

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

# **HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN KEHITTYMINEN KUNNAN HENKILÖSTÖRAPORTOINNISSA**

Julkinen talousjohtaminen

Pro gradu -tutkielma

Maaliskuu 2018

Ohjaaja: Eija Vinnari

Anne Järvinen

# TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, julkinen talousjohtaminen
Tekijä:	JÄRVINEN, ANNE
Tutkielman nimi:	Henkilöstövoimavarojen kehittyminen kunnan henkilöstöraportoinnissa
Pro gradu -tutkielma:	82 sivua
Aika:	Maaliskuu 2018
Avainsanat:	henkilöstövoimavarat, henkilöstöraportointi, kunta, strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen

---

Henkilöstövoimavarojen raportointi alkoi kunnissa 1990-luvulla. Kunta-alan henkilöstöraporttisuosituksia on julkaistu kolme, vuosina 1997, 2004 ja 2013. Henkilöstöraporttisuosituksissa näkemys henkilöstövoimavaroista perustuu julkaisuajankohdan käsitykseen henkilöstövoimavaroista. Tutkimuksessa tarkasteltiin henkilöstövoimavarojen näkemyksen kehittymistä Forssan kaupungin ja Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöraportoinnissa vuosina 2000–2015. Analyysissä käytettiin neljää kriteeriä: henkilöstön lukumäärä, sairauspoissaolot, koulutus ja kehittäminen sekä työtyytyväisyys.

Henkilöstövoimavarat jaetaan kolmeen osa-alueeseen: määrällisistä henkilöstövoimavaroista kertovaan henkilöstövahvuuteen, laadullisia henkilöstövoimavaroja kuvaaviin henkilöstön yksilöominaisuuksiin sekä ne kehystävään työtilaan ja organisaatioon. Henkilöstövoimavarojen johtamisen tavoitteena on huolehtia organisaation henkilöstöstä, jonka nähdään olevan organisaation voimavara. Strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa organisaation henkilöstö nähdään myös kilpailuetuna ja menestystekijänä. Henkilöstövoimavarojen johtamisen tukena käytetään henkilöstötiedosta koottua henkilöstöraporttia.

Ensiksi tutkimuskuntien henkilöstöraportointia verrattiin raportin julkaisuajankohtana voimassa olleeseen henkilöstöraporttisuosituksen ohjeisiin. Tutkimuskunnat ilmoittivat henkilöstön lukumäärän ja sairauspoissaolot pääosin henkilöstöraporttisuosituksen ohjeiden mukaisesti. Koulutuksen ja kehittämisen ilmoittamisessa tutkimuskuntien välillä oli eroa ja työtyytyväisyydestä tutkimuskunnat raportoivat lyhyesti, mutta henkilöstöraporttisuosituksen ohjeita myötäillen.

Henkilöstöraportointia vertailemalla havaittiin, että määrällisistä henkilöstövoimavaroista kertovista henkilöstön lukumäärästä ja sairauspoissaoloista tutkimuskunnat ilmoittivat samankaltaisia tunnuslukuja. Laadullisten henkilöstövoimavarojen kuvaamisen lisäksi tutkimuskunnat ilmoittivat koulutuksesta ja kehittämisestä tunnuslukuja. Henkilöstövoimavarojen organisaatiotekijöihin kuuluvasta työtyytyväisyydestä tutkimuskunnat eivät raportoineen jokaisena tutkimusvuotena. Vaikka kaikkien kriteerien raportoinnissa tapahtui muutosta tarkasteluajanjaksona, henkilöstövoimavarojen näkemyksen kehittyminen oli vähäistä. Henkilöstö nähdään voimavarana. Näkemys henkilöstöstä voimavarana vahvistui tarkasteluajanjakson aikana. Henkilöstöä ei vielä nähdä strategisena kilpailuetuna tai varallisuuseränä.

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	5
1.1 Kunnan henkilöstövoimavarojen raportointi .....	5
1.2 Tutkimustehtävä ja rajaukset .....	6
1.3 Tutkimusmenetelmä .....	7
2 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT .....	8
2.1 Henkilöstövoimavarat .....	9
2.2 Henkilöstövoimavarojen johtaminen .....	13
2.3 Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen .....	17
2.4 Henkilöstövoimavarojen raportointi .....	21
2.4.1 Henkilöstötieto .....	21
2.4.2 Henkilöstöraporttisuositukset .....	22
3 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	28
3.1 Tutkimusaineistona Forssa ja Hämeenlinna .....	28
3.2 Henkilöstövoimavarojen kriteerit .....	29
3.3 Henkilöstön lukumäärä .....	30
3.3.1 Vuosi 2000 .....	30
3.3.2 Vuosi 2005 .....	32
3.3.3 Vuosi 2010 .....	35
3.3.4 Vuosi 2015 .....	38
3.4 Sairauspoissaolot .....	41
3.4.1 Vuosi 2000 .....	41
3.4.2 Vuosi 2005 .....	43
3.4.3 Vuosi 2010 .....	46
3.4.4 Vuosi 2015 .....	49
3.5 Koulutus ja kehittäminen .....	53
3.5.1 Vuosi 2000 .....	53
3.5.2 Vuosi 2005 .....	54
3.5.3 Vuosi 2010 .....	56
3.5.4 Vuosi 2015 .....	59
3.6 Työtyytyväisyys .....	61
3.6.1 Vuosi 2000 .....	61

3.6.2 Vuosi 2005.....	62
3.6.3 Vuosi 2010.....	63
3.6.4 Vuosi 2015.....	64
3.7 Luotettavuustarkastelu.....	65
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	66
4.1 Henkilöstövoimavarojen raportointi.....	66
4.2 Henkilöstövoimavarojen kriteerit.....	67
5 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	74
LÄHTEET.....	79

## KUVIOT

Kuvio 1. Henkilöstövoimavarat .....	9
-------------------------------------	---

## TAULUKOT

Taulukko 1. Henkilöstövoimavarat suosituksissa vuonna 1997, vuonna 2004 ja vuonna 2013.....	26
Taulukko 2. Yhteenveto vertailun tuloksista.....	73

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Kunnan henkilöstövoimavarojen raportointi

Kunnan palvelutuotannossa ihmiset ovat paitsi välttämätön tuotannontekijä, myös se voimavara, jonka osaamisen varaan palvelutuotanto rakentuu. Ihmisiä kunnan palvelutuotannon voimavarana tarkastellaan kunnan vuosittain julkaisemassa henkilöstöraportissa. Henkilöstövoimavarojen raportointi alkoi kunnissa 1990-luvulla henkilöstötilinpäätöksestä (Kuntaliiton yleiskirje 19/97). Ajan kuluessa raportointia on uudistettu esittelemään yhä laajemmin henkilöstövoimavaroja.

Ensimmäinen kunta-alan henkilöstöraporttisuositus oli Suomen Kuntaliiton vuonna 1997 julkaisema ”*Suositus henkilöstötilinpäätöksestä kunta-alalle*” (Kuntaliiton yleiskirje 19/97). Kunnallinen työmarkkinalaitos uudisti suosituksen, ”*Kunta-alan henkilöstöraporttisuositus*” julkaistiin vuonna 2004 (KT yleiskirje 10/2004). Uusin suositus kunta-alan henkilöstöraportista on KT Kuntatyönantajien vuonna 2013 julkaisema ”*Henkilöstövoimavarojen arviointi – suositus henkilöstövoimavarojen kehittämiseen kunta-alalla*” (KT Kuntatyönantajat 2013). Henkilöstöraporttisuositukset ovat uudistuneet ja muuttuneet. Miten kuntien näkemys henkilöstövoimavaroista on kehittynyt henkilöstöraportoinnissa?

Kunnat tarvitsevat henkilöstöä tuottamaan lainsäädäntöön perustuvia kuntapalveluja. Vaikka kuntien henkilöstön arvioidaan tulevaisuudessa vähenevän, kuntien on pystyttävä pitämään osaava henkilöstö palveluksessaan ja kyettävä rekrytoimaan riittävästi uusia kuntatyöntekijöitä palvelutuotantoon. Lokakuussa 2015 kunta-alalla työskenteli 422 000 henkilöä, joista neljä viidesosaa oli naisia. Henkilöstön keski-ikä oli 45,8 vuotta. (KT Kuntatyönantajat 2017a) Lähivuosina eläkkeelle siirtyy yhteensä arviolta noin 16 000 kuntatyöntekijää vuosittain (Keva 2017).

Sosiaali- ja terveystalouden (sote) järjestämisvastuu on siirtymässä kunnilta maakuntien hoidettavaksi vuonna 2020 (Alueuudistus 2017). Kunnan tehtäviin kuuluu sote- ja maakuntauudistuksen jälkeenkin palvelutuotantoa, johon tarvitaan osaavaa henkilöstöä. Henkilöstöä tarvitaan esimerkiksi varhaiskasvatuksessa, esi- ja perusopetuksessa ja joukkoliikenteessä. (Kuntaliitto 2017a) Sote- ja maakuntauudistus ei ole ensimmäinen kuntauudistus. Kunnan hallintoa ja palvelurakennetta on uudistettu aikaisemminkin. Laki kunta- ja palvelurakennemuutoksesta oli

voimassa vuosina 2007–2012. Kunta- ja palvelurakenteiden uudistamishankkeen (Paras-hanke) tavoitteena oli elinvoimainen, toimintakykyinen ja eheä kuntarakenne. Hankkeen aikana toteutettiin useita kuntafuusioita. (Stenvall, Majoinen, Syväjärvi, Vakkala & Selin 2007, 21–23) Näiden uudistusten jälkeenkin kunta osana tieto- ja osaamisintensiivistä julkista hallintoa rakentuu vahvalle henkilöstövoimavaralle (Stenvall, Syväjärvi & Vakkala 2008, 21).

Henkilöstövoimavaroja on kunnissa raportoitu jo 20 vuoden ajan. Näinä vuosina kunnan henkilöstövoimavaroja ja henkilöstöraportointia on tutkittu useissa pro gradu -tutkimuksissa, mutta muussa tutkimuksessa ne ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Koivuniemen (2004) tutkimus selvitti, miten kuntasektorin henkilöstötilinpäätöstä tulee kehittää, jotta se entistä enemmän palvelee organisaatiokohtaista henkilöstötyötä, osaamisen johtamista ja työkykyä ylläpitävän toiminnan kehittämistä. Jokinen ja Heiskanen (2013) tarkastelivat osana Paras-hankkeen henkilöstötutkimusta henkilöstövoimavarojen muutoksia ja seuranta kunnissa. Tutkimus kattoi Paras-hankkeen vuodet 2005–2010 ja siinä etsittiin henkilöstöraportoinnista muutostilanteen HR-toimenpiteitä ja niiden toteutumisen laadullista arviointia sekä yhteyttä henkilöstöjohtamiseen. Yritysten henkilöstöraportoinnin tutkimuksessa on tarkasteltu, missä laajuudessa yritykset raportoivat henkilöstövoimavaroista vuosiraporteissa (Kansal & Joshi 2015) ja syitä henkilöstövoimavarojen raportoinnin vähäisyyteen osana kirjanpitoa (Steen, Welch & McCormack 2011). Tutkijoita on kiinnostanut myös henkilöstövoimavarojen laskentatoimen (HRA) näkökulma henkilöstövoimavaroihin (esim. Taymoorluie, Movassagh, Tahmasebi, Seyyedi & Aghajani 2011; Cherian & Farouq 2013; Ingrid 2014). Henkilöstövoimavarojen ja henkilöstöraportoinnin tutkimuksessa näkemys henkilöstövoimavaroista ei ole ollut keskeinen tavoite. Näin ollen on perusteltua tutkia, onko näkemyksessä kunnan henkilöstövoimavaroista tapahtunut ajan kuluessa kehitystä. Lähes koko kunnan henkilöstöraportoinnin olemassaoloajan kattavaa tarkastelua henkilöstövoimavarojen näkemyksen kehittymisestä ei parhaan käsitykseni mukaan ole aikaisemmin tehty.

## **1.2 Tutkimustehtävä ja rajaukset**

Tutkimustehtävänä on tarkastella näkemystä henkilöstövoimavaroista ja näkemyksen kehittymistä kunnan henkilöstöraportoinnissa, kun kunnissa on kunta-alan henkilöstöraporttisuosituksia seuraten siirrytty henkilöstövoimavaroja yhä laajemmin esittelevään henkilöstöraportointiin. Tarkastelussa

on ajan kuluessa tapahtunut henkilöstövoimavarojen näkemyksen kehittyminen. Kunta-alan henkilöstöraporttisuositusten muuttumisen voidaan olettaa johtaneen myös henkilöstövoimavarojen näkemyksen kehittymiseen kunnan henkilöstöraportoinnissa. Kunta-alan henkilöstöraporttisuosituksen näkemys henkilöstövoimavaroista perustuu suosituksen julkaisuajankohdan mukaiseen tutkimustietoon ja käsitykseen henkilöstövoimavaroista. Tutkimuskysymys on ”*Miten näkemys henkilöstövoimavaroista on ajan kuluessa kehittynyt kunnan henkilöstöraportoinnissa?*” Tutkimuksen esioletus perustuu kunta-alan henkilöstöraporttisuositusten muuttumiseen, joten tarkastelu rajataan kunnan henkilöstöraportointiin.

### 1.3 Tutkimusmenetelmä

Näkemyistä henkilöstövoimavaroista ja sen kehittymistä ajan kuluessa henkilöstöraportoinnissa tutkitaan laadullisena tapaustutkimuksena. Kunnan henkilöstöraportointi on vuosittain toistuva tapahtuma. Syrjälä (1994, 11) esittää tapaustutkimuksen yksikertaisesti toiminnassa olevan tapahtuman tutkimukseksi. Tapaustutkimuksessa pyrkimyksenä on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä entistä syvällisemmin. (Metsämuuronen 2008, 16–17)

Kunta hallinnollisena yksikkönä toimii tapauksen empiirisenä rajauksena, ajallisena rajauksena ovat vuodet 2000–2015. Näin rajatuista yksiköistä valitaan tapaukseksi kaksi kuntaa ja niiden henkilöstöraportit edustamaan näkemystä kunnan henkilöstövoimavaroista. (Peltola 2007, 114–115). Henkilöstöraportti on kirjallinen dokumentti henkilöstövoimavaroista. Nämä kahden kunnan henkilöstöraportit ovat tutkimuksen empiirinen aineisto. Tapaustutkimuksessa voidaan tarkastella yhtä tapausta kokonaisuutena tai useita tapauksia ja niiden tiettyjä piirteitä (Häikiö & Niemenmaa 2007, 49). Tutkimuksessa keskitytään kahden tapauksen tiettyjen piirteiden tarkasteluun. Tapauksien 15 vuoden ajallinen rajaus tarvitaan, jotta henkilöstövoimavarojen näkemyksen kehittymistä ajan kuluessa voidaan tutkia. Sen sijaan tapausten kaikkien vuosien tarkastelu ei ole välttämätöntä. Kuntien henkilöstöraportteja tarkastellaan neljänä eri ajankohtana, viiden vuoden välein vuosien 2000–2015 aikana. Tarkastelu on deduktiivista edeten laaja-alaisesta kohti tarkennettua (Kurunmäki 2007, 87).

Kuntien henkilöstöraportit analysoidaan tapauksia vertailemalla. Kuntia valitaan kaksi, jotta vertailua voidaan tehdä. Vertailussa etsitään analyysiin valittujen kriteerien avulla

henkilöstövoimavaroista sekä yhtäläisyyksiä että eroja. Vertailevan tapaustutkimuksen lähtökohdaksi sopii joustava analyttinen kehys. (Kurunmäki 2007, 74–75)

Tutkittavana on henkilöstövoimavarojen näkemyksen kehittyminen kahden kunnan henkilöstöraportoinnissa. Tutkimustulokset eivät ole suoraan yleistettävissä tai siirrettävissä muihin kuntiin (Malmsten 2007, 63). Tutkimuksessa käytetty kvalitatiivinen tutkimusote pohjautuu eksistentiaalis-fenomenologis-hermeneuttiseen tieteenfilosofiaan (Metsämuuronen 2008, 14).

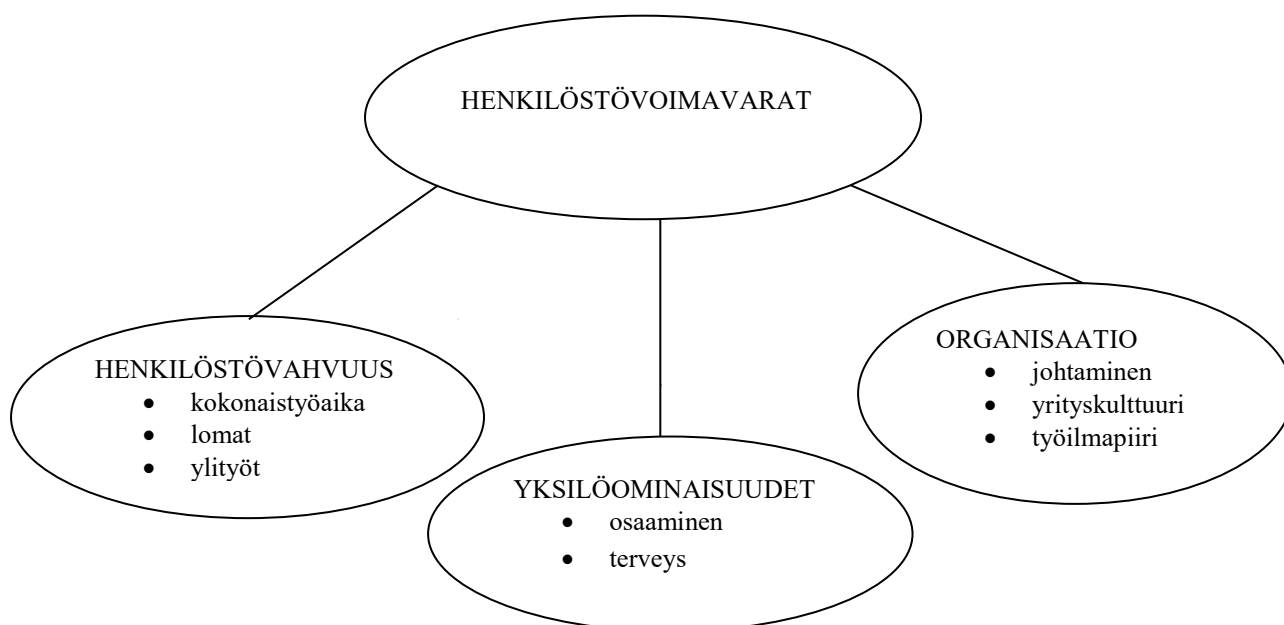
## **2 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT**

Ensimmäisen kunta-alan henkilöstöraporttisuosituksen laatineen työryhmän tehtävänä oli pohtia ”henkilöstötalouden käsitteistöä yhtenäiseksi ja laatimaan sen mukainen suositus henkilöstötaloudellisen tilinpäätöksen tai vastaavan tekemisestä ja käytöstä” (Kuntaliiton yleiskirje 19/97, 4). Työvoimavaltaisissa kuntaorganisaatioissa oli huomattu päätöksenteon ja muutosten johtamisen edellyttävän järjestelmällistä henkilöstötietojen seuranta. Kunnissa etsittiin keinoja, joilla kuvata henkilöstövoimavarojen määrää, laatua ja saavutettuja tuloksia sekä kehitettiin tapoja mitata henkilöstön työtä ja työkykyä. Niitä tarvittiin johtamisen ja strategisen suunnittelun apuvälineeksi. (Kuntaliiton yleiskirje 19/97, 3–4) Työryhmän laatima suositus vastasi kuntien tarpeeseen ja toi henkilöstötilinpäätöksen kunta-alan henkilöstöraportoinnin malliksi. Henkilöstötilinpäätöstä voidaan pitää lähestymistavaltaan taloudellisena (Eronen 1997, 3; Koivuniemi 2004, 82). Jo seuraavassa kunta-alan henkilöstöraporttisuosituksessa henkilöstötilinpäätös korvattiin strategisen henkilöstöjohtamisen tarpeet laajemmin huomioon ottavalla mallilla. Suosituksen laatinut työryhmä tähdensi jatkuvaa työelämän ja henkilöstön kehittämistä. Henkilöstöhallinnollisen johtamisen apuvälineenä henkilöstön jäsentely määrä- ja kustannustietoina toimi hyvin, mutta ihmisvoimavarainen strateginen henkilöstöjohtaminen vaatii enemmän henkilöstöraportoinnilta. Strategisessa henkilöstöjohtamisessa henkilöstö nähdään organisaation investointina, voimavarana ja kilpailuetujen lähteenä palvelujen tuottajaroolin ohessa. (KT yleiskirje 10/2004, 3) Uusimmassa kunta-alan henkilöstöraporttisuosituksessa nostetaan esiin henkilöstöjohtamisen tuloksellisuus (KT Kuntatyönantajat 2013, 4).



## 2.1 Henkilöstövoimavarat

Human Resources HR, henkilöstöresurssit tai henkilöstövoimavarat, koostuvat organisaation henkilöstöstä. Eronen (1997, 9–10; 1998, 7) jakaa henkilöstövoimavarat kolmeen osa-alueeseen, joita ovat *henkilöstövahvuus*, *henkilöstön yksilöominaisuudet* sekä *työtila ja organisaatio*. Henkilöstövahvuus kertoo määrällisistä voimavaroista. Henkilöstön yksilöominaisuuksia kutsutaan laadullisiksi voimavaroiksi. Ne kertovat henkilöstön yksilöiden vahvuudet ja heikkoudet. Organisaatio antaa kehyksen kahden muun henkilöstövoimavarojen osa-alueen yhteistyölle. Organisaation on yhteisönä onnistuttava motivoimaan yksilöt ja aikaansaamaan sitä kautta maksimaalinen sitoutuminen ja työpanos. Määrälliset ja laadulliset henkilöstövoimavarat kertovat organisaation käytössä olevasta kapasiteetista. Henkilöstövoimavarojen hyödyntämisestä määrää työympäristö. (Eronen 1997, 11–12) Henkilöstövoimavarojen kolme osa-aluetta ovat kuviossa 1.



KUVIO 1. Henkilöstövoimavarat (Eronen 1998, 7)

Eronen (1997, 9–11; 1998, 7–8) mukaan henkilöstövahvuus tarkoittaa henkilöstön lukumäärää, joka työskentelee organisaation erityyppisissä työsuhteissa (kokoaikaiset, osa-aikaiset, vakinaiset ja määräaikaiset). Määrällisenä voimavarana se on mitattavissa aikana tai rahana. Henkilöstön lukumäärän lisäksi määrällisestä henkilöstövahvuudesta kertomaan sopivat:

- kokonaistyöaika
- lomat ja muu vapaa-aika
- poissaolot
- koulutus- ja harjoittelu-aika
- tuotekehitysaika
- ylityöt
- henkilöstön vaihtuvuus.

Laadullisten voimavarojen suora mittaaminen on hankalaa, niitä arvioidaan erilaisilla kuvaajilla. Yksilöominaisuuksien laatuindikaattorit ovat paikoin toistensa kanssa päällekkäisiä. Laadullisten yksilöominaisuuksien kuvaamiseen sopivat:

- koulutus: tiedon taso ja työtavat
- työkokemus: käytännön harjoittelu ja kyky soveltaa osaamistaan
- työkyky: terveydentila ja hyvinvointi
- paineensietokyky
- mukautumiskyky: kyky löytää uusia mahdollisuuksia
- sosiaaliset kyvyt: kommunikaatio.

Myös työmotivaatio voidaan liittää laadullisiin voimavaroihin, sillä se vaikuttaa työntekijän haluun käyttää omia valmiuksiaan. Työmotivaatioon taas vaikuttavat työn määrä ja laatu, vaikutusmahdollisuudet työhön, palkitseminen ja kannustinjärjestelmät sekä työilmapiiri.

Organisaatiotekijät kertovat työtilan ja organisaation vaikutuksesta henkilöstöön ja henkilöstön antaman palautteen kautta organisaation tuottavuuteen. Fyysinen tila luo puitteet työympäristölle, mutta organisaation muodostavat ihmiset. Organisaatiotekijöitä selvitetään kyselytutkimuksilla, kuten työtyytyväisyys- ja työilmapiirikyselyillä. Selvitettäväksi sopivia organisaatiotekijöitä ovat:

- organisaation päämäärien selkeys
- työn sisältö ja työsuhteet
- urakehitys ja -mahdollisuudet
- vaikutus- ja kommunikaatiotavat
- työtyytyväisyys
- palkkaus- ja palkkiorakenne.

Organisaatiotekijöissä yksilö- ja ryhmäkohtaisten osa-alueiden tarkka rajaaminen on hankalaa. Esimerkiksi työtyytyväisyys, joka käsitteenä on yksilökohtainen, on kiinteässä yhteydessä työryhmän toimivuuteen. Usein työntekijän tyytyväisyys työhön on tyytyväisyyttä paikkaan työryhmän jäsenenä. (Eronen 1997, 9–11; Eronen 1998, 7–8) Juuti (1989, 21–22) toteaa työtyytyväisyyden tarkoittavan työntekijän työhön asennoitumiseen vaikuttavien tekijöiden kokonaisuutta. Työntekijän työtyytyväisyyteen vaikuttavat työn sisältö, työmäärä, työryhmä, esimiehet ja organisaation toimintatavat. Työtyytyväisyys on työn työntekijässä herättämä emotionaalinen reaktio.

Stenvall, Syväjärvi ja Vakkala (2008, 21) tarkoittavat henkilöstövoimavaroilla inhimillisiä tekijöitä: henkilöstön tietoja ja taitoja, kyvykkyyttä, asenteita ja arvoja. Henkilöstön inhimilliset tekijät vaikuttavat organisaation vahvuuteen ja heikkouteen. Kauhanen (2012, x) jakaa organisaation sisäisen ympäristön henkilöstön ominaisuuksiin ja organisatorisiin tekijöihin. Nykyisen henkilöstön ominaisuudet vahvuuksineen ja heikkouksineen ovat henkilöstövoimavaroja. Ominaisuuksia ovat henkilöstön rakenne, tieto- ja taitotaso, asenteet työtä ja elämää kohtaan, tuottavuus ja suoritustaso, kehityskyky, sitoutuneisuus työhön ja organisaatioon, työtyytyväisyys, yhteistyökyky ja -halu. Henkilöstön rakenne koostuu henkilöstön määrästä, sukupuoli-, ikä- ja koulutusrakenteesta sekä palveluksessaoloajasta. Henkilöstövoimavaroihin vaikuttavat myös monet organisatoriset tekijät: organisaation koko ja elinkaari, käytettävä teknologia, organisaation rakenne sekä organisaatiokulttuuri. Kauhasen organisaation sisäisen ympäristön ominaisuuksiin kuuluva henkilöstön rakenne kertoo määrällisistä henkilöstövoimavaroista, muut ominaisuudet ovat laadullisia voimavaroja. Organisatoriset tekijät vaikuttavat henkilöstövoimavarojen hyödyntämiseen.

Eronen (1997, 9–10; 1998, 7) jakaa henkilöstövoimavarat kolmeen osa-alueeseen. Henkilöstön yksilöominaisuuksiin kuuluvat henkilöstön tiedot ja taidot, jotka ovat aineettomia ja näkymättömiä. Kuitenkin aineettomat ominaisuudet käsitetään aineellisen pääoman kaltaisena voimavarana (Ruuskanen 2015, x). Ojala (2008, 29) määrittelee kaikki yrityksen ei-rahamääräiset ja ei-fyysiset resurssit aineettomiksi. Kun aineettomia resursseja muutetaan toisiksi resurssiksi, muodostuu aineetonta pääomaa. Resurssien muuttaminen voi olla tiedon jalostamista tai toimintatavan tehostamista. Ruuskanen (2015, x) luettelee tunnetuimpina aineettoman pääoman lajeina sosiaalisen pääoman, inhimillisen pääoman, kulttuurisen pääoman ja osaamis pääoman.

Henkilöstövoimavaroja voidaan tarkastella myös aineettoman pääoman näkökulmasta, joten luodaan lyhyt katsaus aineettomaan pääomaan. Mensonen (2012, 84) toteaa, että useat tutkijat ovat

määritelleet eri tavoin aineettoman pääoman ja sen osa-alueet. Määrittelyissä ei ole merkittäviä eroja. Näiden määritysten mukaan ihminen sekä hänen hallitsemansa ja käyttämänsä tieto toimii rakennuselementtinä aineettoman pääoman luomisessa, kehittämisessä ja johtamisessa. Marinaccio (2017, 1) sanoo aineettoman inhimillisen pääoman olevan yksilön tiedot, taidot, asenteet ja kyvyt, mutta myös yhteiset sosiaaliset ja kulttuuriset lahjat, sisältäen kykymme löytämiseen, keksimiseen, uudistumiseen ja neuvokkuuteen.

Ruuskanen (2015, x) mukaan sosiaalisia suhteita pidetään yksilön ja yhteisön voimavarana, joka tuottaa suhdeverkostoon kuuluville jäsenille hyvinvointia. Sosiaalinen pääoma viittaa juuri sosiaalisiin verkostoihin. Sosiaalisissa verkostoissa yksilöt tekevät keskenään yhteistyötä ja rakentavat yhteisiä voimavaroja sekä saavat henkilökohtaisia voimavaroja sosiaalisen verkoston hyvistä puolista (Horiuchi, Kanazawa, Suzuki & Takikawa 2013, 4). Näissä sosiaalisissa verkostoissa muodostuvat normit ja luottamus edistävät verkostoon kuuluvien ihmisten kykyä toimia yhdessä ja hyödyntää voimavarojaan. Sosiaalinen pääoma voi tällä tavoin tehostaa yksilöiden tavoitteiden toteutumista sekä yhteisöjen hyvinvointia. (Ruuskanen 2015, x)

Kulttuurinen pääoma viittaa yksilöiden sosiaalisesta kasvuympäristöstään omaksumiin tietoihin, taitoihin ja valmiuksiin. Osaamispääoma kuvaa organisaatioiden toimintakykyä ja inhimillinen pääoma kuvaa yksilöiden osaamista. (Ruuskanen 2015, x) Mensonen (2012, 72) toteaa inhimillisen pääoman olevan yksi osa-alue yleensä kolmeen osaan jaettavan aineettoman pääoman osa-alueista. Muut osa-alueet ovat rakennepääoma ja asiakaspääoma. Inhimilliseen pääomaan kuuluvia ominaisuuksia ovat työntekijöillä olevat tiedot, taidot ja kyvyt. Rakennepääomaan kuuluvat organisaation kulttuuri, työilmapiiri ja arvot. Asiakaspääomaa ovat asiakassuhteet.

Kun aineettomat henkilöstövoimavarat käsitetään aineellisen pääoman kaltaisena voimavarana, ne pyritään raportoimaan. Steen, Welch ja McCormack (2011) pohtivat syitä, miksi henkilöstövoimavarojen mittaaminen ja raportointi osana kirjanpitoa on vähäistä. Osaamistaloudessa henkisestä omaisuudesta on käyty laajaa keskustelua: henkinen pääoma varoiksi yrityksen raportointia varten. Keskustelussa inhimillisen pääoman mittauksesta on taipumus keskittyä yrityksen henkilöstövoimavarojen summaan. Henkilöstövoimavarat ovat yhdistelmä yksilöiden tietoja, taitoja ja kykyjä, ilman selkeää käsitystä yksilöitten voimavaroista. Henkilöstön lukumäärä tarjoaa vain osittaisen kuvan yksilöistä. Juuri tämä inhimillisen pääoman ominaisuus tekee siitä vaikeasti mitattavan. Organisaation inhimillinen pääoma on aina suurempi kuin osiensa summa. Henkilöstövoimavarojen mittaaminen ja raportointi osana yrityksen tilinpäätöstä on

vähäistä, sillä osaamistalouden aineettomat resurssit ovat monimutkaisia ja henkilöstövoimavarojen arvottaminen on kiistanalainen kysymys.

