

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

KAIKKI KIERTYY EUROON

**Tapaustutkimus henkilöstötiedon hyödyntämisestä kunnan talouden
tervehdyttämisessä**

Julkinen talousjohtaminen

Pro Gradu – tutkielma

Elokuu 2014

Ohjaaja: Jan-Erik Johanson

Kaisa Ojanen

TIIVISTELMÄ

Tampereen Yliopisto	Johtamiskorkeakoulu; Julkinen talousjohtaminen
Tekijä:	OJANEN; KAISA
Tutkielman nimi:	Kaikki kiertyy euroon. Tapaustutkimus henkilöstötiedon hyödyntämisestä kunnan talouden tervehdyttämisessä
Pro Gradu – tutkielma	64 sivua, 1 liitesivu
Aika:	Elokuu 2014
Avainsanat:	Aineeton pääoma, henkilöstötieto, henkilöstövoimavarat, henkilöstövoimavarojen johtaminen, kunnan talous

”Entistä enemmän pitäisi olla henkilöstöresurssia ja työ täytyisi tehdä entistä vähemmillä resursseilla” – kuvasi kunnan tilannetta yksi haastatelluista henkilöstöammattilaisista. Tilanne on sama koko kuntasektorilla vallitsevassa taloustilanteessa.

Kunta-alalla tuotetaan palveluita, joita voi kutsua aineettomiksi tuotoksiksi. Näiden aineettomien tuotoksien parissa työskentelee Suomessa yhteensä 437 000 ihmistä. Kuntien taloudelliset paineet kohdistuvat niiden suurimpaan voimavaraan eli henkilöstöön, jolla on merkittävä vaikutus palveluiden tuottamiseen. Aineeton pääoma on keskeisessä roolissa suunniteltaessa ja toteutettaessa kuntien talouden tervehdyttämistoimia. Henkilöstötieto kuvaa aineettoman pääoman tilaa ja sen seuraaminen on tiiviisti kytköksissä talouden tervehdyttämiseen. Aihe on selvästi ajankohtainen myös kansainvälisesti, koska uutta tutkimusta aineettoman pääoman raportoinnista sekä raportointitiedon hyödyntämisestä on hyvin saatavilla.

Käsillä oleva tutkimus on tapaustutkimus, jossa kuvataan neljän kunnan henkilöstötiedon keräämistä ja sen hyödyntämistä kunnan säästötoimissa. Aineisto on kerätty haastatteleamalla kuntien henkilöstöjohtajia. Teoreettinen viitekehys muodostuu aineettoman pääoman jäsentämisestä ja muotoutumisesta henkilöpääoman, organisaatio- ja rakennepääoman sekä suhdempääoman näkökulmasta.

Tutkimuksen tulosten perusteella ilmeni, että vuosittain laadittavan, menneeseen katsovan, henkilöstöraportin rooli on hyvin vähäinen ja huomio kiinnittyy henkilöstötiedon seuraamisessa mahdollisimman ajantasaiseen tietoon. Kuntien henkilöstötieto liittyi merkittävästi talouteen ja sen tervehdyttämiseen, koska henkilöstö suurimpana voimavarana muodostaa myös kuntien suuren menoerän. Henkilöstötieto keskittyi pääosin kuvaamaan henkilöpääomaa ja keskeisimmät jatkuvassa seurannassa olevat luvut liittyivät henkilöstömäärään, palkkamenoihin sekä sairauspoissaoloihin. Merkittävää oli kuitenkin huomioida, että kaikki aineettoman pääoman osa-alueet ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään, eikä säästöjä tai kehittämistoimia voida kohdentaa vain yhteen osaan aineetonta pääomaa ilman, että se vaikuttaa myös toisiin osa-alueisiin. Henkilöstötiedon ja strategian vuorovaikutus sen sijaan jäi melko ohueksi ja siinä olisi kunnissa vielä kehitettävää.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimuksen esittely	5
1.2	Tutkimusongelmat	6
2	TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	6
2.1	Käsitteiden määrittely	6
2.2	Aikaisempi tutkimus aiheesta	9
3	AINEETON PÄÄOMA ORGANISAATIOSSA	12
3.1	Lisääarvoa aineettomasta pääomasta	12
3.1	Missio, visio ja strategia	17
3.2	Henkilöstövoimavarojen johtaminen	18
4	HENKILÖSTÖTIETO	22
4.1	Henkilöstövoimavarojen raportoinnin taustaa	22
4.2	Henkilöstötilinpäätös ja henkilöstöraportti	23
5	KUNTA KONTEKSTINA	25
5.1	Kunnan organisaatio	25
5.2	Kuntien talous	27
6	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	29
6.2	Tutkimusaineisto	29
6.1	Tutkimusmenetelmät	31
6.3	Aineiston analysointi	32
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET	35
7.1	Viitalan kunta	36
7.2	Joensuu kunta	39
7.3	Luomalan kunta	43
7.4	Koivulan kunta	46
7.5	Yhteenvetoa tuloksista	50
8	LUOTETTAVUUSTARKASTELU	54
9	PÄÄTELMÄT	55
	Lähteet	58
	Liitteet	64

KUVIOT JA TAULUKOT

Taulukko 1	Tiivistelmä aineettoman pääoman jäsentämisestä	16
Taulukko 2	Tutkimuksen kuntien henkilöstömäärä vuoden 2012 tilanteen mukaan	30
Taulukko 3	Aineettoman pääoman tarkastelukehikko	35
Taulukko 4	Viitalan kunnan henkilöstötieto ja sen hyödyntäminen talouden tervehdyttämisessä	38
Taulukko 5	Joenumutkan kunnan henkilöstötieto ja sen hyödyntäminen talouden tervehdyttämisessä	42
Taulukko 6	Luomalan kunnan henkilöstötieto ja sen hyödyntäminen talouden tervehdyttämisessä	45
Taulukko 7	Koivulan kunnan henkilöstötieto ja sen hyödyntäminen talouden tervehdyttämisessä	49
Taulukko 8	Henkilöstötieto ja sen hyödyntäminen kunnan talouden tervehdyttämisessä	52
Kuvio 1	Henkilöstötiedon hyödyntämisen prosessi	21
Kuvio 2	Kunta-alan henkilöstömäärän kehitys 1970-2020	26

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen esittely

Pääministeri Kataisen hallitusohjelmassa (22.6.2011, 77) asetetaan hallituskauden yhdeksi tavoitteeksi kuntasektorin tuottavuuden parantaminen hyvän henkilöstöpolitiikan avulla, joka kohentaa myös henkilöstön jaksamista ja hyvinvointia. Tuottavuus- ja tuloksellisuustavoitteiden ohessa huolehditaan palveluiden saatavuudesta, laadusta ja vaikuttavuudesta. Kokonaisuudessaan tavoitellaan työntekijän kokeman työn laadun ja palveluiden laadun parantamista. Kaikki kuntia koskeva päätöksenteko on jollakin tavalla liitoksista talousnäkökulmaan, joka korostaa niukkojen voimavarojen tehokkaan käytön ongelmaa.

Merkittävä osa niukoista voimavaroista muodostuu palveluvaltaisella kuntasektorilla aineettomasta pääomasta eli henkilöstöstä. Heidän kokemuksestaan, osaamisestaan, tiedoistaan ja kehittymisestään on syntynyt organisaatioiden kilpailuvaltti ja tulevaisuuden pääoma. Kuinka aineeton pääoma ja henkilöstövoimavarojen johtaminen muodostavat tien kohti tuloksellisempaa palvelutuotantoa?

Taluspaineiden alla olevat kunnat etsivät säästökohteita ja toimintaa on tehostettava. Mielenkiinto kohdistuu kuntien keräämään henkilöstötietoon ja sen hyödyntämiseen talouden tervehdyttämistoimissa. Kuinka kerätyn henkilöstötiedon avulla voidaan saada kunnan toimintaa tehostettua?

Teoreettinen viitekehys rakentuu aineettomasta pääomasta. Aineeton pääoma nähdään välineenä strategisten suunnitelmien toteuttamiselle. Strategiset linjaukset ohjaavat henkilöstön toimintaa ja sen myötä myös aineeton pääoma organisaatiossa kehittyy. (ks. Edvinsson 2013.) Ratkaisevaa on osata mitata aineetonta pääomaa ja raportoida siitä, jotta uusien tavoitteiden asettaminen on mahdollista ja kerätty tieto saadaan hyödynnettyä.

Käsillä oleva tutkimus on tapaustutkimus, koskien neljän kunnan henkilöstötiedon keräämistä ja tiedon hyödyntämistä. Tutkimusaineisto on kerätty haastattelemalla kuntien henkilöstöjohtoa.

1.2 Tutkimusongelmat

Tutkimuksen tarkoitus on selvittää mitä tietoa henkilöstöstä kerätään kunnissa ja kuinka henkilöstötietoa hyödynnetään kunnan talouden tervehdyttämistoimissa. Tutkimus rajataan koskemaan ainoastaan julkisen sektorin organisaatioita, koska yksityisellä sektorilla tervehdyttämistoimet ovat erilaisia. Esimerkiksi lomautukset ja irtisanomiset ovat käytössä laajemmin. Julkisista organisaatioista tarkastelun kohteeksi rajautuvat kunnat. Osaltaan tutkimusta rajaa tutkimuksen kuntien anonymiteetin säilyttäminen. Sen kautta keskitytään vain teoreettisen viitekehyksen rajaamien ilmiöiden tarkasteluun.

Henkilöstötieto koostuu erilaisista indikaattoreista, joilla arvioidaan henkilöstön tilaa, kuluja, vahvuuksia ja kehittämisosa-alueita suhteessa kunnan strategisiin tavoitteisiin. Henkilöstötieto ilmentää organisaation aineetonta pääomaa henkilöstöraportoinnin välityksellä.

Kuntien palvelut tuotetaan ihmisten voimin. Suurin osa kunnan tuotannosta on aineetonta ja sen tuottamiseksi kaikkein arvokkainta on aineeton pääoma. Tehokkuuspaineiden alla on syytä tarkastella aineetonta omaisuutta organisaatioissa. Minkälaista aineetonta pääomaa organisaatioissa on ja miten sitä voidaan kehittää haluttuun suuntaan? Tässä tutkimuksessa aineetonta pääomaa ja sen raportointia tarkastellaan säästötoimenpiteitä suunnittelevan kunnan kontekstissa ja kiinnitetään huomiota siihen, kuinka kunnat kerättyä henkilöstötietoa toiminnassaan hyödyntävät. (mm. Ojala 2008, Edvinsson 2013, Viitala 2013.)

