin seurannan kuin kehittämisen väline. Täten henkilöstöraportin hyödyntämisessä havaittiin selkeitä puutteita ja ongelmakohtia. Niihin tulisi puuttua nopeasti, jotta henkilöstöraportoinnin tarjoamat hyödyt saataisiin paremmin esille.

Kunta-alan henkilöstöraporttisuosituksessa korostetaan, että henkilöstöraportin tulisi olla esimiehille johtamisen työväline. Esimiesten olisi tärkeää ottaa vastuu myös henkilöstöraportin käsittelystä oman henkilöstönsä kanssa. Näin ei kuitenkaan haastatteluiden perusteella vaikuttaisi käytännössä tapahtuvan. Raportin hyödynnettävyyden kannalta ongelmana on, että henkilöstöraportti kertoo henkilöstöasioista koko kunnan tasolla. Esimiehet tarvitsevat johtamisen tueksi henkilöstöraportin tietoja yksityiskohtaisempia

tietoja oman yksikkönsä henkilöstöstä. Yksityiskohtaisemman tiedon esimiehet saavat muun raportoinnin kuin henkilöstöraportin kautta. Tästä syystä henkilöstöraportti toimii vain harvoin todellisenä johtamisen välineenä. Henkilöstöraportin hyödyntämistä voitaisiin kuitenkin parantaa käsittelemällä raportti koko henkilöstön kanssa pienryhmittäin esimiesjohtoisesti. Näin koko henkilöstö saataisiin mukaan henkilöstöasioiden kehittämiseen, eikä raportti jäisi pelkästään hallinnolliselle tasolle. Tämä vaatii, että esimiehiä tuetaan ja heidän esimiesvalmiuksiaan kehitetään jatkuvasti.

Tutkimuksen perusteella vaikuttaisi myös siltä, ettei Tampereen seutukunnan kunnissa vielä hyödynnetä tarpeeksi benchmarkingia henkilöstöasioiden kehittämisessä. Tässä kunnilla olisikin siis vielä paljon kehittämistä. Saman tarpeen näkivät myös haastatellut henkilöt itse.

7.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Metodikirjallisuudessa tutkimuksen luotettavuutta käsitellään yleensä validiteetin ja reliabiliteetin käsittein. Käsitteet perustuvat sille ajatukselle, että tutkija voi päästä kärsiksi objektiiviseen todellisuuteen ja totuuteen (Hirsjärvi & Hurme 2001, 185). Laadullisen tutkimuksen piirissä reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä on kritisoitu siksi, että ne ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä ja ne vastaavat lähinnä määrällisen tutkimuksen tarpeita (Tuomi & Sarajärvi 2003, 133).

Reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan tulosten tarkkuutta, ja sillä viitataan tutkimuksen toistettavuuteen. Reliabiliteetin vaatimuksen mukaan tutkimuksen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia, vaan niiden on oltava toistettavissa samanlaisin tuloksin. Tällä voidaan tarkoittaa sitä, että tutkittaessa samaa henkilöä saadaan kahdella tutkimuskerralla sama tulos tai sitä, että kaksi arvioitsijaa päätyy samaan tulokseen. Aineiston tulkinta on siis reliaabeli silloin, kun se ei sisällä ristiriitaisuuksia. Reliaabelius voidaan ymmärtää myös siten, että kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos. Reliabiliteettia arvioitaessa on siis kiinnitettävä huomio moneen eri tekijään. Reliabiliteetiltaan vahvassa laadullisessa tutkimuksessa kuvataan tarkasti, missä roolissa tutkija on toiminut ja miten hän on materiaalia kerännyt. Raportoinnissa tulee kuvata

myös materiaalien lähteet ja esitellä tutkimuksessa käytetyt teoriat sekä perustella tutkimus kaikkien metodien osalta yksityiskohtaisesti. (Eskola & Suoranta 1998, 214; Heikkilä 2001, 30; Metsämuuronen 2003, 42–43.) Näin on pyritty tekemään myös tässä tutkimuksessa (ks. luku 5.3 Aineiston hankinta ja kuvaus sekä tutkimuksen toteutus).