Arkikielessä henkilöstövoimavaroilla tarkoitetaan organisaation henkilöstön lukumäärää. Kuntaorganisaation henkilöstövoimavaroihin eivät kuitenkaan kuulu kuntalain 69 §:ssä luetellut luottamushenkilöt. Henkilöstövoimavaroihin kuuluu vain kunnan palveluksessa oleva henkilöstö, joka kuntalain 87 §:n mukaan on virkasuhteessa tai työsopimussuhteessa kuntaan.

Kunnan hallinnon rakenteelliset uudistukset (Paras-hanke) ovat viime aikoina ohjanneet kunnan henkilöstövoimavarojen tutkimusta. ”Henkilöstövoimavarat kuntaliitoksissa” tutkimushankkeen ensimmäisessä osassa Stenvall, Majoinen, Syväjärvi, Vakkala ja Selin (2007) tarkastelivat henkilöstövoimavarojen hallintaa kuntafuusiossa, näkökulmana muutosjohtaminen. Tarkastelu keskittyi kuntafuusioprosessin alkuvaiheeseen ja kohdentui erityisesti henkilöstön toimintakykyyn. Tutkimushankkeen toisessa osassa Stenvall, Syväjärvi ja Vakkala (2008) tarkastelivat muutosjohtamisen vaikutuksia kuntafuusion onnistumiseen. Näkökulmana oli kokonaisvaltainen henkilöstövoimavarojen hallinta ja kehittäminen kuntafuusiossa. Vakkala (2012) tarkasteli henkilöstövoimavarojen ja muutoksen johtamista kuntaorganisaatioissa psykologiseen johtamisorientaatioon perustuen. Näkökulma oli psykologinen, tarkastellen muutostilanteen psykologista sopimusta sekä yksilöiden ja työyhteisöjen dynamiikkaa huomioivaa johtamista muutostilanteessa.

## **2.2 Henkilöstövoimavarojen johtaminen**

Jokainen organisaatio muodostuu ihmisistä. Hyvien ihmisten palkkaaminen ja heidän pitämisenä organisaatiossa on tärkeää jokaisen organisaation menestykselle. (DeCenzo & Robbins 2010, 33) Ihmisten palkkaamiseen ja pitämiseen organisaatiossa tarvitaan joukko erilaisia henkilöstöön kohdistuvia toimenpiteitä. Näillä toimenpiteillä, henkilöstöjohtamisella, varmistetaan organisaation toiminnan edellyttämä työvoima, sen riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio (Viitala 2013a, 19). Human resource management HRM, henkilöstövoimavarojen johtaminen, joskus myös henkilöstöresurssien johtaminen, tarkoittaa Viitalan (2013a, 20–21) mukaan kaikkia niitä organisaation toimintoja, joita tarvitaan henkilöstövoimavarojen määrän säätelyyn, tarvittavan osaamisen varmistamiseen ja henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation ylläpitoon. Kauhanen (2012, x) tarkoittaa henkilöstövoimavarojen johtamisella organisaation ihmisjärjestelmän hankintaa,

motivointia, ylläpitoa, kehittämistä ja palkitsemista. Opper, Winter ja Schreyögg (2016, 3) näkevät sen alueena, johon organisaatiot investoivat tarkoituksena houkutella, valita, johtaa ja säilyttää paras mahdollinen henkilöstöpääoma. Henkilöstövoimavarojen johtaminen kuuluu osana kaikkien johtajien työhön. HRM tarkoittaa myös henkilöstöammattilaisista koostuvaa henkilökuntaa ja organisaation tukitoimintoa, jonka roolina on tukea työntekijöitä. (DeCenzo & Robbins 2010, 33)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen -käsitettä voidaan käyttää kahdella erilaisella tavalla: kuvaamaan yleisesti henkilöstön johtamistoimintojen kokonaisuutta tai tarkoittamaan ihmissuuntautunutta lähestymistapaa henkilöstön johtamiseen. (Torrington, Hall & Taylor 2005, 6) Ihmissuuntautuneena lähestymistapana henkilöstön johtaminen on voimavarakeskeistä. Työntekijät, jotka työskentelevät organisaatiossa ovat henkilöstöjohtamisen lähtökohta. Työntekijät ovat organisaation voimavara. (Torrington ym. 2005, 10)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen yleisesti henkilöstön johtamistoimintoja kuvaavana koostuu useammasta toiminnosta. Torrington, Hall ja Taylor (2005, 7–8) jakavat sen neljään avaintavoitteeseen: *henkilöstötavoitteessa* henkilöstöammattilaisten tarkoituksena on turvata organisaation toiminnassa tarvittava henkilöstö ja hankkia uutta henkilöstöä. Tavoitteeseen tarvitaan henkilöstön valintaa, rekrytointia, työntekijän kehittämistä sopimaan rooliin, kannustavaa palkitsemista ja tarpeen vaatiessa työntekijän poistamista organisaatiosta. Kun sopiva työvoima on paikoillaan, seuraa *tuloksellisuustavoite*. Tarkoituksena on varmistaa, että työntekijät ovat motivoituneita ja sitoutuneita, jolloin maksimoidaan työntekijöiden tuloksellisuus. Tällöin huolehditaan työntekijöiden kouluttamisesta, kehittämisestä ja palkitsemisesta. Jos työntekijä ei toteuta tuloksellisuustavoitteita tai tulokset ovat epätydyttäviä, sairaudesta tai henkilökohtaisista olosuhteista johtuen, hyvinvointia lisäävillä toimilla tuetaan tuloksellisuutta. *Muutosjohtamistavoite* tarkoittaa henkilöstöammattilaisia osana tehokasta muutosjohtamista. Muutoksen muoto voi olla rakenteellinen, vaatien toimintojen uudelleen järjestelyä tai työntekijöiden perehdyttämistä uusiin rooleihin. Muodoltaan kulttuurisessa muutoksessa tarvitaan asenteiden, filosofian tai normien muutosta. Työnantajan sitoutuminen muutokseen kannustaa työntekijöitä hyväksymään muutoksen, samoin muutosprosessia tukeva palkitsemisjärjestelmä sekä oikea-aikainen ja tehokas työntekijöiden osallistuminen. *Hallintotavoitteessa* henkilöstöammattilaiset keskittyvät tukemaan muiden tavoitteiden saavuttamista. Organisaation sujuvan toiminnan ja lainsäädännön vuoksi on tarpeen ylläpitää virheetöntä ja kokonaisvaltaista tietoa yksittäisistä työntekijöistä.

DeCenzo ja Robbins (2010, 34–38) toteavat henkilöstövoimavarojen johtamisen koostuvan neljästä perustoiminnosta. *Henkilöstönhallinta* sisältää strategista henkilöstövoimavarojen suunnittelua,

uuden työntekijän valitsemista ja rekrytointia. Tavoitteena on löytää pätevä työntekijä, jonka taidot sopivat toteuttamaan organisaation strategiaa ja tuoda työntekijä organisaatioon. *Koulutus ja kehittäminen* sisältävät orientaation työhön, työntekijän kouluttamisen ja kehittämisen sekä työntekijän työuran kehittämisen. Koulutus ja kehittäminen on jatkuva prosessi, jonka tavoitteena on työntekijä, joka omistamiensa tietojen, taitojen ja kykyjen avulla suoriutuu työstään entistä paremmin. *Motivointi* sisältää motivaatioteoriat ja työn suunnittelun, työntekijän tuloksellisuuden arvioinnin, palkkiot ja korvaukset sekä työntekijäedut. Motivoinnin tavoitteena on korkeasti tuottava, tehokas ja sopeutuva työntekijä, jonka tiedot, taidot ja kyvyt ovat ajan tasalla. *Ylläpito* sisältää työntekijöiden turvallisuuden ja terveyden, viestinnän ja työntekijäsuhteet. Tavoitteena on työntekijä, joka on lojaali ja organisaatioon sitoutunut.

Flamholtz (1986, 10) määrittelee henkilöstövoimavarojen johtamisen järjestelmäksi, jonka tarkoituksena on muuttaa henkilöstövoimavarat (panokset) henkilöstön, sen yksilöiden ja ryhmien, tuottamiksi palveluiksi (tuotokset), jotka muodostavat henkilöstön arvon. Henkilöstövoimavarojen johtamisen perimmäinen tarkoitus on vaikuttaa organisaation arvoon. Henkilöstövoimavarojen laskentatoimi (HRA) osana johtamisen tietojärjestelmää tuottaa erityyppistä tietoa, joka tukee henkilöstövoimavarojen johtamisen tehtävää hankkia, kehittää, kohdentaa, säilyttää, hyödyntää, arvioida ja palkita henkilöstövoimavaroja. (Flamholtz 1986, 10–12)

*Henkilöstövoimavarojen hankinta* sisältää henkilöstön rekrytoinnin, valinnan ja palkkaamisen. Henkilöstövoimavarojen hankinnassa on huomioitava organisaation nykyinen työvoimatarve ja ennakoitava odotettavissa oleva työvoimatarve. *Henkilöstövoimavarojen kehittäminen* sisältää erilaisia koulutusmalleja. Ne on suunniteltu edistämään henkilöstön teknisiä taitoja, hallinnollisia taitoja ja ihmissuhdetaitoja. Näiden taitojen kehittäminen kasvattaa henkilöstön arvoa organisaatiossa. Henkilöstövoimavarojen kehittäminen voi tapahtua muodollisen koulutusohjelman tai työssä oppimisen kautta. *Henkilöstövoimavarojen kohdentaminen* on henkilöstön valintaa organisaation erilaisiin rooleihin ja tehtäviin. Kohdentamispäätös sisältää monia, usein ristiriitaisia, tavoitteita. Valitun tehtävän pitäisi olla mahdollisimman tehokkaalla tavalla yksilölle sopiva. Organisaation kannalta ihanteellisinta on, että johto kohdentaa yksilön tehtävään, joka optimoi kolme muuttujaa: työn tuottavuuden, henkilöstövoimavarojen kehittämisen ja yksilön tyytyväisyyden. Jos yksilö ei voi tehtävässään kehittää taitojaan, se kuluttaa organisaation henkilöstön arvoa. *Henkilöstövoimavarojen säilyttäminen* on prosessi, joka avulla ylläpidetään ihmisten yksilöllisiä mahdollisuuksia ja organisaation henkilöstöjärjestelmän kehittämisen tehokkuutta. Organisaation henkilöstövoimavarat sisältävät erilaisia kykyjä. Ilman järjestelmällistä tarkkailua ja ylläpitoa henkilöstövoimavarojen sisältämät kyvyt voivat heikentyä.

*Henkilöstövoimavarojen hyödyntäminen* on prosessi, jossa henkilöstöä käytetään toteuttamaan organisaation tavoitteita. Henkilöstövoimavarojen laskentatoimen organisaation johdolle tuottaman tiedon avulla johtaminen on tehokasta ja vaikuttavaa. *Henkilöstövoimavarojen arviointi ja palkitseminen* on prosessi, jossa arviointi määrittää ihmisten arvon organisaatiossa. Arvon määrittäminen sisältää tuottavuuden (tuloksellisuuden) mittaamisen ja ihmisen ylenemismahdollisuuksien arvioinnin. Luotettavat arvon mittaamisen tavat sisältävät sekä rahallisia että ei-rahallisia mittareita. Palkitsemisjärjestelmien tarkoituksena on parantaa työsuoritusta ja motivoida ihmisiä saavuttamaan organisaation tavoitteet. Palkitsemiseen käytetään rahallista korvausta, ylennystä ja symbolisia hyvityksiä. (Flamholtz 1986, 12–18)

Flamholtzin esittämä henkilöstövoimavarojen johtamisen järjestelmä Human Resource Accounting HRA on henkilöstövoimavarojen laskentatoimen lisäksi suomennettu henkilöstöresurssien laskentatoimeksi, henkilöstökustannuslaskennaksi (Viitala 2013b, 385) ja henkilöstövoimavarojen laskentajärjestelmäksi (Lehtonen 1994). Henkilöstövoimavarojen laskentatoimi tapana ajatella organisaation henkilöstövoimavarojen johtamista sisällyttää käsityksen henkilöstövoimavarojen kustannuksista ja arvosta päätöksentekoon (Flamholtz 1986, 18). *Kustannus* on uhraus jonkun ennakoitun hyödyn tai palvelun saavuttamiseksi. Kustannus voi olla uhraus aineellisen kohteen tai aineettoman hyödyn hankkimiseen. (Flamholtz 1986, 59) *Arvo* henkilöstövoimavarojen kontekstissa on nykyarvo tulevaisuudessa tuotetuista palveluista (Flamholtz 1986, 194).

Henkilöstövoimavarojen laskentatoimea on kyseenalaistettu siitä, että henkilöstöä määritellään ja arvioidaan käyttäen vain määrällisiä ja rahallisia suureita. Arveluttavana on pidetty myös sitä, että organisaation fyysisen omaisuuden tuottavuus- ja arvonmäärittelyn periaatteita noudatettaisiin henkilöstöön liittyvässä tarkastelussa. (Viitala 2013a, 241) Theeke (2005) kävi läpi henkilöstövoimavarojen laskentatoimen kentän, jossa henkilöstövoimavarojen lähestymistapana on omaisuusnäkökulma. Hän totesi, että tämä lähestymistapa on epäonnistunut, sillä henkilöstövoimavarojen arvostusongelmaa ei ole ratkaistu. Ratkaisuksi Theeke ehdotti varojen sijasta kysyntä-talletusta, vuokra-arvoa tai vastuusitoumusta, jotta henkilöstövoimavarojen arvo voidaan raportoida osana tilinpäätöstä. Roslender, Marks ja Stevenson (2015, 45) huomauttavat, että vaikka Flamholtz henkilöstövoimavarojen laskentatoimessa yhdisti kustannuksien ja arvon laskennan kirjanpitoon ja raportointiin, hänellä ei ollut suurta kiinnostusta hankkia henkilöstövoimavaroille tilinpäätösarviointia. Flamholtz pyrki henkilöstövoimavarojen laskentatoimen avulla tuottamaan johtajille parempaa informaatiota siitä, kuinka käyttää niukkaa ja arvokasta henkilöstövoimavaraa organisaatiota hyödyntäen. Henkilöstövoimavarojen laskentatoimella voidaan ajatella olevan kolme päätehtävää: tuottaa numeerista informaatiota henkilöstön kustannuksista ja arvosta



organisaation resurssina, tarjota analyttinen viitekehys helpottamaan päätöksentekoa ja motivoida johtajia ottamaan huomioon näkemys henkilöstövoimavaroista (Flamholtz, Bullen & Hua 2002, x). Flamholtzin esittelemä henkilöstövoimavarojen laskentatoimi lisäsi kiinnostusta organisaation henkilöstövoimavaroihin.

## 2.3 Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen

Strategia-sana tulee kreikankielisestä sanasta ”strategos”. Alun perin sana on tarkoittanut sodan johtamisen taitoa. Nykyisin strategia-sana kuuluu yritystoiminnan sanastoon. Kilpailutilanteessa toimiva yritys tarvitsee tilanteeseen sopivan strategian pärjätäkseen kilpailussa muiden yritysten kanssa. Yritysten tavoin myös julkiset organisaatiot ovat olemassa jotain tehtävää varten, jota toteuttaessaan ne käyttävät toimintaansa resursseja ja pyrkivät tyydyttämään ihmisten tai organisaatioiden tarpeita. (Kamensky 2010, 16–17) Kuntalain 7 §:n mukaan kunta hoitaa itsehallinnon nojalla itselleen ottamansa tehtävät ja järjestää sille laissa erikseen säädetty tehtävät. Kuntalaissa määritellyt tehtävät ovat vastaus kunnan olemassaoloon ja kunnan toiminnan perusta. Samalla ne ovat kunnan strateginen kehys. Strategian avulla pystytään kohdentamaan huomio oikeisiin asioihin, huomaamaan muutostarpeet ajoissa ja tehostamaan resurssien kohdentamista ja käyttöä. Yritystoiminnassa kohdattavan kilpailuelementin puuttuminen muuttaa julkisen organisaation strategian luonnetta ja sisältöä, mutta ei tee strategiaa tarpeettomaksi. (Kamensky 2010, 17)

Kamensky (2010, 18) määrittelee strategian olevan yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa. Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä, sen ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan. Hannus (2004, 9) määrittelee strategian yrityksen tahtotilaksi, päämääräksi ja keskeiseksi toimintaan liittyviksi valinnoiksi ja toteaa, että se voidaan myös määritellä keinoiksi, jolla tahtotila ja päämäärät saavutetaan. Bratton ja Gold (1999, 38) huomauttavat strategia-nimityksen korvanneen johtamisympäristössä perinteisemmän nimityksen, pitkän ajanjakson suunnittelun. Molemmat nimitykset tarkoittavat ylimmän johdon toimintaa, jotta organisaatio saavuttaa tavoitteensa.

Strateginen johtaminen pohjautuu yrityksen strategiseen rakenteeseen. Yrityksen toiminta-ajatus vastaa kysymykseen miksi yritys on olemassa ja se on yrityksen toiminnan perusta. Yrityksen arvot

ovat ne toiminnan peruseriaatteet, joiden mukaan yritys toimii kaikissa olosuhteissa. Yrityksen tulevaisuuden tahtotilan ilmaisee visio, joka asetetaan pitkällä aikajänteellä. Toiminta-ajatuksista, arvoista ja visiosta muodostuvaa yrityksen strategista elämäntehtävää (missiota) täydennetään muilla elementeillä, kuten erilaisilla analyyseillä, suunnitelmilla ja strategioilla. Liiketoimintayrityksissä tarvitaan aina liiketoimintastrategia, jonka avulla yritys erottautuu kilpailijoista. (Kamensky 2010, 55–61)

Yritykset tiedostavat työntekijöiden tärkeyden tavoitteidensa saavuttamisessa. Strategisena kumppanina olemiseen kuuluu liiketoimintastrategian tukeminen. Henkilöstövoimavarojen johtamisen tehtävänä onkin avustaa organisaatiota sen strategian mukaiseen suuntaan ja puhua organisaation työntekijöiden puolesta. Henkilöstöammattilaisten täytyy linjata henkilöstövoimavarojen johtamisen toiminnot ja suunnitelmat kokonaisvaltaisesti organisaation strategiaan. Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen luo selvän yhteyden organisaation tavoitteiden ja sillä työskentelevien työntekijöiden tehtävien välille. Kaikkien työntekijöiden pitää nähdä yhteys päivittäisten tehtävien ja organisaation tavoitteiden välillä. (DeCenzo & Robbins 2010, 32–33)

Strategic Human Resource Management SHRM, strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen on kirjallisuudessa suomennettu eri tavoin: strateginen henkilöstövoimavarajohtaminen tai strateginen henkilöstöjohtaminen. Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen korostaa henkilöstöä ja osaamista organisaation strategisena kilpailu- ja menestystekijänä (Salojärvi 2013, 25). Syväjärvi (2005, 84–85) määrittelee sen organisaation johtamisen alueeksi. Strategisessa henkilöstövoimavarajohtamisessa integroidaan itse organisaatio, sen strategia ja siinä toimivien ihmisten intressit toisiinsa. (Virtanen & Kauppinen 2008, 41) Oppel, Winter ja Schreyögg (2016, 4) sanovat sen olevan pitkän ajanjakson suunnitelma henkilöstövoimavaroja koskevista päätöksistä ja interventioista, joka ilmaisee organisaation halukkuuden investoida työntekijöihinsä ja tunnustaa organisaation työntekijöiden myötävaikutuksen arvon luomisessa. Se sisältää strategisia käytäntöjä kuten henkilöstön rekrytointi ja valinta, koulutus ja kehittäminen, tuloksellisuuden arviointi ja kannusteet. Luomalle (2013, 48–49) strateginen henkilöstöjohtaminen on näkökulma, joka on kiinnostunut henkilöstön toiminnasta organisaation menestystekijänä. Se on strategian ja henkilöstöjohtamisen suhde, joka mahdollistaa organisaation toiminnan tarkastelun. Onnistuakseen ja strategista luonnetta toteuttaakseen henkilöstöjohtaminen vaatii oppaaksi henkilöstöstrategian. Aaltonen, Luoma ja Rautiainen (2004) määrittelevät henkilöstöstrategian olevan yrityksen muodostama kokonaisvaltainen käsitys siitä, miten henkilöstöön liittyviä näkökohtia tulee yrityksessä johtaa, jotta organisaation kilpailukyky ja henkilöstön hyvinvointi yhtäaikaaisesti

vahvistuvat (Luoma 2013, 59). Viitala (2013a, 42–43) esittää henkilöstöstrategian suunnitelmana siitä, miten yrityksen strategian toteutuminen aiotaan varmistaa henkilöstöjohtamisen keinoin. Henkilöstöstrategiassa tarkastellaan henkilöstön määrää, rakennetta ja tarvittavaa osaamista sekä suunnitellaan niiden varmistaminen muutamien tulevien vuosien osalta. Torrington, Hall ja Taylor (2005, 32) huomauttavat henkilöstöstrategian olevan inkrementaalinen prosessi, ei vain asiakirja.

Torrington, Hall ja Taylor (2005, 32) tuovat esille useita lähestymistapoja strategiseen henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Niistä ensimmäinen on näkemys, että ei ole ”yhtä oikeaa tapaa” johtaa henkilöstövoimavaroja, kun tavoitteena on yrityksen liiketoiminnan tuloksellisuuden parantaminen. Toisen näkemyksen mukaan erityyppiset henkilöstöstrategiat sopivat erityyppisille liiketoimintastrategioille. Yrityksen liiketoimintastrategia toteuttaa liiketoiminnan menestymisen, joten työnantajapolitiikka ja -käytännöt on linjattava yrityksen liiketoimintastrategian vaatimusten kanssa. Kolmantena on näkemys resurssipohjaisesta strategisesta henkilöstövoimavarojen johtamisesta, joka oivaltaa henkilöstöpääoman arvon. Näkemys keskittyy organisaation saatavilla olevan henkilöstövoimavarojen laatuun, kykyyn oppia ja sopeutua nopeammin kuin yrityksen kilpailijoilla. Näkemys haastaa tarpeen varmistaa strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen mekaaninen sopivuus yrityksen liiketoimintastrategian kanssa. Se keskittyy pitkän aikavälin kestävyteen ja organisaation selviytymiseen henkilöstöpääoman avulla.

Resurssipohjainen näkemys strategisesta henkilöstövoimavarojen johtamisesta keskittyy edistämään yrityksen kilpailukyvyyn ylläpitämistä henkilöstöpääoman kehittämisen kautta. Se ei pelkästään linjaa henkilöstövoimavaroja tämänhetkiseen strategiseen päämäärään. Henkilöstövoimavarat voivat tuottaa kilpailuetua yrityksen liiketoiminnassa niin kauan, kuin ne ovat ainutlaatuisia eikä kilpailevan organisaation ole mahdollista korvata tai kopioida niitä. Johtamisen painopiste on henkilöstövoimavarojen tiedoissa, taidoissa, asenteessa ja pätevyyydessä, joilla on kestävä vaikutusta organisaation pitkän ajan selviytymiseen. (Torrington ym. 2005, 39)

Resurssipohjaisella näkemyksellä henkilöstövoimavaroista painopisteenä ovat ihmiset. Ihmisten johtamisen tavan voidaan nähdä lisäävän organisaation arvoa ja rahan käyttäminen ihmisiin voidaan nähdä investointina enemmän kuin kustannuksena. Toisaalta viittausta ihmisiin henkilöstöpääomana voidaan pitää tarpeettoman instrumentaalisenä. Yleensä resurssipohjaisen näkemyksen kieli keskittyy ”yrityksiin ja kilpailuetuihin”, joka tekee sen vaikeaksi nähdä asiaankuuluvana julkisen sektorin organisaatioissa. (Torrington ym. 2005, 42) Opperl, Winter ja Schreyögg (2016) tarkastelivat strategista henkilöstövoimavarojen johtamista Saksan yksityisissä ja julkisissa sairaaloissa (acute care hospital). Oletuksena oli, että strateginen henkilöstövoimavarojen

johtaminen on laajemmin käytetty yksityisissä, erityisesti voittoa tavoittelevissa sairaaloissa kuin julkisissa sairaaloissa. Yksityiset, voittoa tavoittelevat sairaalat näkevät todennäköisemmin strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen investointina, joka vaikuttaa positiivisesti organisaation tuloksellisuuteen pitkällä aikavälillä. Yksityiset, voittoa tavoittelemattomat sairaalat pyrkivät täyttämään tietyn tehtävän, joten johtaminen on todennäköisesti vähemmän ammattimaista ja kiinnostus strategiseen henkilöstövoimavarojen johtamiseen alhaisempaa. Julkishallinnon kautta julkiset sairaalat sitoutuvat byrokraattiseen kehykseen ja prosesseihin. Sen vuoksi julkiset sairaalat vähemmän todennäköisesti tunnistavat strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen mahdollisuudet parantaa tuloksellisuutta. Lisäksi julkiset sairaalat toimivat hyvin tiukalla budjetilla kun taas voittoa tuottavilla sairaaloilla on suurempi taloudellinen liikkumavara investoida strategiseen henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Opperl, Winter ja Schreyögg löysivät tilastollisesti merkittävän eron strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa yksityisten ja julkisten sairaaloiden välillä. Yksityisissä sairaaloissa, sekä voittoa tavoittelevissa että voittoa tavoittelemattomissa, sitä käytetään enemmän kuin julkisissa sairaaloissa. Julkiset sairaalat näyttävät sitoutuvan vähemmän strategiseen henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Julkiset sairaalat eivät joko oivalla, että investoinnit strategiseen henkilöstövoimavarojen johtamiseen ovat mahdollisuus parantaa tuloksellisuutta pitkällä aikavälillä tai julkisilla sairaaloilla ei ole taloudellista liikkumavaraa rahoittaa investointeja.

Yksi julkisen sektorin organisaation strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen tavoitteista, tuloksellisuus, on ylin päämäärä, johon rationaalisesti toimiva julkinen hallinto pyrkii tai rationaalisessa toiminnassa noudatettava periaate. Kun toiminta on onnistunutta, hyvää ja menestynyttä, se on tuloksellista. Onnistumista voidaan tuloksellisuuden lisäksi kuvata tehokkuutena, laatuna tai tuottavuutena. (Meklin 2009, 34–35) Tuloksellisuuteen liittyvät myös taloudellisuus ja tuottavuus. Tarkastelussa on silloin panos/tuotos -suhde. Tuloksellisuuden taustalla on ”Value for Money” – vastiketta rahalle -ajatus. Tavoite saavutetaan, kun julkinen hallinto toimii kolmen E:n periaatteen mukaan: *economy* (taloudellisuus), *efficiency* (tuottavuus) ja *effectiveness* (vaikuttavuus). (Meklin 2009, 35–36) Verorahoitteisessa toiminnassa tuloksellisuus perustuu kolmen E:n periaatteeseen: taloudellisuus ja tuottavuus kuvaavat tuotos/panos -suhdetta ja vaikuttavuus on tuotoksilla aikaansaatu vaikutus. (Meklin 2009, 47) Osana julkista hallintoa kunta tasapainoilee palvelujen (tuotokset) tarpeen ja rajallisten resurssien (panokset) välissä. Kunnan resursseja ovat raha ja palveluja tuottava henkilöstö. Kunta tarvitsee tietoa henkilöstöstään henkilöstövoimavarojen johtamisen ja kehittämisen tarpeisiin.

## 2.4 Henkilöstövoimavarojen raportointi

### 2.4.1 Henkilöstötieto

Vanhassa (1995) ja uudessa (2015) kuntalaisissa on määräykset kunnan taloudesta sekä kirjanpidosta ja tilinpäätöksestä osana kunnan taloutta. Vanhan kuntalain 67 §:n mukaan kunnan kirjanpitovelvollisuudesta on soveltuvin osin voimassa mitä kirjanpitolaissa säädetään. Uuden kuntalain 112 §:n mukaan kunta on kirjanpitovelvollinen, joka noudattaa kirjanpitolakia. Kirjanpitolain 3:1a.2:n mukaan toimintakertomukseen on sisällytettävä ”muut kuin taloudelliset tunnusluvut henkilöstöstä...”. Lisäksi kirjanpitoasetuksen 2:8 §:n mukaan tilinpäätöksen yhteydessä on esitettävä liitetietoina henkilöstön keskimääräinen lukumäärä tilikauden aikana sekä tilikauden palkat, palkkiot, eläkekulut ja muut henkilösivukulut. Kirjanpitolautakunnan kuntajaosto, joka antaa ohjeet kirjanpitolain säännösten soveltamisesta kunnissa, luettelee yleisohjeessa ne henkilöstötiedot, jotka kunnissa esitetään osana tilinpäätöstä olevassa toimintakertomuksessa. Vuoden 2017 yleisohjeen mukaan toimintakertomuksessa esitettäviä henkilötietoja ovat henkilöstömäärä, sen kokonaismuutos tilinpäätösvuonna, palkkojen ja palkkioiden kokonaissumma tilikaudella sekä mahdolliset olennaiset muutokset henkilöstöä koskevissa tunnusluvuissa. Myös merkittävät muutokset esimerkiksi sairauspoissaoloissa tai työilmapiirissä on syytä esittää toimintakertomuksessa. Lisäksi tehtäväaluekohtainen henkilöstömääräselvitys annetaan liitetiedoissa. (Kuntaliitto 2017b, 17)

Lakisääteiset vaatimukset tilinpäätöksen yhteydessä julkaistavasta henkilöstötiedosta eivät sisällä säännöksiä henkilöstöraportoinnista. Henkilöstötieto voidaan liittää organisaation virallisiin tilinpäätöstietoihin neljässä eri muodossa. Ensimmäisessä muodossa, tase- ja tuloslaskelmainformaatioissa, henkilöstökustannukset rinnastetaan investointeihin. Muut muodot ovat taseen ulkopuolinen tuloslaskelmainformaatio, taseen ja tuloslaskelman ulkopuolinen vuosikertomusinformaatio tai vuosikertomuksen ulkopuolinen informaatio. (Eronen 1997, 31) Kunnassa henkilöstötieto on taseen ja tuloslaskelman ulkopuolista, sillä Suomessa henkilöstövoimavarojen vallitsevaksi raportointimuodoksi vakiintui 1990-luvulla henkilöstötilinpäätös, joka on virallisen tilinpäätöksen ulkopuolella julkaistava, henkilöstön tilaa selvittävä raportti (Eronen 1997, 26). Henkilöstötilinpäätöksen tarkoituksena on laajentaa perinteistä kirjanpitoon ja tilinpäätökseen liittyvää raportointia. Henkilöstöä kuvaavia mittareita raportoitaessa keskeisellä sijalla ovat taloudelliset tulokset, mutta tulosten saavuttamisessa

tunnustetaan henkilöstön merkitys. Kestävä taloudellinen tuloskehitys edellyttää henkilöstövoimavarojen myönteistä kehittymistä. (Ojala & Ahonen 2003, 168–169) Kirjanpitolausautokunnan kuntajaoston yleisohjeen mukaisesti joitakin kunnan henkilöstötietoja esitetään osana tilinpäätöstä olevassa toimintakertomuksessa. Henkilöstövoimavarojen raportoinnilla täydennetään toimintakertomuksessa esitettyjä henkilöstötietoja.