2 TOURETTISET LÄHTÖKOHDAT

2.1 Käsitteiden määrittely

Henkilöstövoimavaroilla tarkoitetaan niitä voimavaroja, jotka muodostuvat ihmisistä. (vrt. henkilöpääoma organisaatiossa) Theeke (2005, 40) määrittelee henkilöstövoimavarat tärkeäksi ja arvokkaaksi osaksi organisaatiota ja korostaa henkilöstövoimavarojen laskennan

merkitystä. Laskennan avulla saadaan luotua käsitys organisaatiossa olevien voimavarojen määrästä ja laadusta. Laskentatiedosta ovat kiinnostuneita organisaation sisäisten toimijoiden lisäksi ulkoiset sidosryhmät. Henkilöstön kehittämistoimilla ja niiden vaikutuksilla koetaan olevan vaikutusta henkilöstöjohdon statukseen organisaatiossa. Theeke (2005) nostaa esiin myös kritiikkiä henkilöstövoimavarojen laskentaa kohtaan. Kuinka voimavaroja on mahdollista laskea, mikä tekniikka siihen soveltuu ja voiko organisaatio laskea sellaista mitä se ei voi omistaa, koska henkilöstövoimavaroja ei voi myöskään myydä?

Ortiz:n (2006, 35–36) mukaan aineeton on jotakin ei-aineellista, joka ei ole fyysisesti olemassa ja jota on mahdotonta koskettaa. Tämänkaltaista pääomaa on olemassa joka puolella liiketoiminnan maailmassa. Aineettomista tekijöistä organisaatiossa käytetään laajemmin nimitystä aineeton pääoma. Edvinsson (1997) määrittelee aineettoman pääoman puolestaan tiedon omistamiseksi, kokemuksien soveltamiseksi sekä kuvaa sen sisältävän organisaation teknologiaa, asiakassuhteita sekä erikoisosaamista.

Henkilöstövoimavarojen johtaminen ymmärretään paljolti toimina henkilöstön johtamiseksi. Se on laajempi käsite, joka kattaa kaikki organisaatiossa työskenteleviin ihmisiin kohdistuvat johtamistoimet. (Kramar 2014, 1072.) Sitä voidaan tarkastella yksilön tai koko organisaation tasolla. Baseline, Dietz & Boon (2005, 67–73, 83) määrittelevät henkilöstövoimavarojen johtamisen ihmisten ja voimavarojen johtamiseksi. Haluttaessa sitouttaa henkilöstöä pyritään johtamisen käytännöillä luomaan työntekijälle psykologinen suhde organisaatioon. Aikaisemmista tutkimuksista suurin osa tarkastelee henkilöstövoimavarojen johtamista organisaation tasolla liittyen esimerkiksi tiimityöhön tai työtyytyväisyyteen. Henkilöstövoimavaroja johtamalla organisaation kiinnostuksen kohteet ja tavoitteet pyritään liittämään henkilöstön toimiin ja tavoitteisiin. Kuluvalla vuosikymmenellä on alettu kiinnittämään huomiota myös ihmisten johtamisen kestävään tapaan, eli otetaan huomioon taloudelliset- ympäristö- ja sosiaaliset aspektit, josta käytetään nimitystä kestävä henkilöstövoimavarojen johtaminen. (ks. Kramar 2014.)

Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen puolestaan nähdään strategian suuntaisena henkilöstön johtamisena, jolloin liiketoimintaa ohjaavat tavoitteet ovat suorassa yhteydessä henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Toisaalta henkilöstövoimavarat nähdään myös lähtökohtana, jonka varaan strategiset suunnitelmat rakennetaan ja liitetään ne taloudelliseen ajatteluun. Strategian asettamien tavoitteiden mukaisesti henkilöstöä kehitetään, koulutetaan, palkitaan tavoitteiden saavuttamisesta sekä noudatetaan tarkkaa valin-

taa rekrytoinnissa. Henkilöstövoimavarojen johtamisen toiminnot ovat suuressa roolissa luotaessa organisaation aineetonta pääomaa. (esim., Baselié & al. 2005; Kramar 2014; Viitala 2007.)

Hasu & al. (2010, 14–24) kuvaavat osaamisen strategista johtamista osaamisen ja urien kehittämisen tavoitteiksi, jotka johtoryhmä sitoo liiketoimintastrategiaan ja yrityksen uudistumiseen. Merkittävä tekijä on lähiesimies, joka tuntee henkilöstön tehtävät ja osaamisen. Järvisen ja Salojärven (2007, 3-4, 13, 17) mukaan strategiaa tukevien henkilöstösuunnitelmien tekeminen on henkilöstötyön keskeisin kehittämisen alue. Henkilöstöjohtamisen trendit 2007 – tutkimuksen perusteella henkilöstöstrategia oli vain kahdella kolmesta yrityksestä tai organisaatiosta ja lähes kaikissa oli laadittu liiketoimintastrategia. Tutkimuksen perusteella henkilöstöstrategia perustuu ylivoimaisesti liiketoimintastrategiaan tai vastavaan. Ylivoimaisesti tärkeimmäksi henkilöstöjohtamisen osa-alueeksi nostettiin osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Vähiten strategiaa tutkimuksen mukaan noudatti esimiesten tekemä henkilöstötyö, rekrytointi, tasa-arvoasiat, moninaisuuden johtaminen sekä työsuhte- ja palkitsemisasiat.

Tässä tutkimuksessa aineeton pääoma nähdään organisaation pääomana taloudellisen pääoman rinnalla. Se muodostuu organisaation rakenteeseen liittyvistä tekijöistä, työntekijöiden ominaisuuksista ja osaamisesta sekä sidosryhmien kanssa käytävästä vuorovaikutuksesta. (esim. Edvinsson 2007, 2012.) Empiirisestä aineistosta johtuen aineeton pääoma jäsentyy enemmän laskennallisesta näkökulmasta kuin yksilön, organisaation ja yhteisön sosiaalisen vuorovaikutuksen tuloksena.

Henkilöstötieto kuvaa organisaatiossa olevaa aineetonta pääomaa eli tekee sitä näkyvää ja analysoitavaa. Kuntien henkilöstöraportit sisältävät paljon henkilöstötietoa, mutta sitä kerätään myös erilaisia ohjelmia ja toimenpiteitä varten erillään henkilöstöraportista. Suuri osa henkilöstötiedosta on kuukausittaisessa seurannassa ja esimerkiksi työhyvinvointiin liittyvä tieto, jota kerätään henkilöstöltä itseltään, koostetaan harvemmin.

Henkilöstötietoa tarkastellaan kunnan kontekstissa. Suomessa kuntien aseman ja tehtävät määrittelee kuntalaki (365/1995). Suomi jakautuu kuntiin, joiden asukkailla on itsehallinto. Kuntien asioista päättää kuntalaisten valitsema valtuusto. Kunnan tärkein tehtävä on edistää asukkaidensa hyvinvointia sekä turvata kestävä kehitys alueellaan. Kunnat hoitavat niille laissa säädetyt tehtävät sekä ne tehtävät, jotka kunta on ottanut hoitaakseen. (Kuntal 1§, 2§.)

Kunnat voivat tuottaa palvelunsa itse, ostaa ne tai tuottaa yhteistoimintana tai osakeyhtiön tai muun yhtiömallin mukaisesti. Palvelut tulee olla järjestämistavasta huolimatta kuntalaisten saatavilla. Suurin osa kunnan toiminnasta muodostuu palvelujen tuottamisesta, joka muodostaa perustan kunnan talouden ja rahoituksen suunnittelulle. Merkittävimmät ohjausasiakirjat muodostuvat talousarviosta sekä taloussuunnitelmasta, jotka määrittävät palvelujen tuottamisen toiminnalliset tavoitteet sekä niiden edellyttämät määrärahat ja tuloarviot. (Säilä, Hellen-Toivanen, Pakkanen, Kääriäinen & Urrila 2008, 33–34.)

2.2 Aikaisempi tutkimus aiheesta

Aineetonta pääomaa ja sen raportointimalleja on tutkittu laajasti sekä kotimaassa että kansainvälisesti. Tässä keskityn tarkastelemaan lähinnä julkista sektoria koskevia tutkimuksia koska muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta julkisia palveluita tuottavat julkiset organisaatiot itse. Monissa malleissa on vielä paljon kehitettävää mittaamisessa (esim. Ramirez 2010), tiedon raportoinnissa (esim. Bronzetti & Veltri 2013) sekä sen hyödyntämisessä (esim. Lehtonen 2007.)

Ramirez (2010, 248–251) on selvittänyt aineettoman pääoman raportointimalleja Espanjan julkisella sektorilla. Hän toteaa, että aineettoman pääoman tärkeydestä huolimatta julkisella sektorilla käsitellään tunnuslukuja harvoin kovin erityisillä tavoilla. Vain muutamat organisaatiot ovat Espanjassa kokeilleet aineettoman pääoman laskentaa, johtamista ja raportointia. Hän korostaa aineettoman pääoman merkitystä julkisissa organisaatioissa niiden voittoa tavoittelemattoman luonteen ja palvelujen tuottamisen vuoksi.

Aineettomat tekijät ovat hankalia mitattavia ja julkisella sektorilla vaikuttavuus, tehokkuus ja taloudellisuus ovat osa resurssien hallintaa. Aineettomat tekijät tarvitsevat tehokasta johtamista, jotta niistä syntyy menestystä. Siksi julkisissa organisaatioissa on paljon pyrkimyksiä tunnistaa, laskea, johtaa ja raportoida aineetonta pääomaa. (Ramirez 2010, 252–254.)

Espanjassa aineeton pääoma on mittaamista ja raportointia varten pyritty jakamaan osaluaisiin, joiden alle on listattu erilaisia muuttujia, mitä mitataan ja tarkastellaan. Viisi osaluuetta sisältää yhteensä 57 muuttujaa. Julkinen sektori voidaan katsoa ihanteelliseksi ke-

hykseksi aineettoman pääoman tarkastelulle, koska monet strategiset tavoitteetkin ovat aineettomia. (Ramirez 2010, 255, 260.)

Italiassa julkisia palveluita tuottavat osaltaan järjestöt. Suurin julkisia palveluita tuottava järjestö on ANPAS (Associazione Nazionale Pubbliche Assistenze) Piemonte, joka on kehittänyt aineettoman pääoman raportointia melko pitkälle. Monet menetelmät ovat lähtöisin yritysmaailmasta ja vallitseva käsitys on koota aineettomat voimavarat käsitteellisesti taaseen muotoon. Italiassa on käytössä kaksi erilaista tapaa käsitellä aineetonta pääomaa, yhteistä raportointimalleille on kuvata yhteenvedon omaisesti aineettomia tekijöitä tai sen rakennetta. Molemmissa malleissa olennaista on mitata aineettoman pääoman arvoa ja selittää kirjanpitoarvon ja markkina-arvon eroja näihin tekijöihin perustuen. (Bronzetti & Veltri 2013, 246–248.)