Validiteetilla tarkoitetaan luotettavuutta siinä mielessä, että tutkimus on pätevä ja se mittaa sitä, mitä sen oli tarkoituskin selvittää. Validiteetti jaetaan usein sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Ulkoinen validiteetti viittaa tutkimuksen yleistettävyyteen ja tarkoittaa tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välisen suhteen pätevyyttä. Sisäinen validiteetti tarkoittaa tutkimuksen omaa luotettavuutta, ja sillä viitataan tutkimuksen teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen sopusointuun. Tutkimuksessa teoreettis-filosofisten lähtökohtien, käsitteellisten määritteiden ja menetelmällisten ratkaisujen tulee olla loogisessa suhteessa keskenään. (Eskola & Suoranta 1998, 214; Heikkilä 2001, 29; Metsämuuronen 2003, 35.)

Koska tässä tutkimuksessa on empirian pääasialliseksi lähteeksi henkilöstöraporttien hyödyntämisen selvittämiseksi valittu kohdekuntien henkilöstöasioista vastaavia henkilöitä, voidaan pohtia, antavatko haastateltavat tarkoituksella todellisuutta myönteisemmän vai täysin totuudenmukaisen kuvan suhtautumisestaan henkilöstöraportointiin. Vaarana on, että haastateltavien vastaukset saattavat olla heidän omia positiivisia näkemyksiään aiheesta. Koin, että haastattelutilanteet olivat avoimia ja haastateltavat kertoivat näkemyksiään henkilöstöraportoinnista kriittisesti. Teemahaastattelu vaikuttaa olleen sopiva menetelmävalinta tutkimusongelmien ratkaisemiseksi, sillä haastatteluiden avulla onnistuttiin kartoittamaan osittain tuntematonta aluetta. Tutkimusongelmien ratkaisemiseksi olisi toisaalta voinut käyttää myös kyselytutkimusta. Haastattelututkimukseen verrattuna kyselytutkimus olisi vaatimistaan pienemmistä resursseista johtuen mahdollistanut laajemman kohdejoukon valinnan. Toisaalta tutkimusongelmien luonne oli sellainen, että lomaketutkimuksen toteutus olisi vaatinut runsasta avointen kysymysten käyttöä. Tästä syystä lomaketutkimuksessa kato olisi voinut nousta suureksi. Koska kyseessä oli tutkimusongelmien suhteen vähän kartoitettu alue, pidettiin haastattelua sopivana menetelmävalintana tutkimusongelmien ratkaisemiseksi. Haastattelut mahdollistivat tarkentavien kysymysten ja täsmennysten tekemisen, ja niiden avulla saatiin kuvaavia esimerkkejä kuntien henkilöstöraportointikäytänteistä.

Tutkimuksen validiuteen liittyy myös tulosten yleistettävyys. Tieteellisiä tuloksia ei tule yleistää niiden pätevyysalueen ulkopuolelle. Yhden tutkimuksen tulokset eivät välttämättä päde toisena aikana tai toisessa paikassa johtuen yhteiskunnan monimuotoisuudesta ja vaihtelevuudesta. (Heikkilä 2001, 30.) Haasteen yleistettävyydelle aiheuttaa myös tapaustutkimus, jonka yleistäminen on toisenlaista kuin tilastollinen yleistäminen (Peuhkuri 2008, 130). Tapaustutkimuksen yhden alueen tarkastelun tuloksia ei voida suoraan siirtää toisille alueille, sillä tarkastelu jollakin toisella alueella voi nostaa esiin toisenlaisia asioita ja ulottuvuuksia. Alueellinen rajaaminen vaikuttaa siis tutkimuksen päätelmiin ja yleistettävyteen. (Malmsten 2008, 71.) Tässä tutkimuksessa kohdejoukosta on selvitetty, kuinka kohdekunnissa raportoidaan henkilöstöön liittyvistä asioista ja kuinka henkilöstöraportteja hyödynnetään käytännössä. Tutkituissa kunnissa ei ole yhtä yhtenäistä toimintatapaa, eivätkä johtopäätökset välttämättä sovellu jokaiseen Suomen kuntaan. Koska tapauksia on kuitenkin useampi, voidaan tehdä joitakin johtopäätöksiä, jotka ovat yleistettävissä.