Kaikissa organisaatioissa kerätään tietojärjestelmiin tietoa siellä työskentelevistä ihmisistä. Tietoa kerätään sekä organisaation henkilöstöjohtamisen tarpeisiin että lainsäädännön vaatimuksesta. Kun kerätty tieto organisaation henkilöstön tilasta ja kehityksestä jäsennetään, kootaan tilastoksi ja raportoidaan, syntyy henkilöstötilinpäätös tai henkilöstöraportti. Lähtökohtaisesti henkilöstötilinpäätös on julkinen asiakirja, kun taas henkilöstöraportti tai -kertomus on tarkoitettu organisaation sisäiseen käyttöön. (Ojala & Ahonen 2003, 167) Nykyisin käsitteitä käytetään usein toistensa synonyymeina (Viitala 2013a, 252).

#### **2.4.2 Henkilöstöraporttisuositukset**

Suomen Kuntaliitto täydensi tilinpäätökseen liittyvää henkilöstötietoa julkaisemalla ensimmäisen kunnan henkilöstötilinpäätöstä koskevan suosituksen vuonna 1997: ”*Suositus henkilöstötilinpäätöksestä kunta-alalle*”. ”Henkilöstötalous hallintaan – Kuntaliiton suositus henkilöstötilinpäätöksestä kunta-alalle” laatineen työryhmän työn taustana oli työvoimavaltaisten kuntaorganisaatioiden päätöksenteon ja muutosten johtamisen edellyttämä jatkuva ja järjestelmällinen henkilöstötietojen seuranta ja kehittäminen. Suositus nostaa esiin henkilöstön työn ja työkyvyn mittaamis- ja seurantatavat johtamisen ja strategisen suunnittelun apuvälineenä sekä henkilöstötalouden vertailumahdollisuuden eri kuntayksiköiden kesken. Henkilöstötilastoissa on huomioitava yleinen tietosuojakäytäntö. Henkilöstötilinpäätöksen suositellaan sisältävän henkilöstön työpanosta kunnallisten palvelujen tuottamisessa kuvaavia tunnuslukuja 31.12. tilanteen mukaisena. Tunnuslukuja elävöitetään taulukoin ja havainnollistavain kuvioin. Työvoiman kehityksestä kerrotaan sanallisesti, jos sitä ei voi numeroin ilmaista. Kunnan koko ja palvelurakenne ratkaisevat toiminnan kehittämisen kannalta tarvittavat henkilöstötiedot. Henkilöstötilinpäätös muodostaa kiinteän osan menneen vuoden talouden ja toiminnan tarkastelua sekä antaa pohjaa tulevalle suunnittelulle. (Kuntaliiton yleiskirje 19/97)

Kunnallinen työmarkkinalaitos uudisti Kuntaliiton julkaiseman suosituksen, vuonna 2004 julkaistiin ”*Kunta-alan henkilöstöraporttisuositus*”. Uudistusta laatinut työryhmä otti huomioon kuntien henkilöstöjohtamisessa ja tietotekniikassa tapahtuneen kehityksen. Suositus korostaa henkilöstöraportoinnin ja -arvioinnin tehtävää kunnan strategisen johtamisen ja ohjauksen tukemisessa sekä parantamisessa. Tietotekniikan kehitys mahdollistaa henkilöstötyötä kuvaavien tunnuslukujen entistä tarkemman tiedonkeruun. Suosituksessa mainituista tunnusluvuista on tarkoitus ottaa käyttöön ne, joita kunta pitää omien tarpeiden ja henkilöstöstrategian kannalta keskeisinä tunnuslukuina. (KT yleiskirje 10/2004)

Suosituksessa tarkastellaan lyhyesti henkilöstövoimavarojen arvioinnin ja raportoinnin teoriaa, alkaen työorganisaation inhimillisen puolen laskenta- ja arviointitoimesta (human resources accounting) aina ihmisvoimavarojen strategiseen johtamiseen (strategic human resource management). Henkilöstö nähdään palvelujen tuottajaroolin ohessa organisaation investointina, voimavarana ja kilpailuetujen lähteenä. Henkilöstövoimavarojen raportointia ja arviointia kehitetään, jotta ne entistä herkemmin tunnistavat strategisen menestymisen mittareita. Kun kuntatyönantaja tuntee henkilöstönsä rakenteen, työpanoksen, osaamisen, työhyvinvoinnin ja kehittämistarpeet, voidaan pienenevillä resursseilla turvata laadukkaat kuntapalvelut myös tulevaisuudessa. Henkilöstövoimavaroja arviointi on osa kunnan hyvää henkilöstöpolitiikkaa. Lisäksi henkilöstöä koskevan tiedon merkitys tulee korostumaan kunnan tilinpäätöksessä, tarkasteltaessa millaisella työpanoksella kuntapalvelut on tuotettu. Henkilöstön työ- ja toimintakyvyn edistäminen yhdistää yksilön, työyhteisön, työympäristön ja osaamisen toiminta-alueet kokonaisuudeksi, joiden kehittämisessä voidaan hyödyntää henkilöstöraportoinnin tuottamaa tietoa. Suositus myös täydentää tuloksellisuuden arviointia. (KT yleiskirje 10/2004)

Suositus nimeää henkilöstöraportoinnin tehtäväksi tiedon antamisen henkilöstön kehittämisen perustaksi ja päätöksenteon tueksi. Se antaa kokonaiskuvan, jota voidaan hyödyntää henkilöstöstrategian toteutumisen seurannassa ja henkilöstöjohtamisen työvälineenä. Henkilöstöraportin tekeminen kertoo panostamisesta henkilöstövoimavarojen kehittämiseen ja hyvinvointiin sekä osaamisen johtamiseen. Henkilöstöraportti tuo näkyviin epäkohdat, jolloin niihin voidaan puuttua. Raporttiin valitaan muutamia toiminnan kannalta yksiselitteisiä, helposti kerättäviä ja oleellisia tietoja, mielellään valtakunnallisesti vertailukelpoisina ja aikasarjoina. Raportoinnissa otetaan huomioon henkilöstöraportoinnin taustalla olevaan lainsäädäntöön kuuluvat lait: laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986); laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta (621/1999); henkilötietolaki (523/1999); työturvallisuuslaki (738/2002); työterveyshuoltolaki (1383/2001) ja laki yksityisyyden suojasta työelämässä (477/2001). (KT yleiskirje 10/2004)

Henkilöstöraportin suositellaan sisältävän yhden vuoden tietoja 31.12. tilanteen mukaan ja aikasarjoja, joihin liitetään sanallinen tulkinta tilanteesta. Henkilöstöraportti käsitellään kunnan yhteistoimintaelimissä, kunnan hallituksessa ja valtuustossa. Esimiehet käsittelevät henkilöstöraportin oman henkilöstönsä kanssa. Henkilöstöraportista tiedotetaan kunnan sisällä ja sen ulkopuolelle, jossa voidaan käyttää kunnan kotisivuja. (KT yleiskirje 10/2004)

Uusin suositus on KT Kuntatyönantajien vuonna 2013 julkaisema ”*Henkilöstövoimavarojen arviointi – suositus henkilöstövoimavarojen kehittämiseen kunta-alalla*”. Suosituksen laatinut työryhmä määrittelee henkilöstöraportin tehtäväksi tukea strategista henkilöstöjohtamista, päätöksentekoa sekä henkilöstön ja työyhteisöjen jatkuvaa kehittämistä. Henkilöstöraportin käyttäjiä ovat työyhteisöt, johto ja poliittiset päätöksentekijät. Kunnan tuloksellisen toiminnan kehittäminen on otettu suosituksessa huomioon. Henkilöstön määrällisten ja laadullisten tunnuslukujen kanssa raportissa kuvataan kehittämistoimenpiteet ja niiden vaikutukset henkilöstöön, toimintaan ja talouteen. Yhdenmukainen tieto helpottaa kuntarakenteiden uudistamisessa ja kuntien yhteistyössä henkilöstövoimavarojen arviointia ja suunnittelua sekä auttaa oman ja ostopalveluna tuotetun palvelun vertailussa. Henkilöstöraportoinnissa on huomioitava lainsäädäntö ja muu ohjeistus. (KT Kuntatyönantajat 2013, 5)

Henkilöstöraportti tehdään kerran vuodessa, vaikka joitakin tunnuslukuja on tarpeen seurata, analysoida ja raportoida säännöllisesti. Henkilöstöraportin tiedot ilmoitetaan 31.12. poikkileikkaustilanteen mukaan ja arvioinnissa käytetään sekä määrällisiä että laadullisia tunnuslukuja. Raportin laajuus, muoto ja sisältö voivat vaihdella kunnittain. Henkilöstöraportti käsitellään yhteistoimintaryhmissä, työyhteisössä ja ylintä työnantajavaltaa käyttävissä toimielimissä samanaikaisesti kunnan tilinpäätöksen kanssa. (KT Kuntatyönantajat 2013, 7)

Henkilöstöraportissa kuvataan tarkasteltavana ajanjaksona kunnassa toteutetut henkilöstön kehittämistoimenpiteet ja niiden mittarit. Toimenpiteiden toteuttaminen ja arviointi ovat jatkuva prosessi. Kun kehittämisessä hyödynnetään työelämän kehittämisstrategiaa, painopistealueita ovat innovointi ja tuottavuus, luottamus ja yhteistyö, työhyvinvointi ja terveys sekä osaava työvoima. *Innovointiin ja tuottavuuteen* sisältyvät toimenpiteet innovoinnin, innostuksen ja vaikutusmahdollisuuksien parantamiseksi, palkitsemisjärjestelmien kehittäminen ja merkittävät kehittämishankkeet. *Luottamusta ja yhteistyötä* ovat työyhteisön toimivuutta, johtamista ja esimiestyötä parantavat sekä työn mielekkyyttä vahvistavat toimenpiteet. *Työhyvinvointiin ja terveyteen* kuuluvat aktiivisen tuen prosessit, ratkaistut puuttumistilanteet, sairauspoissaolojen hälytysrajat, kuntoutuksen onnistuminen ja työkyvyttömyyseläkkeeltä työhön palanneet. *Osaavaa*



*työvoimaa* kuvaavat kehityskeskustelut, yksilön ja työyhteisön kehittämissuunnitelmat sekä osaamisen kehittämisen tavat: koulutus, mentorointi, työnkierto ja perehdyttäminen. (KT Kuntatyönantajat 2013, 9–10)

Henkilöstöraportissa kuvataan henkilöstön aikaansaamiskyvyn kannalta olennaiset tunnusluvut, jotta voidaan arvioida kehittämistoimenpiteiden vaikutusta. Aikaansaamiskyky muodostuu henkilöstön työhyvinvoinnista, osaamisesta, uudistumiskyvystä innovatiivisuudesta, työyhteisön ilmapiiristä, esimiestyön laadusta sekä osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksista työhön. Henkilöstöraportissa seurataan ja mitataan vaikuttavuutta, joka kertoo kunnan palveluihin ja henkilöstöön kohdistuvien tavoitteiden saavuttamisesta. Onnistuminen henkilöstön kehittämisessä vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen, palvelun vaikuttavuuteen ja laatuun sekä kunnan talouteen. (KT Kuntatyönantajat 2013, 11–13)

Taulukkoon 1 on koottu ne tiedot, joita henkilöstöraportoinnin on eri aikoina suositeltu sisältävän. Vuoden 2013 suosituksesta taulukossa ovat ne asiakokonaisuudet, joita valtakunnallisesti samalla tavalla kerättävät ja seurattavat henkilöstövoimavarojen määrälliset tunnusluvut kuvaavat. Kunnan henkilöstövoimavarojen raportointia ohjaavat suositukset eivät rajoita kunnan mahdollisuutta täydentää henkilöstöraportointia omalta kannaltaan merkittävillä tiedoilla ja tunnusluvuilla.

Taulukossa 1 *henkilötyövuodella* tarkoitetaan täyttä työaikaa tekevän henkilön koko vuoden työskentelyä. Osan vuotta kestäneet tai osa-aikaiset palvelussuhteet muutetaan henkilötyövuosiksi laskemalla. Henkilötyövuoden määrä on aina enintään yksi, jolloin ylitöitä ei oteta laskennassa huomioon. (KT yleiskirje 10/2004; KT Kuntatyönantajat 2013, 15)

## TAULUKKO 1. Henkilöstövoimavarat suosituksissa vuonna 1997, vuonna 2004 ja vuonna 2013

(Suomen Kuntaliiton yleiskirje 19/97; Kunnallisen työmarkkinalaitoksen yleiskirje 10/2004; KT Kuntatyönantajat 2013)

Henkilöstötilinpäätös suositus 1997	Henkilöstöraportti suositus 2004	Henkilöstöraportti suositus 2013
<b>henkilöstön määrä</b> kokoaikaiset osa-aikaiset työllistetyt vuosityöntekijät vakinaisessa ja ei-vakinaisessa palvelussuhteessa olevat	<b>henkilöstön määrä ja rakenne</b> palvelussuhteen luonne vakinaiset, määräaikaiset, työllistetyt, oppisopimussuhteiset päätoimisuus kokoaikaiset, osa-aikaiset, sivutoimiset henkilötyövuosi lukumäärä ja muutos % keskeisissä ammattiryhmissä lukumäärä ja muutos % sopimusaloittain ikä ikäprofiili 5 vuoden välein, keski-ikä eläkkeelle siirtyminen vanhuus, työkyvyttömyys, työttömyys, muu peruste, osa-aika vakinaisen henkilöstön palvelussuhteen pituus työnantajalla/työhistoria vaihtuvuus tulo- ja lähtövaihtuvuus henkilöstön rekrytointi rekrytoitu vakinainen henkilöstö, hakemusten määrä avoimeen työpaikkaan, sisäinen ja ulkoinen valinta, rekrytointi kesätöihin, rekrytointikanavat työharjoittelu harjoittelijat, työssäoppijat, TET	<b>henkilöstömäärä</b> vakinaiset määräaikaiset työllistetyt kokoaikaiset, osa-aikaiset osa-aikaeläkeläiset palkattomalla vapaalla olevat määräaikaisuuden perusteet, pätevien osuus määräaikaisista
<b>henkilöstön ikä</b> ikäjakautuma viiden vuoden välein vakinaisen ja ei-vakinaisen keski-ikä	<b>työaika ja työpanos</b> tehty työpanos/vuosityöaika	<b>henkilötyövuosi</b> palvelussuhteessa oleva henkilöstö vuokratyöntekijät
<b>henkilöstön sukupuoli</b>	<b>osaaminen, sen kehittäminen ja johtaminen</b> koulutustaso osaamisen kehittäminen sisäinen ja ulkoinen koulutus, ammatillinen henkilöstökoulutus, omaehtoinen ammatillinen koulutus, opintovapaalla olevat johtamisen kehittäminen kehityskeskustelut, esimieskoulutus, mentorointi tai muu menetelmä	<b>työajan jakaantuminen</b> teoreettinen säännöllinen vuosityöaika - vuosilomat - terveysperusteiset poissaolot - muut palkalliset poissaolot - muut palkattomat poissaolot - vapaana annetut työaikakorvaukset + rahana korvatut lisä- ja ylityöt = tehty vuosityöaika  opetushenkilöstön tehty vuosityöaika
<b>tehty työaika</b> kokonaistyöaika tehty työaika lisä- ja ylityöaika poissaoloaika	<b>terveydellinen toimintakyky ja työhyvinvointi</b> sairauspoissaolot työtapaturmista johtuvat poissaolot kuntoutukseen osallistuneet henkilöt ja kuntoutuspäivät työn kuormittavuuden arviointi työhyvinvointi,	<b>henkilöstön ikärakenne</b> ikäjakautuma 10 vuoden välein keski-ikä

	työilmapiirimittaukset, työolobarometri	
<b>koulutus ja pätevyys</b> pohjakoulutus osaamisen kehittäminen ja koulutus työyksikkökohtaisesti ideoidulla tavalla	<b>innovatiivisuus, yhteistoiminta ja verkostoituminen</b> aloitetoiminta sisäinen tiedottaminen kehittämishankkeet yhteistoiminta asiakastyytyväisyys seutu- ja aluekeskusyhteistyö yhteisösuhteet	<b>henkilöstön osaamisen kehittäminen</b> koulutustaso ja/tai koulutusala ammattillinen henkilöstökoulutus lakisääteinen sosiaali- ja terveydenhuollon täydennyskoulutus johtamis- ja esimieskoulutus muu osaamisen kehittäminen opintovapaalla oleva henkilöstö
<b>työhistoria</b> alle ja yli 5 vuotta työnantajan palveluksessa palvelukseen tullut ja palveluksesta lähtenyt vakinainen henkilöstö	<b>palkkaus ja henkilöstökustannukset</b> palkkausjärjestelmät ja palkitseminen työn vaativuuden arviointi, henkilökohtainen lisä, tulospalkkiojärjestelmä keskiansiot henkilöstökustannukset välilliset palkat eli ei-tehdyn työajan palkat muut välilliset kustannukset	<b>terveysperusteiset poissaolot</b> lyhyet poissaolot alle 4 päivää poissaolajakautuma keskimäärin 30 päivän välein keskimäärin/henkilötyövuosi työtapaturmat työmatkatapaturmat ammattitaudit
<b>työkyky ja terveys</b> työkykyindeksi, työolobarometri tai muulla tavoin työkyvyttömyydestä johtuva eläköityminen		<b>henkilöstön vaihtuvuus</b> vakinaiset alkaneet palvelussuhteet vakinaiset päätyneet palvelussuhteet irtisanoutuneet, eläkkeelle siirtyneet, irtisanotut, kuolleet
<b>palkka- ja henkilöstö- eli työvoimakustannukset</b>		<b>eläköityminen</b> vanhuuseläkkeelle siirtyneet osa-aika-eläkkeelle siirtyneet työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneet osatyökyvyttömyyseläke, kuntoutustuki, täysi työkyvyttömyyseläke eläkemaksut varhemaksu, eläkemenoperusteinen maksu
		<b>työvoimakustannukset ja henkilöstöinvestoinnit</b> työvoimakustannukset palkat vuosiloma-ajan palkat terveysperusteisten poissaolojen palkat perhevapaiden palkat muut laki/sopimusperusteisten poissaolojen palkat eläke- ja muut sosiaalivakuutusmaksut muut kustannukset rekrytointi, vuokratyövoima henkilöstöinvestoinnit koulutus, kuntoutus, muut
		<b>palkitseminen</b> palkkauksen rakenne henkilökohtaiset lisät kertaluontoiset palkkiot palkankorotukset, järjestelyerät keskiansiot henkilöstöetuudet ja aineeton palkitseminen

## 3 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 3.1 Tutkimusaineistona Forssa ja Hämeenlinna

Tutkimusaineistona olivat kahden Kanta-Hämeen maakunnassa sijaitsevan kaupungin, Forssan ja Hämeenlinnan julkiset, vuosittaiset henkilöstöraportit. Henkilöstöjohtamisessa käytettävät sisäiset henkilöstöraportit ja muut henkilöstöjohtamisen asiakirjat rajattiin tarkastelun ulkopuolelle.

Tutkimuskunnista Forssa on perustettu vuonna 1847. Forssasta tuli kaupunki vuonna 1964. Se sijaitsee Kanta-Hämeessä, noin tunnin matkan päässä Helsingistä, Turusta ja Tampereelta. Vuonna 2002 Forssassa oli noin 19 000 asukasta, vuonna 2017 asukkaita on noin 17 000. (Järvinen 2002, 15; Forssa 2017) Kaupungin henkilöstön lukumäärä vuonna 2000 oli 1 000 henkilöä ja vuonna 2015 se oli 703 henkilöä (Forssan kaupungin henkilöstökertomus 2000; 2015). Tutkimuskunta Hämeenlinna on perustettu vuonna 1639. Kaupunki sijaitsee Kanta-Hämeessä, noin tunnin matkan päässä Helsingistä, Tampereelta ja Lahdesta. Vuonna 2002 Hämeenlinnassa oli noin 46 000 asukasta, vuonna 2017 asukkaita on noin 68 000. Vuonna 2009 Hämeenlinnan seudulla toteutettiin kuntafuusio: Hauho, Hämeenlinna, Kalvola, Lammi, Renko ja Tuulos liittyivät kuntaliitoksen kautta yhdeksi kaupungiksi, Hämeenlinnaksi. (Järvinen 2002, 15; Hämeenlinna 2017) Kaupungin henkilöstön lukumäärä vuonna 2000 oli 2 388 henkilöä ja vuonna 2015 se oli 3 361 henkilöä (Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöraportti 2000; 2015).

Tutkijan ensimmäinen kosketus tutkimuskuntien henkilöstöraportointiin oli kandidaatintutkielma ”Henkilöstövoimavarat kunnan henkilöstötilinpäätöksessä” (Järvinen 2002), jossa tarkasteltiin Forssan ja Hämeenlinnan kaupungin henkilöstövoimavaroja vuoden 2000 henkilöstötilinpäätöksessä. Forssan kaupunki valittiin kandidaatintutkielman aineistoksi, koska henkilöstötilinpäätös vuodelta 2000 oli kaupungin ensimmäinen, joten henkilöstöraportointi oli vielä uusi asia. Forssan kaupunki julkaisi jo vuoden 2000 henkilöstötilinpäätöksen erillisenä kirjasena. Hämeenlinnan kaupunki valittiin aineistoksi, koska kaupunki oli tehnyt henkilöstötilinpäätöksen jo muutamana vuonna ennen vuotta 2000, joten henkilöstöraportointia oli kehitetty kaupungin tarpeiden mukaan. Vuoden 2000 henkilöstötilinpäätöksen Hämeenlinnan

kaupunki julkaisi osana toimintakertomusta. Lisäksi professori Tuija Rajala<sup>1</sup> käytti opetuksessa Hämeenlinnan kaupungin henkilöstötilinpäätöstä esimerkkinä hyvästä kunnan henkilöstötilinpäätöksestä. Nämä Forssan ja Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöraportoinnin lähtökohdat haluttiin säilyttää tutkimuksessa.

Henkilöstöraportoinnin tarkastelun ensimmäinen vuosi oli 2000. Vuoden 2000 henkilöstötilinpäätökset olivat kandidaatintutkielman yhteydessä, josta ne löytyivät tutkimuskäyttöön. Viimeiseksi vuodeksi valittiin vuosi 2015, joka oli viimeisin tutkimuskuntien julkaisema henkilöstöraportti. Vuoden 2015 henkilöstöraportit löytyivät Forssan ja Hämeenlinnan kaupungin verkkosivuilta. Kahdessa tutkimuskunnassa henkilöstöraportteja oli 15 vuoden aikana tehty yhteensä 30 kappaletta, joten tutkimusaineistoa oli rajattava. Tutkimukseen poimittiin henkilöstöraportti molemmista tutkimuskunnista viiden vuoden välein, jolloin saatiin neljä poikkileikkausta henkilöstöraportointiin. Vuoden 2000 ja vuoden 2015 lisäksi poimittiin vuodet 2005 ja 2010 molemmista tutkimuskunnista. Mukaan poimitut henkilöstöraportit saatiin tutkimuskäyttöön Forssan ja Hämeenlinnan kaupungin arkistosta henkilöstöjohtajan päätöksellä.

### 3.2 Henkilöstövoimavarojen kriteerit

Näkemyistä henkilöstövoimavaroista ja näkemysten kehittymistä kunnan henkilöstöraportoinnissa analysoitiin neljällä kriteerillä:

- 1) henkilöstön lukumäärä
- 2) sairauspoissaolot
- 3) koulutus ja kehittäminen
- 4) työtyytyväisyys

Analyysissä käytetyt kriteerit valittiin eri henkilöstövoimavarojen osa-alueista (ks. kuvio 1). Henkilöstövoimavarojen raportointi toimivana kunnan tilan seuranta- ja ohjausvälineenä kattaa kaikki kolme osa-aluetta (Eronen 1998, 8). Henkilöstövahvuuteen kuuluvia kriteereitä olivat *henkilöstön lukumäärä* ja *sairauspoissaolot*. Ne ovat määrällisiä henkilöstövoimavaroja, joita voidaan mitata. Mitattavuutensa vuoksi määrällisten henkilöstövoimavarojen raportointi on

---

<sup>1</sup> Emeritaprofessori Tuija Rajala työskenteli opetustyössä kunnallisalan perusopinnoissa sekä kunnallistalouden aine- ja syventävissä opinnoissa (Sinervo & Vakkuri 2012, 6).

yksinkertaista ja niiden raportointitapa on helposti muunneltavissa. Näin ollen analyysiin valittiin kaksi henkilöstövahvuuden kriteeriä. Kriteereistä henkilöstön lukumäärä vaikuttaa kuntalaisten hyvinvointiin kunnan tuottamien palvelujen kautta ja henkilöstön sairauspoissaolot vaikuttavat kuntapalvelujen laatuun ja tarjontaan. Riittävä henkilöstön lukumäärä ja vähäiset sairaudesta johtuvat poissaolot varmistavat kuntapalvelujen häiriöttömän jatkuvuuden. Yksilöominaisuuksiin eli laadullisiin henkilöstövoimavaroihin kuuluva kriteeri oli *koulutus ja kehittäminen*. Koulutettu ja ammattitaitoinen henkilöstö suoriutuu työtehtävistään tehokkaasti ja tuottaa korkeatasoisia palveluja. Koulutus ja kehittäminen kertovat, miten kunta huolehtii henkilöstön kyvystä tuottaa palveluja myös tulevaisuudessa. Kunnan on huolehdittava henkilöstön osaamisen kehittämisestä strategiansa mukaisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaatiotekijöihin kuuluva kriteeri oli *tyytyväisyys*. Työn puitteisiin tyytyväinen henkilöstö on työhön sitoutunutta (ks. Allen, Shore & Griffeth 2003; Truss, Shantz, Soane, Alfes & Delbridge 2013) ja hoitaa työtehtävänsä huolellisesti. Tyytyväinen henkilöstö tuottaa laadukkaita kuntapalveluja.

### 3.3 Henkilöstön lukumäärä

#### 3.3.1 Vuosi 2000

Forssan kaupungin henkilöstötilinpäätöksessä 2000 henkilöstön lukumäärä ilmoitetaan palvelussuhteen luonteen, toimialan, ammattiluokan ja päätoimisuuden mukaan jaoteltuna. Henkilöstö *palvelussuhteen luonteen* mukaan 31.12. ilmoitetaan lukumääränä ja graafisena pylväskuviona. Henkilöstön lukumäärästä ilmoitetaan erikseen kaupungin henkilöstö ja liikelaitokset. Pylväskuvioihin on kerätty vuosien 1997–2000 tiedot eli kolme vertailuvuotta. Palvelussuhteen luonne on vakinainen tai määräaikainen, kaupungin henkilöstössä lisäksi työllistetty tai suojatyöntekijä. Taulukon yhteydessä kerrotaan suojatyöntekijöiden palvelussuhteiden jakaantuminen vakinaiisiin ja määräaikaisiin. Koko henkilöstö yhteensä 31.12., jaettuna vakinaiisiin, määräaikaisiin ja työllistettyihin, ilmoitetaan graafisena pylväskuviona. Taulukon yhteydessä kerrotaan henkilöstön määrä prosenttina ja verrataan sitä kuntien vuoden 1999 henkilöstön määrään prosenttina. Henkilöstön määrä prosenttina ilmoitetaan myös graafisena piirakkakuviona.

Henkilöstön lukumäärä *toimialoittain* 31.12. palvelussuhteen luonteen mukaan jaettuna, ilman liikelaitoksia, ilmoitetaan graafisena vaakapylväskuviona. Toimialoja ovat keskushallinto, sivistystoimi, perusturva ja tekninen toimi. Koko henkilöstön määrä prosenttina toimialoittain 31.12. ilmoitetaan graafisena piirakkakuviona. Henkilöstön määrä prosenttina toimialoittain 31.12. vakinaisiin ja määräaikaisiin jaettuna ilmoitetaan graafisena rengaskuviona. Henkilöstön lukumäärä *ammattiluokittain* 31.12. ilman liikelaitoksia ilmoitetaan graafisena vaakapylväskuviona. Pylväskuviossa on 19 ammattiluokkaa. Vakinaisen ja määräaikaisen henkilöstön *päätoimisuus* 31.12. ilman liikelaitoksia ilmoitetaan lukumääränä ja prosenttina. Päätoimisuus on kokoaikainen tai osa-aikainen. Lukumäärä ilmoitetaan graafisessa pylväskuviossa, miehet ja naiset erikseen.

Forssan kaupungin henkilöstötilinpäätöksessä henkilöstön lukumäärä ilmoitetaan neljällä tavalla. Raportissa on käytetty vuoden 1997 henkilöstötilinpäätössiisituksen ohjeita laajempaa esitystapaa. Tunnusluvut esitetään suurelta osin graafisina kuvioina. Kun raportin tunnusluvuissa on mukana liikelaitoksien henkilöstö, se mainitaan tekstissä. Henkilöstön lukumäärän vertailulukuna ovat kaupungin omat henkilöstöluvut ja kaikkien kuntien keskimääräinen luku. Sanallista tunnuslukujen tulkintaa ei ole.

Hämeenlinnan kaupungin henkilöstötilinpäätöksessä 2000 henkilöstö 31.12. ilmoitetaan lukumääränä, josta erotetaan *palvelussuhteen luonteen* mukaan vakinaisessa palvelussuhteessa olevat. Loput ovat erilaisia määräaikaisia ja tilapäisiä palvelussuhteita.

Hämeenlinnan kaupungin henkilöstötilinpäätöksessä henkilöstön lukumäärä ilmoitetaan yhdellä tavalla. Raportissa on käytetty vuoden 1997 henkilöstötilinpäätössiisituksen ohjeita suppeampaa esitystapaa. Henkilöstön lukumäärästä ei ole ilmoitettu vertailulukuja eikä tunnuslukuja ole tulkittu sanallisesti.

Henkilöstön lukumäärä kuuluu määrällisiin henkilöstövoimavaroihin. Mitattavien määrällisten henkilöstövoimavarojen raportointitapoja voidaan muunnella ja niistä voidaan luoda erilaisia graafisia kuvioita. Forssan kaupunki käyttää graafisia kuvioita havainnollistamaan henkilöstön lukumäärää, Hämeenlinnan kaupunki käyttää vain tekstiä. Hämeenlinnan kaupunki ilmoittaa henkilöstön lukumäärän palvelussuhteen luonteen mukaan. Henkilöstötilinpäätössiisituksessa ohjeistetaan ilmoittamaan palvelussuhteen luonne ja päätoimisuus, Forssan kaupunki ilmoittaa henkilöstön lukumäärän myös toimialoittain ja ammattiluokittain. Hämeenlinnan kaupunki ei ilmoita vertailulukuja, toisin kuin Forssan kaupunki, joka ilmoittaa kaupungin omien kolmen vuoden vertailulukujen lisäksi kaupungin ulkopuolisen vertailuluvun. Kumpikaan kaupungeista ei tulkitse ilmoitettuja tunnuslukuja sanallisesti.

### 3.3.2 Vuosi 2005

Forssan kaupungin henkilöstökertomuksessa 2005 henkilöstön lukumäärä ilmoitetaan palvelussuhteen luonteen, toimialan, ammattiluokan, sopimusalan ja päätoimisuuden mukaan jaoteltuna sekä henkilötyövuosina. Henkilöstö *palvelussuhteen luonteen* mukaan 31.12. ilmoitetaan lukumääränä ja prosenttina sekä graafisena piirakkakuviona. Palvelussuhteen luonne on vakinainen tai määräaikainen, joka jaetaan sijaisiin ja muihin määräaikaisiin. Vakinaisten ja määräaikaisten palvelussuhteiden prosenttiosuutta verrataan kaikkien kuntien vuoden 2004 prosenttiosuuteen. Henkilöstömäärän kehitys ilmoitetaan taulukossa, johon on kerätty vuosien 1998–2005 tiedot eli seitsemän vertailuvuotta.