Vaikka aineettoman pääoman raportointi ei ole enää Italiassa lapsen kengissä, on raportointi olemassa olevista malleista huolimatta varsin niukkaa. Tutkimus aineettoman pääoman raportoinnin tavoista ANPAS Piemonte – järjestössä on vertailukelpoinen muihin julkisiin organisaatioihin, koska se on voittoa tavoittelematon, julkisia palveluita tuottava järjestö. Järjestö raportoi säännöllisesti taloudellisten indikaattorien ohella aineettoman pääoman indikaattorit. Järjestön julkaisema raportti ja sen kehittäminen herättivät New Public Management – ilmentymän Italian julkisella sektorilla. (Bronzetti & Veltri 2013, 249–250.)

Bronzettin ja Veltrin (2013, 251,259–260) tutkimuksen mukaan ANPAS Piemonte – järjestön raportti aineettomasta pääomasta ei sisälly vuosikertomukseen, vaan se on itsenäinen raportti. Se tiivistää koko menneen vuoden tunnusluvut henkilö-, suhde-, ja organisaatiopääoman osalta ja raportin tarkastaa ulkopuolinen tilintarkastusyritys. Järjestö on määritellyt itselleen indikaattorit, joita se arvioi suhteessa kahdeksaan erilaiseen tekijään. Merkitys, todennettavuus, selkeys, kattavuus, substanssi, todistettavuus, puolueettomuus ja vertailtavuus ovat tekijöitä, joiden valossa eri indikaattoreita tarkastellaan. Indikaattorien taso voi vaihdella riittämättömästä hyvään. Tutkimuksessa ilmeni, että järjestön aineettoman pääoman raportti ei sisällä mitään yhteyttä aineettoman pääoman indikaattoreiden ja taloudellisten indikaattoreiden välillä. Raportin todetaan olevan vielä kaukana dokumentista, joka ilmentää yhteisössä olevan aineettoman pääoman arvon, kestävyuden, vaikuttavuuden ja kilpailukyvyn.

Julkisen sektorin suurien muutoksien taustalla vaikuttaa Suomessa jatkuvat uudistukset lainsäädännössä ja rakenteissa, joilla haetaan entistä suurempaa tehokkuutta ja tulokselli-

suutta. Uudet julkisjohtamisen ajattelutavat painottavat ammattimaista johtamista ja tulosvastuuta. Kuntasektorilla muutospaineita lisää myös väestö- ja ikärakenteen muutos. Kuntalaisten ja kuntien henkilöstön nouseva keski-ikä sekä kuntatalouden tasapainottaminen asettavat haasteen. Palvelujen tarve kasvaa ja palveluja tuottava henkilöstö ikääntyy. (Lindström & Vanhala 2011, 5)

Lindström ja Vanhala (2011, 6-10,15) ovat selvittäneet tuloksellisuuden rakentumista kuntien henkilöstöjohtajien puheen kautta. Henkilöstöjohtamisen tulostavoitteiden saavuttamisen arviointi on Suomessa yleisempää julkisen sektorin organisaatioissa kuin yksityisissä yrityksissä. He tunnistivat henkilöstöjohtajien puheesta diskursseja, joissa tuloksellisuus ilmenee henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden todettiin rakentuvan prosessien ja työmenetelmien tehokkuuden ja tuottavuuden varaan. Tuloksellisuus näyttäytyy taloudellisena kannattavuutena ja säästöjen aikaansaamisena, tähän yhdistetään usein henkilöstön vähentäminen. Kuntaorganisaatioissa tavoitellaan voiton sijasta toimintojen tehostamista ja kustannussäästöjä. Yleensä prosessidiskurssia tarkasteltaessa tutkitaan myös kustannustehokkuuteen liitettyjä tunnuslukuja, kuten sairauspoissaoloja ja palkkakuluja.

Muutosdiskurssi näyttäytyy muutoksena aikaisempaan toimintaan, johon liittyy myös muutostavastarintaa. Toimintatapojen kehittäminen tuloksellisempaan suuntaan nähdään kuitenkin väistämättömänä. Asiakasdiskurssi painottaa puolestaan asiakkaita tahona, joita varten palveluja tuotetaan. Asiakkaita ovat sekä henkilöstö että kuntalaiset. Henkilöstöjohtaminen tukee eri toimialoja suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Tutkimuksen perusteella henkilöstön hyvinvointi nähdään merkittävänä osana tuloksellisuutta. Hyvinvoiva henkilöstö tuottaa laadukkaita palveluja, joka vaikuttaa myös taloudellisiin tuloksiin. Kuntalaisten asiakasnäkökulmasta tuloksellinen toiminta näyttäytyy laadukkaina palveluina, joka vastaa heidän tarpeisiinsa. Kuntien henkilöstöammattilaiset eivät tutkimuksen mukaan pidä ensisijaisena budjetin tasapainoa tuloksellisuutta tarkasteltaessa, vaan he keskittyvät asiakasnäkökulmaan. (Lindström & Vanhala 2011, 11–16.)

Kunnissa tuottavuuden kehittäminen on tärkeää säästöjen hakemisen kannalta. Julkisella sektorilla tuottavuus merkitsee tehokasta ja säästävää verovarojen käyttöä ja palveluiden lisäämistä annetulla budjetilla. Korkea tuottavuus voi näkyä työolojen kehittämisenä, tulospalkkioina tai henkilöstön vähentämisenä, joka ylikuormittaa jäljelle jäävää henkilöstöä. (Lumijärvi 2013, 57–59.)

Lumijärvi (2013, 58–61, 71–74) on tarkastellut tutkimuksessaan 17 eri hankkeen dokumentteja, joista etsittiin toteutettuja henkilöstötoimenpiteitä tuottavuuden nostamiseksi Lahden kaupungissa. Hän toteaa tuottavuustarkastelussa olennaista olevan tiedon henkilöstön koulutuksesta ja painottaa henkilöstösuunnittelun ja työterveys- ja turvallisuustekijöiden merkitystä. Tuottavuuden nosto on teknisten, organisatoristen ja henkilöstöön liittyvien muutosten summa. Niukkenevassa kuntataloudessa resursseja ei saa yhtään hukata, jotta tuottavuuden tasoa voidaan ylläpitää. Yhteistä hankedokumenteissa oli, että kaikki uudistamisen toimenpiteet kohdistuvat jollain tavalla henkilöstöön, mutta ensisijaista eivät ole henkilöstövähennykset, tavoiteltaessa tuottavuuden kasvua. Henkilöstö sitä vastoin nähdään avaimena tuottavuuden nousulle. Asioita on kyettävä tarkastelemaan pitkällä aikavälillä, joka nähdään kestävämpänä tapana nostaa tuottavuutta summittaisten kustannusleikkausten sijaan.

Henkilöstöjohtamisen tehostamista henkilöstötilinpäätösinformaation avulla on tutkittu Suomessa valtion organisaatioissa. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään henkilöstötilinpäätösinformaation hyötyä henkilöstöstrategian toteuttamisessa. Tuloksista ilmeni, että henkilöstötilinpäätöksen tunnusluvut ohjaavat johtamista ja henkilöstöstrategioiden käytäntöön viemistä. Tavoitteena on tuottava, vaikuttava ja taloudellinen toiminta. Henkilöstömittareilla pystytään tunnistamaan parannusta ja muutosta vaativat asiat, jonka jälkeen olennaista on kiinnittää huomiota johdon toimenpiteisiin asioiden parantamiseksi. (Lehtonen 2007, 134–145.)

3 AINEETON PÄÄOMA ORGANISAATIOSSA

3.1 Lisäarvoa aineettomasta pääomasta

Aineeton pääoma nähdään organisaatioissa lisäarvon tuottajana. (esim. Grimaldi, Cricelli & Rogo, 2013, Edvinsson 2013.) Sitä tarkastellaan laskennallisesta näkökulmasta ja laskelmien avulla rakennetaan menestystä. Toisaalta sitä tarkastellaan strategisen johtamisen näkökulmasta yrityksen arvoa kasvatettaessa. Edvinsson (2000, 12–14) tarkasteli yli

vuosikymmen sitten pitkällä aikavälillä tapahtunutta muutosta organisaation markkina-arvon ja kirjanpitoarvon suhteessa. Markkina-arvo on kasvanut paljon suuremmaksi kuin kirjanpitoarvo. Erityisesti IT-alalla jopa 90 % yrityksen arvosta muodostaa aineettomat tekijät. Edvinsson korostaa tietoverkkojen ja aineettomien tekijöiden merkityksen kasvavan entisestään myös tulevaisuudessa, jolloin johtajuus nousee tarkasteluun.

Nyt menestyneimmät yritykset ovat luoneet arvonsa aineettomilla pääomillaan. Aineettomien tekijöiden merkitys korostuu kun siirrytään teollisesta tuotannosta palvelujen tuotantoon. Edvinssonin (2013, 163–164) mukaan keskusteluun ovat nousseet muut kuin perinteiset kovat arvot. Hän näkee edelleen aineettoman pääoman osana tulevaisuutta ja suhteet sekä tiimityö ovat olennainen osa modernin tiedon muodostumisessa. Sosiaalinen pääoma on osa kansalaisuutta ja osa kasvavaa kansainvälistä älykkyyden voimaa. Ahonen (2006, 45–46) puolestaan korostaa aineettoman pääoman vaalimista. Tutkimuksin on osoitettu, että työterveyteen sijoitetut voimavarat saattavat saada aikaan suuret hyödyt suhteessa panostuksiin. Työkyvyn taloudelliset vaikutukset puolestaan selviävät tarkastelemalla työkykyä edistävän toiminnan vaikutuksia. Työntekijän terveyden lisäksi työkykyä edistävään toimintaan kuuluu työympäristön, työyhteisön ja osaamisen kehittäminen. Näillä toimilla pyritään vähentämään sairauspoissaoloja ja nostamaan yksilötuottavuutta.