Tutkimuksen perusteella vaikuttaisi siltä, että kunnat noudattavat henkilöstöraportoinnissaan pääpiirteissään Kunnallisen työmarkkinalaitoksen antamaa suositusta. Kuntien laatimat henkilöstöraportit ovat kuitenkin erilaajuisia, ja niiden keskinäinen vertailu on hankalaa. Myös henkilöstöraportointikäytänteet vaihtelevat eri kunnissa. Samat tulokset ovat todennäköisesti yleistettävissä tutkimuksen kohdekuntia laajemmallekin alueelle.

7.3 Lopuksi

Tässä tutkimuksessa on kuvattu kuntien henkilöstöraportointia niin teorian, aikaisemman tutkimuksen kuin empirian kautta. Kunnat voivat hyödyntää tutkimustuloksia suunnitellessaan omaa henkilöstöraportointiaan ja sen kehittämistä. Tutkimus antaa kootusti esimerkkejä hyvistä henkilöstöraportointikäytännöistä, joista kunnat voivat oppia ja saada uusia ideoita.

Henkilöstöraportoinnin rooli on kunnissa merkittävä, ja raportoinnin kehittämiseen panostetaan. Nähtäväksi jää, kuinka vuonna 2005 käynnistyneen Hämeenkyrön, Kangasalan, Lempäälän, Pirkkalan ja Vesilahden kuntien sekä Nokian ja Ylöjärven kaupunkien

henkilöstö- ja taloushallinnon yhteistyöhanke yhtenäistää kuntien raportointia ja parantaa raporttien välistä vertailtavuutta kunnissa. Ensimmäiset uuden henkilöstöhallinnon ohjelman Populuksen mukaiset henkilöstökertomukset laaditaan kevään 2009 aikana vuoden 2008 henkilöstötiedoista. Samansisältöisen, seutukunnallisen ohjelman on tarkoitus helpottaa ja yksinkertaistaa eri kuntien välistä vertailua henkilöstötiedoista.

Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia, minkälainen vaikutus Populus-järjestelmän käyttöönotolla on ollut Tampereen seutukunnan kuntien henkilöstöraportointiin. Tutkittavia kysymyksiä voisivat myöhemmin olla, kuinka Populus-järjestelmä on muuttanut henkilöstöraportteja, minkälaisia haasteita järjestelmä on aiheuttanut henkilöstöraportoinnille, onko raporteista saatu vertailukelpoisia ja osataanko vertailua hyödyntää. Laajemmalla tarkastelualueella voitaisiin lisäksi tutkia sitä, miksi joissakin kunnissa ei vielä laadita henkilöstöraportteja. Monipuolisemman kuvan saamiseksi henkilöstöraportoinnista jatkossa voitaisiin tutkia myös sitä, mikä merkitys henkilöstöraportoinnilla on kunnan henkilöstölle, luottamushenkilöille ja johdolle. Tässä tutkimuksessa henkilöstöraportoinnin merkitystä on tarkasteltu lähinnä henkilöstöasioista vastaavien henkilöiden näkökulmista.

LÄHTEET

- Ahonen, Guy 1992. *Henkilöstövoimavarojen laskentatoimi – tarve ja avainkysymykset Suomessa*. Helsinki: Työministeriö.
- Ahonen, Guy 2000. *Henkilöstötilinpäätös – yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen*. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Ahonen, Guy (toim.) 2002. *Henkilöstöraportointi, johtaminen ja työssä jaksaminen. Henkilöstövoimavarojen seuranta ja sen hyödyntäminen – tutkimuksen keskeiset havainnot*. Työssä jaksamisen ohjelma. Helsinki.
<www.mol.fi/jaksamisohjelma/tutkimukset/HVVSHyhteenvedo%20Uusi.doc>
3.10.2008.
- Andriessen, Daniel 2004. *Making Sense of Intellectual Capital – Designing a Method for the Valuation of Intangibles*. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Anttiroiko, Ari-Veikko & Haveri, Arto 2007. Kunnan toiminta ja sen organisointi. Teoksessa Anttiroiko, Ari-Veikko, Haveri, Arto, Karhu, Veli, Rynänen, Aimo & Siitonen, Pentti (toim.) *Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet*. Tampere: Tampere University Press.
- Augier, Mie & Teece, David J. 2005. An Economics Perspective on Intellectual Capital. Teoksessa Marr, Bernard (toim.) *Perspectives on Intellectual Capital*. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Bounfour, Ahmed & Edvinsson, Leif 2005. A Public Policy Perspective on Intellectual Capital. Teoksessa Marr, Bernard (toim.) *Perspectives on Intellectual Capital*. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Boxall, Peter & Purcell, John 2003. *Strategy and Human Resource Management*. Bristol: J.W. Arrowsmith Ltd.
- Edvinsson, Leif & Malone, Michael S. 1997. *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. New York: HarperBusiness.
- Eronen, Anne 1997. *Henkilöstön osaaminen yrityksen taseeseen?* Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Eronen, Anne 1998. *Yrityksen henkisen pääoman arviointi – malleja ja tunnuslukuja*. Helsinki: ETLA.
- Eronen, Anne 1999. *Henkilöstöinformaatio ja yrityksen arvo*. Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