Henkilöstön lukumäärä *toimialoittain* 31.12. ilmoitetaan taulukossa. Toimialoja ovat keskushallinto, sivistystoimi, perusturva ja tekninen. Toimialarakenteesta toteutetusta organisaatiomuutoksesta kerrotaan taulukon yhteydessä. Henkilöstö *ammattiluokittain* ilmoitetaan taulukossa, johon on kerätty vakinaisen henkilöstön lukumäärä ammattiluokittain vuosina 2002–2005 eli vertailuvuosia on kolme. Taulukossa on 19 ammattiluokkaa, joista ilmoitetaan vertailutietona lukumääräinen muutos vuodesta 2004 vuoteen 2005. Henkilöstön lukumäärä *sopimusaloittain* ilmoitetaan taulukossa. Sopimusaloja ovat KVTES, OVTES, Tekniset (TS) ja TTES<sup>2</sup>. Vertailuvuosia taulukossa on kaksi, vuodet 2003–2004. Taulukoon on laskettu henkilöstömäärän muutos prosenttina vuodesta 2004 vuoteen 2005.

Henkilöstön *päätoimisuus* ilmoitetaan lukumääränä ja prosenttina. Päätoimisuus on kokoaikainen tai osa-aikainen, joka jaetaan osa-aikalisällä oleviin ja osa-aikaeläkkeellä oleviin. Osa-aikaisten palvelussuhteiden prosenttiosuutta verrataan kaikkien kuntien vuoden 2003 prosenttiosuuteen. Kahteen taulukkoon on kerätty kaikkien palvelussuhteiden päätoimisuus sekä vakinaisten palvelussuhteiden päätoimisuus vuosina 2000–2005 eli viisi vertailuvuotta.

Henkilöstön lukumäärä *henkilötyövuosina* ilmoitetaan taulukossa ilman opettajia. Se jaetaan palvelussuhteen luonteen mukaan vakinaisten, sijaisten ja määräaikaisten henkilötyövuosiin. Taulukkoon on laskettu henkilötyövuosien muutos vertailuvuoteen 2004 prosenttina. Taulukon yhteydessä kerrotaan henkilötyövuoden määritelmä, henkilötyövuosien laskennassa käytetty kaava ja kaavan alkuperä.

---

<sup>2</sup> Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus KVTES, Kunnallinen opetushenkilöstön virka- ja työehtosopimus OVTES, Kunnallinen teknisen henkilöstön virka- ja työehtosopimus TS, Kunnallinen tuntipalkkaisen henkilöstön työehtosopimus TTES (KT Kuntatyöntantajat 2017b).



Lopuksi Forssan kaupungin henkilöstökertomuksessa 2005 ovat johtopäätökset henkilöstön lukumäärästä ja ehdotukset toimenpiteistä. Palvelussuhteen luonteesta ja päätoimisuudesta ne ovat:

Vakinaisten ja määräaikaisten suhde on pääosin kuntien keskiarvojen mukainen. ... Kokoaikatyötä ja osa-aikatyötä tekevien osuudet eivät ole oleellisesti muuttuneet. Osa-aikatyön määrä saattaa lisääntyä tulevaisuudessa työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen ja joustavien työaikajärjestelyjen vuoksi. ... Vakinaisen henkilöstön suhteellista osuutta määräaikaisiin verrattuna on tarkoituksenmukaista lievästi lisätä tai pitää ennallaan. Työllistettyjen osuutta voi vähentää tai pitää ennallaan mikäli työllisyys paranee. ... Tarjotaan henkilöstölle palvelutoiminnan antamien mahdollisuuksien mukaan sekä osa-aika, että kokoaikatyömahdollisuuksia. (Forssan kaupungin henkilöstökertomus 2005, 14)

Forssan kaupungin henkilöstökertomuksessa henkilöstön lukumäärä ilmoitetaan viidellä tavalla. Lisäksi henkilöstön lukumäärä ilmoitetaan henkilötyövuosina. Raportissa ovat vuoden 2004 henkilöstöraporttisuosituksen mukaiset tunnusluvut henkilöstön määrästä. Tunnusluvut esitetään taulukkona, mukana on yksi graafinen kuvio. Henkilöstön lukumäärän vertailulukuina ovat kaupungin omat henkilöstöluvut ja kaikkien kuntien keskimääräinen luku. Vertailulukuina olevien vuosien määrä vaihtelee yhdestä seitsemään vuoteen. Taulukoiden yhteydessä kerrotaan henkilöstön lukumäärästä lisätietoja. Tunnuslukuja tulkitaan sanallisesti johtopäätökset ja toimenpiteet -osassa.

Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöraportissa 2005 henkilöstön lukumäärä ilmoitetaan toimialan, palvelussuhdetyypin, päätoimisuuden ja sopimusalan mukaan jaoteltuna. Henkilöstön lukumäärä *toimialoittain* ilmoitetaan prosenttina graafisessa piirakkakuviossa. Toimialoja ovat kehittäminen ja hallinto, perusturva, koulutus ja kulttuuri, tekniikka ja ympäristö, ympäristötoimi sekä pelastustoimi. Henkilöstön lukumäärä 31.12. *palvelussuhdetyypeittäin* ilmoitetaan taulukossa, johon on kerätty vuosien 1998–2005 tiedot eli seitsemän vertailuvuotta. Palvelussuhdetyyppejä ovat vakinaiset, määräaikaiset, työllistetyt ja oppisopimukset/harjoittelijat. Henkilöstön lukumäärän kasvusta ja yhteydestä henkilöstöstrategian tavoitteisiin kerrotaan taulukon yhteydessä. Toisessa taulukossa ilmoitetaan toimialojen henkilöstön lukumäärä palvelussuhdetyypeittäin. Vertailuvuosia taulukossa on neljä, vuodet 2001–2004. Taulukon yhteydessä kerrotaan keskimääräinen kuntien määräaikaisten osuus prosenttina ja taustoitetaan sijaistarpeen aiheuttamaa määräaikaisten palvelussuhteiden käyttöä:

Lakisääteisistä palvelutehtävistä huolehtiminen kuntasektorin suurilla naisvaltaisilla aloilla aiheuttaa paljon sijaistarvetta. Sosiaali- ja opetustoimissa on työntekijän tai

viranhaltijan poissa ollessa usein otettava sijainen. Kunta-alalla toimintakulttuuriin on kuulunut, että poissaolijoille pyritään ottamaan sijaiset, mikä helpottaa työpaikalla olevien työrasitusta ja on myös hyvää työnantajatoimintaa. (Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöraportti 2005, 6)

*Päätoimisuus* eli henkilöstön kokoaikaisen ja osa-aikaisten lukumäärä 31.12. toimialoittain ilmoitetaan taulukossa. Päätoimisuus on kokoaikainen, osa-aikainen, osa-aikaeläke tai sivutehtävä. Taulukkoon on kerätty vuosien 2003–2005 tiedot. Taulukon yhteydessä kerrotaan kokoaikaisten ja osa-aikaisten palvelussuhteiden osuus prosenttina ja sivutoimiset henkilöstöryhmät. Vakinaisen henkilöstön lukumäärä *sopimusaloittain* ilmoitetaan taulukossa. Sopimusaloja ovat KVTES, josta erikseen ilmoitetaan perhepäivähoitajat, TS, OVTES, TTES ja Lääkärit (LS)<sup>3</sup>. Taulukkoon on kerätty miesten ja naisten lukumäärä sopimusaloittain vuosina 2003–2005. Taulukon yhteydessä kerrotaan LS sopimusalan mukaantulosta henkilöstöraporttiin.

Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöraportissa henkilöstön lukumäärä ilmoitetaan neljällä tavalla. Raportissa ovat vuoden 2004 henkilöstöraporttisuosituksen mukaiset tunnusluvut henkilöstön määrästä, lukuun ottamatta henkilöstön lukumäärää ammattiryhmittäin ja henkilötyövuosina. Tunnusluvut esitetään taulukkona, mukana on yksi graafinen kuvio. Henkilöstön lukumäärän vertailulukuina ovat kaupungin omat henkilöstöluvut ja kaikkien kuntien keskimääräinen luku. Vertailulukuina olevien vuosien määrä vaihtelee kahdesta seitsemään vuoteen. Taulukoiden yhteydessä kerrotaan henkilöstön lukumäärästä lisätietoja ja yhdistetään henkilöstön lukumäärä henkilöstöjohtamiseen.

Sekä Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöraportissa että Forssan kaupungin henkilöstökertomuksessa on yksi graafinen kuvio. Henkilöstöraporttisuosituksessa ohjeistetaan ilmoittamaan palvelussuhteen luonne, päätoimisuus, henkilötyövuosi sekä lukumäärä ja muutosprosentti ammattiryhmissä ja sopimusaloilla. Molemmat kaupungit ilmoittavat henkilöstön lukumäärän myös toimialoittain. Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöraportissa henkilöstön lukumäärää ei ilmoiteta henkilötyövuosina, toisin kuin Forssan kaupungin henkilöstökertomuksessa. Molemmat kaupungit ilmoittavat kaupungin omien vertailulukujen lisäksi kaupungin ulkopuolisen vertailuluvun. Tunnuslukujen sanallista tulkintaa on lisätty molempien kaupunkien raportoinnissa.

---

<sup>3</sup> Kunnallinen lääkärin virkaehtosopimus LS (KT Kuntatyönantajat 2017b).

### 3.3.3 Vuosi 2010

Forssan kaupungin henkilöstökertomuksessa 2010 henkilöstön lukumäärä ilmoitetaan palvelussuhteen luonteen, toimialan ja päätoimisuuden mukaan jaoteltuna. Henkilöstö *palvelussuhteen luonteen* mukaan 31.12. ilmoitetaan taulukossa lukumääränä ja prosenttina. Palvelussuhteen luonne on vakinainen tai määräaikainen.

Henkilöstön lukumäärä *toimialoittain* 31.12. ilmoitetaan taulukossa. Toimialoja ovat keskushallinto, kasvatus, perusturva, vapaa-aika ja tekninen. Taulukkoon on laskettu vakinaisten ja määräaikaisen palvelussuhteiden lukumäärän kasvu verrattuna vuoteen 2009. Taulukossa on myös henkilöstön lukumäärä liikelaitoksissa, joita ovat vesihuolto, ateria- ja puhtauspalvelut sekä aikuiskoulutus. Taulukon yhteydessä kerrotaan ateria- ja puhtauspalvelujen sekä aikuiskoulutuksen yhtiöittämisen vaikutuksesta kaupungin henkilöstömäärään ja toimialarakenteen muutoksesta.

Määräaikaisen henkilöstön lukumäärän jakautuminen sijaisiin ja muihin määräaikaisiin ilmoitetaan taulukossa, samoin sijaisten määrä prosenttina. Taulukkoon on laskettu sijaisten ja muiden määräaikaisten palvelussuhteiden lukumäärän kasvu verrattuna vuoteen 2009 ja määräaikaisen henkilöstön henkilötyövuodet 2010. Taulukon yhteydessä kerrotaan sijaistyöntekijöiden ja määräaikaisten työntekijöiden välinen ero. Sijaisten lukumääräinen sijoittuminen toimialoille ilmoitetaan yhdessä taulukossa, muiden määräaikaisten sijoittuminen toimialoille ilmoitetaan toisessa taulukossa. Toimialoja ovat keskushallinto, kasvatus- ja vapaa-aika, perusturva sekä tekninen ja ympäristö. Taulukoihin on laskettu sijaisten ja muiden määräaikaisen palvelussuhteiden lukumäärän ero verrattuna vuoteen 2009 sekä sijaisten ja muiden määräaikaisten henkilötyövuodet 2010. Sijaisten taulukon yhteydessä on käytetyn vuokratyövoiman henkilötyövuodet 2010 ja seuraavassa taulukossa ilmoitetaan vuokratyöntekijöiden sijaistyötunnit ja henkilötyövuodet vuosina 2009–2010.

Henkilöstön *päätoimisuus* 31.12. ilmoitetaan lukumääränä ja prosenttina taulukossa. Päätoimisuus on kokoaikainen tai osa-aikainen. Taulukkoon on laskettu kokoaikaisten lukumäärän muutos vuoteen 2009.

Lopuksi Forssan kaupungin henkilöstökertomuksessa 2010 ovat johtopäätökset henkilöstön lukumäärästä ja ehdotukset toimenpiteistä. Määräaikaisesta henkilöstöstä todetaan:

Forssan kaupungin palveluksessa olevan määräaikaisen henkilöstön määrä on lisääntynyt 73 henkilöllä. Kasvu on kohdistunut kasvatus- ja vapaa-aika sekä

perusturvan toimialaan. Määräaikaisen henkilöstön määrän olisi pitänyt päinvastoin vähentyä sen johdosta, että Forssan kaupunki käyttää vuokratyövoimaa osittain omistamastaan Seuturekry Oy:stä. Työvoimaa on vuokrattu alle 3 kuukautta kestäviin sijaisuuksiin vanhusten huollossa ja lasten hoitotyössä. Määräaikaista henkilöstöä on Forssan kaupungin palveluksessa merkittävästi enemmän kuin kunnissa keskimäärin. Forssassa 32 % ja kunnat keskimäärin 22,4 % (vuonna 2009). ... Määräaikaisen henkilöstön käyttöön tulee kiinnittää erityistä huomiota. Vuokratyövoiman käyttöön ja seurantaan tulee kiinnittää huomiota. Muita määräaikaisia (ei sijaisia) on eniten sivistystoimessa ja siellä aikuisopistossa. (Forssan kaupungin henkilöstökertomus 2010, 8)

Forssan kaupungin henkilöstökertomuksessa henkilöstön lukumäärä ilmoitetaan kolmella tavalla. Henkilöstön lukumäärä henkilötyövuosina ilmoitetaan vain sijaisista ja määräaikaisista. Raportissa ovat vuoden 2004 henkilöstöraporttisuosituksen mukaiset tunnusluvut henkilöstön määrästä, lukuun ottamatta henkilöstön lukumäärää ammattiryhmittäin ja sopimusaloittain. Tunnusluvut esitetään taulukkona, graafisia kuvioita ei käytetä. Henkilöstön lukumäärän vertailulukuina ovat kaupungin omat henkilöstöluvut edelliseltä vuodelta. Liikelaitoksien henkilöstön lukumäärä esitetään taulukossa erillisenä. Sijaisten ja määräaikaisen henkilöstön lukumäärä esitetään useimmilla tavoilla kuin vakinaisen henkilöstön. Vuokratyöntekijöiden työtunnit ja henkilötyövuodet ilmoitetaan, vaikka henkilöstöraporttisuositus ei ohjeista ilmoittamaan vuokratyöntekijöitä. Taulukoiden yhteydessä kerrotaan henkilöstön lukumäärästä ja selitetään käytettyjä termejä. Tunnuslukuja tulkitaan sanallisesti johtopäätökset ja toimenpiteet -osassa.

Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöraportissa 2010 henkilöstön lukumäärä ilmoitetaan palvelussuhdetyypin, palvelualueiden ja päätoimisuuden mukaan jaoteltuna sekä henkilötyövuosina. Henkilöstön lukumäärä ja prosenttiosuus 31.12. *palvelussuhdetyypeittäin* ilmoitetaan taulukossa. Palvelussuhdetyyppejä ovat vakinaiset ja määräaikaiset, jotka jaetaan naisiin ja miehiin. Vertailuvuosi taulukossa on 2009. Taulukon yhteydessä kerrotaan henkilöstömäärä *henkilötyövuosina*, henkilöstömäärän kasvuprosentti vuodesta 2009 vuoteen 2010 sekä määräaikaisen henkilöstön jakautuminen sijaisiin ja muuhun määräaikaiseen henkilöstöön prosenttina. Määräaikaisen henkilöstön määrää prosenttina verrataan vuoden 2009 kuntasektoriin yleensä ja todetaan sen olevan pienempi, koska:

Hämeenlinnan henkilöstöstrategian mukaisesti henkilöstö palkataan toistaiseksi voimassa oleviin eli vakinaisiin virka- / työsuhteisiin, jos tehtävät ovat pysyviä.

Tavoitteen mukaisesti valtaosa henkilöstöstä palkataan pysyvään palvelussuhteeseen. On kuitenkin tilanteita, joissa määräaikaisuus on perusteltua. (Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöraportti 2010, 5)

Palvelualueet, joissa muiden määräaikaisten kuin sijaisten määrä on kasvanut, ilmoitetaan taulukon yhteydessä.

Henkilöstön lukumäärä 31.12. palvelussuhdetyypeittäin ja *palvelualueittain* ilmoitetaan taulukossa. Tässä taulukossa palvelussuhdetyyppiä ovat vakinaiset, sijaiset, määräaikaiset, oppisopimukset ja työllistetyt. Taulukkoon on laskettu prosenttina kunkin tulosalueen/palvelualueen henkilöstön osuus koko henkilöstöstä. Taulukossa tulosalueita/palvelualueita on yhteensä 19 ja ne on ryhmitelty otsikoihin: tilaaja, konsernipalvelut ja palvelutuotanto. Palvelutuotanto sisältää liikelaitokset. Taulukon yhteydessä kerrotaan vakinaisen henkilöstön *päätoimisuus* prosenttina. Päätoimisuus on kokoaikainen tai osa-aikainen, joka jaetaan osa-aikaeläkkeellä oleviin tai osatyökyvyttömyyseläkkeellä oleviin.

Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöraporttiin 2010 on sisällytetty tasa-arvotilanteen kehittymistä koskevia mittareita. Palkkavertailu sukupuolittain ja ammattiryhmittäin -taulukossa on henkilöstön lukumäärä 31.12. ammattiryhmittäin. Ammattiryhmiä on yhteensä 42.

Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöraportissa henkilöstön lukumäärä ilmoitetaan kolmella tavalla. Lisäksi henkilöstön lukumäärä ilmoitetaan henkilötyövuosina. Tasa-arvo -osassa henkilöstön lukumäärä ilmoitetaan vielä ammattiryhmittäin. Raportissa ovat vuoden 2004 henkilöstöraporttisuosituksen mukaiset tunnusluvut henkilöstön määrästä, lukuun ottamatta henkilöstön lukumäärää sopimusaloittain. Tunnusluvut esitetään taulukkona, graafisia kuvioita ei käytetä. Henkilöstön lukumäärän vertailulukuina ovat kaupungin omat henkilöstöluvut edelliseltä vuodelta. Määräaikaisten lukumäärää verrataan kaikkien kuntien edellisen vuoden keskimääräiseen prosenttilukuun. Liikelaitoksien henkilöstön lukumäärä esitetään taulukossa erikseen. Taulukoiden yhteydessä kerrotaan henkilöstön lukumäärästä ja henkilöstöstrategian yhteydestä palvelussuhdetyyppien henkilöstön lukumäärään.

Forssan kaupungin henkilöstökertomuksessa ja Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöraportissa henkilöstön lukumäärä ilmoitetaan taulukoissa eikä graafisia kuvioita käytetä. Molemmissa kaupungeissa henkilöstön lukumäärän ilmoittaminen on muuttunut vuoden 2005 henkilöstöraportista, vaikka henkilöstöraporttisuositus on pysynyt samana. Forssan kaupungin henkilöstökertomuksesta on jätetty pois henkilöstö ammattiryhmittäin ja sopimusaloittain sekä

vakinaisen henkilöstön henkilötyövuodet. Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöraportista on jätetty pois henkilöstö sopimusaloittain, mutta raportointia on täydennetty ilmoittamalla henkilöstön lukumäärä henkilötyövuosina. Molemmat kaupungit ilmoittavat henkilöstön lukumäärän myös toimialoittain/palvelualueittain. Molempien kaupunkien raportoinnissa huomioidaan määräaikainen henkilöstö. Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöraportissa todetaan määräaikaisen henkilöstön lukumäärän olevan pieni, Forssan kaupungin henkilöstökertomuksessa todetaan lukumäärän nousseen. Ilmoittamalla vuokratyöntekijöiden sijaistyötunnit ja henkilötyövuodet Forssan kaupunki on lisännyt henkilöstökertomukseen kaupungin kannalta merkittävän henkilöstötiedon. Molemmat kaupungit käyttävät vertailuun kaupungin omia henkilöstölukuja, Hämeenlinnan kaupunki käyttää myös kaupungin ulkopuolista vertailulukua. Molemmat kaupungit ilmoittavat liikelaitoksien henkilöstön lukumäärän. Tunnuslukujen sanallisessa tulkinnassa Hämeenlinnan kaupunki kertoo henkilöstöstrategian yhteydestä tunnuslukuihin ja Forssan kaupunki strategisen valinnan, vuokratyövoiman käytön, vaikutuksesta tunnuslukuihin.

### 3.3.4 Vuosi 2015

Forssan kaupungin henkilöstökertomuksessa 2015 henkilöstön lukumäärä ilmoitetaan palvelussuhteen luonteen ja päätoimisuuden mukaan jaoteltuna sekä henkilötyövuosina. Henkilöstö *palvelussuhteen luonteen* mukaan 31.12. ilmoitetaan taulukossa lukumääränä ja prosenttina. Palvelussuhteen luonne on vakinainen tai määräaikainen. Taulukkoon on kerätty henkilöstön lukumäärä vuosina 2011–2015 eli vertailuvuosia on neljä ja laskettu lukumäärän muutos vuodesta 2014 vuoteen 2015. Taulukon yhteydessä verrataan määräaikaisen henkilöstön määrää kuntien vuoden 2014 keskiarvoon. Määräaikaisten palvelussuhteiden lukumäärä vuosina 2014–2015 ilmoitetaan myös taulukkona. Taulukkoon on laskettu lukumäärän muutos vuodesta 2014 vuoteen 2015. Määräaikaiset palvelussuhteet jaetaan: avoimen viran/toimen hoitaja, määräaikainen/ei kenenkään sijainen, sijainen, työllistetty/yhteiskuntatakuu, oppilas/harjoittelija/kesätyöntekijä ja oppisopimussuhteinen. Taulukon yhteydessä kerrotaan sijaisen ja määräaikaisen työntekijän ero.

Henkilöstön *päätoimisuus* 31.12. ilmoitetaan lukumääränä ja prosenttina taulukossa. Päätoimisuus on kokoaikainen tai osa-aikainen. Taulukkoon on kerätty kokoaikatyössä ja osa-aikatyössä olevien lukumäärä vuosina 2014–2015 syyn mukaan. Osa-aikatyön syitä ovat: osa-aikainen virka/toimi, sivuvirka/sivutoimi, osa-aikaeläke, osittainen hoitovapaa, muu osa-aikatyö, osatyökyvyttömyyseläke ja osittainen sairausloma. Taulukon yhteydessä verrataan kokoaikatyössä

ja osa-aikatyössä olevien prosenttia vuoteen 2014 ja kerrotaan sivutoimiset ja osa-aikatyössä olevat ammattiryhmät.

Vakinaisen ja määräaikaisen henkilöstön *henkilötyövuodet* ilmoitetaan taulukossa henkilötyövuosina ja prosenttina. Seuraavaan taulukkoon on kerätty henkilötyövuodet vuosina 2011–2015 eli neljä vertailuvuotta ja laskettu muutos vuodesta 2014 vuoteen 2015. Taulukoiden yhteydessä kerrotaan henkilötyövuoden määritelmä ja laskentakaava. Myös henkilötyövuodet toimialoittain ilmoitetaan taulukossa, jossa ovat vuodet 2013–2015. Toimialoja ovat keskushallinto, kasvatus- ja vapaa-aika sekä tekninen ja ympäristö. Taulukkoon on laskettu henkilötyövuosien muutos vuodesta 2014 vuoteen 2015.

Forssan kaupungin henkilöstökertomuksen 2015 loppuun on kerätty tavoitteen mukaiset saavutukset (+) ja kehittämiskohteet (-). Henkilöstön lukumäärästä ne ovat:

- + [ei ilmoitettu henkilöstön lukumäärää koskevia]
- Henkilötyövuosimäärä on kohonnut edelliseen vuoteen verrattuna
- Määräaikaista henkilöstöä on kuntien keskiarvoa enemmän
- Työllistettäviä on aiempaa enemmän

(Forssan kaupungin henkilöstökertomus 2015, 21)

Forssan kaupungin henkilöstökertomuksessa henkilöstön lukumäärä ilmoitetaan kahdella tavalla. Lisäksi henkilöstön lukumäärä ilmoitetaan henkilötyövuosina. Tietoa henkilötyövuosista ilmoitetaan samassa laajuudessa kuin tietoa henkilöstölukumäärästä. Raportissa ovat vuoden 2013 henkilöstöraporttisuosituksen mukaiset tunnusluvut henkilöstön määrästä, lukuun ottamatta vuokratyöntekijöiden henkilötyövuosia. Tunnusluvut esitetään taulukkona, graafisia kuvioita ei käytetä. Henkilöstön lukumäärän vertailulukuina ovat kaupungin omat henkilöstöluvut. Määräaikaisten lukumäärää verrataan kaikkien kuntien edellisen vuoden keskimääräiseen prosenttilukuun. Vertailulukuina olevien vuosien määrä vaihtelee yhdestä neljään vuoteen. Taulukoiden yhteydessä kerrotaan henkilöstön lukumäärästä ja selitetään käytettyjä termejä. Tunnuslukuja tulkitaan sanallisesti saavutukset ja kehittämiskohteet -osassa.

Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöraportissa 2015 henkilöstön lukumäärä ilmoitetaan palvelussuhdetyypin, palvelualueiden ja päätoimisuuden mukaan jaoteltuna sekä henkilötyövuosina. Henkilöstön lukumäärä ja prosenttiosuus 31.12. *palvelussuhdetyypeittäin* ilmoitetaan taulukossa. Palvelussuhdetyyppejä ovat vakinaiset, määräaikaiset, työllistetyt ja oppisopimukset. Taulukkoon on kerätty tiedot vuosilta 2009–2015 eli vertailuvuosia on kuusi. Taulukon yhteydessä kerrotaan

laitoshuoltohenkilöstöä koskevan muutoksen vaikutuksesta henkilöstön lukumäärään. Määräaikaisen henkilöstön määrää prosenttina verrataan vuoden 2014 kuntasektoriin yleensä ja määrä todetaan pienemmäksi:

Hämeenlinnan kaupungin strategisena tavoitteena on tuottaa palvelut tehtäviinsä kelpoisella ja vakinaisella henkilöstöllä sekä näin osaltaan varmentaa kuntalaisille tarjottavan palvelujen laatua. Tavoitteena on että määräaikaisten osuus henkilöstöstä on alle 15 % ja tähän tavoitteeseen on päästy. ... Luvuissa tulee huomioida kuitenkin vuokratyövoiman käyttö, jota ostettiin hoitohenkilöstön sijaistuksiin n. 56 henkilötyövuoden verran. (Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöraportti 2015, 4)

Henkilöstön lukumäärä 31.12. palvelussuhdetyypeittäin ja *palvelualueittain* ilmoitetaan taulukossa. Taulukossa palvelussuhdetyyppejä ovat vakinaiset, sijaiset, muut määräaikaiset, oppisopimussuhteiset ja työllistetyt. Vertailuvuosi on 2014. Taulukossa vastuualueita/palvelualueita on yhteensä 14, sisältäen liikelaitokset. Taulukon yhteydessä kerrotaan suurimpien palvelualueiden henkilöstömäärä prosenttina sekä määräaikaisen henkilöstön jakaantuminen sijaisiin, työllistettyihin, oppisopimussuhteisiin ja muuhun tilapäishenkilöstöön prosenttina.

Taulukon yhteydessä kerrotaan vakinaisen henkilöstön *päätoimisuus* prosenttina. Päätoimisuus on kokoaikainen tai osa-aikainen. Osa-aikaisuuden perusteita ovat osa-aikainen virka tai toimi, osa-aika- tai osatyökyvyttömyyseläke sekä sivuvirka tai sivutoimi. Vertailuvuosi on 2014.

Kaupungin konserniyhtiöiden henkilöstömäärä kerrotaan omana taulukkona. Taulukossa yhtiöitä on yhteensä 18. Yhtiöissä kaupungilla on yli puolet määräysvallasta.

Henkilöstömäärä *henkilötyövuosina* kerrotaan taulukossa, johon on koottu henkilötyövuodet 2014–2015. Henkilötyövuodet on laskettu taulukkoon kolmena tunnuslukuna: HTV1, HTV2 ja HTV3, joiden laskentakaavat kerrotaan taulukon yhteydessä.

Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöraportissa henkilöstön lukumäärä ilmoitetaan kolmella tavalla. Lisäksi henkilöstön lukumäärä ilmoitetaan henkilötyövuosina kolmella eri tavalla. Raportissa ovat vuoden 2013 henkilöstöraporttisuosituksen mukaiset tunnusluvut henkilöstön määrästä. Tunnusluvut esitetään taulukkona, graafisia kuvioita ei käytetä. Henkilöstön lukumäärän vertailulukuina ovat kaupungin omat henkilöstöluvut. Määräaikaisten lukumäärää verrataan kaikkien kuntien edellisen vuoden keskimääräiseen prosenttilukuun. Vertailulukuina olevien vuosien määrä vaihtelee yhdestä kuuteen vuoteen. Liikelaitoksien ja konserniyhtiöiden henkilöstön



lukumäärä esitetään taulukoissa erikseen. Taulukoiden yhteydessä kerrotaan henkilöstön lukumäärästä ja henkilöstöstrategian yhteydestä palvelussuhdetyyppien henkilöstön lukumäärään.

Kumpikaan kaupunki ei käytä graafisia kuvioita henkilöstön lukumäärän ilmoittamisessa. Henkilöstöraporttisuosituksessa ohjeistetaan ilmoittamaan palvelussuhteen luonne, päätoimisuus, määräaikaisuuden perusteet, henkilötyövuodet ja vuokratyöntekijät. Forssan kaupungin henkilöstökertomuksesta on jätetty pois vuokratyöntekijöiden henkilötyövuodet. Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöraportissa mainitaan vuokratyöntekijöiden henkilötyövuodet. Hämeenlinnan kaupungin vuokratyövoiman käytöstä kerrotaan laajemmin toisaalla henkilöstöraportissa. Molemmat kaupungit ilmoittavat henkilöstön lukumäärän myös toimialoittain/palvelualueittain, Forssan kaupunki ilmoittaa sen henkilötyövuosina. Henkilötyövuosina ilmoitettujen tunnuslukujen määrä on lisääntynyt sekä Forssan kaupungin henkilöstökertomuksessa että Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöraportissa. Henkilötyövuosille ilmoitetaan myös vertailulukuja edellisiltä vuosilta. Molemmat kaupungit käyttävät vertailuun kaupungin omia henkilöstölukuja ja määräaikaisen henkilöstön määrässä kaupungin ulkopuolista vertailulukua. Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöraportissa ovat mukana liikelaitokset ja konserniyhtiöt. Tunnuslukujen sanallisessa tulkinnassa Forssan kaupunki kertoo asiat vain lyhyesti. Henkilöstökertomuksen yhteydestä kaupungin strategiseen johtamiseen kerrotaan toisaalla henkilöstökertomuksessa. Tunnuslukujen sanallisessa tulkinnassa Hämeenlinnan kaupunki kertoo henkilöstöstrategian yhteydestä tunnuslukuihin.