Edvinsson (2013, 164–166) uudistaa oman mallinsa aineettoman pääoman muodostumisen tarkastelussa. Aikaisemmin hän tarkasteli aineetonta omaisuutta synnyttämässä kyvykkyyksiä kontekstin vaikutuksesta. Nyt hän kääntää mallin nurinpäin. On tulevaisuutta nähdä kyvykkyydet synnyttämässä aineetonta omaisuutta kontekstin ja strategisten linjauksen vaikutuksesta. Edvinsson korostaa pitkän aikavälin strategiaprosessia aineettoman pääoman ulottuvuutena. Aineettoman pääoman mittaamisen ja arvioinnin tulee keskittyä strategiaan, vielä näin ei tapahdu riittävästi.

Edvinsson (2013, 167–171) näkee sosiaaliset prosessit tulevaisuuden mahdollisuutena aineettoman pääoman kehittymiselle. Sosiaalinen media tekee tästä prosessista mahdollista. Jopa 50 % esimerkiksi Suomen, Ruotsin ja Yhdysvaltojen taloudellisesta kasvusta syntyy aineettomasta pääomasta. Aineeton pääoma yhdessä sosiaalisten innovaatioiden kanssa kasvattaa sosiaalista pääomaa ja luo kansallista hyvinvointia.

Aineeton pääoma koostuu eri tekijöistä ja sitä on tutkijoiden toimesta jaoteltu eri tavoin. Grimaldi, Cricelli ja Rogo (2013, 502–503) katsovat aineettoman pääoman koostuvan henkilöpääomasta (human capital), rakennepääomasta (structural capital) sekä suhdepää-

omasta (relational capital). Aineettoman pääoman jaottelua haastaa sen riippuvuus organisaatiosta sekä ihmisistä ja aina osa aineettomasta pääomasta kuuluu organisaation rakenteisiin. Toisaalta osa aineettoman pääoman rakentumisesta riippuu ulkoisista tekijöistä, esimerkiksi asiakassuhteista.

Aineetonta pääomaa tarkastellaan organisaation lisäarvon tuojana; kuinka se vaikuttaa nyt ja tulevaisuudessa. Siksi on tärkeää tunnistaa aineettoman pääoman tekijät ja niiden suhteet toisiinsa. Henkilöpääoma koostuu henkilöstön tiedollisista ominaisuuksista, johtamistaidosta sekä luovuudesta ja innovatiivisuudesta. Rakennepääomaan kuuluvat innovaatiot, aineeton omaisuus sekä tietotekniset järjestelmät. Suhdepääoma koostuu suhteista asiakkaisiin, toisiin yrityksiin, tavarantoimittajiin sijoittajiin sekä ympäröivään yhteiskuntaan. Suhdepääomaan kuuluvat myös brändi- ja imagotekijät. (Grimaldi & al. 2013, 509–510)

Edvinsson (2013, 163) jaottelee aineettoman pääoman henkilöpääomaan (human capital), organisaatiopääomaan (organisational capital), rakennepääomaan (structural capital) sekä suhdepääomaan (relational capital). Näistä tekijöistä hän katsoo organisaation pääarvon ja tulevaisuuden ansaintakyvyn muodostuvan. Edvinsson (2000, 15–16) korostaa eri tekijöiden vuorovaikutusta. Organisaatio hankkii itselleen henkilöpääomaa työntekijöiden kautta ja kuvaa sitä raportoinnin avulla. Henkilöpääomasta muodostuu osa organisaation rakennepääomaa, jonka kautta rakennepääomaa voidaan kehittää ja kasvattaa. Asiakassuhteista hän käyttää nimitystä asiakaspääoma (customer capital), joka myös täydentää organisaatiopääomaa.

Diefenbach (2006, 410–411) puolestaan tarkastelee aineetonta pääomaa yksilön, yhteisön ja yhteiskunnan näkökulmista, mutta liittää jaottelunsa talous- ja hallintotieteen käsitteisiin. Hän katsoo, että osa aineettomista voimavaroista kuuluu yksilöille ja ovat ”pään sisäisiä”. Hiljainen tieto, henkilökohtaiset käsitykset, pätevyys, kokemukset, taidot ja kyvyt voidaan liittää yksilön ominaisuuksiin. Merkittäviksi nousevat myös yksilön tunteet, arvot sekä hyvinvointi. Henkilökohtainen pätevyys ilmenee myös arvioitaessa tilanteita, päätöksenteossa sekä toiminnassa. Talous- ja hallintotieteissä yksilön aineettomia voimavaroja kutsutaan henkilöpääomaksi (human capital).

Aineettomat tekijät ovat osa ihmisten välistä kanssakäymistä. Kun syntyy sosiaalisia linkkejä ja suhteita ihmisten välille, aineetonta pääomaa jaetaan. Ihmisten väliset suhteet, sosiaaliset normit, tunteet, toimintatavat, sitoutuminen, odotukset sekä toimintatavat ovat läsnä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Olennaista on myös yksilöiden sosiaalinen ky-

vykkyys. Vuorovaikutustilanteet synnyttävät sosiaalista pääomaa (social capital). (Diefenbach 2006, 411)

Kun aineettomat tekijät eivät ole yksilön ominaisuuksia vaan niitä jaetaan suuremmissa yhteisöissä, syntyy kulttuurista pääomaa (cultural capital). Kulttuurinen pääoma koostuu esimerkiksi kielestä, kulttuurista, kansallisista piirteistä, työpaikan arvoista, normeista, säännöistä ja laista. Vaikka yksilöt muuttuvat, nämä tekijät säilyvät, koska ne ovat kiinnittyneet organisaatioiden kulttuuriin. yhteisöjen uudet jäsenet oppivat ne tullessaan osaksi organisaatiota sosiaalisen kanssakäymisen kautta. (Diefenbach 2006, 412.)

Ahosen (1998, 50–53) henkilöstövoimavarojen tarkastelu painottuu laskennalliseen näkökulmaan. Henkilöstövahvuus pitää sisällään henkilöstötyövuodet, tunnit, kokonaistyöajan, lomat, maksetut arkipyhät sekä sairauspoissaolot ja koulutuksen. Yksilöominaisuuksiin hän katsoo kuuluvaksi iän, sukupuolen, henkilön koulutuksen, osaamisen, valmiudet ja taidot. Yksilöominaisuuksilla tulee olla suora yhteys visioon ja sen kautta rekrytointiin. Niiden perusteella organisaatio voi pohtia minkälaista osaamista se tulevaisuudessa tarvitsee. Kolmantena osana henkilöstövoimavaroja Ahonen näkee työyhteisön. Se on kokonaisuus, joka edistää tai estää yksilöominaisuuksien hyödyntämistä.

Aineeton pääoma lähes poikkeuksetta jaotellaan yksilön, organisaation ja sosiaalisten suhteiden synnyttämän pääoman perusteella. Sitä tarkastellaan erilaisten tekijöiden mukaan, joita on mahdollisuus mitata ja arvioida. Alla oleva taulukko tiivistää edellä esitellyt mallit jäsentää aineetonta pääomaa (taulukko 1).

Taulukko 1. Tiivistelmä aineettoman pääoman jäsentämisestä

Edvinsson (1997, 2000, 2013)	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöpääoma • Organisaatiopääoma • Rakennepääoma • Suhdepääoma • Asiakaspääoma 	<p>Tieto, taidot, osaaminen, kokemukset, lahjakkuus, organisaation arvot, kulttuuri, filosofia; kaikki mitä organisaatio ei voi omistaa</p> <p>järjestelmäinvestoinnit, välineet, toimintatapa, jakelukanavat, hankintaverkostot</p> <p>Ohjelmistot, organisaation rakenne, patentit, tuotemerkit, voimaannuttaminen, järjestelmä; kaikki mitä jää jäljelle kun työntekijät lähtevät kotiin</p> <p>Sosiaalinen vuorovaikutus yhteisössä, suhteet eri toimijoihin</p> <p>Suhteet asiakkaisiin</p>
Grimaldi, Gricelli & Rogo (2013)	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöpääoma • Rakennepääoma • Suhdepääoma 	<p>Tiedolliset ominaisuudet, johtamistaito, luovuus, innovatiivisuus</p> <p>Innovaatiot, aineeton omaisuus, tietotekniset järjestelmät</p> <p>Sidosryhmäsuhteet, brändi- ja imagoteikijät</p>
Diefenbach (2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Yksilöille kuuluvat tekijät • Ihmisten välinen kanssakäyminen • Suuret yhteisöt 	<p>Hiljainen tieto, käsitykset, pätevyys, kokemukset, taidot, kyvyt, tunteet, arvot, hyvinvointi</p> <p>Suhteet, sosiaaliset normit, tunteet, toimintatavat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa</p> <p>Suuremmat yhteisöt synnyttävät kulttuurista pääomaa, tekijät ovat kiinteinä organisaatiokulttuurissa: kieli, kulttuuri, kansalliset piirteet, työpaikan arvot, normit, säännöt, lait</p>
Ahonen (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstövahvuus • Yksilöominaisuudet • Työyhteisö 	<p>Henkilöstötyövuodet, työtunnit, kokonaistyöaika, lomat, maksetut arkipyhät, poissaolot, koulutus</p> <p>Ikä, sukupuoli, koulutus, osaaminen, valmiudet, taidot</p> <p>Estää tai edistää yksilöominaisuuksien toteutumista</p>

3.1 Missio, visio ja strategia

Organisaation missio ja visio muodostavat perustan organisaation toiminnan suunnalle ja strategian laadinnalle. Johnson, Scholes & Whittington (2008, 5-9) esittävät mission kuvaavan organisaation olemassaolon tarkoitusta. Mission tulee olla linjassa sidosryhmien odotusten ja arvojen kanssa, jotta organisaatio voi tuottaa hyötyä sidosryhmilleen ja turvata olemassaolonsa. Visiolla puolestaan kuvataan sitä tilaa tai asemaa, johon organisaatio pyrkii toiminnallaan.

Harisalo (2008, 241) nostaa esiin vision merkityksen organisaation perimmäisenä tarkoituksena, mutta korostaa vision myös kannustavan ihmisiä ottamaan osaa sen toteutukseen. Tämän vuoksi vision laadintaan tulee erityisesti keskittyä.

Kun visio ja missio kertovat organisaation tarkoituksen ja tulevaisuuden aseman, tarvitaan strategiaa niiden toteuttamiseksi. Strategia ja strateginen päätöksenteko ohjaavat organisaation toimintaa pitkällä tähtäimellä tavoitteiden suuntaisesti. Strategiassa tarkastellaan myös organisaation mahdollisuuksia eri toiminnoissa; mihin tulevaisuudessa keskitytään ja minkälaisia ovat organisaation edut ja hyödyt suhteessa kilpailijoihin. Strategia tulee kyetä sovittamaan toimintaympäristöön sen odotukset huomioiden. (Johnson & al. 2008, 2-4.)