- Flamholz, Eric G. 1985. *Human Resource Accounting – Advances in Concepts, Methods, and Applications*. Second Edition. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers.
- Hakala, Jukka: Henkisen pääoman jäljillä. Medianetti, Helsingin Sanomat, Rekry-uutisia 2/2006.
<<http://medianetti.helsinginsanomat.fi/Henkisen+p%C3%A4%C3%A4oman+j%C3%A4ljill%C3%A4/1135219811739>> 17.9.2008.
- Harjula, Jenni: Haastattelu henkilökertomuksesta. Sähköpostikirje tekijälle 14.1.2009. Tekijän hallussa.
- Harjula, Jenni: Haastattelu, koskien henkilöstöraporttia. Sähköpostikirje tekijälle 16.1.2009. Tekijän hallussa.
- Harjula, Jenni: Muokattu versio haastattelusta koskien henkilöstöraportointia. Sähköpostikirje tekijälle 29.1.2009. Tekijän hallussa.
- Haveri, Arto 2000. *Kunnallishallinnon uudistukset ja niiden arviointi*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Heikkilä, Tarja 2001. *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Henkilöstötilinpäätös – Julkisten palveluiden laatustrategia* 1998. Suomen Kuntaliitto ja Valtiovarainministeriö. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Henkilöstötilinpäätöshankkeen kehittämisryhmä 2005. *Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa – Miten strategisen henkilöstötiedon avulla suunnataan ja henkilöstösuunnittelun avulla toteutetaan liike- ja toimintastrategioita tukevaa henkilöstöjohtamista*. Valtiovarainministeriö ja Valtion työmarkkinalaitos. Helsinki: Edita Prima Oy. Saatavilla myös sähköisesti.
<http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/20050914Haaste/96504.pdf> 21.10.2008.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2001. *Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 1997. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Houni, Markku, Nupponen, Matti & Pakarinen, Kari 2002. *Kuntien strategiatyön avaimet*. Praksis – Tiedosta toimeen nro 5. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Huotari, Päivi, Selivuo, Hanna, Koski, Antti & Pakarinen, Terttu 2005. Tuloksellisuuden arviointi, henkilöstöjohtaminen ja työyhteisön toimivuus. Teoksessa Niiranen, Vuokko, Stenvall, Jari & Lumijärvi, Ismo (toim.) *Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi – Tasapainotettu mittaristo kunnallisissa organisaatioissa*. KARTUKE-tutkimusohjelman julkaisuja 3. Keuruu: PS-Kustannus.
- Kangasalan kunnan henkilökertomus 2007. Osa henkilökertomuksen tunnusluvuista julkaistu myös sähköisesti kunnan kotisivuilla.

<http://www.kangasala.fi/kunta_ja_hallinto/hallinnon_palvelut/henkilostohallinto/henkilostokertomus/> 4.10.2008.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2004. *Strategy Maps – Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Kauhanen, Juhani 2003. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: WSOY.

Kervinen, Anu, Kuusela, Pekka & Laulainen, Sanna 2005. Millaista tuloksellisuuden arvioinnin tulisi olla? Tuloksellisuuden arviointiin kohdistuvat odotukset kunta-alalla. Teoksessa Niiranen, Vuokko, Stenvall, Jari & Lumijärvi, Ismo (toim.) *Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi – Tasapainotettu mittaristo kunnallisissa organisaatioissa*. KARTUKE-tutkimusohjelman julkaisuja 3. Keuruu: PS-Kustannus.