### **3.4 Sairauspoissaolot**

#### **3.4.1 Vuosi 2000**

Forssan kaupungin henkilöstötilinpäätöksessä 2000 ilmoitetaan sairauspoissaolot kalenteripäiviin, ammattiluokkiin ja syyperusteeseen jaoteltuna sekä sairauspoissaoloajan palkkakustannukset. Vakinaisen ja määräaikaisen henkilöstön sairauspoissaolojen lukumäärä (*kalenteri*)*päivinä* sekä *palkkakustannuksina* ilmoitetaan taulukossa. Vakinaisen henkilöstön sairauspoissaolojen lukumäärä *ammattiluokittain* ilmoitetaan seuraavassa taulukossa. Ammattiluokkia on 19. Taulukkoon on kerätty vuosien 1998–2000 tiedot eli kaksi vertailuvuotta ja laskettu ammattiluokittain sairauspoissaolopäivien keskiarvo. Taulukon yhteydessä kerrotaan ammattiluokat, joiden

sairauspoissaolot ovat vertailuvuosien aikana pysyneet korkeana. Sairauspoissaolot kalenteripäivinä *syyperusteisesti* ilmoitetaan taulukossa. Poissaolon syitä ovat sairausloma ja tapaturmat. Taulukkoon on kerätty vuosien 1999–2000 tiedot ja laskettu sairauspoissaolopäivien muutos vuodesta 1999 vuoteen 2000 sekä sairauspoissaolojen prosentti.

Forssan kaupungin henkilöstötilinpäätöksessä sairauspoissaolot ilmoitetaan kolmella tavalla. Lisäksi sairauspoissaolot ilmoitetaan palkkakustannuksina. Vuoden 1997 henkilöstötilinpäätössiivous ohjeistaa raportoimaan poissaoloajan sekä sairauspoissaolojen palkkakustannukset, jotka kuuluvat osana työvoimakustannuksiin. Tunnusluvut esitetään taulukkona, graafisia kuvioita ei käytetä. Henkilöstön sairauspoissaolojen vertailulukuina ovat kaupungin omat poissaololuvut yhdeltä tai kahdelta edelliseltä vuodelta. Sairauspoissaoloista ilmoitetaan erikseen sairauspoissaolot ja tapaturmapoissaolot. Taulukoiden yhteydessä kerrotaan sairauspoissaoloissa tapahtuneista muutoksista.

Hämeenlinnan kaupungin henkilöstötilinpäätöksessä 2000 ilmoitetaan sairauspoissaolot (*kalenteri*)päivinä. Vakinaisen henkilöstön sairauspoissaolopäivät ja tapaturmapoissaolopäivät yhteensä sekä poissaolopäivien keskiarvo vuosittain ilmoitetaan taulukossa. Taulukkoon on kerätty vuosien 1995–2000 tiedot eli viisi vertailuvuotta. Taulukkoon on laskettu keskiarvo hallintokunnittain vakinaisen henkilöstön sairaus- ja tapaturmapoissaolopäivistä. Hallintokuntia ovat kaupunginhallitus, rakennuslautakunta, perusturvalautakunta, koulutuslautakunta, ammatillinen ja aikuiskoulutuslautakunta, tekninen lautakunta/kuukausipalkat sekä tekninen lautakunta/tuntipalkat. Taulukon yhteydessä kerrotaan viraston koon vaikuttavan poissaolojen keskimääräisiin lukuihin.

Vakinaiselle henkilöstölle sattuneet *työtapaturmat* ja työmatkatapaturmat ilmoitetaan taulukossa. Taulukkoon on kerätty työtapaturmien ja työmatkatapaturmien lukumäärä ja niistä aiheutuneiden korvauspäivien lukumäärä sekä markkamääräinen korvaus yhteensä vuosina 1998–2000 eli kaksi vertailuvuotta.

Hämeenlinnan kaupungin henkilöstötilinpäätöksessä sairauspoissaolot ilmoitetaan yhdellä tavalla. Poissaoloaika on raportoitu vuoden 1997 henkilöstötilinpäätössiivouksen mukaisesti. Tunnusluvut esitetään taulukkona, graafisia kuvioita ei käytetä. Henkilöstön sairauspoissaolojen vertailulukuina ovat kaupungin omat poissaololuvut kahdelta ja viideltä edelliseltä vuodelta. Sairauspoissaoloja ja tapaturmapoissaoloja ei ilmoiteta erikseen. Taulukoiden yhteydessä kerrotaan sairauspoissaoloissa tapahtuneista muutoksista ja viraston koon vaikutuksesta vertailuun.

Sairauspoissaolot kuuluvat määrällisiin henkilöstövoimavaroihin. Mitattavien määrällisten henkilöstövoimavarojen raportointitapoja voidaan muunnella ja niistä voidaan luoda erilaisia graafisia kuvioita. Molemmat kaupungit ilmoittavat sairauspoissaolot taulukkona, graafisia kuvioita ei käytetä. Henkilöstötilinpäätössuosituksessa ohjeistetaan ilmoittamaan poissaoloaika ja työvoimakustannukset. Forssan kaupunki ilmoittaa sairauspoissaoloajan palkkakustannukset, toisin kuin Hämeenlinnan kaupunki. Tapaturman aiheuttamat poissaolot ovat sairauspoissaoloja, mutta niitä seurataan myös työsuojelun näkökulmasta. Hämeenlinnan kaupunki ilmoittaa tapaturmien lukumäärän, Forssan kaupunki tapaturmien poissaolopäivät. Forssan kaupunki ilmoittaa sairauspoissaolot ammattiluokittain poissaolopäivien keskiarvona, Hämeenlinnan kaupunki hallintokunnittain poissaolopäivien keskiarvona. Molemmat kaupungit käyttävät vertailuun kaupungin omia poissaololukuja. Sekä Forssan kaupunki että Hämeenlinnan kaupunki kertovat lyhyesti tunnusluvuissa tapahtuneista muutoksista.

### 3.4.2 Vuosi 2005

Forssan kaupungin henkilöstökertomuksessa 2005 ilmoitetaan sairauspoissaolot työpäiviin, ikäryhmiin, keston, ammattiluokkiin ja syyperusteeseen jaoteltuna sekä työtapaturmasta aiheutuneet sairauspoissaolot. Sairauspoissaoloihin sisältyvät palkalliset, osapalkalliset ja palkattomat poissaolot. Sairauspoissaolojen lukumäärä *työpäivinä* 31.12. ilmoitetaan taulukkona, johon on kerätty sairauspoissaolot vuosilta 2002–2005 eli kolme vertailuvuotta. Sairauspoissaolojen lukumäärää henkilöittäin verrataan kunta-alan työolobarometrin 2005 poissaolopäivien lukumäärään henkilöittäin. Taulukon yhteydessä kerrotaan kunta-alan työolobarometristä.

Sairauspoissaolojen lukumäärä työpäivinä *ikäryhmittäin* ilmoitetaan taulukkona, jossa ikäryhmiä ovat 15–29, 30–39, 40–49, 50–59 ja 60–75 vuotta. Taulukkoon on laskettu poissaolopäivien lisääntyminen vuodesta 2004 vuoteen 2005. Taulukon yhteydessä kerrotaan ikäryhmät, joissa sairauspoissaolot ovat kohtuullisella tasolla. Sairauspoissaolojen *kesto* työpäivinä ilmoitetaan taulukossa. Palkallisia sairauspoissaoloja ovat ryhmät, jossa sairauspoissaolojen kesto on 1 päivä, 2–3 päivää, 4–10 päivää ja 11–60 päivää. Osapalkallisia sairauspoissaoloja ovat ryhmät, jossa sairauspoissaolojen kesto on 61–90 päivää ja 91–180 päivää. Palkattomat sairauspoissaolot on ryhmä, jossa sairauspoissaolojen kesto on yli 180 päivää. Lisäksi ilmoitetaan osapäivän sairauspoissaolot. Taulukossa naisten sairauspoissaolot ovat omana sarakkeena. Miesten sairauspoissaoloja ei ole laskettu taulukkoon, mutta ne voidaan laskea vähentämällä kaikista

sairauspoissaoloista naisten sairauspoissaolot. Taulukkoon on laskettu poissaolopäivien muutos vuodesta 2004 vuoteen 2005. Sairauspoissaolot työpäivinä *ammattiluokittain* ilmoitetaan taulukkona, jossa ammattiluokkia on 18. Taulukkoon on laskettu muutosprosentti vuodesta 2004 vuoteen 2005.

Taulukko sairauspoissaoloista kalenteripäivinä *syyperusteisesti* on työterveyshuollon ylläpitämästä tilastosta ja sisältää yli kolmen päivän sairauslomat. Taulukossa syyperusteita ovat tules-oireet, psyykkiset oireet, tapaturmat, hengitystieoireet ja muut syyt. Taulukkoon on koottu syyperusteet vuosilta 2001–2005 eli neljä vertailuvuotta ja laskettu muutosprosentti vuodesta 2003 vuoteen 2004. Tekstissä kerrotaan työterveyshuollon kirjoittamien sairauspoissaolopäivien lukumäärä ja syyperusteisen tilaston kattavuus sairauspoissaolopäivistä prosenttina.

*Työtapaturmapoissaolot* ilmoitetaan tapaturmien lukumääränä. Työtapaturmien ja ammattitautien lukumäärä ilmoitetaan myös taulukkona ja graafisena pylväskuviona, jotka on poimittu kaupungin käyttämän tapaturmavakuutusyhtiön asiakasjärjestelmästä. Taulukossa ja pylväskuviossa ovat vuodet 2001–2005 eli neljä vertailuvuotta. Taulukossa ja pylväskuviossa työtapaturmien ja ammattitautien lukumäärät jaetaan ryhmiin, joita ovat alle 3 sairauspäivää, vähintään 3 sairauspäivää ja työmatkatapaturma. Taulukon ja kuvion yhteydessä kerrotaan ne tiedot, joiden mukaan työtapaturma tai ammattitauti sijoitetaan ryhmiin sekä tapaturmavakuutusyhtiön maksama korvaus työtapaturmasta tai ammattitaudista, joka vaihtelee ryhmien mukaan.

Forssan kaupungin henkilöstökertomuksessa 2005, Henkilöstökustannukset -osassa, on taulukko henkilöstön poissaoloajan palkoista. Taulukossa ilmoitetaan sairaus- ja työtapaturmapoissaoloajan palkat. Taulukkoon on kerätty palkat vuosilta 2003–2005 eli kaksi vertailuvuotta ja laskettu muutosprosentti vuodesta 2004 vuoteen 2005.

Lopuksi Forssan kaupungin henkilöstökertomuksessa 2005 ovat johtopäätökset sairauspoissaoloista ja ehdotukset toimenpiteistä. Sairauspoissaolojen kuntavertailua ja työmatkatapaturmia koskevat johtopäätökset ovat:

Sairauspoissaolojen määrä on työpäivän korkeampi henkilöä kohden kuin kunta-alabarometrissä mukana olevissa kunnissa vuonna 2005. Sairauspoissaolot ovat siis lähes kuntien keskiarvojen mukaisia. ... Työmatkatapaturmat ovat lisääntyneet. ... Työmatkatapaturmien ennaltaehkäisy voisi olla työsuojeluorganisaation vuoden 2006 painopistealue. (Forssan kaupungin henkilöstökertomus 2005, 22)

Forssan kaupungin henkilöstökertomuksessa sairauspoissaolot ilmoitetaan viidellä tavalla. Työtapaturmat ilmoitetaan erikseen, mutta raportissa ei kerrota, sisältyvätkö työtapaturmat myös sairauspoissaoloihin. Raportissa ovat vuoden 2004 henkilöstöraporttisuosituksen mukaiset tunnusluvut sairauspoissaoloista ja työtapaturmista johtuvista poissaoloista. Tunnusluvut esitetään taulukkona, työtapaturmat myös graafisina kuvioina. Henkilöstön sairauspoissaolojen vertailulukuina ovat kaupungin omat poissaololuvut ja kunta-alan työolobarometrin luku. Vertailuvuosia on yhdestä neljään vuoteen. Sairauspoissaolojen ilmoittamisessa on käytetty myös työterveyshuollon ja tapaturmavakuutusyhtiön tilastoja. Taulukoiden yhteydessä tarkennetaan sairauspoissaolojen ilmoittamista kertomalla taustatietoja.

Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöraportissa 2005 ilmoitetaan sairauspoissaolot ja työtapaturmat. Sairauspoissaolot ilmoitetaan toimialoittain, joita ovat keskushallinto, sosiaali ja terveys, koulutus ja kulttuuri, tekniikka ja ympäristö, pelastuslaitos sekä ympäristötoimi. Ensimmäisenä on graafinen vaakapylväskuvio, johon on kerätty koko henkilöstön poissaolot prosenttina *syittäin*. Sairauspoissaolojen syinä vaakapylväskuviossa ovat työtapaturma ja sairaus. Vaakapylväskuvion yhteydessä kerrotaan toimialat, joissa sairauspoissaoloja on ollut vähiten sekä toimiala, jossa työtapaturmia on sattunut eniten. Vakinaisen henkilöstön sairauspoissaolot *toimialoittain* kalenteripäivinä ilmoitetaan taulukossa, miesten ja naisten sairauspoissaolot erikseen. Vertailuvuosi on 2004. Taulukkoon on laskettu sairauspoissaolopäivien keskiarvo. Taulukon yhteydessä kerrotaan sairauspoissaolojen lisääntymisestä, vailla sairauspoissaoloja olevasta henkilöstöstä ja keskiarvoon vaikuttavista pitkistä sairauslomista:

Pitkittyneiden sairauspoissaolojen hallintaan otettiin kesäkuussa 2005 käyttöön aktiivisen puuttumisen mallin mukainen uusi toimintatapa, jonka mukaisesti yli 30 kalenteripäivän ylittävissä sairaustapauksissa esimies selvittää yhdessä ko. henkilön kanssa sairauden vaikutuksia työhön ja siinä selviytymiseen. (Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöraportti 2005, 10)

Vakinaisen henkilöstön sairauspoissaolojen *pituus* kalenteripäivinä toimialoittain ilmoitetaan taulukossa. Pituus on jaettu ryhmiin 1–3, 4–10, 11–60, 61–90, 91–180, >181 kalenteripäivää. Taulukkoon on laskettu sairauspoissaolon pituuden keskiarvo. Viimeksi ovat taulukot vakinaisen henkilöstön sairauspoissaoloista suhteessa toimialan henkilöstön määrään sekä kalenteripäiviin vuosina 2004–2005. Suhdeluku on laskettu prosenttina.

Vakinaisen henkilöstön *työtapaturman* aiheuttamat sairauspoissaolot toimialoittain kalenteripäivinä ilmoitetaan taulukkona ja graafisena pylväskuviona. Taulukkoon on laskettu

työtapaturmapoissaolon keskiarvo ja se on pylväskuviossa keskiarvokäyränä. Taulukon yhteydessä kerrotaan työtapaturman aiheuttamien sairauspoissaolojen laskeneen vuosista 2003 ja 2004.

Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöraportissa sairauspoissaolot ilmoitetaan kolmella tavalla. Työtapaturmat ilmoitetaan erikseen, mutta raportissa ei kerrota, sisältyvätkö työtapaturmat sairauspoissaolotaulukoihin. Raportissa ovat vuoden 2004 henkilöstöraporttisuosituksen mukaiset tunnusluvut sairauspoissaoloista ja työtapaturmista johtuvista poissaoloista. Tunnusluvut esitetään taulukkona, poissaolon syyt ja työtapaturmat myös graafisina kuvioina. Henkilöstön sairauspoissaolojen vertailulukuina ovat kaupungin omat poissaololuvut edelliseltä vuodelta, työtapaturmapoissaoloissa kahdelta edelliseltä vuodelta. Taulukoiden yhteydessä kerrotaan sairauspoissaoloissa tapahtuneista muutoksista.

Molemmat kaupungit käyttävät graafisia kuvioita työtapaturmapoissaoloissa, Hämeenlinnan kaupunki myös sairauspoissaolojen syiden esittämisessä. Henkilöstöraporttisuosituksessa ohjeistetaan ilmoittamaan sairauspoissaolot, työtapaturmista johtuvat poissaolot ja henkilöstökustannukset. Forssan kaupunki ilmoittaa sairauspoissaoloajan palkkakustannukset, toisin kuin Hämeenlinnan kaupunki. Molemmat kaupungit ilmoittavat sairauspoissaolojen keston/pituuden, Forssan kaupunki työpäivinä, Hämeenlinnan kaupunki kalenteripäivinä. Työtapaturmapoissaoloista Forssan kaupunki ilmoittaa tapaturmien lukumäärän, Hämeenlinnan kaupunki tapaturmien poissaolopäivät. Molemmat kaupungit käyttävät vertailuun kaupungin omia poissaololukuja, Forssan kaupunki käyttää myös kaupungin ulkopuolista vertailulukua. Molemmat kaupungit kertovat sanallisesti tunnusluvuissa tapahtuneista muutoksista.

### 3.4.3 Vuosi 2010

Forssan kaupungin henkilöstökertomuksessa 2010 ilmoitettuihin sairauspoissaoloihin sisältyvät koko vuoden palkalliset, osapalkalliset ja palkattomat poissaolot. Henkilöstön määrä 31.12. ja sairauspoissaolojen *lukumäärä* kalenteripäivinä ilmoitetaan taulukossa, jossa ovat vuodet 2008–2010 eli kaksi vertailuvuotta. Taulukkoon on laskettu sairauspoissaolon *keskiarvo* kalenteripäivinä henkilöä kohti vuodessa, sairauspoissaoloprosentti ja sairauspoissaolot *henkilötyövuosina*. Sairauspoissaolopäivien keskiarvo ilmoitetaan myös toimialoittain, jotka on jaettu työyksikköihin. Toimialoja ovat keskushallinto, kasvatus- ja vapaa-aikatoimi, perusturvan toimiala, tekninen toimiala ja kunnalliset liikelaitokset. Taulukon yhteydessä kerrotaan aktiivisen aikaisen tuen

toimintamallista sekä laskentakaava työpanokselle henkilötöyvuosina, sairauspoissaoloprosentille ja sairauspoissaololle henkilötöyvuosina.

*Työtaturmien* lukumäärä ja muutos vuoteen 2009 verrattuna ilmoitetaan taulukossa. Taulukko ei kerro, ovatko kaikki työtaturmat aiheuttaneet sairauspoissaolopäiviä.

Lopuksi Forssan kaupungin henkilöstökertomuksessa 2010 ovat johtopäätökset sairauspoissaoloista ja ehdotukset toimenpiteistä:

Sairauspoissaolot ovat likimain samaa luokkaa kuin edellisenä vuonna. Sairauspoissaolopäiviä on keskimäärin 13,7 kalenteripäivää/henkilö/vuosi. Ne ovat hieman lisääntyneet. ... Aktiivisen aikaisen tuen mallin käyttöä tehostetaan. (Forssan kaupungin henkilöstökertomus 2010, 14)

Forssan kaupungin henkilöstökertomuksessa sairauspoissaolot on ilmoitettu kahdella tavalla. Lisäksi sairauspoissaolot ilmoitetaan henkilötöyvuosina. Raportissa ei kerrota, sisältyvätkö työtaturmista aiheutuneet poissaolopäivät sairauspoissaoloihin. Raportissa ovat vuoden 2004 henkilöstöraporttisuosituksen mukaiset tunnusluvut sairauspoissaoloista ja työtaturmista johtuvista poissaoloista. Tunnusluvut esitetään taulukkona, graafisia kuvioita ei käytetä. Henkilöstön sairauspoissaolojen vertailulukuina ovat kaupungin omat poissaololuvut kahdelta edelliseltä vuodelta. Sairauspoissaoloista on laskettu erilaisia tunnuslukuja. Taulukon yhteydessä kerrotaan tunnusluvuista.

Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöraportissa 2010 ilmoitetaan taulukossa vakinaisen henkilöstön sairauspoissaolojen *keskiarvo* kalenteripäivinä. Samassa taulukossa ilmoitetaan prosenttina vakinainen henkilöstö, jolla ei ole yhtään sairauspoissaolopäivää sekä työtaturmien lukumäärä.

Koko henkilöstön sairaudesta ja tapaturmasta aiheutuneet poissaoloajan palkkakustannukset vuodelta 2010 ilmoitetaan euroina. Summa ei sisällä sijaiskustannuksia.

Vakinaisen henkilöstön sairauspoissaolojen *pituus* kalenteripäivinä ja prosenttina ilmoitetaan taulukossa. Pituus on jaettu ryhmiin 1–3, 4–10, 11–60, 61–90, 91–180, >181 kalenteripäivää. Taulukon yhteyteen on laskettu henkilölukumäärä, jolla pitäisi olla vuoden mittainen sairauspoissaolo, jotta poissaoloa kertyisi saman verran kuin sairauspoissaolot ovat yhteensä. Taulukon yhteydessä kerrotaan sairauspoissaolojen muutoksesta vuodesta 2009 vuoteen 2010, varhaisesta puuttumisesta sairauspoissaoloihin ja eri tavoista selvittää sairausloman tarve:

Hämeenlinnan kaupunki muutti sairauslomakäytäntöä vuonna 2009. Uuden käytännön mukaisesti esimiehelle annetun selvityksen perusteella esimies voi hyväksyä palkallisen sairauspoissaolon enintään viiden kalenteripäivän ajalta. Aiemmin rajana oli 3 päivää. ... Sairauslomakäytännön muutoksella ei näyttäisi olevan lyhyitä poissaoloja lisäävää vaikutusta vaan 1–10 päivän sairauslomamäärät näyttäisivät olevan tilaston mukaan hienoisessa laskussa. (Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöraportti 2010, 25)

Vakinaisen henkilöstön sairauspoissaolojen keskiarvo kalenteripäivinä palvelualueittain ilmoitetaan taulukossa. Palvelualueita on yhteensä 17, joihin kuuluvat liikelaitokset. Taulukkoon on laskettu palvelualueittain vakinaisesta henkilöstöstä prosentti, jolla on sairauspoissaoloja ja prosentti, jolla ei ole sairauspoissaoloja.

Työterveyshuollon toiminnasta kerrotaan erikseen. Sairauspoissaolot ilmoitetaan työterveyshuollon lääkärinlausuntoihin perustuvien sairauslomapäivien lukumääränä ja kerrotaan kolme työterveyshuollon tilastoimaa, lukumääräisesti merkittävää syytä sairauslomapäiviin: tuki- ja liikuntaelinvaiva syynä, hengityselinsairaus syynä ja mielenterveys syynä.

Henkilöstölle sattuneista *työtapaturmista* ilmoitetaan lukumäärä, joka on jaettu työpaikalla, työmatkalla ja työpaikan ulkopuolella työtehtävissä tapahtuneisiin työtapaturmiin. Ammattitautien lukumäärä ilmoitetaan erikseen. Taulukossa ilmoitetaan työtapaturmat, työmatkatapaturmat ja ammattitaudit sekä niistä aiheutuneiden korvauspäivien lukumäärä ja euromääräinen korvaus vuosina 2002–2010 eli kahdeksan vertailuvuotta. Taulukon tiedot ilmoitetaan myös graafisena käyränä, lukuun ottamatta korvauspäivien lukumäärää. Seuraavassa taulukossa ilmoitetaan työtapaturmien lukumäärän jakautuminen vahinkotyyppin mukaan vuosina 2009–2010. Eri vahinkotyyppejä on tilastoitu yhdeksän ja ei tietoa vahingosta -tyyppi. Työtapaturmat on taulukossa ryhmitelty viiteen palvelualueeseen, liikelaitokset ilmoitetaan erikseen. Työtapaturmien määrän muutoksista vahinkotyyppin mukaan kerrotaan taulukon yhteydessä. Viimeisessä taulukossa ilmoitetaan työtapaturmien lukumäärän jakautuminen vamman lajin mukaan vuosina 2009–2010. Vamman lajeja on tilastoitu kymmenen. Työtapaturmat on taulukossa ryhmitelty viiteen palvelualueeseen, liikelaitokset ilmoitetaan erikseen. Työtapaturmien määrän muutoksista vamman lajin mukaan kerrotaan taulukon yhteydessä.

Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöraportissa sairauspoissaolot ilmoitetaan kahdella tavalla. Työtapaturmat ilmoitetaan erikseen, mutta raportissa ei kerrota, sisältyvätkö työtapaturmat sairauspoissaoloihin. Tietoa työtapaturmista ilmoitetaan samassa laajuudessa kuin tietoa



sairauspoissaoloista. Raportissa ovat vuoden 2004 henkilöstöraporttisuosituksen mukaiset tunnusluvut sairauspoissaoloista ja työtapaturmista johtuvista poissaoloista sekä poissaolojen palkkakustannukset. Tunnusluvut esitetään taulukkona, työtapaturmien ensimmäinen taulukko myös graafisina kuvioina. Henkilöstön sairauspoissaolojen vertailulukuina ovat kaupungin omat poissaololuvut edelliseltä vuodelta, työtapaturmapoissaoloissa kahdeksalta edelliseltä vuodelta. Sairauspoissaolojen ilmoittamisessa on käytetty myös työterveyshuollon tilastoja. Taulukoiden yhteydessä kerrotaan sairauspoissaoloissa tapahtuneista muutoksista ja henkilöstöjohtamisen toimenpiteistä niiden vähentämiseksi.

Molemmat kaupungit ilmoittavat sairauspoissaolot taulukkona. Hämeenlinnan kaupunki käyttää graafista kuviota työtapaturmapoissaoloissa, Forssan kaupunki ei. Henkilöstöraporttisuosituksessa ohjeistetaan ilmoittamaan sairauspoissaolot, työtapaturmista johtuvat poissaolot ja henkilökustannukset. Hämeenlinnan kaupunki ilmoittaa sairauspoissaoloajan palkkakustannukset, toisin kuin Forssan kaupunki. Molemmat kaupungit ilmoittavat sairauspoissaolon keskiarvon kalenteripäivinä, Forssa kaupunki koko henkilöstön ja Hämeenlinnan kaupunki vakinaisen henkilöstön osalta. Sekä Forssan kaupunki että Hämeenlinnan kaupunki ilmoittavat sairauspoissaolot toimialoittain/palvelualueittain sairauspoissaolopäivien keskiarvona. Työtapaturmapoissaoloista molemmat kaupungit ilmoittavat tapaturmien lukumäärän. Molemmat kaupungit käyttävät vertailuun kaupungin omia poissaololukuja. Molemmat kaupungit tuovat esiin aikaisen/varhaisen puuttumisen toimintamallin sairauspoissaoloihin ja kertovat sanallisesti tunnusluvuista.

#### **3.4.4 Vuosi 2015**

Forssan kaupungin henkilöstökertomuksessa 2015 ilmoitettuihin sairauspoissaoloihin sisältyvät koko vuoden palkalliset, osapalkalliset ja palkattomat poissaolot. Henkilöstön määrä 31.12. ja sairauspoissaolojen *lukumäärä* kalenteripäivinä ilmoitetaan taulukossa, jossa ovat vuodet 2013–2015. Taulukkoon on laskettu sairauspoissaolon *keskiarvo* kalenteripäivinä henkilöä kohti vuodessa ja sairauspoissaolot *henkilötyövuosina*. Sairauspoissaolopäivien keskiarvo ilmoitetaan myös toimialoittain, jotka on jaettu työyksiköihin. Toimialoja ovat keskushallinto, sivistys- ja tulevaisuustoimiala, teknisen ja ympäristön toimiala ja kunnallinen liikelaitos. Taulukon yhteydessä mainitaan aktiivisen aikaisen tuen toimintamalli ja työkyvyn hallinnan toimintamalli sekä kerrotaan

laskentakaava sairauspoissaololle henkilötyövuosina. Taulukossa on huomautus, että kuntayhtymän palvelukseen siirtynyt (sosiaalihuollon)henkilöstö ei ole mukana tilastossa.

Koko henkilöstön sairauspoissaolojen *pituus* toimialoittain työpäivinä, kalenteripäivinä ja teoreettisina työpäivinä ilmoitetaan taulukossa. Toimialoja ovat keskushallinto, kasvatustoimi sekä tekninen ja ympäristötoimi. Pituus on jaettu ryhmiin 1–3, 4–10, 11–60, 61–90, 91–180, >181 kalenteripäivää. Taulukkoon on kerätty toimialoittain henkilöstön lukumäärä, jolla on sairauspoissaoloja, ja jolla ei ole sairauspoissaoloja sekä laskettu toimialan poissaoloprosentti. Teoreettiset työpäivät -termiä ei selitetä taulukon yhteydessä, mutta selitys löytyy toisaalta henkilöstökertomuksesta.

Henkilöstölle sattuneet *työtaturmat* ilmoitetaan taulukossa vamman laadun mukaan. Taulukossa ilmoitetaan vahinkojen lukumäärä, sairauspäivät ja euromääräinen korvaus vuosina 2014–2015. Erilaisia vamman laatuja on tilastoitu viisi, lisäksi on tuntematon tilastointiarvo. Seuraavassa taulukossa ilmoitetaan henkilöstölle sattuneet työmatkataturmat vamman laadun mukaan sekä vahinkojen lukumäärä, sairauspäivät ja euromääräinen korvaus vuosina 2014–2015. Vamman laadut ovat samat kuin työtaturmissa, niitä on tilastoitu tuntemattoman lisäksi kolme erilaista.

Forssan kaupungin henkilöstökertomuksessa 2015, Työvoimakustannukset -osassa, on taulukko sairauspoissaolokustannuksista vuosina 2012–2015 eli vertailuvuosia on kolme. Taulukkoon on laskettu keskiarvo henkilötyövuoden sairauspoissaolokustannuksista. Taulukkoon poissaoloajan palkkakustannuksista syyn mukaan on kerätty sairauspoissaolopäivien palkkakustannukset euroina, sairauspoissaolopäivät työpäivinä ja kalenteripäivinä, naisten ja miesten lukumäärä sekä laskettu keskiarvo työpäivien ja kalenteripäivien sairauspoissaolopäivien palkkakustannuksista.

Forssan kaupungin henkilöstökertomuksen 2015 loppuun on kerätty tavoitteen mukaiset saavutukset (+) ja kehittämiskohteet (-). Sairauspoissaoloista ne ovat:

- + Työtaturmat ja työmatkataturmat ovat vähentyneet
- + Sairauspoissaolopäivät ja -kustannukset ovat vähentyneet
- [ei ilmoitettu sairauspoissaoloja koskevia]

(Forssan kaupungin henkilöstökertomus 2015, 21)

Forssan kaupungin henkilöstökertomuksessa sairauspoissaolot ilmoitetaan kolmella tavalla. Lisäksi sairauspoissaolot ilmoitetaan henkilötyövuosina. Työtaturmat ilmoitetaan erikseen, mutta raportissa ei kerrota, sisältyvätkö työtaturmat sairauspoissaoloihin. Raportissa ovat vuoden 2013 henkilöstöraporttisuosituksen mukaiset terveystieteiden poissaolojen tunnusluvut ja

työvoimakustannukset. Tunnusluvut esitetään taulukkona, graafisia kuvioita ei käytetä. Henkilöstön sairauspoissaolojen vertailulukuina ovat kaupungin omat poissaololuvut kahdelta tai kolmelta edelliseltä vuodelta, työtaturmissa edelliseltä vuodelta. Sairauspoissaoloista on laskettu erilaisia tunnuslukuja. Taulukoiden yhteydessä kerrotaan sairauspoissaoloista.

Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöraportissa 2015 vakinaisen henkilöstön sairauspoissaolojen *pituus* kalenteripäivinä ja prosenttina vuosina 2014–2015 ilmoitetaan taulukossa. Pituus on jaettu ryhmiin 1–3, 4–7, 8–29, 30–60, 61–90, 91–180, >181 kalenteripäivää. Taulukon yhteydessä vakinaisen henkilöstön sairauspoissaolojen keskiarvoa kalenteripäivinä verrataan vuoteen 2014. Sairauspoissaolojen yhteydessä kerrotaan tavoitteesta vähentää sairauspoissaoloja aktiivisen tuen toimintamalla ja työterveyshuoltoyhteistyötä käyttäen sekä sairauspoissaolojen pituuden uudistetusta ryhmittelystä ja sairauspoissaolojen omailmoituskäytännöstä:

Työterveyslaitos on tutkinut Hämeenlinnan sairauspoissaolojen omailmoituskäytäntöä. Omailmoitus on aktiivisesti käytössä. Sen käyttö koettiin helppona ja luontevana. Omailmoituksen hyvänä puolena esimiehet pitivät sitä, että se vähensi turhia työterveyshuollon käyntejä. Puolet esimiehistä arvioi, että luottamus ja ilmapiiri ovat parantuneet omailmoituksen käyttöönoton myötä. (Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöraportti 2015, 21)

Vakinaisen henkilöstön sairauspoissaolojen *keskiarvo* kalenteripäivinä palvelualueittain vuosina 2014–2015 ilmoitetaan taulukossa. Palvelualueita on yhteensä 14 ja ne on ryhmitelty otsikoihin: tilaaja, konsernipalvelut ja palvelutuotanto. Palvelutuotanto sisältää liikelaitokset. Taulukkoon on laskettu vakinaisesta henkilöstöstä sairauspoissaolojen poissaoloprosentti eli sairauspoissaolotyöpäivien osuus prosenttina palvelualueen teoreettisista työpäivistä.