Mintzberg (2007, 1-4,7) tarkastelee strategiaa mallina toiminnalle. Kaikkea toimintaa edeltää aina päätös toimia ja nämä päätökset tulisi olla strategian mukaisia eli johdonmukaista toimintaa organisaation prosessien kehittämiseksi. Toisaalta strategia voidaan nähdä myös suunnitelmana, mutta mallienkin taustalla perimmäisenä täytyy olla suunnitelma. Mintzberg tunnistaa erilaisia strategiatyyppejä perussuunnitelmista lähtien tarkempiin prosessistrategioihin tai laajempiin sateenvarjostrategioihin. Toisaalta strategioita rakennetaan eri organisaatiotasolle. (ks. Johnson & al. 2008, 5-9.) Johnson & al. (2008, 5-9) muistuttavat, että strategia on laajuudestaan ja muodostaan huolimatta aina suunnitelma, koska kukaan ei voi olla varma tulevaisuudesta. Päätöksenteko perustuu aina strategiaan.

Strategia ei tapahdu itsestään vaan tarvitaan toimia sen toteutumiseksi. Strateginen johtaminen on johdon toimintaa strategian suuntaisesti eli organisaation strategisen aseman ymmärtämistä, strategisia valintoja ja käytännön johtamista strategian mukaisesti. (esim. Johnson & al. 2008)

Aineettoman pääoman raportointi tulee pohjautua organisaation missioon, visioon ja strategiaan, jotta voidaan kerätä tietoa oikeista asioista ja saadaan sitä hyödynnettyä tavoitteiden mukaisesti. Jos yli 75 % yrityksen arvosta perustuu aineettomaan pääomaan, tulee strategian laatimisessa ja toteutuksessa keskittyä aineettoman pääoman kehittämiseen. (esim. Edvinsson 2002, 2013.)

3.2 Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Henkilöstövoimavarojen johtaminen on avaintekijä kun pyritään parantamaan organisaation suorituskykyä. Kehitettäessä henkilöstövoimavarojen johtamista, syntyy siitä myös välittömiä vaikutuksia organisaation suorituskykyyn sekä välillistä hyötyä sidosryhmille. (ks. Alasoini 2007.) Ulrich (2007, 30–31,48) näkee osaamisen muodostavan kilpailukyvyndna:n. Dna koostuu asioista, jotka tehdään paremmin kuin kilpailijat. Henkilöstön kykyjen esiin saamisessa avainasemassa ovat henkilöstöammattilaiset, joiden on määriteltävä tehtävänsä ja osaamisensa sen mukaan mitä heidän on saatava aikaiseksi. Pelkkä rekrytointi, kouluttaminen ja palkitseminen ei riitä, vaan on hoidettava tehtävät niin, että organisaatioon saadaan luotua tarvittavaa osaamista. Strategisella henkilöstövoimavarojen johtamisella on tarkoitus sovittaa henkilöstöstrategia ja henkilöstökäytänteet yhteen liiketoimintastrategian kanssa. Ulrich korostaa, että henkilöstöammattilaisten tehtävä on toimia kumppanina liiketoimintastrategian tuloksellisessa toteuttamisessa.

Henkilöstökäytänteiden tulisi auttaa henkilöstöä osallistumaan liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseen. Henkilöstön kokonaispanos kasvaa kun heidän tarpeistaan ollaan kiinnostuneita. Alati kasvavat liike- ja työelämän vaatimukset edellyttävät henkilöstöltä enemmän osallisuutta liiketoimintaan, joten tarvitaan enemmän keinoja sen toteuttamiseksi. Henkilöstön osaamisen eli organisaation osaamispääoman päivittäminen auttaa organisaatioita muuttumaan nopeammin ja kehittymään nopeammin. (ks. Ulrich 2007.)

Suomessa henkilöstöjohtamisen vaiheet eivät ole kovin moninaisia ja henkilöstöjohtamisen historia ei yllä kovin pitkälle. 1990-luvun laman seurauksena kaikki olemassa oleva löysä poistettiin organisaatioiden resursseista, jonka mukana myös työvoiman määrää tarkasteltiin kriittisesti. Sama työmäärä yritettiin hoitaa entistä pienemmällä henkilöstömäärällä, jonka seurauksena henkilöstö väsyi ja työuupumuksesta tuli kansallinen vitsaus.

Haastetta työssä jaksamiseen toivat 1990-luvun puolivälissä yleistyneet epätyypilliset työsuhteet; vuokratyövoima, määräaikaiset työsuhteet sekä tilapäiset ja osa-aikaiset työsuhteet tulivat osaksi arkipäivää. Erot parhaimpien ja huonoimpien työpaikkojen välillä kasvoivat merkittäviksi. (Schmidt & Vanhala 2010, 3-10.)

2000-luvun alussa kiinnostuttiin henkilöstövoimavarojen tuloksellisesta johtamisesta ja sen yhteydestä työhyvinvointiin. Ajatus siitä, että henkilöstöjohtamisen parhaat käytännöt voisivat toimia universaalisti, oli vallalla. Odotettavissa olisi henkilöstöjohtamisen samankaltaistumista eli konvergenssia. (Schmidt & Vanhala 2010, 12.) Schmidtin ja Vanhalan (2010, 12–16) mukaan konvergenssista on kuitenkin tutkimuksissa löydetty hyvin vähän todisteita. Sektoreiden välillä julkisella ja yksityisellä puolella on eroja henkilöstövoimavarojen johtamisen käytännöissä ja vain osa käytännöistä voidaan ajatella siirrettäväksi yksityiseltä sektorilta julkisen käyttöön. New Public Management – ajattelu toi johtamiskäytäntöjä yksityiseltä julkiselle sektorille. Globalisaation seurauksena erilaiset johtamisparadigmat leviävät tehokkaasti. Suomessa siirtyminen suunnittelutaloudesta kohti kilpailuyhteiskuntaa on mullistanut työelämää. Kilpailukyvyyn korostuessa nousee esiin myös tehokkuus-ajattelu.

Suomessa vuosina 1992–2009 toteutettu tutkimus tarkasteli keskisuurten ja suurten yritysten ja julkisten organisaatioiden henkilöstöresurssien johtamista. Tutkimuksessa havaittiin, että Suomessa on paljon strategiseen henkilöstöjohtamiseen liittyviä käytäntöjä. Eroja käytäntöjen omaksumisessa on yksityisen ja julkisen sektorin välillä. Joissain käytännöissä on havaittavissa konvergenssia ja toisissa erilaistumista eli divergenssiä. Suunta on kuitenkin selkeästi kohti strategista henkilöstöjohtamista. Henkilöstöhallinto on valtaosassa organisaatioita sidottu liiketoimintaan kirjallisten strategioiden kautta. Tutkimusvuosina henkilöstön osallistaminen organisaation toimintaan on kehittynyt sähköisen viestinnän kasvun myötä. Rekrytoinnin havaittiin noudattavan strategisia tavoitteita ja henkilöstön koulutus on lisääntynyt tutkimusvuosina. Henkilöstön palkitsemista on kehitetty selkeästi enemmän yksityisellä sektorilla. (Schmidt & Vanhala 2010, 117–121.)

Henkilöstöjohtamisen käytännöt elävät suhteessa yhteiskunnassa tapahtuviin poliittisiin, sosiaalisiin ja taloudellisiin muutoksiin. Organisaatioissa on siirrytty monialaisuudesta kohti kapea-alaisuutta tehokkuuden ja kustannussäästöjen toivossa. Tutkimuksen tulokset heijastavat siirtymistä kohti entistä kilpailevampaa johtamista ja työelämää, joka on tiiviisti

liitetty strategia-ajattelun kautta kilpailukyvyyn ja tuloksen parantamiseen. Kilpailu ja muutos edellyttävät henkilöstöresursseiltakin joustavuutta. (Schmidt & Vanhala 2010, 122.)

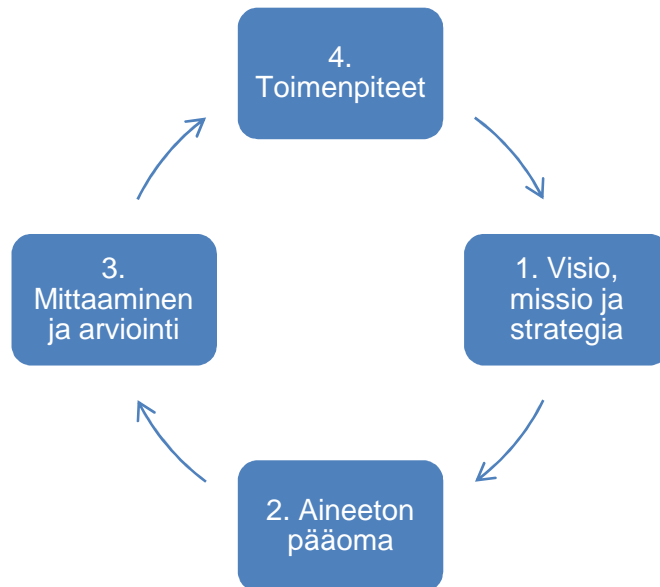
Henkilöstövoimavarojen johtaminen ymmärretään paljolti toimina henkilöstön johtamiseksi. Sitä voidaan tarkastella yksilön tasolla tai koko organisaation tasolla. Henkilöstövoimavarojen johtaminen voi painottaa ihmisten ja voimavarojen johtamiseen, jolloin keskiössä on johtamisen prosessit ja interventiot. Yhteen liittyneet työkäytänteet korostavat henkilöstön osallistamista päätöksentekoon. Haluttaessa sitouttaa henkilöstöä pyritään johtamisen käytännöillä luomaan työntekijälle psykologinen suhde organisaatioon. Aikaisemmista tutkimuksista suurin osa tarkastelee henkilöstövoimavarojen johtamista organisaation tasolla liittyen esimerkiksi tiimityöhön tai työtyytyväisyyteen. Henkilöstövoimavaroja johtamalla organisaation kiinnostuksen kohteet ja tavoitteet pyritään liittämään henkilöstön toimiin ja tavoitteisiin. Henkilöstövoimavarojen johtaminen voidaan nähdä kokoelmana erilaisia käytäntöjä tai se voi olla strategian kanssa linjassa oleva paketti käytäntöjä, jotka täydentävät toisiaan. (Baselie, Dietz & Boon 2005, 67–73, 83.)

Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen pitää sisällään strategian suuntaista henkilöstön johtamista. Strategian asettamien tavoitteiden mukaisesti henkilöstöä kehitetään, koulutetaan, palkitaan tavoitteiden saavuttamisesta sekä noudatetaan tarkkaa valintaa rekrytoinnissa. Henkilöstövoimavarojen johtamisen toiminnot ovat suuressa roolissa luotaessa organisaation aineetonta pääomaa. (Baselie & al. 2005, 67–73.)