Koivuniemi, Tiina 2004. *Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla – Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää henkilöstötyötä*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Saatavilla myös sähköisesti. <<http://acta.uta.fi/pdf/951-44-5943-1.pdf>> 24.9.2008.

Koskinen, Vesa: Haastattelusta koskien henkilöstöraportin hyödyntämistä. Sähköposti-kirje tekijälle 22.1.2009. Tekijän hallussa.

KT 2003. Kunnallinen työmarkkinalaitos: *Hyvä henkilöstöjohtaminen kuntasi menestystekijä*. Työssä jaksamisen ohjelma 2003.
<www.kuntatyonantajat.fi/files/0841A2CADE054AA8949A762977D46608> 24.2.2009.

KT 2004. Kunnallinen työmarkkinalaitos: *Kunta-alan henkilöstöraporttisuositus*. Yleiskirje 20.2.2004 nro 10/2004.

KT 2007a. Kunnallinen työmarkkinalaitos: Kuntatyönantajille uusia välineitä muutosten toteuttamiseen – Hyvällä henkilöstöjohtamisella paremmat kuntapalvelut. KT:n tiedotus 14.3.2007.

<http://www.kuntatyonantajat.fi/index.asp?id=3678AA18E724427BA4B235EA47C08FC7&data=1,886DF6EFA394CAC9DC90F5CC0110D096,1C34570C2F5547589AA5E1FA7015C880&tabletarget=data_1&laytmp=kt2006> 22.9.2008.

KT 2007b. Kunnallinen työmarkkinalaitos: Kuntapalvelujen strateginen toteuttaminen henkilöstöjohtamisen avulla. KT:n kannanotto 14.3.2007.

KT 2008a. Kunnallinen työmarkkinalaitos 3.10.2008: Kunnat työnantajina – Kuntien henkilöstö.

<http://www.kuntatyonantajat.fi/modules/page/show_page~id~19241BF953F34D7D9516B18221784893~tabletarget~data_1~MENU_2_activeclicked~02393301CA5F42449FCD5F117BC2F6C1~MENU_2_open~true~pid~F2B32AF071AC4F7090DCE4F131A9684F~layout~kt2006.asp> 3.10.2008.

KT 2008b. Kunnallinen työmarkkinalaitos: Työelämän kehittäminen – Henkilöstöraportointi – Henkilöstöraportointi tukee johtamista.

<http://www.kuntatyonantajat.fi/modules/page/show_page.asp?id=A604C8E088444DF7A9D26D4BC408EC2A&tabletarget=data_1&MENU_2_clicked=BB164CF51D19474F941927C40F0AEC30&MENU_2_open=true&pid=8B60AF21C5D84180893AA248FC4CF060&layout=kt2006> 14.9.2008.

Kunnat.net 2006. Kuntien henkilöstö. Verkkotoimitus 27.06.2006.

<http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;29;102942;486;496;31975> 3.10.2008.

Kunnat.net 2008. Kuntien henkilöstö eläköityy vauhdilla – Varatoimitusjohtaja Timo Kietäväinen Äetsässä 12.12.2008. Julkaissut Manninen Tero 12.12.2008.

<http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;29;60;498;132449;144383;144991> 28.1.2009.

Laine, Markus, Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka 2008. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, Markus, Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Latvala, Eila & Vanhanen-Nuutinen Liisa 2001. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: sisällönanalyysi. Teoksessa Janhonen, Sirpa & Nikkonen, Merja (toim.) *Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä*. Helsinki: WSOY.

Lempäälän kunnan henkilöstökatsaus 2007.

Liukkonen, Paula 1995. *Voimavarat puntariin henkilöstötilinpäätöksen avulla*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

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

Liukkonen, Paula 2006. *Työhyvinvoinnin mittarit – menetelmät, eurot, päätelmät*. Helsinki: Talentum.

Liukkonen, Paula 2008. *Henkilöstön arvon mittaaminen*. Helsinki: Talentum.