Henkilöstölle sattuneista *työtaturmista* ilmoitetaan taulukossa työtaturmien, työmatkataturmien ja ammattitautien lukumäärä sekä niistä aiheutuneiden korvauspäivien lukumäärä ja euromääräinen korvaus vuosina 2012–2015 eli kolme vertailuvuotta. Taulukossa ovat erikseen Hämeenlinnan kaupunki ja Kanta-Hämeen pelastuslaitos. Taulukon yhteydessä kerrotaan työhyvinvointijohtamisen tavoitteesta pysäyttää työtaturmien kasvu, kaupungin käyttämän tapaturmavakuutusyhtiön vaihtumisen vaikutuksesta työtaturmien raportointiin ja kolme useimmiten työtaturmia aiheuttanutta tilastoitua syytä.

Hämeenlinnan henkilöstöraportin 2015 aluksi on henkilöstöjohtajan katsaus henkilöstöpolitiikkaan. Katsaukseen on poimittu koko henkilöstön sairaudesta ja tapaturmasta aiheutuneen poissaoloajan palkkakustannukset sivukuluineen euroina. Vertailuvuotena on vuosi 2014.

Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöraportissa sairauspoissaolot ilmoitetaan kahdella tavalla. Työtapaturmat ilmoitetaan erikseen, mutta raportissa ei kerrota, sisältyvätkö työtapaturmat sairauspoissaoloihin. Raportissa ovat vuoden 2013 henkilöstöraporttisuosituksen mukaiset terveysperusteisten poissaolojen tunnusluvut, lukuun ottamatta henkilötyövuositunnuslukua, ja työvoimakustannukset. Tunnusluvut esitetään taulukkona, graafisia kuvioita ei käytetä. Henkilöstön sairauspoissaolojen vertailulukuina ovat kaupungin omat poissaololuvut edelliseltä vuodelta, työtapaturmapoissaoloissa kolmelta edelliseltä vuodelta. Taulukoiden yhteydessä kerrotaan sairauspoissaoloissa tapahtuneista muutoksista ja henkilöstöjohtamisen toimenpiteistä niiden vähentämiseksi.

Kumpikaan kaupunki ei käytä sairauspoissaolojen esittämiseen graafisia kuvioita. Henkilöstöraporttisuosituksessa ohjeistetaan ilmoittamaan terveysperusteisista poissaoloista poissaolopäivien jakautuma, poissaolot henkilötyövuosina ja työtapaturmista johtuvat poissaolot sekä terveysperusteisten poissaolojen palkat. Forssan kaupunki ilmoittaa sairauspoissaolot henkilötyövuosina, Hämeenlinnan kaupunki ei. Molemmat kaupungit ilmoittavat sairauspoissaolot toimialoittain/palvelualueittain sairauspoissaolopäivien keskiarvona. Molemmat kaupungit raportoivat sairauspoissaolojen palkkakustannukset sairauspoissaoloista erillään, Forssan kaupunki työvoimakustannuksissa, Hämeenlinnan kaupunki henkilöstöjohtajan katsauksessa. Työtapaturmapoissaoloista molemmat kaupungit ilmoittavat tapaturmien lukumäärän lisäksi euromääräisen korvauksen työtapaturmista. Sekä Forssan kaupunki että Hämeenlinnan kaupunki käyttävät vertailuun kaupungin omia poissaololukuja. Tunnuslukujen sanallisessa tulkinnassa Forssan kaupunki kertoo asiat vain lyhyesti. Henkilöstökertomuksen yhteydestä henkilöstöjohtamiseen kerrotaan toisaalla henkilöstökertomuksessa. Tunnuslukujen sanallisessa tulkinnassa Hämeenlinnan kaupunki kertoo tunnuslukujen yhteydestä henkilöstöjohtamiseen.

## 3.5 Koulutus ja kehittäminen

### 3.5.1 Vuosi 2000

Forssan kaupungin henkilöstötilinpäätöksessä 2000 koulutuksesta ja kehittämisestä kerrotaan koulutuspalvelujen ostojen kustannukset markkoina sekä palkallisten koulutuspäivien lukumäärä. Lisäksi Vakinaisen henkilöstön poissaolot eri syiden perusteilla -taulukossa ilmoitetaan oppisopimuskoulutuksen (teoriapäivien) poissaolopäivät vuosina 1999–2000.

Forssan kaupungin henkilöstötilinpäätöksessä koulutus ja kehittäminen kerrotaan sanallisesti. Sen ilmoittamiseen käytetään lukuja. Henkilöstötilinpäätössuositus vuodelta 1997 ohjeistaa valitsemaan kuntaan sopivan tavan ilmoittaa osaamisen kehittäminen ja koulutus. Koulutuksen vertailulukuna ovat kaupungin omat koulutuspäivät edelliseltä vuodelta.

Hämeenlinnan kaupungin henkilöstötilinpäätöksessä 2000 kerrotaan kahdesta *henkilöstön kehittämishankkeesta*. Ensimmäinen on kaupunginhallituksen käynnistämä henkilöstövoimavarojen kehittämishanke. Sen yhtenä osana on kaupungin ja toimialojen johtoryhmälle aloitettu johtamisvalmennusohjelma. Valmennuksen tavoitteena on antaa johtajille ja esimiehille valmiuksia ja halua:

1. hahmottaa kaupunkikonsernin kokonaisuus
2. kehittyä ja kasvaa tehtävässään
3. tarvittaessa vaihtaa tehtäviä kaupungin organisaatiossa omien edellytystensä ja voimavarojensa mukaan
4. harjoittaa lisäopintoja esimiestoimintaan ja -taitoihin omien voimavarojen ja soveltujen pelisääntöjen mukaisesti.

(Hämeenlinnan kaupungin henkilöstötilinpäätös 2000, 129)

Toinen henkilöstön kehittämishanke on Hyvinvointi-Hämeenlinna -hanke. Hankkeen kohderyhmänä on perusturvan ja koulutoimen henkilöstö ja sen ”lähtökohtana oli huoli ikääntyvän henkilöstön työssä jaksamisesta jatkuvissa muutoksissa” (Hämeenlinnan kaupungin henkilöstötilinpäätös 2000, 129). Projekti tutkii, miten henkilöstö motivoituu ylläpitämään työkykyään sekä tarkastelee, miten saadaan siirrettyä nuorille työntekijöille ikääntyvien osaaminen ja kokemus. Toimintamallina on yhteistoiminnallinen oppiminen, jonka toteutuksesta kerrotaan.

Lisäksi projektista kerrotaan siihen osallistuneiden henkilölukumäärä, henkilötyöpäivien lukumäärä, koulutus- ja kuntoutustilaisuuksien lukumäärä sekä kustannukset markkoina ja Euroopan sosiaalirahaston osuus kustannuksista. Projektiin tavoitellun henkilöstömäärän ja talousarvion kerrotaan toteutuneen.

Hämeenlinnan kaupungin henkilöstötilinpäätöksessä koulutus ja kehittäminen kerrotaan sanallisesti. Sen ilmoittamiseen käytetään lukuja. Henkilöstötilinpäätössiivous vuodelta 1997 ohjeistaa valitsemaan kuntaan sopivan tavan ilmoittaa osaamisen kehittäminen ja koulutus. Koulutusta ja kehittämistä ei vertailla aikaisempaan.

Koulutus ja kehittäminen kuuluvat laadullisiin henkilöstövoimavaroihin. Laadullisten henkilöstövoimavarojen mittaaminen on vaikeaa, joten raportointitapana käytetään kuvaajia. Henkilöstöraporttisuosituksessa ohjeistetaan ilmoittamaan koulutus ja kehittäminen kuntaan sopivalla tavalla, joka voidaan ideoida työyksikkökohtaisesti. Sekä Forssan kaupunki että Hämeenlinnan kaupunki ilmoittavat koulutuksesta lukuja. Forssan kaupunki käyttää lukujen vertailuun kaupungin omia koulutuslukuja, Hämeenlinnan kaupunki ei esitä vertailulukuja. Koulutuskustannukset ovat osa työvoimakustannuksia. Forssan kaupunki ilmoittaa koulutuspalvelujen ostojen kustannukset, Hämeenlinnan kaupunki yhden projektin koulutustilaisuuksien kustannukset.

### 3.5.2 Vuosi 2005

Forssan kaupungin henkilöstökertomuksessa 2005 henkilöstön koulutus ja kehittäminen sisältää osaamisen kehittämisen, henkilöstökoulutuksen ja esimiesvalmennuksen. Henkilöstön *osaamisen kehittämisen* toimenpiteinä luetellaan henkilöstön perehdyttäminen työhönsä ja työyksikkönsä, tarpeiden mukainen ammatillinen henkilöstökoulutus, ammatillisen kehittymisen tarpeiden kartoitus kehityskeskustelussa tai erillisessä osaamiskartoituksessa, osaamista lisäävistä toimenpiteistä sopiminen ja niiden toteutumisen seuraaminen yhdessä esimiehen kanssa sekä työssä oppimisen keinojen (työnohjaus, työkierto, kehittämishankkeisiin osallistuminen) tarjoaminen. Lisäksi kotihoidon palveluyksikössä on tehty erillinen osaamiskartoitus. Vakinaisen henkilöstön *henkilöstökoulutus* kalenteripäivinä ilmoitetaan taulukossa ja se sisältää ammatillisen koulutuksen sekä ammattiyhdistys- ja yhteistoimintakoulutuksen. Taulukossa ovat vuodet 2003–2005. Toisessa taulukossa ilmoitetaan henkilöstökoulutus kalenteripäivinä ammattiluokittain. Ammattiluokkia on

18. Kaikille esimiehille on järjestetty *esimiesvalmennusta* henkilöstövoimavaran johtamisessa sekä taloudessa ja toiminnassa. Henkilöstövoimavaran johtamisen valmennustilaisuuksia oli neljä ja talouden ja toiminnan koulutustilaisuuksia seitsemän. Suorittuja tutkintoja ovat päivähoidon johtamistaidon erikoisammattitutkinto, perhepäivähoitajan tutkinto ja kunta-alan johtamistaidon erikoisammattitutkinto (Kunta-Jet).

Lopuksi Forssan kaupungin henkilöstökertomuksessa 2005 on johtopäätökset koulutuksesta ja kehittämisestä sekä ehdotukset toimenpiteistä:

Henkilöstökoulutusta ja erityisesti esimiesvalmennusta on lisätty. Johtamistaitojen erikoisammattitutkinnon suorittaminen on ollut esimiesten osaamisen lisäämisen tapa. Koulutuksia ja valmennuksia järjestetään kaupunki- ja henkilöstöstrategisten painopisteiden ja työhyvinvointiohjelman tavoitteiden mukaisesti. Koulutussuunnittelua kehitetään. Tavoitteena on, että toimialojen johtoryhmien johdolla laaditaan palvelualueiden ja/tai yksiköiden osaamisen kehittämissuunnitelmat (koulutussuunnitelmat) normaalin talousarvion vuosisuunnittelun yhteydessä. (Forssan kaupungin henkilöstökertomus 2005, 18)

Forssan kaupungin henkilöstökertomuksessa 2005 on myös vakinaisen ja määräaikaisen henkilöstön palkallisten koulutuspäivien lukumäärä, palkkakustannukset ja koulutuspalvelujen ostojen kustannukset. Taulukoon on kerätty vuosien 2000–2005 tiedot eli vertailuvuosia on viisi.

Forssan kaupungin henkilöstökertomuksessa koulutus ja kehittäminen kerrotaan sanallisesti. Sen ilmoittamiseen käytetään lukuja. Koulutuspäivät esitetään taulukkona. Raportissa koulutus ja kehittäminen on ilmoitettu vuoden 2004 henkilöstöraporttisuosituksen mukaisesti. Koulutuspäivien vertailulukuina ovat kaupungin omat koulutuspäivät kahdelta edelliseltä vuodelta. Henkilöstökustannusten osalta koulutuspäiviä vertaillaan viiden vuoden ajalta.

Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöraportissa 2005 henkilöstön koulutus ja kehittäminen sisältää tilinpäätöksestä kerätyt tiedot henkilöstön koulutusmäärärahoista toimialoittain. Koulutusmäärärahoista on laskettu henkilöstön kehittämiseen käytettyjen määrärahojen osuus prosenttina henkilöstön palkkakustannuksista sekä määrärahojen osuus vakinaisessa palvelussuhteessa olevaa henkilöä kohti euroina. Määrärahat kohdennettiin *ammattilliseen täydennyskoulutukseen*.

”Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöstrategia 2010” linjaaman toiminnan yksi painopistealue vuonna 2005 oli:

Esimiesten tukeen on panostettu erityisesti tarjoamalla mahdollisuutta työnohjaukseen. Lisäksi esimiehille on ollut tarjolla koulutusta sekä säännöllinen mahdollisuus osallistua kuukausittain järjestettäviin yhteisiin keskustelu- ja koulutusiltapäiviin. ... Lisäksi henkilöstöpolitiikkaa on ajantasaistettu ja yhdenmukaistettu mm. linjaamalla henkilöstön kehittämistä koskevat periaatteet ja ohjeet. (Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöraportti 2005, 4)

Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöraportissa koulutus ja kehittäminen kerrotaan sanallisesti. Sen ilmoittamiseen käytetään lukuja. Koulutuksen ja kehittämisen määrärahoista on laskettu tunnuslukuja. Koulutusmäärärahat esitetään taulukkona. Raportissa koulutusta ja kehittämistä ei ole ilmoitettu vuoden 2004 henkilöstöraporttisuosituksen mukaisesti, poikkeuksena henkilöstökustannukset. Koulutusta ja kehittämistä ei vertailla aikaisempaan.

Molemmat kaupungit esittävät koulutusta ja kehittämistä kuvaavat luvut taulukossa. Henkilöstöraporttisuosituksessa ohjeistetaan ilmoittamaan osaamisen kehittämisessä henkilöstökoulutuksen menetelmät ja johtamisen kehittämisessä sen menetelmät. Forssan kaupunki kertoo sekä henkilöstökoulutuksen että esimieskoulutuksen sisällöstä. Hämeenlinnan kaupunki kertoo esimieskoulutuksen sisällöstä. Molemmat kaupungit ilmoittavat koulutuksesta lukuja. Koulutuskustannukset ovat osa henkilöstökustannuksia, joten molemmat kaupungit ilmoittavat ne. Forssan kaupunki käyttää lukujen vertailuun kaupungin omia koulutuslukuja, Hämeenlinnan kaupunki ei esitä vertailulukuja. Molemmat kaupungit kertovat koulutuksen yhteydestä henkilöstöstrategiaan.

### 3.5.3 Vuosi 2010

Forssan kaupungin henkilöstökertomuksessa 2010 henkilöstön koulutus ja kehittäminen sisältää henkilöstökoulutuksen ja kehittämishankkeet. Työntekijöille ja esimiehille järjestettyjä yhteisiä *henkilöstökoulutuksia* luetellaan yhteensä 15. Koulutuksien kesto on 1–3 päivää, poikkeuksena 2010 alkanut Johtamistaidon erikoisammattitutkinto KuntaJet. Lueteltujen koulutuksien lisäksi toimialat ovat järjestäneet henkilöstölleen ammatillista täydennyskoulutusta. Luettelon yhteydessä kerrotaan, että henkilöstökoulutuksen ja osaamisen kehittämisen tulee perustua palvelutoiminnan järjestämisen ja työelämän tarpeisiin. Henkilöstön koulutuspäivien lukumäärä kalenteripäivinä ilmoitetaan taulukossa, jossa ovat vuodet 2005–2010 eli viisi vertailuvuotta. Taulukkoon on laskettu



koulutuspäivien muutos vuodesta 2009 vuoteen 2010. Koulutuspäiviin sisältyvät ne koulutuspäivät, joista työnantaja maksaa palkan sekä ammattiyhdistys- ja yhteistoimintakoulutus.

Käynnissä olevia seudullisia ja kaupungin omia henkilöstöön vaikuttavia *kehittämishankkeita* on lueteltu yhteensä 14. Luettelon yhteydessä kerrotaan lyhyesti kuudesta kehittämishankkeesta: henkilöstöstrategiasta, henkilöstöstrategian toimintaohjelmasta, henkilöstösopimuksesta, innovaatio säännöstä, sosiaalityön ja työllisyyden palvelujen yhdistämisestä ja seudullisesta palvelurakenneselvityksestä.

Lopuksi Forssan kaupungin henkilöstökertomuksessa 2010 ovat johtopäätökset koulutuksesta ja kehittämisestä sekä ehdotukset toimenpiteistä. Johtopäätökset esimies- ja työntekijäkoulutuksesta ovat:

Esimiesinfot eli Voormannit ovat vakiinnuttaneet paikkansa esimiesten informaatiokanavana. Esimiehet saavat tiedotustilaisuuksien kautta tietoa kaupunkiorganisaatiossa käynnissä olevista ajankohtaisista asioista. Johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittaminen on ollut yksi esimiesten osaamisen lisäämisen tapa. Esimiehille järjestetään noin kerran vuodessa ns. esimiesillalliset, jossa on koulutusosuuden lisäksi virkistysosuus. ... Henkilöstökoulutuksia ja valmennuksia järjestetään kaupungin strategian ja henkilöstöstrategisten painopisteiden ja työhyvinvointiohjelman tavoitteiden mukaisesti. Kehityskeskustelujen yhteydessä kiinnitetään huomiota osaamisen ja koulutustarpeiden selvittämiseen, määrittelyyn ja henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien laatimiseen. (Forssan kaupungin henkilöstökertomus 2010, 11)

Forssan kaupungin henkilöstökertomuksessa 2010 on myös vakinaisen henkilöstön palkallisten koulutuspäivien lukumäärä, palkkakustannukset ja koulutuspalvelujen ostojen kustannukset. Taulukoon on kerätty vuosien 2005–2010 tiedot eli vertailuvuosia on viisi ja laskettu koulutuspäivien kasvuprosentti vuodesta 2009 vuoteen 2010. Taulukon yhteydessä kerrotaan koulutusmäärärahojen käytön lisääntyneen tuloksellisuutta lisääviin kehittämishankkeisiin myönnettävän kehittämismäärärahan myötä.

Forssan kaupungin henkilöstökertomuksessa 2010 ovat johtopäätökset koulutuskustannuksista sekä ehdotukset toimenpiteistä. Toimenpide-ehdotuksena on, että:

Henkilöstön koulutus- ja kehittämismäärärahat pidetään kohtuullisella tasolla, jotta kyetään vastaamaan muuttuvan toimintaympäristön tuomiin haasteisiin ja turvataan

riittävä tuottavuuden kehitys henkilöstön osaamista kehittämällä. (Forssan kaupungin henkilöstökertomus 2010, 17)

Forssan kaupungin henkilöstökertomuksessa koulutus ja kehittäminen kerrotaan sanallisesti. Sen ilmoittamiseen käytetään lukuja. Koulutuspäivät esitetään taulukkona. Raportissa koulutus ja kehittäminen on ilmoitettu vuoden 2004 henkilöstöraporttisuosituksen mukaisesti. Koulutuspäivien ja henkilöstökustannusten vertailulukuna ovat kaupungin omat tiedot viideltä edelliseltä vuodelta. Koulutuksesta ja kehittämisestä on laskettu tunnuslukuja vertailua varten. Koulutuksen ja kehittämisen tavoitteet kytketään henkilöstöjohtamiseen.

Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöraportissa 2010 henkilöstön koulutus ja kehittäminen sisältää ensimmäiseksi taulukon, jossa ilmoitetaan koulutusapurahan saaneiden henkilöiden ja kehittäjäpalkinnon saaneiden työyhteisöjen lukumäärä. Seuraavaksi kerrotaan kehittämiseen käytettyjen koulutusmäärärahojen summa. Koulutusmäärärahojen suuruus prosenttina henkilöstön palkkakustannuksista kerrotaan vuosina 2009–2010. Koulutusapurahan, jolla korvataan hakijan työtehtäviin liittyvän koulutuksen kustannuksia, myöntämisen perusteet taustoitetaan ja ilmoitetaan apurahaan käytetty summa.

Sosiaalihuollon ja terveydenhuollon henkilöstön *täydennyskoulutukseen* osallistuneiden henkilöiden lukumäärä ja täydennyskoulutuksen koulutuspäivät ilmoitetaan taulukossa. Taulukon yhteydessä kerrotaan lait ja säädökset, joihin sosiaalihuollon ja terveydenhuollon henkilöstön lakisääteinen täydennyskoulutus ja sen seuranta perustuu. Täydennyskoulutukseen osallistuneet on taulukossa jaettu kuuteen ryhmään sosiaali- ja terveysalan tutkinnon perusteella. Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstöä palkittiin myös erityisillä kehittäjäpalkinnoilla. Niiden myöntämisen perusteet taustoitetaan ja luetellaan palkitut kehittämisteot.

Johtajuutta on tuettu ”järjestämällä virkavastuullisille esimiehille esimiestyön ’koutsausta’ ryhmissä osana johtamisen tukijärjestelmää” (Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöraportti 2010, 13). Ryhmät kokoontuivat 4–6 kertaa ja ryhmiä oli yhteensä 17. Lisäksi esimiehille järjestettiin kuukausittain sisäisiä koulutustilaisuuksia ajankohtaisista asioista sekä esimiesfoorumeita strategisen tason asioista ja koko organisaatiota koskevista linjauksista yhteensä kuusi kertaa. Esimiehet osallistuivat myös ammattialansa mukaisiin koulutuksiin.

Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöraportissa koulutus ja kehittäminen kerrotaan sanallisesti. Sen ilmoittamiseen käytetään lukuja. Täydennyskoulutus esitetään taulukkona. Raportissa koulutusta ja kehittämistä ei ole ilmoitettu vuoden 2004 henkilöstöraporttisuosituksen mukaisesti, poikkeuksena

henkilöstökustannukset. Koulutuksen ja kehittämisen määrärahoista on laskettu tunnusluku, jota verrataan edelliseen vuoteen. Koulutusta ja kehittämistä ei muulla tavoin vertailla aikaisempaan. Kaupungin omat ratkaisut koulutukseen ja kehittämiseen, koulutusapuraha ja kehittäjäpalkinto, esitellään.

Forssan kaupunki esittää koulutusta ja kehittämistä kuvaavat luvut taulukossa, Hämeenlinnan kaupunki esittää vain osan luvuista taulukossa. Henkilöstöraporttisuosituksessa ohjeistetaan ilmoittamaan osaamisen kehittämisessä henkilöstökoulutuksen menetelmät ja johtamisen kehittämisessä sen menetelmät. Henkilöstöraporttisuosituksessa kehittämishankkeiden esittely liitetään yhteistoimintaan, mutta henkilöstöön vaikuttavat kehittämishankkeet myös täydentävät koulutusta ja kehittämistä. Forssan kaupunki kertoo henkilöstökoulutuksen ja esimieskoulutuksen sisällöstä sekä henkilöstöön vaikuttavista kehittämishankkeista. Hämeenlinnan kaupunki kertoo esimieskoulutuksen sisällöstä ja kehittämispalkinnosta. Molemmat kaupungit ilmoittavat koulutuksesta lukuja. Koulutuskustannukset ovat osa henkilöstökustannuksia, joten molemmat kaupungit ilmoittavat ne. Forssan kaupunki käyttää lukujen vertailuun kaupungin omia koulutuslukuja, Hämeenlinnan kaupunki ei esitä vertailulukuja, poikkeuksena koulutuskustannukset. Forssan kaupunki kertoo koulutuksen yhteydestä henkilöstöstrategiaan ja mainitsee tuloksellisuuden. Hämeenlinnan kaupunki ei kerro koulutuksen yhteydestä henkilöstöstrategiaan.

### 3.5.4 Vuosi 2015

Forssan kaupungin henkilöstökertomuksessa 2015 henkilöstön koulutus ja kehittäminen sisältää henkilöstökoulutuksen ja kehittämishankkeet. Työntekijöille ja esimiehille järjestettyjä yhteisiä *henkilöstökoulutuksia* luetellaan yhteensä 13. Koulutuksien kesto on 1–2 päivää, poikkeuksena sosiaalisen median koulutus, jota on järjestetty neljänä päivänä. Lueteltujen koulutuksien lisäksi toimialat ovat järjestäneet henkilöstölleen ammatillista täydennyskoulutusta. Luettelon yhteydessä kerrotaan henkilöstökoulutuksista: ”Pääperiaate on, että henkilöstökoulutuksen ja osaamisen kehittämisen tulee perustua kunnan palvelutoiminnan järjestämisen ja työelämän muuttuviin tarpeisiin” (Forssan kaupungin henkilöstökertomus 2015, 10). Henkilöstön koulutuspäivien lukumäärä kalenteripäivinä ja henkilötyövuosina ilmoitetaan taulukkona, jossa ovat vuodet 2011–2015 eli neljä vertailuvuotta. Taulukkoon on laskettu koulutuspäivien keskiarvo henkilötyövuotta

kohti ja koulutuspäivien muutos vuodesta 2014 vuoteen 2015. Koulutuspäiviin sisältyvät ne koulutuspäivät, joista työnantaja maksaa palkan sekä ammattiyhdistys- ja yhteistoimintakoulutus.

Käynnissä olevia tai vuonna 2015 päättyneitä henkilöstöön vaikuttavia *kehittämishankkeita* on lueteltu yhteensä 10. Luettelon yhteydessä kerrotaan lyhyesti kehittämishankkeista, joista kuusi on kaupunkistrategiaa tukevia poikkihallinnollisia ohjelmia.

Forssan kaupungin henkilöstökertomuksessa 2015 on taulukko poissaoloajan palkkakustannuksista syyn mukaan. Taulukkoon on kerätty koulutuspäivien palkkakustannukset euroina, koulutuspäivät työpäivinä ja kalenteripäivinä, naisten ja miesten lukumäärä sekä laskettu keskiarvo koulutuspäivien palkkakustannuksista työpäivinä ja kalenteripäivinä.

Forssan kaupungin henkilöstökertomuksessa koulutus ja kehittäminen kerrotaan sanallisesti. Sen ilmoittamiseen käytetään lukuja. Koulutuspäivät esitetään taulukkona. Raportissa koulutus ja kehittäminen on ilmoitettu vuoden 2013 henkilöstöraporttisuosituksen mukaisesti. Koulutuspäivien vertailulukuna ovat kaupungin omat tiedot neljältä edelliseltä vuodelta. Koulutuspäivistä ja palkkakustannuksista on laskettu tunnuslukuja. Koulutuspäivien tunnusluvussa käytetään henkilötyövuosia. Koulutuksen ja kehittämisen tavoitteet yhdistetään kaupungin toimintaan.

Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöraportissa 2015 kerrotaan ensimmäiseksi koulutuskorvauksesta osana henkilöstön koulutusta ja kehittämistä ja ilmoitetaan koulutuspäivien lukumäärä. Esitelty koulutuskorvaus on lakiin koulutuksen korvaamisesta perustuva taloudellinen tuki työnantajalle työntekijän ammatillista osaamista kehittävästä koulutuksesta.

Sosiaalihuollon ja terveydenhuollon henkilöstön *täydennyskoulutukseen* osallistuneiden henkilöiden lukumäärä ja täydennyskoulutuksen koulutuspäivät ilmoitetaan taulukossa. Taulukon yhteydessä kerrotaan lait ja säädökset, joihin sosiaalihuollon ja terveydenhuollon henkilöstön lakisääteinen täydennyskoulutus ja sen seuranta perustuu. Täydennyskoulutukseen osallistuneet on taulukossa jaettu kuuteen ryhmään sosiaali- ja terveystieteiden tutkinnon perusteella.

Esimiehille järjestettyjä sisäisiä ja ulkoisia koulutuksia on lueteltu yhteensä yhdeksän. Lisäksi ”esimiehille järjestettiin esimiestyön ’koutsasta’ osana johtamisen tukijärjestelmää” (Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöraportti 2015, 20) sekä esimiesfoorumeita strategisen tason asioista ja koko organisaatiota koskevista linjauksista. Esimiehet osallistuivat myös ammattialansa mukaisiin koulutuksiin.

Kehittäjäpalkinnosta kerrotaan, että kertapalkkiona myönnettävä kehittäjäpalkinto on vuosittain jaettava henkilöstöpalkinto. Myönnettyjen palkintojen lukumäärä ilmoitetaan.

Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöraportissa koulutus ja kehittäminen kerrotaan sanallisesti. Sen ilmoittamiseen käytetään lukuja. Täydennyskoulutus esitetään taulukkona. Raportissa koulutus ja kehittäminen on ilmoitettu vuoden 2013 henkilöstöraporttisuosituksen mukaisesti. Koulutusta ja kehittämistä ei vertailla aikaisempaan. Kaupungin oma ratkaisu koulutukseen ja kehittämiseen on kehittäjäpalkinto.

Forssan kaupunki esittää koulutusta ja kehittämistä kuvaavat luvut taulukossa, Hämeenlinnan kaupunki esittää taulukossa vain sosiaali- ja terveydenhuollon täydennyskoulutuksen luvut. Henkilöstöraporttisuosituksessa ohjeistetaan ilmoittamaan osaamisen kehittämisessä henkilöstökoulutus, johtamis- ja esimieskoulutus sekä muu osaamisen kehittäminen. Hämeenlinnan kaupunki kertoo henkilöstökoulutuksesta vain koulutuspäivät, Forssan kaupunki kertoo koulutuspäivien lisäksi henkilöstökoulutuksen sisällöstä. Hämeenlinnan kaupunki kertoo esimiesten koulutuksista, Forssan kaupunki työntekijöiden ja esimiesten yhteisistä koulutuksista. Forssan kaupunki käyttää lukujen vertailuun kaupungin omia koulutuslukuja, Hämeenlinnan kaupunki ei esitä vertailulukuja. Koulutuskustannukset ovat osa työvoimakustannuksia. Henkilöstöraporttisuosituksessa ohjeistetaan ilmoittamaan myös henkilöstöinvestoinnit, erityisesti koulutusinvestoinnit. Forssan kaupunki ilmoittaa koulutuskustannuksista palkkakustannukset, Hämeenlinnan kaupunki ei. Kumpikaan kaupunki ei ilmoita koulutusinvestointeja raportoinnissa. Forssan kaupunki mainitsee koulutuksen ja kehittämisen yhteyden kaupungin toimintaan. Hämeenlinnan kaupunki ei mainitse koulutuksen ja kehittämisen yhteyttä kaupungin toimintaan.

## **3.6 Työtyytyväisyys**

### **3.6.1 Vuosi 2000**

Forssan kaupungin henkilöstötilinpäätös 2000 ei sisällä työtyytyväisyys- tai työilmapiirikyselyn tuloksia eikä työtyytyväisyyttä kuvata muulla tavoin. Henkilöstötilinpäätöksen johdannossa todetaan, että ”Tulevina vuosina pyritään Forssan kaupungin osalta keräämään myös henkilöstön

työtyytyväisyyteen, työilmapiiriin ja työolosuhteisiin liittyviä tietoja” (Forssan kaupungin henkilöstötilinpäätös 2000, 3).