Viitalan (2007, 59–60) mukaan liiketoimintaa suuntaavat strategiset tavoitteet ovat suorassa yhteydessä henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Monissa yrityksissä henkilöstövoimavarat ovat se lähtökohta, jonka varassa strategisia suunnitelmia tehdään. Toisaalta liiketoimintastrategia asettaa vaatimuksia ja reunaehtoja henkilöstövoimavarojen johtamiselle. Strategia on yritykselle suunta, jonka se on valinnut menestyäkseen markkinoilla. Sitä voidaan kuvata myös keinovalikoimaksi tai toimintamalliksi. Päämäärää täydennetään mitattavissa olevilla tavoitteilla. Strateginen johtaminen sisältää Viitalan mukaan suunnan määrittelyn, toimintaympäristön analysoinnin sekä strategian määrittelyn, soveltamisen ja arvioinnin. Strategia muodostaa tahtotilan, jonka suuntaisesti yritys toimii. Tällaisen suunnitelmallisuuden on todettu olevan menestyksellisempi vaihtoehto kuin ajopuun lailla ajelehtiminen ja muutoksiin reagoiminen tapahtumahetkellä.

Alla olevassa kuviossa (kuvio 1) on esitetty yhteenvedon omaisesti tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen nojaten henkilöstötiedon hyödyntämisen prosessi. Tässä tutkimuk-

sessä prosessin kontekstin muodostaa talouden tervehdyttämistoimia suunnitteleva ja toteuttava kunta. Kunnan toiminnan suunta, tarkoitus ja tavoitteet ohjaavat aineettoman pääoman kehittämistä. Aineettoman pääoman vieminen haluttuun suuntaan edellyttää mittaamista sekä arviointia. Aineettomasta pääomasta saatu tieto ja sen tila puolestaan määrittää tarvittavia toimia talouden tervehdyttämiseksi. Käsillä olevassa tutkimuksessa aineeton pääoma organisaatiossa käsittää lähinnä henkilöpääoman tekijät (vrt. henkilöstövahvuus ja yksilöominaisuudet Ahonen 1998) ja esimerkiksi suhdepääomaan kuuluvat brändi- ja imagotekijät rajataan tutkimuksen ulkopuolelle (ks. Grimaldi & al. 2013; taulukko 1.)



Kuvio 1. Henkilöstötiedon hyödyntämisen prosessi

4 HENKILÖSTÖTIETO

4.1 Henkilöstövoimavarojen raportoinnin taustaa

1960-luvulta alkaen on pyritty alempiin tuotantohintoihin tuotantoa tehostamalla heikolla menestyksellä, koska läntisissä maissa työvoimakustannusten taso on korkeampi kuin muualla. Ainoa ratkaisu tähän ongelmaan on keskittyä henkistä pääomaa vaativiin strategioihin ja luoda siitä kilpailuetu. (Ahonen 1998, 9) Tuossa tilanteessa alkoivat yritykset kehittää tapoja henkilöstövoimavarojen laskentaan. Henkilöstöstä muodostuu paljon kuluja sekä suoraan että välillisesti ja niitä kuluja olisi pystyttävä avaamaan. Tuloslaskelman ja taseen tiedot ovat vain osa henkilöstövoimavaroja koskevasta tiedosta. Päätöksenteon tueksi oli saatava lisää tietoa ja henkilöstövoimavarojen laskennan nähtiin tarjoavan näkökulmaa analysoida päätöksenteon vaikutuksia ja sen avulla voitiin määrittää tarkemmin henkilöstövoimavarojen arvo ja hinta. Myös sijoittajat kiinnostuivat henkilöstötiedosta ja erityisesti investoinneista sen kehittämiseksi. (Flamholtz 1986, 6-11, 31–33, 46, 63.)

Henkilöstövoimavarojen raportointia on kehitetty 1980-luvulla Ruotsissa Edvinssonin (ks. Edvinsson & Malone 1997) johdolla. Tarkoituksena oli jäsentää organisaation arvon muodostumista, jolloin nähtiin tärkeäksi muodostaa aineettoman pääoman hallinnasta oma toimintonsa organisaatiossa. Aineeton pääoma haluttiin saada näkyväksi ja täydentämään yrityksen tasetta. Tarkoituksena oli myös yhdistää organisaation toimintoja sekä kehittää uusia laskentatyökaluja ja mittareita. Aineettoman pääoman raportointi korostui, koska investoiminen tulevaisuuteen vaati panostusta aineettomiin tekijöihin, mutta ne eivät näyttäytyneet kirjanpidon osoittamassa arvossa.

Sveiby (1997) korostaa aineettomien tekijöiden laskennan tärkeyttä erityisesti tieto-organisaatiossa, etteivät investoinnit aineettomaan pääomaan näy ainoastaan kuluna ja negatiivisena kassavirtana. Niiden tarkoituksena kuitenkin on kasvattaa organisaation tulosta. Asetelma on hieman hankala, koska organisaatio ei omista ihmisiä ja aineettomat tekijät, esimerkiksi koulutusinvestointien myötä, sitoutuvat ihmisiin. Sveibyn (1997, 154–157) mukaan oleellista on laskea voittomarginaali, joka kuvaa voiton osuutta tuloista. Se on tärkeä indikaattori, joka kuvaa tieto-organisaation houkuttelevuutta sijoittajien silmissä. Tehok-

kuus ja vaikuttavuus kuvaavat organisaation kapasiteetin käyttöä ja sitä kuinka hyvin organisaatio tyydyttää asiakkaiden tarpeet. Asiakastyytyväisyys on yksi keskeinen mittari. Organisaation markkina-arvo muodostuisi täten näkyvästä omasta pääomasta ja aineettomista tekijöistä. Johto voi siis käyttää aineettomien tekijöiden laskentaa taloudellisen laskennan rinnalla luomassa taloudellista arvoa organisaatiolle ja lisäarvoa sidosryhmille.

Aineettoman pääoman arvoa on pyritty organisaatioissa laskemaan monin eri tavoin. Ortiz (2006, 37–39) nostaa esiin joitakin sovellettuja tapoja. Aineettoman pääoman arvoa voidaan tarkastella suhteuttamalla muutaman vuoden tulot suhteessa saman aikavälin keskimääräisiin aineettomiin tekijöihin tai tutkia ylittääkö yrityksen markkina-arvo oman pääoman arvon. Tuo ylimenevä osa katsotaan olevan aineetonta pääomaa. Toisaalta aineettoman pääoman arvoa voidaan tarkastella perinteisellä tavalla tunnistamalla sen eri tekijät. On mahdollista myös tutkia aineettomien tekijöiden arvoa suhteuttamalla yrityksen tavanomaiset tulot aineettomien tekijöiden tuottamaan tuloon.

Julkinen sektori on ottanut mallia yritysmaailmasta tavoissa raportoida henkilöstövoimavaroistaan. Ensimmäiset julkisen sektorin henkilöstötilinpäätöskokeilut tehtiin Suomessa 1990-luvun alussa kahdeksassa kunnassa. (ks. Eronen 1999.) Henkilöstölaskennan tarkoituksena yleisesti oli liittää henkinen pääoma osaksi organisaatioiden kirjanpitoa, kytkeä henkilöstövoimavarat strategiaan ja tavoitteisiin sekä luoda pohja henkilöstöstrategialle. Eronen (1999, 16) mukaan henkilöstötilinpäätöksen rinnalle oli jo tuolloin noussut henkilöstökertomus tai henkilöstöraportti, jossa tarkastelun paino oli enemmän suhdeluvuissa ja trendien seurannassa.

4.2 Henkilöstötilinpäätös ja henkilöstöraportti

Kirjanpitolaki (30.12.1997/1339, 3: 1§) määrittelee, että yrityksen on esitettävä henkilöstöstä tunnusluvut ja muut tiedot, sekä tarvittaessa on esitettävä lisäselvityksiä ja täydentävää tietoa. Kirjanpitoasetus (31.12.1997/1339, 2: 8§) tarkentaa ohjeistusta. Tuloslaskelmassa on esitettävä henkilöstökulut ja liitetiedoissa on oltava henkilöstön keskimääräinen luku tilikauden aikana sekä tilikauden palkat, palkkiot, eläkekulut ja muut henkilösivukulut, jollei niitä ole jo tuloslaskelmassa eritelty. Nämä tiedot on löydettävä jokaisen organisaation

tion tilinpäätöksestä, varsinaista henkilöstötilinpäätöstä koskevaa ohjeistusta kirjanpitolaki ja asetus eivät sisällä.

Osaamisen ollessa hajallaan organisaatiossa siitä ei saada tarvittavaa hyötyä. Osaamista tulee voida hallita ja hyödyntää siellä missä sitä milloinkin tarvitaan. Osaamisen johtaminen on sen hyödyntämisen oleellisin tekijä. Ilman johtamista osaaminen ei uusiudu toiminnan tarpeiden muuttumisen mukana. Sitä on kehitettävä strategisena resurssina vaikka se on hyvin aikaa vaativaa. (ks. Pook 2011). Johdon tulee tietää mitä osaamista organisaatioissa on, missä se on ja mitä tulevaan toimintaan tarvitaan sekä mistä tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista hankitaan. Kun ihmisten toiminta nähdään merkittävänä resurssina, on se luontevasti myös osa strategiatyötä. Mitä paremmin osaamisen johtaminen nivotaan strategiaprosessiin ja strategian johtamiseen, sitä paremmin olemassa olevaa osaamista osataan hyödyntää ja samalla kyetään ennakoimaan tulevaa osaamisen tarvetta. (myös Eronen 1999) Merkittävää osaamispääoman johtamisen kannalta on koota välillä yhteen oman organisaation tai yksikön osaamispääoma. Luoda selkeitä yhteyksiä ihmisten osaamisen ja organisaation rakenteiden välille ja osoittaa esimiehille mihin kehittämistyö tulisi kohdistaa. (Ojala 2008, 81–83)

Henkilöstövoimavarojen raportointi voidaan nähdä tilinpäätöksenomaisena, menneen kauden tarkasteluna, koskien henkilöstörakennetta, osaamista ja työkykyä organisaatiossa. (esim. Ahonen 1998; Eronen 1999) Ahonen (1998) liittyy tarkasteluun lisäksi terveydelliset ja yhteisölliset elementit. Haasteena hän näkee laajojen osaamisinventarioiden tekemisen, koska työtä koskeva laaja-alainen tieto on saatava mukaan johdon päätöksentekoon.