Liukkonen, Paula & Suurnäkki, Timo 1994. *Työn tulos ja sen tekijät*. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Luomala, Anne 2008. *Kunnan henkilöstö muutoksen poluilla*. Työhyvinvoinnin johtamisen ja muutoksen hallinnan edistäminen. Kehittämishankkeen loppuraportti 29.4.2008. Hämeenkyrön, Lempäälän ja Pirkkalan kunnat. Työsuojelurahasto. Tutkimuspäällikkö Anne Luomala, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu.

<http://www.uta.fi/synergos/pdf/tsr_loppuraportti.pdf> 25.2.2009.

Malmsten, Annukka 2008. Rajaaminen. Teoksessa Laine, Markus, Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

- Metsämuuronen, Jari 2003. *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Miettinen, Riitta (toim.) 2001. *Kunta – kahden johtajuuden areena*. Praksis – Tiedosta toimeen nro 2. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Nokian kaupungin henkilöstöraportti 2007.
- Pakarinen, Terttu: Kuntien henkilöstöraportoinnista. Sähköpostikirje tekijälle 20.10.2008. Tekijän hallussa.
- Peuhkuri, Timo 2008. Teoria ja yleistämisen kriteerit. Teoksessa Laine, Markus, Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Pirkkalan kunnan henkilöstöraportti 2007.
<<http://pirkkala-fi-bin.directo.fi/@Bin/60bf180c98b0a7f74865479018e68217/1235375273/application/pdf/328725/henkilostorap2007.pdf>> 4.10.2008.
- ProAgría Pirkanmaa 2003. Seutukunnat.
<<http://www.pirmk.fi/esittely/seutukunnat.html>> 10.1.2009.
- Ranki, Anneli 1999. *Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita?* Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Rannisto, Pasi-Heikki 2005. *Kunnan strateginen johtaminen. Tutkimus Seinänaapurikuntien strategiaprosessien ominaispiirteistä ja kunnanjohtajista strategisina johtajina*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Yhdyskuntatieteiden laitos. Saatavilla myös sähköisesti. <<http://acta.uta.fi/pdf/951-44-6275-0.pdf>> 10.1.2009.
- Ryynänen, Aimo 2001. *Kuntayhteisön johtaminen*. Kunnallisalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut, nro 28. Vammala: Pole-Kuntatieto Oy.
- Spender, J.-C. & Marr, Bernard 2005. A Knowledge-Based Perspective on Intellectual Capital. Teoksessa Marr, Bernard (toim.) *Perspectives on Intellectual Capital*. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Suomen Kuntaliitto 1997. Suositus henkilöstötilinpäätöksestä kunta-alalle. Yleiskirje 23.4.1997 nro 19/1997.
- Suomen Kuntaliitto 2002. *Kunnallisen henkilöjohtamisen käsikirja. Strategian toimeenpano mahdollistuu johdon ja henkilöstön välisellä kaksisuuntaisella viestinnällä*. <<http://hosted.kuntaliitto.fi/intra/julkaisut/pdf/p050620101237I.pdf>> 19.9.2008.
- Sveiby, Karl Erik 1997. *The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-based Assets*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Syrjälä Leena, Ahonen Sirkka, Syrjäläinen Eija & Saari Seppo 1995. *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Tampereen kaupungin henkilöstötilinpäätös 2007.

<<http://www.tampere.fi/tiedostot/5xEVWITLz/henkilostotilinpaatos2007.pdf>>
4.10.2008.

Tampereen kaupunkiseudun kuntayhtymä 2006. Seutukunta.

<<http://www.tampereenseutu.fi/seutukunta/>> 14.9.2008.

Temmes, Markku, Ahonen, Pertti & Ojala, Timo 2002. *Suomen koulutusjärjestelmän hallinnon arviointi*. Helsinki: Opetusministeriö.

<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2002/liitteet/opm_0_kouluhall_arv.pdf?lang=fi> 27.11.2008.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2003. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työhyvinvointi kunta-alalla 2003. Strategia ja suositus työhyvinvoinnin edistämiseksi ja muutosten hallinnaksi. Työhyvinvointia koskeva suositus 17.1.2003.

<www.kuntatyonantajat.fi/files/451DA0CC52FE4D72905F6DCE1DE2D07A>
3.10.2008.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2008. Tiedotteet: Alueiden kehittäminen. Seutukuntajako muuttuu – seutukuntia 69 vuoden 2009 alussa. 19.12.2008.