Hämeenlinnan kaupungin henkilöstötilinpäätös 2000 ei sisällä työtyytyväisyys- tai työilmapiirikyselyn tuloksia eikä työtyytyväisyyttä kuvata muulla tavoin.

Työtyytyväisyys kuuluu henkilöstövoimavarojen organisaatiotekijöihin. Organisaatiotekijöitä selvitetään kyselytutkimuksilla ja raportoidaan kyselytutkimusten tuloksista kertomalla. Henkilöstötilinpäätössuositus vuodelta 1997 suosittelee työolobarometrin käyttämistä.

### 3.6.2 Vuosi 2005

Forssan kaupungin henkilöstökertomus 2005 sisältää yhden *työilmapiirikyselyn* tulokset. Kysely tehtiin aikuisopiston päätoimiselle henkilöstölle ja tuntiopettajille. Kyselyyn vastattiin asteikolla 1–5. Kyselyssä kysyttiin kymmentä työhön liittyvää asiaa. Jokaisen kysymyksen yhteydessä kerrotaan kyselyn tulos tunnuslukuna. Selkeästi työtyytyväisyyttä kuvaavia kysymyksiä olivat tyytyväisyys työhön, työmäärä, vaikutusmahdollisuus omaan työhön, rehtori-työntekijä suhteen toimivuus, työpaikan sosiaalinen tuki ja yleisarvosana työilmapiiristä. Forssan kaupungin henkilöstökertomuksessa 2005 ehdotetaan työtyytyväisyydestä toimenpiteenä: ”Henkilöstö- ja työilmapiirikysely olisi hyvä tehdä vuoden 2006 syyskaudella” (Forssan kaupungin henkilöstökertomus 2005, 22).

Forssan kaupungin työilmapiirikyselyn kohderyhmä oli osa kaupungin henkilöstöstä, ei koko henkilöstö. Kyselyn tulokset kerrotaan. Kyselyyn sisältyi työtyytyväisyyttä kuvaavia kysymyksiä.

Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöraportti 2005 ei sisällä työtyytyväisyys- tai työilmapiirikyselyn tuloksia eikä työtyytyväisyyttä kuvata muulla tavoin.

Henkilöstöraporttisuositus vuodelta 2004 suosittelee työilmapiirimittauksia ja työolobarometrin käyttämistä.

### 3.6.3 Vuosi 2010

Forssan kaupungin henkilöstökertomuksessa 2010 kerrotaan toteutetusta henkilöstökyselystä. Henkilöstökysely jakaantui kolmeen osaan: *työtyytyväisyyskysely*, voimassa olevan henkilöstöstrategian toteuttamisessa onnistuminen ja uuden henkilöstöstrategian painopisteet. Henkilöstökyselyn tuloksia ei esitetä. Tuloksia kerrotaan hyödynnetyn uuden henkilöstöstrategian ja sen toimintaohjelman valmistelussa. Tuloksia tullaan hyödyntämään työyhteisöjen työhyvinvointitoiminnassa. Kerrotaan myös, että työhyvinvointikyselyn tuloksista on tiedotettu työterveyshuoltoon.

Forssan kaupungin henkilöstökyselyn kohderyhmää, koko henkilöstö tai osa henkilöstöstä, ei ilmoiteta. Kyselyn kysymyksiä ja tuloksia ei kerrota. Kyselyn jälkeen tehdyistä toimenpiteistä kerrotaan.

Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöraportissa 2010 kerrotaan Kuntien eläkevakuutuksen toteuttamasta työhyvinvointikyselystä. Vastausmahdollisuus oli koko kaupungin henkilöstöllä. Työhyvinvointia arvioitiin asteikolla 1–5. Työhyvinvointikyselyn tuloksia esitellään ja niitä verrataan muut kunnat (yhteensä) -tuloksiin. Tuloksien todetaan olevan hieman vertailukuntia parempia. Työhyvinvointikyselyssä *työtyytyväisyyttä* kuvaa työyhteisön toimivuus ja oma työviihtyvyys. Muutamia työhyvinvointikyselyn kysymyksiä ja tuloksia on poimittu taulukkoon. Taulukossa oleva kysymys ”Suositteletko nykyistä työpaikkaa tuttavallasi?” (Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöraportti 2010, 19) kuvaa *työtyytyväisyyttä*. Tulos ilmoitetaan kyllä-vastausten prosenttiosuutena. Lopuksi kerrotaan, että kyselyn tulosten julkistamisen jälkeen koulutettiin esimiehiä tulosten tulkintaan ja kehittämissuunnitelmien laadintaan.

Hämeenlinnan kaupungin työhyvinvointikyselyn kohderyhmä oli kaupungin koko henkilöstö. Kyselyn tuloksista kerrotaan ja tuloksia verrataan vertailukuntiin. Kyselyyn sisältyi työtyytyväisyyttä kuvaavia kysymyksiä. Kyselyn jälkeen tehdyistä toimenpiteistä kerrotaan.

Sekä Forssan kaupunki että Hämeenlinnan kaupunki kertovat henkilöstökyselystä, jossa työtyytyväisyyttä voidaan selvittää. Henkilöstöraporttisuositus vuodelta 2004 suosittelee työilmapiirimittauksia ja työolobarometrin käyttämistä. Forssan kaupunki ei kerro kyselyn tuloksista, Hämeenlinnan kaupunki kertoo tuloksista lyhyesti. Molemmat kaupungit kertovat henkilöstökyselyn jälkeen tehdyistä toimenpiteistä.

### 3.6.4 Vuosi 2015

Forssan kaupungin henkilöstökertomus 2015 ei sisällä työtyytyväisyys- tai työilmapiirikyselyn tuloksia eikä työtyytyväisyyttä kuvata muulla tavoin.

Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöraportissa 2015 kerrotaan henkilöstöpalvelujen toteuttamasta sosiaalista pääomaa mittaavasta työhyvinvointikyselystä. Kysely toteutettiin koko henkilöstölle. Hyvän *työilmapiirin* ylläpitämisen ja edistämisen todetaan olevan jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulla. Työhyvinvointikyselyn tulosten keskiarvo kerrotaan graafisena kuviona, joka on muodoltaan ”hämähäkinverkko”. Sosiaalisen pääoman mittarin kahdeksan kysymystä selittävät graafista kuviota. Selkeästi *työtyytyväisyyttä* kuvaavia kysymyksiä ovat: ”Pidämme toisiamme ajan tasalla työasioissa”, ”Työyhteisön jäsenet ottavat työssään huomioon muiden esittämät parannusehdotukset”, ”Jokainen tuntee tulevansa ymmärretyksi ja olevansa hyväksytty” ja ”Esimieheni kohtelee alaisiaan ystävällisesti ja huomaavaisesti” (Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöraportti 2015, 31). Kyselyn tulosten keskiarvoa verrataan vuosien 2013–2014 keskiarvoon.

Sosiaalisen pääoman keskiarvo vastualueittain/palvelualueittain vuosina 2014–2015 esitetään taulukossa. Palvelualueita on yhteensä 19 ja ne on ryhmitelty otsikoihin: tilaaja, konsernipalvelut, palvelutuotanto ja liikelaitokset. Palvelualueiden otsikoissa esitetään alueen sosiaalisen pääoman keskiarvo, poikkeuksena liikelaitokset. Taulukon yhteydessä kerrotaan, että sosiaalisen pääoman mittari kuvaa työyhteisön tilaa, mutta ei sellaisenaan ole riittävä päätelmiin syistä ja seurauksista. Lisäksi kerrotaan työhyvinvointikyselyn tulosten käsittelystä ja kehittämistoimenpiteiden suunnittelusta ja toteuttamisesta.

Hämeenlinnan kaupungin työhyvinvointikyselyn kohderyhmä oli kaupungin koko henkilöstö. Kyselyn tuloksista kerrotaan ja tuloksia verrataan kahden edellisen vuoden tuloksiin. Kyselyyn sisältyi työtyytyväisyyttä kuvaavia kysymyksiä. Kyselyn jälkeen tehdyistä toimenpiteistä kerrotaan.

Henkilöstöraporttisuositus vuodelta 2013 suosittelee aikaansaannoskykyä kuvaavien tunnuslukujen keräämiseen henkilöstökyselyjä.



### 3.7 Luotettavuustarkastelu

Tutkimusaineistona olivat Forssan kaupungin ja Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöraportit. Tutkimuksen aluksi kuvattiin tutkimusaineiston valinta ja tutkimusaineistoon tehdyt rajaukset. Henkilöstövoimavarojen näkemyksen kehittymistä analysoitiin neljällä kriteerillä: henkilöstön lukumäärä, sairauspoissaolot, koulutus ja kehittäminen sekä työtyytyväisyys. Kriteerit edustavat henkilöstövoimavarojen kolmea osa-aluetta ja niiden valinta analyysiin kuvattiin. Kriteerien mukaisten henkilöstövoimavarojen esittämistapa henkilöstöraportissa ja tietosisältö kuvattiin sanallisesti, ilman tutkimuskuntien raportoinnissa esiintyviä taulukoita. Kriteerien vertailua tehtiin henkilöstövoimavarojen kolmella osa-alueella aineistolähtöisesti. Mukaan vertailuun valittiin sisällöllisiä elementtejä ja visuaalisia elementtejä. Havainnot henkilöstövoimavaroista tehtiin kriteerien sanallisesta kuvauksesta. Tutkimuksen kulun tarkalla kuvaamisella varmistettiin tutkimuksen toistettavuus, joka lisää tutkimuksen luotettavuutta.

## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Henkilöstövoimavarojen näkemyksen kehittymistä tutkimuskuntien henkilöstöraportoinnissa analysoitiin neljällä kriteerillä: henkilöstön lukumäärä, sairauspoissaolot, koulutus ja kehittäminen sekä työtyytyväisyys. Analyysissä vertailtiin kriteerien raportointia tutkimuskuntien henkilöstöraporteissa ja etsittiin henkilöstöraportoinnista yhtäläisyyksiä ja eroja.

### 4.1 Henkilöstövoimavarojen raportointi

Tutkimuksen esioletuksena oli, että kunta-alan henkilöstöraporttisuositusten muuttumisen voidaan olettaa johtaneen myös henkilöstövoimavarojen näkemyksen kehittymiseen kunnan henkilöstöraportoinnissa. Kunta-alan henkilöstöraporttisuosituksen näkemys henkilöstövoimavaroista perustuu suosituksen julkaisuajankohdan mukaiseen tutkimustietoon ja käsitykseen henkilöstövoimavaroista. Tutkimuskuntien henkilöstöraportoinnin yhteyttä kunta-alan henkilöstöraporttisuositukseen tarkasteltiin vertaamalla jokaisen kriteerin raportointia henkilöstöraportin julkaisuajankohtana voimassa olevaan henkilöstöraporttisuosituksen ohjeisiin.

Henkilöstön lukumäärän sekä Forssan kaupunki että Hämeenlinnan kaupunki raportoivat pääosin henkilöstöraporttisuosituksen mukaisesti. Yksittäisiä poikkeamia henkilöstöraporttisuosituksen ohjeista löytyy tutkimusvuosien henkilöstöraportoinnista. Vain vuonna 2000 kaupunkien henkilöstötilinpäätöksessä tiedot henkilöstön lukumäärästä poikkeavat huomioitavasti henkilöstöraporttisuosituksesta. Forssan kaupunki raportoi henkilöstön lukumäärän ohjeita laajemmin ja Hämeenlinnan kaupunki ohjeita suppeammin. Vuonna 2010 Forssan kaupunki raportoi henkilöstön lukumäärän lisäksi vuokratyövoiman. Henkilöstöraporttisuosituksen ohjeisiin vuokratyövoiman ilmoittaminen tuli mukaan vuonna 2013.

Forssan kaupungin ja Hämeenlinnan kaupungin sairauspoissaolojen raportointi seuraa henkilöstöraporttisuosituksen ohjeita. Tutkimusvuosien henkilöstöraportoinnissa on sairauspoissaolojen ilmoittamisessa yksittäisiä poikkeamia henkilöstöraporttisuosituksen ohjeista. Molemmat kaupungit ilmoittavat työtapaturmat lukumääränä. Forssan kaupunki käyttää

poissaolopäiviä työtaturmien ilmoittamiseen vuonna 2000 ja Hämeenlinnan kaupunki vuonna 2005. Työsuojelulla pyritään ehkäisemään työtaturmia, joten työtaturmien ilmoittaminen lukumääränä on työsuojelun näkökulmasta informatiivisempi tapa.

Koulutuksen ja kehittämisen ilmoittamisessa Forssan kaupunki seuraa tarkemmin henkilöstöraporttisuosituksen ohjeita kuin Hämeenlinnan kaupunki. Forssan kaupunki ilmoittaa ohjeiden mukaisesti sekä henkilöstökoulutuksen että johtamis- ja esimieskoulutuksen. Hämeenlinnan kaupungilla ilmoittamisen painopiste on johtamis- ja esimieskoulutuksessa. Hämeenlinnan kaupunki ilmoittaa lakisääteisen sosiaali- ja terveydenhuollon täydennyskoulutuksen vuonna 2010. Henkilöstöraporttisuosituksen ohjeisiin sosiaali- ja terveydenhuollon täydennyskoulutuksen ilmoittaminen tuli mukaan vuonna 2013.

Työtyytyväisyyden ilmoittamisessa sekä Forssan kaupunki että Hämeenlinnan kaupunki käyttävät henkilöstöraporttisuosituksissa olevia ohjeita: toiminnan kehittämisen tarve ohjaa henkilöstötiedon valintaa, raporttiin kunnan henkilöstöstrategian kannalta keskeisiä tunnuslukuja ja raportin sisältö voi vaihdella. Kumpikaan kaupungeista ei raportoi työtyytyväisyydestä jokaisena tutkimusvuonna, mutta ilmoittaa henkilöstöraporttisuosituksen ohjeiden mukaisesti, kun raportoi. Yhtenä syynä siihen, että kaupungit kertovat kyselytutkimuksista henkilöstöraporteissa vain lyhyesti voi olla se, että kyselytutkimuksen tulokset käsitellään heti niiden valmistumisen jälkeen. Vuoden 2015 henkilöstöraportissa Hämeenlinnan kaupunki esittelee laajasti sosiaalista pääomaa mittaavaa työhyvinvointikyselyä.

## **4.2 Henkilöstövoimavarojen kriteerit**

Määrällisiin henkilöstövoimavaroihin kuuluvia kriteerejä analyysissä oli kaksi: henkilöstön lukumäärä ja sairauspoissaolot. Määrällisiä henkilöstövoimavaroja voidaan mitata ja mittaustulokset raportoida graafisina kuvioina. Tämä määrällisille henkilöstövoimavaroille sopiva visuaalinen esitystapa otettiin tarkasteluun. Mittaustuloksista luodut graafiset kuviot ovat informatiivisia ja elävöittävät henkilöstöraportin ulkoasua. Yksinään graafiset kuviot eivät ole riittäviä kuvaamaan määrällisiä henkilöstövoimavaroja, vaan mittaustuloksia ja tunnuslukuja on tulkittava. Henkilöstön lukumäärän ja sairauspoissaolojen kohdalla tarkasteltiin graafisten kuvioden käytön lisäksi tunnuslukujen sanallista tulkintaa. Mitattavissa henkilöstövoimavaroissa tapahtuneet muutokset voidaan havaita vertaamalla mittaustuloksia aikaisempaan, joten

tarkastelussa olivat henkilöstön lukumäärän ja sairauspoissaolojen raportoinnissa mukana olevat aikaisempien vuosien vertailuluvut. Lisäksi määrällisiin henkilöstövoimavaroihin kuuluvien kriteerien osalta tarkasteluun pyrittiin poimimaan jokin kyseisen vuoden henkilöstöraportoinnissa oleva yhtäläisyys ja ero. Niiden osalta tutkimuskuntien eri vuosien raportointi vaihteli paljon, joten mukaan poimittuja yhtäläisyyksiä ja eroja tarkasteltiin vain kyseisen tutkimusvuoden kohdalla.

Forssan kaupunki käyttää ensimmäisessä henkilöstötilinpäätöksessä vuonna 2000 henkilöstön lukumäärän raportoinnissa useita graafisia kuvioita. Forssan kaupunki voi kuvioiden käytöllä tavoitella kiinnostuksen herättämistä ensimmäistä henkilöstötilinpäätöstä kohtaan. Kuvioiden käyttäminen voi kertoa myös henkilöstövoimavarojen raportoinnin uutuudesta. Tarkkaa kuvaa tarvittavista henkilöstöä kuvaavista tiedoista ei ole vielä ehtinyt muodostua. Viidessä vuodessa Forssan kaupunki vähentää henkilöstön lukumäärän raportoinnissa graafisten kuvioiden käyttämistä, vuoden 2005 henkilöstökertomuksessa on enää yksi kuvio. Vuosina 2010 ja 2015 henkilöstön lukumäärä ilmoitetaan ilman graafisia kuvioita. Hämeenlinnan kaupungin vuoden 2000 henkilöstötilinpäätöksessä henkilöstön lukumäärä ilmoitetaan ilman graafisia kuvioita. Vuoden 2005 henkilöstöraportissa graafisen kuvion tarkoituksena voi olla tekstin elävöittäminen. Kuvio toimii ikään kuin raportin kuvituksena. Vuosina 2010 ja 2015 Hämeenlinnan kaupunki ilmoittaa henkilöstön lukumäärän ilman graafisia kuvioita.

Vuoden 2000 henkilöstötilinpäätöksessä kumpikaan kaupungeista ei tulkitse henkilöstön lukumäärän tunnuslukuja. Vuoden 2005 henkilöstökertomuksessa Forssan kaupunki tulkitsee henkilöstön lukumäärän tunnuslukuja, tekee luvuista johtopäätökset ja kertoo toimenpiteistä. Hämeenlinnan kaupunki kertoo vuoden 2005 henkilöstöraportissa henkilöstön lukumäärän tunnuslukujen muutoksen yhteydestä henkilöstöstrategiaan ja sijaistarpeeseen. Tunnuksien tulkinnan lisääntyminen tukee henkilöstön lukumäärästä raportoidun tiedon käyttämistä osana henkilöstövoimavarojen johtamista. Molempien kaupunkien raportoinnissa henkilöstön lukumäärän tunnuslukujen yhteys kaupungin strategiaan ilmenee vuodesta 2010 alkaen.

Molemmat kaupungit käyttävät henkilöstön lukumäärän raportoinnissa kaupungin omaa henkilöstömäärää vertailulukuna. Poikkeus on Hämeenlinnan kaupungin vuoden 2000 henkilöstötilinpäätös, jossa henkilöstön lukumäärää ei vertailla. Vertailulukuna käytettyjen vuosien määrä vaihtelee tarkastelluissa henkilöstöraporteissa yhdestä vuodesta seitsemään vuoteen. Vertailuun tarvitaan vähintään yksi vuosi, mutta seitsemän vuoden takainen kaupungin henkilöstön lukumäärä ja lukumäärään mahdollisesti vaikuttaneet muutokset ovat jo vanhaa tietoa. Näin pitkää ajanjaksoa molemmat kaupungit käyttävätkin vertailuun vain vuonna 2005. Vuonna 2010

molemmat kaupungit käyttävät henkilöstön lukumäärän vertailuun vain edellisen vuoden lukua. Henkilöstöraporteista ei löydy vastausta siihen, miksi molemmat kaupungit ovat vuonna 2010 valinneet henkilöstön lukumäärän vertailuluvuksi vain vuoden 2009. Forssan kaupunki havainnollistaa henkilöstön lukumäärää käyttämällä ulkopuolista vertailulukua vuosina 2000, 2005 ja 2015. Hämeenlinnan kaupunki käyttää ulkopuolista vertailulukua vuosina 2005, 2010 ja 2015.

Vuonna 2000 Forssan kaupunki esittää henkilöstön lukumäärän graafisilla kuvioilla. Kumpikaan kaupungeista ei tulkitse henkilöstön lukumäärän tunnuslukuja. Henkilöstön lukumäärä esitetään ikään kuin toteamuksena: tämä henkilöstömäärä tuottaa kaupunkimme palvelut. Lähestymistapaa voi pitää henkilöstöhallinnollisena. Henkilöstöraporttiin kerätty tieto henkilöstön lukumäärästä selittää, mistä kaupungin henkilöstökustannukset kertyvät. Vuonna 2005 molemmat kaupungit tulkitsevat tunnuslukuja ja havainnollistavat henkilöstön lukumäärää käyttämällä ulkopuolista vertailulukua. Vuonna 2010 kaupungit yhdistävät henkilöstön lukumäärän tunnusluvut kaupungin strategiaan. Tämä lähestymistapa on voimavarakeskeinen, henkilöstön lukumäärän nähdään kertovan kaupungin käytettävissä olevista henkilöstövoimavaroista.

Kumpikaan kaupungeista ei käytä graafisia kuvioita sairauspoissaolojen raportoinnissa vuosina 2000 ja 2015, mutta Hämeenlinnan kaupunki käyttää vuonna 2005. Raportoinnissa sairauspoissaolojen ilmoittaminen jakaantuu sairauspoissaolojen tunnuslukuihin ja työtaturmien tunnuslukuihin. Sairauspoissaolona voidaan raportoida sekä sairaudesta että työtaturmista aiheutuneet poissaolot. Työtaturmat raportoidaan erikseen, koska työtaturmien seuranta kuuluu osana työsuojelutoimintaan. Hämeenlinnan kaupunki raportoi työtaturmista graafisin kuvioin vuosina 2005 ja 2010, Forssan kaupunki vuonna 2005. Forssan kaupungin työtaturmia kuvaavat graafiset kuvat on siirretty henkilöstökertomukseen tapaturmavakuutusyhtiön tilastosta.

Mitattavana määrällisenä henkilöstövoimavarana sairauspoissaoloista voidaan laskea keskiarvo jakamalla sairauspoissaolopäivät henkilöstön lukumäärällä eri tavoin. Nämä tunnusluvut kuvaavat sairauspoissaoloja päivien lukumäärää paremmin. Molemmat kaupungit tulkitsevat sairauspoissaolojen tunnuslukuja jokaisessa tarkastelussa olevassa henkilöstöraportissa. Yksittäisiä sairauspoissaolojen tunnuslukuja enemmän molemmat kaupungit tulkitsevat sairauspoissaolojen kokonaistilannetta. Vuodesta 2005 alkaen Hämeenlinnan kaupungin sairauspoissaolojen raportoinnissa viitataan aktiivisen puuttumisen malliin, joka on työterveyshuollon kanssa laadittu työntekijän työkyvyn seurantaan tarkoitettu toimintaohje. Forssan kaupungin sairauspoissaolojen raportoinnissa aktiivisen aikaisen tuen malli esiintyy vuodesta 2010 alkaen. Työterveyshuolto tilastoi sairauspoissaoloja. Forssan kaupunki liittää työterveyshuollon tilastotietoja

henkilöstöraporttiin vuonna 2005 ja Hämeenlinnan kaupunki vuonna 2010. Kumpikaan kaupunki ei raportissaan tulkitse työterveyshuollon sairauspoissaolotilastoja.

Sairauspoissaoloissa molemmat kaupungit käyttävät raportoinnissa kaupungin omia sairauspoissaoloja vertailulukuina. Poikkeus on Forssan kaupungin vuoden 2005 henkilöstökertomus, jossa vertailuun käytetään myös kunta-alan työolobarometriä. Vertailulukuna käytettyjen vuosien määrä vaihtelee tarkastelluissa henkilöstöraporteissa yhdestä vuodesta viiteen vuoteen. Hämeenlinnan kaupungin vuoden 2010 henkilöstöraportissa työtapaturmista esitetään vertailulukuja kahdeksan vuoden ajalta. Kaupungit vertailevat sairauspoissaolojen tunnuslukuja edelliseen vuoteen kaikissa muissa tarkastelluissa henkilöstöraporteissa paitsi Hämeenlinnan kaupungin vuoden 2000 henkilöstötilinpäätöksessä. Erityinen sairauspoissaolojen tunnusluku, joka Forssan kaupungin henkilöstökertomuksessa on vuonna 2015 ja Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöraportissa vuosina 2005 ja 2010, on henkilöstö ilman sairauspoissaoloja.

Kumpikin kaupunki tulkitsee sairauspoissaolojen tunnuslukuja jokaisessa mukana olevassa henkilöstöraportissa, tosin vuonna 2000 vain lyhyesti. Sairauspoissaolot aiheuttavat kustannuksia, joita ei voida ennakoita, mikä lisää kiinnostusta sairauspoissaolojen tunnuslukuihin. Kuitenkaan kaupungit eivät jokaisena tarkasteluvuotena raportoi sairauspoissaolojen kustannuksia. Forssan kaupunki ei ilmoita kustannuksia vuonna 2010 ja Hämeenlinnan kaupunki ei ilmoita kustannuksia vuosina 2000 ja 2005. Osana sairauspoissaoloja ovat työtapaturmien tunnusluvut, joita tarkastellaan työsuojelun toteutumisen arvioimiseksi. Sairauspoissaoloihin pyritään vaikuttamaan aktiivimallilla, jonka Hämeenlinnan kaupunki mainitsee vuodesta 2005 ja Forssan kaupunki vuodesta 2010 alkaen. Nämä ovat syitä, joiden vuoksi tutkimuskunnat henkilöstöraporteissa analysoivat sairauspoissaoloissa tapahtuneita muutoksia. Lähestymistapa on voimavarakeskeinen, sairauspoissaolojen nähdään vähentävän kaupungin käytettävissä olevia henkilöstövoimavaroja.

Koulutus ja kehittäminen kuuluvat laadullisiin henkilöstövoimavaroihin. Laadullisten henkilöstövoimavarojen muutoksen mittaaminen on vaikeaa, mutta joitakin siihen vaikuttavia tapahtumia, kuten koulutuspäiviä, voidaan mitata. Kuitenkin koulutukseen käytettyä aikaa mitattaessa ei mitata laadullisia henkilöstövoimavaroja vaan määrällisiä henkilöstövoimavaroja. Tämä kertoo laadullisten henkilöstövoimavarojen ilmoittamisen vaikeudesta, joka näkyy myös tutkimuskuntien henkilöstöraporteissa. Sen vuoksi tarkasteluun otettiin koulutuksen ja kehittämisen raportoinnissa käytettävät tunnusluvut ja aikaisempien vuosien vertailuluvut. Koulutuksen ja kehittämisen tunnuslukujen raportointi ja seuranta kertovat, että henkilöstövoimavarojen koulutus ja kehittäminen nähdään tärkeänä asiana tutkimuskunnissa. Henkilöstökoulutuksen sekä johtamis- ja

esimieskoulutuksen raportointia tarkasteltiin erikseen, koska koulutuksen ja kehittämisen pitäisi kohdistua koko henkilöstöön.

Molemmat kaupungit raportoivat koulutuksesta ja kehittämisestä tunnuslukuja käyttäen, mutta niitä käytetään vaihtelevasti tarkastelluissa henkilöstöraporteissa. Forssan kaupunki ilmoittaa koulutuspäivät ja koulutuskustannukset jokaisessa henkilöstökertomuksessa. Forssan kaupunki käyttää myös vertailulukuja, joiden määrä vaihtelee yhdestä vuodesta viiteen vuoteen. Vuonna 2005 Hämeenlinnan kaupunki ei ilmoita koulutuspäiviä ja muina vuosina se ilmoittaa vain osan koulutuspäivistä. Koulutuskustannukset Hämeenlinna kaupunki ilmoittaa vuosina 2005 ja 2010, vuoden 2000 henkilöstötilinpäätöksessä ilmoitetaan yhden koulutuksen kustannukset ja vuonna 2015 koulutuskustannuksia ei ilmoiteta. Tunnuslukujen käytön vaihtelevuus raportoinnissa kertoo laadullisten henkilöstövoimavarojen ilmoittamisen vaikeudesta. Molemmat kaupungit kertovat koulutuksesta ja kehittämisestä tunnuslukujen lisäksi sanallisesti.

Johtamis- ja esimieskoulutuksesta kerrotaan Hämeenlinnan henkilöstötilinpäätöksessä vuodesta 2000 alkaen ja Forssan henkilöstökertomuksessa vuodesta 2005 alkaen. Forssan kaupunki raportoi henkilöstökoulutuksesta vuosina 2005, 2010 ja 2015 sekä kertoo koulutuksen sisällöstä. Hämeenlinnan kaupunki raportoi henkilöstökoulutuksesta vuosina 2010 ja 2015, mutta ei avaa koulutuksen sisältöä henkilöstöraportissa. Hämeenlinnan kaupungilla on käytössä omia ratkaisuja koulutukseen ja kehittämiseen. Vuoden 2010 henkilöstöraportissa kerrotaan koulutusapurahasta ja kehittäjäpalkinnosta, vuoden 2015 henkilöstöraportissa kehittäjäpalkinnosta.

Koulutukseen ja kehittämiseen käytetty ajallinen ja rahallinen panos on investointi henkilöstövoimavaroihin. Henkilöstövoimavaroihin tehty investointi pitäisi saada näkyväksi, jotta voidaan tarkastella, mitä investoinnilla saatiin aikaan. Molemmat kaupungit pyrkivät siihen, kun kertovat koulutuksesta ja kehittämisestä tunnuslukujen lisäksi sanallisesti. Forssan kaupunki kertoo sekä henkilöstökoulutuksesta että johtamis- ja esimieskoulutuksesta. Hämeenlinnan kaupunki kertoo enemmän johtamis- ja esimieskoulutuksesta. Koulutuksen ja kehittämisen henkilöstökustannukset Forssan kaupunki ilmoittaa jokaisessa mukana olevassa henkilöstöraportissa, Hämeenlinnan kaupunki vuosina 2005 ja 2010. Koulutusta ja kehittämistä ei kuitenkaan tarkastella vain henkilöstökustannuksina. Kaupunkien lähestymistapa koulutukseen ja kehittämiseen on voimavarakeskeinen, koulutuksen ja kehittämisen nähdään vahvistavan henkilöstövoimavarojen osaamista.

Työtyytyväisyys kuuluu henkilöstövoimavarojen organisaatiotekijöihin. Tieto henkilöstön työtyytyväisyydestä on hankittava tekemällä henkilöstölle kyselytutkimus. Jotta tehty

kyselytutkimus olisi hyödyllinen, tutkimuksen tulokset on analysoitava ja niiden perusteella on tehtävä tarvittavat toimenpiteet. Työtyytyväisyyttä tarkasteltiin sitä kartoittavia kysymyksiä sisältävien henkilöstötutkimusten tulosten raportoinnin ja tutkimustulosten jälkeen tehtyjen toimenpiteiden raportoinnin avulla.

Henkilöstövoimavarojen organisaatiotekijöistä tietoa ei kerry vuoden aikana tietojärjestelmään, kuten määrällisten henkilöstövoimavarojen tunnusluvuista. Erilainen tiedonhankintatapa on havaittavissa Forssan kaupungin ja Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöraportoinnissa. Kumpikaan kaupungeista ei raportoinut työtyytyväisyydestä jokaisena tutkimusvuonna. Kyselytutkimus voitiin tehdä vain osalle henkilöstöä, kuten Forssan kaupungin työilmapiirikysely vuonna 2005. Henkilöstöraportissa voitiin kertoa tiivistelmä kyselytutkimuksesta ja tutkimustuloksista, kuten Hämeenlinnan kaupunki vuonna 2010. Molemmat kaupungit kertovat tutkimustulosten jälkeen tehdyistä toimenpiteistä henkilöstötutkimusten raportoinnin yhteydessä. Poikkeus on Forssan kaupungin työilmapiirikysely vuonna 2005, jossa toimenpiteitä ei raportoida.