Julkisella sektorilla on kyse hyvin työvoimavaltaisesta alasta, mikä tekee henkilöstötilinpäätöksestä hyvin merkittävän raportointivälineen. Julkisen sektorin palvelut tuotetaan verovaroin, jolloin henkilöstötilinpäätös on yksi tapa todistaa toiminnan tehokkuutta ja samalla ne ovat keino viestiä mahdollisille työnhakijoille työpaikan laadullisista ominaisuuksista. Henkilöstötilinpäätöksen avulla kunta pystyy mahdollisesti vakuuttamaan taloudellisen pohjan kestävydestä nykyisiä ja tulevia veronmaksajiaan. Talouden kestävä kehitys edellyttää, että henkilöstövoimavarojen kehitys on hallittua.

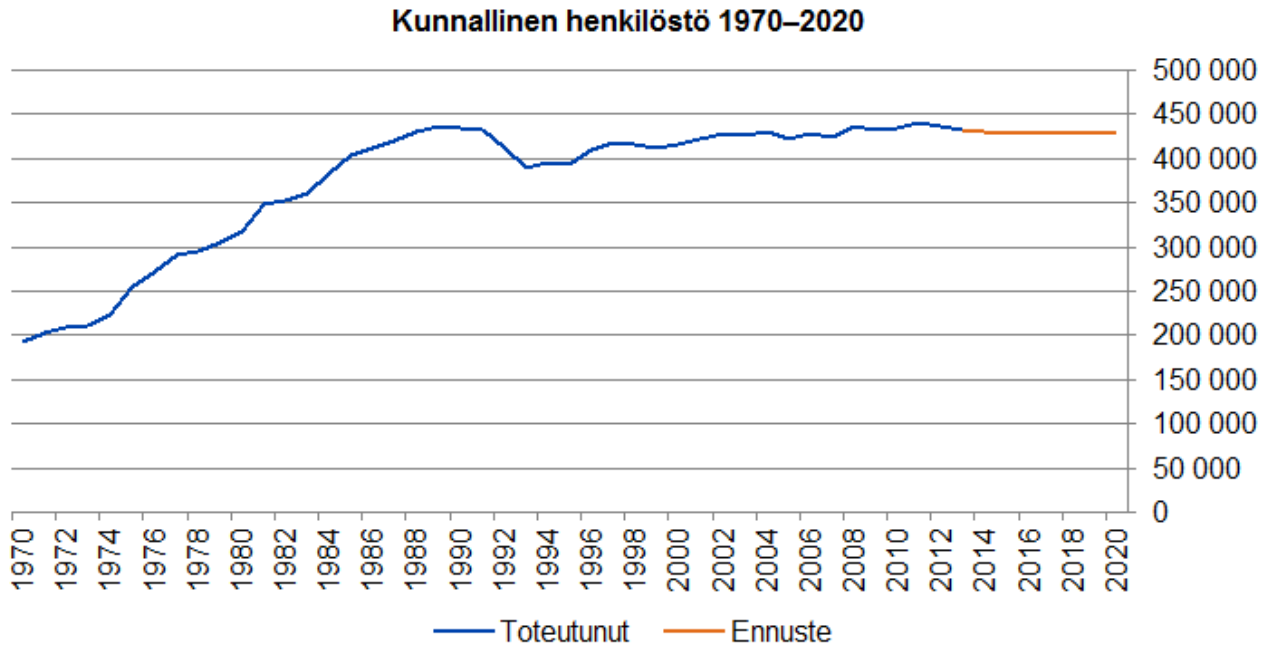
Koivuniemi (2004, 196–199) näkee henkilöstötilinpäätöksen puolestaan enemmän kehittämisen työkaluna kuin menneen kauden tarkasteluna. Hän nostaa esiin, että henkilöstötilinpäätös käsitteenä viittaa enemmän menneeseen aikaan. Eronen (1999, 15–19) kokee henkilöstötilinpäätöstä parempana käsitteenä henkilöstökertomuksen tai henkilöstörapor-

tin, jolloin näkökulma on hänen mukaansa laajempi ja henkilöstön rooli osana organisaation toimintaa nousee paremmin esiin. Hän korostaa kuitenkin, että henkilöstötilinpäätös on yksi ratkaisu näkymättömän tekemiseen näkyväksi. Henkilöstötilinpäätös on joka tapauksessa rakennettava organisaation lähtökohdista ja valmiisiin malleihin ei saa tukeutua liikaa. Se auttaa osaamisen kehittämisessä ja osaamiseen kohdistuvien investointien kohdentamisessa ainoastaan jos seurataan strategiaa ja sen asettamia tavoitteita. Merkittävää on tunnistaa ”näkymätön varallisuus” eli aineeton pääoma ja pohtia keinoja sen kontrolloimiseksi.

5 KUNTA KONTEKSTINA

5.1 Kunnan organisaatio

Suomessa on alle 10 000 asukkaan kuntia 31.12.2012 tilanteen mukaan 217 ja yli 100 000 asukkaan kaupunkeja yhdeksän. Pienissä kunnissa asuu maamme väestöstä 17 % ja suurissa kaupungeissa 37 % väestöstä. (Kunnat.net – sivusto.) Tilastokeskuksen työllisyystilaston mukaan vuonna 2012 Suomessa oli 2 340 000 työllistä, joista 19,6 % kuului 55–74 vuotiaiden ikäluokkaan. Työllisten ikäjakauma on painottunut vanhempiin ikäryhmiin 2000 – luvun alusta alkaen suurten ikäluokkien mukana. (Suomen virallinen tilasto: työssäkäynti.) Kuntatyönantajien verkkosivuston mukaan vuonna 2012 kunta-alalla työskenteli 437 000 henkilöä. 2000-luvulla vaihtelua on ollut melko pientä, vuonna 2000 kuntien palveluksessa oli 416 000 henkilöä. Vuoteen 2020 mennessä määrän ennustetaan pysyttelevän 430 000 työntekijän tuntumassa. Kunta-alan henkilöstömäärän kehitys on esitetty alla olevassa kuviossa 2.



KUVIO 2. Kunta-alan henkilöstömäärän kehitys 1970–2020. (lähde: KT-Kuntatyöntekijät)

Kunta on hallinnollinen organisaatio, joka turvaa kuntalaisten perusoikeudet ja toteuttaa julkisia palveluita paikallistasolla. Se hoitaa itsehallinnon nojalla itselleen ottamansa ja laissa säädettyt tehtävät. Tehtävien lisäämisestä ja vähentämisestä täytyy päättää lailla. (Kuntalaki 2 §, 8 a §) Kunnan tehtävä hyvinvointipalveluiden järjestäjänä on vahvistaa myös paikallista elinvoimaa ja paikallistaloutta. Tällä hetkellä kuntia haastaa toimintaympäristön muutos. Globalisaation myötä maailmanmarkkinat laajentuvat ja yritykset siirtävät tuotantoaan halvemmän työvoiman maihin. Tämä on suuri uhka työpaikkojen säilymiselle. Väestörakenteen muutokset, erityisesti eläkeläisten kasvava osuus väestössä kasvattaa eläke- ja hoivamenoja ja supistaa työvoiman tarjontaa. Rajallinen työvoima heikentää talouden kasvupotentiaalia ja sen myötä julkisen talouden rahoituspohjaa. Kunnat joutuvat kilpailemaan niukasta työvoimasta muiden työnantajien kanssa. (Sallinen, Majoinen & Sallinen 2012, 11–15.)

Alueiden erilaistuminen eli polarisoituminen on seurausta muuttoliikkeestä. Tietyt alueet kasvavat ja toiset menettävät asukkaita. Kasvavilla seuduilla kuntia haastaa riittävä palveluiden tarjonta, väestöä menettävät kunnat puolestaan menettävät työvoimaa, jolloin veto-voimaisuuden kehittäminen vaikenee. Monikulttuurisuuden ja kansainvälistymisen tuomat pulmat asettavat kunnille uudistumispakon. Toisaalta tulevat sukupolvet omaavat erilaisia

arvoja kuin aikaisemmat. Heidän odotuksensa esimerkiksi työelämää kohtaan ovat erilaisia. Tämänkin vuoksi kuntien on työnantajina kehitettävä henkilöstöpolitiikkaansa ja toimintamallejaan muuttuvien henkilöstötarpeiden ja henkilöstön tarpeiden vuoksi. Uudet ja innovatiiviset tavat järjestää palveluita edellyttävät myös organisaatio- ja palvelurakenteen uudelleen tarkastelua. Kunnan elinvoima on uudistumiskykyä, joka turvaa talouskasvua, siksi toimintaympäristön muutosten tunnistaminen ja niihin reagoiminen strategisella suunnittelulla on tärkeää. (Sallinen, Majoinen & Salenius 2012, 11–15, 16; Sinervo 2009, 152.)

Kunnissa tuottavuus on tärkeä kehittämiskohde säästöjen hakemisen kannalta. Kunnille ja valtiolle on laadittu omat tuottavuusohjelmansa, joita tulee seurata. Tuottavuuden kehittäminen nousee tarkasteluun tietyin väliajoin esimerkiksi taloustilanteeseen liittyen. Tuottavuuden kehittämisessä kunnat ovat ottaneet mallinsa yksityisistä yrityksistä. Julkisella sektorilla tuottavuus merkitsee tehokasta ja säästävää verovarojen käyttöä ja palvelujen lisäämistä annetulla budjetilla. (ks. Sinervo 2011) Korkea tuottavuus voi ilmetä työolojen kehittämisenä, tulospalkkioina tai henkilöstöleikkauksina, jotka ylikuormittavat jäljelle jäänyttä henkilöstöä. Tuottavuuden nostaminen ja hyötyjen tarkastelu riippuu organisaation johtamisesta ja toimintapolitiikasta. Osa tuottavuuden kehittämistä on johtamisen ja organisoinnin kehittäminen. (Lumijärvi 2013, 57–59.)

Viitala (2013, 185–187, 200–201) korostaa tarvetta strategisen henkilöstöjohtamisen kehittämiseen kuntasektorilla. Tulevaisuutta ei voi tietää, mutta hän toteaa jalostuneempien arvausten olevan mahdollisia. Vaikeasti ennustettavissa tilanteissa katse kiinnittyy liiaksi nykyhetkeen vaikka tarvittaisiin enemmän tulevaisuutta ennakoivien merkkien tulkitsemista. Kovista säästöpainoista huolimatta huoli henkilöstön saatavuudesta on kova kunta-alalla. (ks. myös HR-barometri 2013).