<http://www.tem.fi/?s=2472&89522_m=93595> 11.1.2009.

Vesilahden kunnan henkilöstöraportti 2007.

VM 2000. *Osaamisen johtaminen osana valtion henkilöstötilinpäätöskäytäntöä*. Valtion työmarkkinalaitoksen julkaisuja 8/2000. Valtiovarainministeriö.

<http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/97308_fi.pdf> 27.11.2008.

VM 2001a. *Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä – Henkilöstötilinpäätös – Käsi- kirja valtion organisaatioille*. Valtion työmarkkinalaitoksen julkaisuja 3/2001. Valtiovarainministeriö. Helsinki: Oy Edita Ab.

VM 2001b. *Osaamisen johtaminen*. Kehittämishankkeen loppuraportti. Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 6/2001.

<http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/4064/4065_fi.pdf> 27.11.2008.

VM 2005. *Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa – Miten strategisen henkilöstösuunnittelun avulla toteutetaan liike- ja toimintastrategioita tukevaa henkilöstöjohtamista*. Valtion työmarkkinalaitos, Henkilöstötilinpäätöshankkeen kehittämisryhmä. Valtiovarainministeriö. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vuorento, Reijo 2001. *Kuntasektorin rekryointitarve suuri*. Katsauksia ja keskusteluja. Työpoliittinen Aikakauskirja 1/2001.

<http://mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/aikakausi/tak/TAK_2001_1_9.pdf> 24.11.2008.

Wikipedia 2008. Tampereen seutukunnan sijainti.

<<http://fi.wikipedia.org/wiki/Tiedosto:Tampereen.seutukunta.sijainti.2008.svg>>
11.1.2009.

Yin, Robert 1991. *Case Study Research – Design and Methods*. Applied Social Research Methods Series vol 5. California: Sage Publications.

Ylöjärven kaupungin henkilöstökertomus 2007.

<http://www.ylojarvi.fi/mp/db/file_library/x/IMG/25341/file/henkilostotilinpaatos.pdf> 4.10.2008.

HAASTATTELUT

Haastattelu Kangasalan kunnan henkilöstöjohtaja Eija Tetri-Lähde ja projektijohtaja Riitta Turtonen 4.2.2009

Haastattelu Lempäälän kunnan henkilöstöpäällikkö Leena Kaunisto 16.1.2009

Haastattelu Nokian kaupungin henkilöstöpäällikkö Vesa Koskinen 5.1.2009

Haastattelu Pirkkalan kunnan vs. henkilöstöjohtaja Olli Niemi 7.1.2009

Haastattelu Tampereen kaupungin controller (HR) Pasi Laine 16.2.2009

Haastattelu Vesilahden kunnan hallintojohtaja Minna Hutko-Peltoniemi 6.2.2009

Haastattelu Ylöjärven kaupungin henkilöstösihteeri Jenni Harjula 13.1.2009

LIITTEET

Liite 1: Henkilöstöraportoinnin taustalla oleva lainsäädäntö

Tasa-arvolain velvoitteet

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

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

Henkilötietojen suoja ja tilastointi

Kunnat ovat oikeudellisesti julkisyhteisöjä ja viranomaisia, joten niiden toiminnassa syntyviin asiakirjoihin ja henkilötietoja sisältäviin rekistereihin sovelletaan ns. julkisuuslakia (laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta 612/1999). Julkisuuslain ohella sovelletaan kuitenkin yleistä henkilötietojen suojaa sääntelevää lakia, henkilötietolakia.