Työtyytyväisyyden selvittämiseen tarvitaan muusta henkilöstötiedosta poikkeavaa tiedonhankintatapaa. Kyselytutkimuksen tekeminen, tuloksien analysointi ja tarvittavat toimenpiteet vievät aikaa ja saattavat aiheuttaa kustannuksia. Kyselytutkimuksen käynnistämiseen liittyy tarve saada tietoa henkilöstövoimavaroista. Molempien kaupunkien tarkastelussa olevissa henkilöstöraporteissa oli kyselytutkimuksia, joissa kartoitettiin myös työtyytyväisyyttä. Kaupungit hankkivat kyselytutkimuksilla tietoa tekijöistä, joiden nähdään vaikuttavan henkilöstövoimavaroihin. Lähestymistapa työtyytyväisyyteen on voimavarakeskeinen.

Kuntien palvelutuotannossa henkilöstö ovat paitsi välttämätön tuotannontekijä, myös se voimavara, jonka osaamisen varaan palvelutuotanto rakentuu. Henkilöstöraportin tarkoituksena on alusta asti ollut kertoa henkilöstövoimavaroista ja tukea henkilöstövoimavarojen johtamista. Forssan kaupungin ja Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöraportoinnin tarkastelu osoitti, että henkilöstö nähdään voimavarana. Näkemys henkilöstöstä kustannuseränä löytyy vain vuonna 2000 henkilöstön lukumäärästä. Jo seuraavan tutkimusvuoden henkilöstöraportissa henkilöstön lukumäärä nähdään voimavarana. Sairauspoissaolojen osalta oli yllättävää, ettei henkilöstöä nähty kustannuseränä yhdessäkään tarkasteluista henkilöstöraporteista. Kuntien palvelutuotantoon tarvitaan sairauspoissaoloa korvaamaan sijaishenkilöstöä, josta aiheutuu kustannuksia. Kuitenkin sairauspoissaolot nähdään enemmän voimavarojen vajauksena kuin kustannuseränä. Koulutuksessa ja kehittämisessä henkilöstö nähdään voimavarana, jonka osaamista koulutus ja kehittäminen vahvistavat. Henkilöstöä ei tarkastelluissa henkilöstöraporteissa nähty varallisuuseränä, jonka arvoa



koulutus ja kehittäminen kasvattavat. Työtyytyväisyyden osalta henkilöstö nähdään voimavarana, johon vaikuttavista tekijöistä halutaan saada tietoa.

Taulukkoon 2 on koottu yhteenveto henkilöstövoimavarojen kriteerien vertailun tuloksista. Taulukkoon on merkitty miinusmerkki niiden tutkimusvuosien kohdalle, jolloin tutkimuskunnat eivät raportoineet analyysissä käytettyä työtyytyväisyyskriteeriä.

TAULUKKO 2. Yhteenveto vertailun tuloksista

	Forssan kaupunki				Hämeenlinnan kaupunki			
	2000	2005	2010	2015	2000	2005	2010	2015
<b>Henkilöstöraporttisuosituksen mukainen</b>								
henkilöstön lukumäärä		x	x	x		x	x	x
sairauspoissaolot	x	x	x	x	x	x	x	x
koulutus ja kehittäminen	x	x	x	x	x		x	x
työtyytyväisyys	-	x	x	-	-	-	x	x
<b>Henkilöstön lukumäärä</b>								
graafinen kuvio	x	x				x		
tunnuslukujen tulkinta		x	x	x		x	x	x
vertailulukujen käyttäminen	x	x	x	x		x	x	x
- ulkopuolinen vertailuluku	x	x		x		x	x	x
<b>Sairauspoissaolot</b>								
graafinen kuvio								
- sairauspoissaolot						x		
- työtapaturmat		x				x	x	
tunnuslukujen tulkinta	x	x	x	x	x	x	x	x
vertailulukujen käyttäminen	x	x	x	x	x	x	x	x
- ulkopuolinen vertailuluku		x						
<b>Koulutus ja kehittäminen</b>								
tunnusluku/tunnuslukuja	x	x	x	x	x	x	x	x
vertailuluku/vertailulukuja	x	x	x	x			x	
henkilöstökoulutus		x	x	x			x	x
johtamis- ja esimieskoulutus		x	x	x	x	x	x	x
<b>Työtyytyväisyys</b>								
tulosten raportointi	-	x		-	-	-	x	x
toimenpiteiden raportointi	-		x	-	-	-	x	x

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimustehtävänä oli tarkastella näkemystä henkilöstövoimavaroista ja näkemyksen kehittymistä kunnan henkilöstöraportoinnissa. Kunta-alan henkilöstöraporttisuositusten muuttumisen voitiin olettaa johtaneen myös henkilöstövoimavarojen näkemyksen kehittymiseen kunnan henkilöstöraportoinnissa. Tutkimuskysymys oli ”*Miten näkemys henkilöstövoimavaroista on ajan kuluessa kehittynyt kunnan henkilöstöraportoinnissa?*” Tutkimuskuntina olivat Forssan kaupunki ja Hämeenlinnan kaupunki. Tutkimusaineistona olivat kaupunkien henkilöstöraportit vuosina 2000–2015. Forssan kaupungin henkilöstötilinpäätös vuodelta 2000 oli kaupungin ensimmäinen, joten henkilöstöraportointi oli vielä uusi asia. Hämeenlinnan kaupunki oli tehnyt henkilöstötilinpäätöksen jo muutamana vuonna ennen vuotta 2000, joten henkilöstöraportointia oli kehitetty kaupungin tarpeiden mukaan. Tutkimuksessa haluttiin säilyttää tutkimuskuntien ensimmäisessä mukana olevassa henkilöstöraportoinnissa oleva eroavaisuus eli ensimmäinen henkilöstötilinpäätös verrattuna aikaisemmin tehtyyn henkilöstötilinpäätökseen. Olisiko vuoden 2000 henkilöstötilinpäätöksen eroavaisuus nähtävissä tutkimuskuntien myöhemmissä henkilöstöraporteissa? Henkilöstövoimavarojen näkemyksen kehittymistä tarkasteltiin neljällä kriteerillä: henkilöstön lukumäärä, sairauspoissaolot, koulutus ja kehittäminen sekä työtyytyväisyys. Kriteerit edustivat henkilöstövoimavarojen kolmea osa-aluetta: määrällisiä henkilöstövoimavaroja, laadullisia henkilöstövoimavaroja ja henkilöstövoimavarojen organisaatiotekijöitä.

Jotta henkilöstöraportointi palvelisi henkilöstövoimavarojen seurantaan, tarvitaan raportointiin jatkuvuutta. Jatkuvuutta on vaikea saavuttaa, jos henkilöstövoimavarojen tunnusluvut vaihtelevat vuodesta toiseen. Henkilöstön lukumäärän ja sairauspoissaolojen kohdalla tarkasteluun pyrittiin poimimaan jokin tarkasteltavan vuoden henkilöstöraportoinnissa oleva yhtäläisyys ja ero. Tutkimuskuntien eri vuosien tunnuslukujen raportointi vaihteli, joten mukaan poimittuja yhtäläisyyksiä ja eroja voitiin tarkastella vain yhtenä vuonna. Viiden vuoden välein tehdyssä tarkastelussa oli havaittavissa, että jatkuvuus toteutuu tutkimuskuntien henkilöstöraportoinnissa osittain. Vaikka tutkimuskunnat käyttivät tunnuslukujen yhteydessä aikaisempien vuosien vertailulukuja, ei tunnuslukua välttämättä ollut aikaisemmassa henkilöstöraportissa. Havainnon perusteella on todennäköistä, että jatkuvuuden toteutuminen muidenkin kuntien henkilöstöraporteissa vaihtelee. Ulkopuolisia vertailulukuja tutkimuskunnat käyttivät säännöllisesti vain henkilöstön lukumäärän kohdalla. Henkilöstöraportoinnin yhtenä tavoitteena on tuottaa muihin

kuntiin vertailtavissa olevia tunnuslukuja. Muiden kuntien tunnuslukuja ei kuitenkaan julkaista henkilöstöraportissa, vaan tunnuslukujen vertaileminen tehdään tarvittaessa muilla tavoin. Muiden kuntien raportointivuoden tunnusluvut eivät ole edes käytettävissä henkilöstöraportointia tehtäessä, koska kaikki kunnat valmistelevat henkilöstöraportin samaan aikaan.

Määrällisiin henkilöstövoimavaroihin kuuluvia kriteerejä analyysissä oli kaksi: henkilöstön lukumäärä ja sairauspoissaolot. Niiden vertailussa havaittiin, että tutkimuskunnat ilmoittivat määrällisistä henkilöstövoimavaroista samankaltaisia tunnuslukuja. Kriteereissä ei näy Hämeenlinnan kaupungin Forssan kaupunkia pidempi historia henkilöstöraportoinnissa. Määrällisten henkilöstövoimavarojen raportoinnissa näkyy niiden mitattavuus. Tietojärjestelmien kehitys on tehnyt mitattavien henkilöstövoimavarojen raportoinnista yksinkertaista. Henkilöstön lukumäärästä ja sairauspoissaoloista voidaan raportoida erilaisia tunnuslukuja ja kerätä niistä taulukoita. Sen sijaan graafisten kuvioiden käyttö henkilöstön lukumäärän ilmoittamisessa tutkimuskunnissa päättyi vuoteen 2005. Sairauspoissaolojen ilmoittamisessa graafinen kuvio on vielä vuonna 2010. Kun mitattavista henkilöstövoimavaroista voidaan raportoida useita erilaisia tunnuslukuja, tarve esittää tunnuslukuja näyttävinä graafisina kuvioina on vähentynyt.

Henkilötyövuosi on hyvä esimerkki henkilöstötietojärjestelmien kehittymisestä. Henkilötyövuositunnuslukujen laskeminen on järkevää vain tietojärjestelmän avulla. Tämä henkilöstön työpanosta kuvaava tunnusluku raportoidaan yhä useammin, kun kunnissa käyttöön otetut henkilöstötietojärjestelmät sen vaivattomasti laskevat. Henkilötyövuosi kertoo henkilöstön lukumäärää paremmin, millainen työpanos kuntapalvelujen tuottamiseen tarvitaan. Työpanos rakentuu henkilöstövoimavaroista. Henkilöstön lukumäärä henkilötyövuosina ilmoitetaan ensimmäisen kerran Forssan kaupungin henkilöstökertomuksessa vuonna 2005 ja Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöraportissa vuonna 2010. Forssan kaupunki ilmoittaa sairauspoissaolot henkilötyövuosina vuonna 2015.

Laadullisiin henkilöstövoimavaroihin kuuluva kriteeri analyysissä oli koulutus ja kehittäminen. Koulutukseen ja kehittämiseen käytetystä ajasta voidaan laskea ja raportoida tunnuslukuja. Vaikka tunnusluvut eivät mittaa laadullista muutosta, henkilöstön koulutuksen ja kehittämisen tarpeen tunnistamisesta tutkimuskunnissa ne kertovat. Ilman vertailulukuja koulutuksen ja kehittämisen tunnuslukujen muutosta ei voi seurata. Tunnuslukujen lisäksi tutkimuskunnilla on henkilöstöraporteissa koulutuksen ja kehittämisen kuvaamista. Tässä kriteerissä on havaittavissa Hämeenlinnan kaupungin Forssan kaupunkia pidempi historia henkilöstöraportoinnissa. Hämeenlinnan kaupunki raportoi vapaamuotoisemmin koulutuksesta ja kehittämisestä kuin Forssan

kaupunki, joka seuraa tiiviimmin henkilöstöraporttisuositusta. Hämeenlinnan kaupunki on valinnut koulutuksen ja kehittämisen raportoinnin painopisteeksi johtamis- ja esimieskoulutuksen. Henkilöstökoulutuksen laajempi raportointi kertoisi enemmän Hämeenlinnan koulutuksen ja kehittämisen kokonaisuudesta.

Henkilöstövoimavarojen organisaatiotekijöihin kuuluva kriteeri analyysissä oli työtyytyväisyys. Työtyytyväisyys -termi katosi tarkasteluajanjakson aikana henkilöstöraporteista. Henkilöstötutkimuksissa käytetään muita henkilöstön asennetta kuvaavia termejä. Työtyytyväisyyskyselystä on siirrytty sosiaalista pääomaa mittaavaan työhyvinvointikyselyyn. Työtyytyväisyyttä tarkasteltaessa on havaittavissa, että tutkimuskunnat ottivat käyttöön uusia näkemyksiä työhyvinvoinnista. Tietojärjestelmien tiedonkeruusta poikkeava tiedonhankintatapa näyttää kuitenkin pitävän erillään työhyvinvointia selvittävän kyselytutkimuksen tulokset ja henkilöstöraportoinnin. Tutkimustulokset käsitellään, kun tutkimus valmistuu, eikä tuloksia liitetä myöhemmin valmistuvaan henkilöstöraporttiin.

Kun Forssan kaupungin ja Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöraportointia verrattiin neljällä kriteerillä, joita olivat henkilöstön lukumäärä, sairauspoissaolot, koulutus ja kehittäminen sekä työtyytyväisyys, havaittiin tarkasteluajanjaksolla tapahtuneen muutosta henkilöstövoimavarojen raportoinnissa. Tutkimuksen esioletuksena oli, että kunta-alan henkilöstöraporttisuositusten muuttumisen voidaan olettaa johtaneen myös henkilöstövoimavarojen näkemyksen kehittymiseen kunnan henkilöstöraportoinnissa. Kunta-alan henkilöstöraporttisuosituksen näkemys henkilöstövoimavaroista perustuu suosituksen julkaisuajankohdan mukaiseen tutkimustietoon ja käsitykseen henkilöstövoimavaroista. Tarkasteltujen neljän kriteerien osalta tutkimuskunnat seurasivat henkilöstöraportoinnissaan pääosin raportointihetkellä voimassa olevaa henkilöstöraporttisuositusta, joten tutkimuskuntien näkemystä henkilöstövoimavaroista voidaan pitää yhteneväisenä henkilöstöraporttisuositusten näkemykseen. Tutkittujen kriteerien osalta havaittiin, että tutkimuskunnat näkevät henkilöstönsä voimavarana. Näkemys henkilöstöstä voimavarana on syventynyt ja vahvistunut kunta-alan henkilöstöraporttisuositusten muuttuessa, mutta näkemyksen kehittyminen on ollut vähäistä. Henkilöstöraporteissa henkilöstöä ei vielä nähdä strategisena kilpailuetuna tai varallisuuseränä.

Tarkasteltujen neljän kriteerien osalta tutkimuskunnat seurasivat henkilöstöraportoinnissaan pääosin raportointihetkellä voimassa olevaa henkilöstöraporttisuositusta. Näin ollen on todennäköistä, että kunnat yleisesti seuraavat henkilöstöraportoinnissaan henkilöstöraporttisuositusta. Henkilöstöraporttisuosituksen muuttumisen myötä kuntien henkilöstöraportoinnista on poistunut

henkilöstöhallinnollinen näkemys henkilöstöstä kustannuseränä. Kunnat näkevät henkilöstönsä voimavarana. Kuntien palvelutuotannossa henkilöstö on välttämätön tuotannontekijä, joten vahvistunut näkemys henkilöstöstä voimavarana tukee palvelutuotantoa. Näkemys henkilöstöstä voimavarana on edellytys ihmissuuntautuneeseen lähestymistapaan henkilöstön johtamiseen (ks. Torrington, Hall & Taylor 2005, 10). Näkemystä henkilöstöstä strategisena kilpailuetuna tai varallisuuseränä kunnissa ei ole vielä täysin saavutettu. Tämän voidaan olettaa hidastavan strategisen henkilöstöjohtamisen täysipainoista käyttöä kunnissa. Kuntien henkilöstöraportointi on erillään tilinpäätöksestä, vaikka henkilöstöraportti julkaistaan samaan aikaan tilinpäätöksen kanssa. Se voi vähentää tarvetta mitata kunnan henkilöstöä varallisuuseränä. Kunnan toiminnan perustana ovat tehtävät, jotka määrittellään kuntalaissa. Strategista kilpailuetua ei ehkä nähdä tarvittavan, sillä kilpailua laissa säädettyissä tehtävissä on vähän. Kunnan toimialoilla toimivat yksityiset palveluntuottajat eivät aikaansaa riittävästi kilpailua, jotta näkemys henkilöstöstä strategisena kilpailuetuna vahvistuisi.

Kunnan henkilöstöraportointi on vuosittain toistuvaa henkilöstötietojen seurantaa, joka tuottaa tietoa henkilöstövoimavaroista henkilöstöjohtamisen tarpeeseen. Henkilöstöraportin käytön tarkastelu (esim. Koivuniemi 2004; Jokinen & Heiskanen 2013) kertoo henkilöstöraportoinnista henkilöstöjohtamisen apuvälineenä. Henkilöstöraportointi tukee henkilöstöjohtamista silloin, kun henkilöstö nähdään henkilöstöraportoinnissa voimavarana. Kunnan henkilöstöraportoinnissa henkilöstö nähdään voimavarana.

Tutkimuskuntien henkilöstövoimavarojen näkemyksen kehittymisen tarkastelussa oli mukana kaksi määrällisiin henkilöstövoimavaroihin kuuluvaa kriteeriä, henkilöstön lukumäärä ja sairauspoissaolot. Mukana olevista kriteereistä koulutus ja kehittäminen kuuluu laadullisiin henkilöstövoimavaroihin ja työtyytyväisyys henkilöstövoimavarojen organisaatiotekijöihin. Jos tarkasteluun olisi otettu mukaan useampia laadullisiin henkilöstövoimavaroihin tai henkilöstövoimavarojen organisaatiotekijöihin kuuluvia kriteerejä, olisi voinut löytyä erilainen näkemys henkilöstövoimavaroista varallisuuseränä tai strategisena kilpailuetuna. Toisaalta tarkastelussa oli mukana laadullisiin henkilöstövoimavaroihin kuuluva koulutus ja kehittäminen, josta voisi odottaa näkemystä henkilöstövoimavaroista varallisuuseränä tai strategisena kilpailuetuna. Kriteeriä tarkastelemalla havaittiin, että tutkimuskunnat näkevät henkilöstönsä voimavarana myös koulutuksessa ja kehittämisessä. Tarkasteluun valittujen kriteerien vaikutus näkemykseen henkilöstövoimavaroista voitaisiin selvittää tekemällä uusi tarkastelu, johon valittaisiin erilaiset kriteerit.

Vaikka tarkastelussa tutkimuskuntien henkilöstöraportointi seurasikin pääosin henkilöstöraporttisuosituksia, henkilöstöraportointi ei ole irrallaan kunnan toimintaympäristöstä. Laki kunta- ja palvelurakenneuudistuksesta oli voimassa vuosina 2007–2012. Uudistuksen aikana kuntien toimintakyky ja elinvoimaisuus olivat yleisesti tarkastelun kohteena. Tutkimuskunnista Forssan kaupungissa ei lain voimassaolon aikana toteutettu kuntafuusiota, mutta Hämeenlinnan seudulla kuntafuusio toteutettiin vuonna 2009 ja Hämeenlinnan kaupunki kasvoi. Vuoden 2010 henkilöstöraportissa molemmat tutkimuskunnat kiinnittivät huomiota määräaikaisen henkilöstön lukumäärään ja Forssan kaupunki tarkasteli vuokratyövoiman käyttöä. Tutkimuskunnissa oli tarve tarkastella juuri näitä henkilöstölukuja vuonna 2010 ja yhtenä syynä voidaan nähdä ajankohtaiset toimintaympäristön muutokset. Vuonna 2010 voimassa olevassa henkilöstöraporttisuosituksessa ei vuokratyövoimaa vielä ollut. Se on mukana vasta vuoden 2013 henkilöstöraporttisuosituksessa. Kunnat nostavat toisinaan henkilöstöraportoinnissa tarkasteluun ajankohtaisia henkilöstöasioita, vaikka niitä ei henkilöstöraporttisuosituksessa ole. Jatkotutkimuksena olisikin mielenkiintoista tutkia, millaisia henkilöstöraporttisuosituksen ulkopuolisia henkilöstövoimavara-asioita kunnat raportoinnissa tarkastelevat ja mitä ne kertovat henkilöstövoimavaroista. Samalla olisi mahdollista pohtia henkilöstöraporttisuosituksen ulkopuolisten henkilöstövoimavaratietojen merkitystä henkilöstövoimavarojen johtamisessa.

# LÄHTEET

## Kirjallisuus

- Aaltonen T., Luoma M. & Rautiainen R. 2004. *Vastuullinen johtaminen – inhimillistä työntekoa*. WSOY.
- Allen D. G., Shore L. M. & Griffeth R. W. 2003. The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management* 2003 29(1) pp. 99–118.
- Bratton J. & Gold J. 1999. *Human Resource Management. Theory and Practice*. Second Edition. Macmillan Business.
- Cherian J. & Farouq S. 2013. A Review of Human Resource Accounting and Organizational Performance. *International Journal of Economics and Finance*, 5(8), pp. 74–83.
- DeCenzo D. A. & Robbins S. P. 2010. *Human Resource Management*. Tenth Edition. John Wiley & Sons, Inc.
- Eronen A. 1997. Henkilöstön osaaminen yrityksen taseeseen? Sarja B 133. Helsinki: Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, ETLA.
- Eronen A. 1998. Yrityksen henkisen pääoman arviointi – malleja ja tunnuslukuja. Keskusteluaiheita No. 626. Helsinki: Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, ETLA.  
<https://www.etla.fi/wp-content/uploads/2012/09/dp626.pdf> tulostettu 15.6.2017.
- Flamholtz E. G. 1986. *Human Resource Accounting*. Second Edition, Revised and Expanded. San Francisco-London: Jossey-Bass Publishers.
- Flamholtz E. G., Bullen M. L. & Hua W. 2002. Human resource accounting: a historical perspective and future implications. *Management Decision*, 12/2002, 40/10, pp. 947–954.
- Hannus J. 2004. *Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit*. ProTalent Oy.
- Horiuchi S., Kanazawa Y., Suzuki T & Takikawa H. 2013. Who Gains Resources from Which Social Capital? A Mathematical Review. Teoksessa Johnson C. D. (toim.) *Social Capital: Theory, Measurement and Outcomes*. New York: Nova Publishers.
- Häikiö L. & Niemenmaa V. 2007. Valinnan paikat. Teoksessa Bamberg J., Jokinen P. & Laine M. (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudemus, Helsinki University Press, 41–56.
- Ingrid M. 2014. A study on impact of human resource accounting in educational institutions – with special reference to Bangalore City Colleges (Report), *European Scientific Journal*, Vol. 1 SE, p. 193 (14).
- Jokinen E. & Heiskanen T. 2013. *Henkilöstö uudistusten pyörteissä II. Paras-ARTTU-ohjelman tutkimuksia nro 27*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. <http://tampub.uta.fi/>
- Juuti P. 1989. *Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet*. Helsinki: Aavaranta-sarja.
- Järvinen A. 2002. *Henkilöstövoimavarat kunnan henkilöstötilinpäätöksessä*. Tampereen yliopisto. Kunnallistieteiden laitos. Kunnallistalouden kandidaatintutkielma.
- Kamensky M. 2010. *Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kansal M. & Joshi M. 2015. Reporting human resources in annual reports: An empirical evidence from top Indian companies. *Asian Review of Accounting*, Vol. 23 Iss 3, pp. 256–274.
- Kauhanen J. 2012. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 10–11. painos. Helsinki: Talentum Media Oy. E-kirja.
- Koivuniemi T. 2004. *Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla: Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää henkilöstötyötä*. Tampere: Tampereen yliopisto. Väitöskirja. <http://tampub.uta.fi/>

- Kurunmäki K. 2007. Vertailu. Teoksessa Bamberg J., Jokinen P. & Laine M. (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudemus, Helsinki University Press, 74–92.
- Lehtonen V-M. 1994. *Henkilöstövoimavarojen hallinta ja sitä tukevat laskentajärjestelmät*. Helsinki: Valtionhallinnon kehittämiskeskus.
- Luoma M. 2013. Liiketoiminnan suurista suunnista henkilöstön toimintaan. Teoksessa Helsilä M. & Salojärvi S. (toim.) *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. 2.p. Helsinki: Talentum Media Oy, 37–72 .
- Malmsten A. 2007. Rajaaminen. Teoksessa Bamberg J., Jokinen P. & Laine M. (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudemus, Helsinki University Press, 57–73.
- Marinaccio J. 2017. Training in Austria's and China's Forestry Administration: A Comparison of Human Capital Development. *International Journal of Public Administration*, Published online: 17 Feb 2017.
- Meklin P. 2009. Muuttuuko mikään? Tuloksellisuuden käsitteen monitulkintaisuus julkishallinnossa. Teoksessa Vakkuri Jarmo (toim.) *Paras mahdollinen julkishallinto? – Tehokkuuden monet tulkinnat*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Mensonen H. 2012. *Aineettoman pääoman hyödyntäminen poliisin johtamisessa – tutkimus Oulun alueen paikallispoliisin henkilöstön kokemuksista aineettoman pääoman hyödyntämisestä poliisin rakenneuudistuksen aikana*. Tampere: Tampere University Press. Acta Electronica Universitatis Tamperensis: 1241. Väitöskirja. <http://tampub.uta.fi/>
- Metsämuuronen J. 2008. *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: International Methelp Ky.
- Oppel E-M., Winter V. & Schreyögg J. 2016. Examining the relationship between strategic HRM and hospital employees' work attitudes: an analysis across occupational groups in public and private hospitals. *The International Journal of Human Resource Management*, Published online: 10 Nov 2016.
- Otala L. 2008. *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. Helsinki: WSOYpro.
- Otala L. & Ahonen G. 2003. *Työhyvinvointi tuloksen tekijänä*. Helsinki: WSOY.
- Peltola T. 2007. Empirian ja teorian vuoropuhelu. Teoksessa Bamberg J., Jokinen P. & Laine M. (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudemus, Helsinki University Press, 111–129.
- Roslender R., Marks A. & Stevenson J. 2015. Damned if you do, damned if you don't: conflicting perspectives on the virtues of accounting for people. *Critical Perspectives on Accounting*, 27 (2015) 43–55.
- Ruuskanen P. 2015. Sosiaalinen pääoma. Teoksessa Eriksson K. (toim.) *Verkostot yhteiskuntatutkimuksessa* . Helsinki: Gaudeamus. E-kirja.
- Salojärvi S. 2013. Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus. Teoksessa Helsilä M. & Salojärvi S. (toim.) *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. 2.p. Helsinki: Talentum Media Oy, 21–34.
- Sinervo L-M & Vakkuri J. 2012. Esipuhe. Teoksessa Sinervo L-M & Vakkuri J. (toim.) *Inhimillinen kuntatalous. Emeritaprofessori Tuija Rajalan juhlakirja*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Steen A., Welch D. & McCormack D. 2011. Conflicting conceptualizations of human resource accounting. *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, Vol. 15 Issue: 4, pp.299–312.
- Stenvall J., Majoinen K., Syväjärvi A, Vakkala H. & Selin A. 2007. "Mees romppeines siihen": *Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusiassa*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Stenvall J., Syväjärvi A. & Vakkala H. 2008. "Kun romppeet ovat paikoillaan": *Onnistunut kuntafuusio – pehmeä vai kova henkilöstövoimavarojen johtaminen?* Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Syrjälä L. 1994. Tapaustutkimus opettajan ja tutkijan työvälteenä. Teoksessa Syrjälä L., Ahonen S., Syrjänen E. & Saari S. *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Rauma: Kirjapaino Westpoint Oy, Kirjayhtymä Oy.10–66.



- Syväjärvi A. 2005. *Inhimillinen pääoma ja informaatioteknologia organisaatiotoiminnassa sekä strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa*. Rovaniemi: Acta Universitatis Lapponiensis 83.
- Taymoorluie S., Movassagh R., Tahmasebi M., Seyyedi M. & Aghajani V. 2011. Study of human resource accounting and international developments. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 3(3), pp. 1509–1524.
- Theeke H.A. 2005. A human resource accounting transmission: shifting from failure to a future. *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, Vol. 9 Issue: 1, pp. 40–59
- Torrington D., Hall L. & Taylor S. 2005. *Human Resource Management*. Sixth edition. Prentice Hall, Financial Times.
- Truss C., Shantz A., Soane E., Alfes K. & Delbridge R. 2013. Employee engagement, organizational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, Issue 14, pp. 2657–2669.
- Vakkala H. 2012. Henkilöstö kuntauudistuksissa: Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja*, 40(2), pp. 167–170.
- Viitala R. 2013a. *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. 4.p. Helsinki: Edita Publishing Oy. E-kirja.
- Viitala R. 2013b. Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden arviointi. Teoksessa Helsilä M. & Salojärvi S. (toim.) *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. 2.p. Helsinki: Talentum Media Oy, 377–422.
- Virtanen P. & Kauppinen I. 2008. Henkilöstövoimavarajohtamisen strategisten päämäärien välittyminen organisaatiossa. *Hallinnon tutkimus*, 27(2). p.7.

### Virallislähteet

- Kirjanpitolaki 1336/1997.  
 Kirjanpitoasetus 1339/1997.  
 Kuntalaki 410/2015.  
 Kuntalaki 365/1995.  
 Laki kunta- ja palvelurakennemuutoksesta 169/2007.

### Muut lähteet

- Alueuudistus. 2017. Sote- ja maakuntauudistus.  
<http://alueuudistus.fi/uudistuksen-yleisesittely> 27.12.2017
- Forssa. 2017.  
<http://www.forssa.fi/kaupunki-ja-hallinto/forssa-tietoa> 26.5.2017
- Forssan kaupungin henkilöstökertomus 2000; 2005; 2010; 2015.  
 Hämeenlinna. 2017.  
<http://www.hameenlinna.fi/Kaupunki-info> 26.5.2017
- Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöraportti 2000; 2005; 2010; 2015.  
 Keva. 2017. Kuntien ja valtion työntekijöiden eläköitymisennuste 2017–2036.  
[https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ uutisten-liitteet/2016/elakoitymisennuste\\_2017\\_2036.pdf](https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ uutisten-liitteet/2016/elakoitymisennuste_2017_2036.pdf) 24.3.2017

- KT Kuntatyönantajat. 2013. Henkilöstövoimavarojen arviointi. Suositus henkilöstöraportoinnin kehittämiseen. Helsinki: KT Kuntatyönantajat.  
<http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/sopimukset/tyoelaman-kehittaminen/henkilostojohtaminen-tuloksellisuus-ja-osaaminen/Sivut/kunta-alan-henkilostoraporttisuositus.aspx> 24.3.2017
- KT Kuntatyönantajat. 2017a. Joka viides suomalainen työskentelee kunta-alalla.  
<http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/kunta-työnantajana/henkilosto/Sivut/default.aspx> 24.3.2017
- KT Kuntatyönantajat. 2017b. Kunta-alan virka- ja työehtosopimukset.  
<https://www.kt.fi/sopimukset> 4.7.2017
- Kunta-alan henkilöstöraporttisuositus. 2004. Kunnallinen työmarkkinalaitos, yleiskirje 10/2004.
- Suomen Kuntaliitto. 2017a. Mitä kunta tekee sote- ja maakuntauudistuksen jälkeen?  
<http://www.kuntaliitto.fi/ajankohtaista/2017/mita-kunta-tekee-sote-ja-maakuntauudistuksen-jalkeen> 31.3.2017
- Suomen Kuntaliitto. 2017b. Yleisohje kunnan ja kuntayhtymän tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen laatimisesta. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.  
[http://shop.kunnat.net/product\\_details.php?p=3378](http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=3378) 27.12.2017
- Suositus henkilöstötilinpäätöksestä kunta-alalle. 1997. Suomen Kuntaliitto, yleiskirje 19/97.