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

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

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

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

Muu henkilöstöraporttiin vaikuttava lainsäädäntö

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

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

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

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

Liite 2: Henkilöstöraporttien sisältö

HENKILÖSTÖRAPORTTIEN SISÄLTÖ 2007	Kangasala	Lempäälä	Nokia	Pirkkala	Tampere	Vesilahti	Ylöjärvi*
Henkilöstön määrä ja rakenne							
Palvelussuhteen luonne	X	X	X	X	X	X	X
Päätoimisuus	X			X	X	X	X
Henkilötyövuosi	X		X		X		
Hlöstön lkm ammattiryhmissä				X		X	X
Hlöstön lkm sopimusaloittain tai kk-palkkaiset/tuntipalkkaiset			X	X	X		X
Ikäjakauma		X	X	X	X	X	X
Keski-ikä	X	X	X	X	X	X	X
Eläkkeelle siirtyminen	X	X	X	X	X	X	X
Hlöstön palvelussuhteen pituus	X				X		
Vaihtuvuus				X			X
Hlöstön rekrytointi				X	X		
Työharjoittelu							
Työaika ja työpanos							
Tehty työpanos	X		X	X			
Työaikamuodot			X		X		
Osaaminen, sen kehittäminen ja johtaminen							
Koulutustaso						X	X
Osaamisen kehittäminen	X	X	X	X	X		X
Johtamisen kehittäminen		X		X	X		X

	Kangasala	Lempäälä	Nokia	Pirkkala	Tampere	Vesilahti	Ylöjärvi*
Terveydellinen toimintakyky ja työhyvinvointi							
Sairauspoissaolot	X	X	X	X	X	X	X
Työtapaturmat	X	X	X	X	X	X	X
Kuntoutus	X	X		X	X		X
Työn kuormittavuus							
Työhyvinvointi, työilmapiirimittaukset	X						X
Innovatiivisuus, yhteistoiminta ja verkostoituminen							
Aloitetoiminta							
Sisäinen tiedottaminen					X		
Kehittämishankkeet	X				X		
Yhteistoiminta	X		X		X		X
Asiakastyytyväisyys							
Seutu- ja aluekeskusyhteistyö							
Yhteisösuhteet							
Palkkaus ja henkilöstökustannukset							
Palkkausjärjestelmät ja palkitseminen	X	X					
Keskiansiot							
Henkilöstökustannukset	X		X	X	X		X
Välilliset palkat				X			
Muut välilliset kustannukset	X	X	X	X	X	X	X

* Ylöjärven kaupungin vuoden 2007 henkilöstökertomuksesta on jäänyt puuttumaan osa aikaisempina vuosina henkilöstökertomuksessa raportoiduista tunnusluvuista. Näin ollen vuoden 2007 henkilöstökertomus on laajuudeltaan aikaisempia vuosia suppeampi. (Jenni Harjulan sähköpostikirje tekijälle 16.1.2009.)

Liite 3: Teemahaastattelurunko

Riikka Kivimäki 4.1.2009

HENKILÖSTÖRAPORTIN HYÖDYNTÄMINEN TAMPEREEN SEUTUKUNNAN KUNNISSA

Kokemus henkilöstöraportoinnista

- Laadittujen raporttien lukumäärä tähän mennessä
- Vastuu laadinnasta
- Henkilöstöraportin laadinnan taustalla olevat syyt
- Henkilöstöraportoinnin merkitys ja rooli
 - oma näkemys
 - arvio muiden näkemyksistä (esim. henkilöstö)

Raportin käsittely ja viestintä

- Henkilöstöraportin käsittely
 - ketkä vastuussa?
 - missä elimissä?
 - esimiesten rooli
- Viestinnän kohderyhmät
 - keille tieto henkilöstöraportista?
- Henkilöstöraportin julkaisukanavat
 - tiedotuskokoukset, työpaikkakokoukset, henkilöstölehti, intranet, esitteet, kunnan kotisivut

Tietojen merkitys ja hyväksikäyttö

- Henkilöstöraportin tietojen merkitys
 - koetaanko raportointi hyödylliseksi?
 - tehdäänkö, koska muutkin kunnat tekevät vai hyödynnetäänkö oikeasti?
 - kuinka eri tunnuslukuja hyödynnetään?
 - mistä muista tiedoista/tunnusluvuista voisi olla hyötyä?
- Henkilöstöraportin hyödyntäminen
 - arvio henkilöstöasioiden tilasta tällä hetkellä, miten asioiden pitäisi olla ja miten siihen päästään
 - § erillinen työryhmä / yhteistoimintaelinten kokoukset
 - kuka tekee päätöksen toimenpiteistä, joihin henkilöstöraportin johdosta ryhdytään?
- Vertailu muiden kuntien henkilöstöraportteihin
 - miksi?
 - miten muiden kuntien henkilöstöraportteja hyödynnetään omassa kunnassa?