5.2 Kuntien talous

Sinervo (2009, 152, 166–167) määrittelee taloudellisessa epätasapainossa olevan kunnan heikosti menestyväksi, jolla on vaikeuksia hoitaa velvollisuuksiaan. Kunnan talouden tasapainon katsotaan syntyvän tehtävien hoitamisen ja niiden rahoittamisen suhteesta. Julkisen sektorin tehokkuuspaineet ulottuvat kuntiin eli niiden on tehostettava toimintaansa. Hyvää vastiketta kuntalaisten verorahoille kuvataan tuloksellisuuden käsitteellä. Ylisuuret-

kin menot ovat hyväksyttäviä, kunhan tulot ovat yhtä suuret. Pienet menot, jotka pystytään kattamaan pienillä tuloilla, eivät takaa laadukkaita palveluita.

Vuoteen 2015 mennessä on julkista taloutta tasapainotettava 5-10 miljardilla eurolla, jotta julkisen talouden velkaantumisen ja alijäämän kertyminen saadaan vähenemään. Kuntien tilanne on haastava, sillä lakisääteiset palvelut on tuotettava ja niiden laatu on säilytettävä vaaditulla tasolla. Moni kunta on joutunut nostamaan kunnallisveroastettaan palvelujen turvaamiseksi. (Sallinen, Majoinen & Salenius 2012, 153.)

Kuntien tehtäviä ja velvoitteita olisi vähennettävä, verotulopohjaa laajennettava tai kuntien rahoituspohjaa olisi muuten vahvistettava, jotta palveluiden tuottaminen voitaisiin pitää lain edellyttämällä tasolla. Erityisen haastavan kuntien tilanteesta tekee kuntien oman talouden haasteiden lisäksi vaikea yleinen taloustilanne. Julkisen talouden tasapainottaminen edellyttää tuottavuuden nousua, työurien pidentämistä, sijoitusten tuottoasteen kohentamista sekä tuontityövoimaa, jonka avulla voidaan vastata lähestyvään työvoimapulaan. (Sallinen, Majoinen & Salenius 2012, 153.)

Kuntatalous on osa julkista taloutta. Julkinen talous muodostuu valtion, kuntien, kuntayhtymien ja sosiaaliturvarahastojen taloudesta. Valtaosa kuntien menoista koostuu kulutusmenoista, joita ovat palkat, muut henkilöstömenot sekä tavaroiden ja palvelujen ostot. Euroääräisesti suurimmat kulutukset ovat terveydenhuollossa, koulutuksessa ja sosiaaliturvassa. Toimintamenojen lisäksi menoja syntyy investoinneista, lainanhoidosta ja lainanannosta muille yhteisöille. Toimintatuloja puolestaan ovat myyntitulot, maksut, tuet, avustukset ja muut toimintatulot, jotka kuitenkin kattavat vain osan kunnan menoista. Kuitenkin vain 20 % kuntien menoista saadaan katettua maksu- ja myyntituloilla. Suurin osa kunnan menoista katetaan verotuloilla ja valtionosuuksilla. Kaksi kolmasosaa kuntien tuloista on ulkoiseen rahoitukseen luettavia verotuloja, jotka koostuvat ansiotuloista maksettavasta verosta, yhteisöverosta, pääomatuloverosta sekä kiinteistöverosta. Sisäisiin rahoituseriin luetaan kuuluvaksi valtionavut. Ansiotulojen verosta kunnille menee 76 % ja yhteisöverosta 32 % (vuonna 2010). (Sallinen, Majoinen & Salenius 2012, 154–157.)

Kunta-alan velkaantuminen on kasvanut viime vuosina. Lainarahoitusta on tarvittu investointeihin ja maksuvalmiuden ylläpitämiseen. Lainakannan kasvu johtuu muuttoliikkeen aiheuttamasta palvelujen keskittymisestä asutuskeskuksiin, jolloin kunnat ovat joutuneet kehittämään palveluitaan kysynnän vastaamalle tasolle. 1990-luvun lama aiheutti investointien tarpeen kasautumisen kunnissa joka nyt myöhemmin on purkautunut ja edellyttä-

nyt lainarahoituksen hakemista. Myös lainarahoituksen hyvä saatavuus ja alhaiset korot ovat osaltaan edistäneen lainarahoituksen kasvua. Kuntien lainanoton ei oleteta vähenevän korvausinvestointitarpeiden vuoksi. (Sallinen, Majoinen & Salenius 2012, 169.)

Kunta laatii vuosittain seuraavalle vuodelle talousarvion ja sen yhteydessä taloussuunnitelman kolmelle tai useammalle vuodelle. Tavallisesti aikaperspektiivi on valtuustokausi, mutta se on yleensä sitäkin pidempi. Talousarviovuosi on aina taloussuunnitelman ensimmäinen vuosi. Talousarviossa ja taloussuunnitelmassa osoitetaan resurssit tavoitteiden toteuttamiseksi ja miten toiminta ja investoinnit aiotaan rahoittaa. Suunnitelmien avulla taa-taan kunnan tehtävien hoito ja niillä tulee säilyttää tai saavuttaa talouden tasapaino. Talousarviolla- ja suunnitelmalla asetetaan tavoitteet myös palvelutoiminnalle, investointihankkeille sekä budjetoidaan kunnan menot ja tulot. (Sinervo 2011, 124,170.)

Kunnan talouden tasapainossa eli terveessä tilassa on kyse kunnan rahojen riittävydestä. Toimeksiantotalouteen perustuen kunnan tehtävien toimeksiantajina ovat kuntalaiset, jotka myös rahoittavat osaltaan palvelujen tuottamisen maksetuilla veroilla ja maksuilla. Tavoitteena on tuottaa palveluita tehokkaasti, vastata kunnassa vallitsevaan tarpeeseen ja saada palveluilla aikaan haluttuja vaikutuksia. (Sinervo 2011, 120–123, 150, 170) Talouden tasapainoa voidaan tarkastella puhtaasti tuloslaskelmalla tai sitten kuntalaisten näkökulmasta. Talouden tasapaino voidaan saavuttaa tuottamalla palvelut tehokkaasti ja oikeudenmukaisesti eli olemassa olevilla resursseilla saadaan tuotettua tarvittavat palvelut ja kaikilla on yhtäläiset mahdollisuudet palveluihin. Toisaalta on kiinnostavaa, että talous voi olla tasapainossa tehokkuudesta ja oikeudenmukaisuudesta huolimatta. (Sinervo 2011, 170–171, 209–212.)

6 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

6.2 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineiston muodostaa neljän kunnan henkilöstöasioista vastaavien henkilöiden haastattelut. Kunnat valikoituivat tutkimukseen aluksi sijaintinsa ja haastateltavien haluk-

kuuden perusteella sekä myöhemmin kokonsa perusteella. Tutkimuksen kannalta oli mielekästä saada aineistoon kahden suuren kaupungin lisäksi kaksi pienempää kuntaa. Tämä mahdollistaa vertailuasetelman aineiston analysointivaiheessa. Kuntien vaihteleva koko tuo esiin myös kuntakentän erilaisuutta, mikä tutkimuksen kannalta on positiivista.

Kaksi neljästä kunnasta oli suuria, yli 100 000 asukkaan kaupunkeja. Kolmannessa kunnassa asukkaita oli tutkimushetkellä 10 500 ja neljäs kunta lukeutuu pienien, alle 10 000 asukkaan kuntien joukkoon. Tässä tutkimuksessa kunnista ei käytetä niiden oikeita nimiä, vaan anonymiteetin säilyttämiseksi kunnille on keksitty neutraalit nimet tätä tutkimusta varten. Anonymiteetti mahdollistaa tulosten tarkemman erittelyn sekä antaa tutkijalle mahdollisuuden muodostaa moninaisemmin johtopäätöksiä. Tutkittavien etu pidettiin tutkimusenteon etujen edellä. Toisaalta tutkimuksen kannalta kuntien oikeiden nimien käyttäminen ei olisi tuonut tutkimukselle mitään lisäarvoa, sillä henkilöstötiedon kerääminen ja sen hyödyntäminen oli tutkimuksen pääaihe.

Teemahaastattelut kunnissa tehtiin yhtä lukuun ottamatta helmikuussa 2014. Neljäs haastattelu tehtiin maaliskuussa 2014. Seuraavassa esittelen kunnat suuruusjärjestyksessä asukasluvun perusteella suurimmasta pienimpään. Suurin asukasluvun perusteella tutkimukseen osallistuneista kunnista oli Viitala. Kunnassa oli vuoden 2012 henkilöstötilinpäätöksen mukaan 14 472 työntekijää, joista vakituisia oli 11 870 ja määräaikaisia 2600. Tutkimuksen toiseksi suurimmassa kunnassa, Joenmutkassa, työskenteli vakituista henkilökuntaa vuoden 2012 tiedon mukaan 6 529 ja määräaikaisia 336. Pienempiä kuntia tutkimuksessa edustavat Luomala ja Koivula. 10 500 asukkaan Luomalassa kunnan palveluksessa oli vuonna 2012 591 vakituista työntekijää ja 196 määräaikaista. Pienin tutkimuksen kunnista oli Koivulan kunta, jonka palveluksessa oli vakituista henkilöstöä vuonna 2012 352 ja määräaikaisia 74. Suuremmissa Viitalan ja Joenmutkan kunnissa haastatteluun osallistui henkilöstöjohtaja, Luomalassa henkilöstöpäällikkö ja Koivulassa kansliasishteeri. Kunnat ja henkilöstömäärät on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Tutkimuksen kuntien henkilöstömäärä vuoden 2012 tilanteen mukaan

Kunta	Vakituinen henkilöstö	Määräaikainen henkilöstö
Viitala	11 870	2602
Joenmutka	6 529	336
Luomala	591	196
Koivula	352	74

6.1 Tutkimusmenetelmät

Käsillä oleva tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toistaan ja niistä on mahdollista löytää monensuuntaista vuorovaikutusta. Kvalitatiivinen aineisto on rikasta ja monitahoista. Tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimukseen vaikuttaa arvot ja tutkijan tiedot tutkittavasta aiheesta samoin kuin muu olemassa oleva tieto. Tuloksena saadaan selityksiä, jotka liittyvät tiettyyn aikaan ja paikkaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 156–157; myös Alasuutari 2011.)

Laadullinen tutkimus on aina jossain määrin ainutkertaista. Se tarkastelee aina kulttuurin käsitettä ja pyrkii selittämään merkityksellistä toimintaa. Laadullista tutkimusta ei saisi käyttää liian kaavamaisesti vaan esimerkiksi haastattelutekniikoita tulisi miettiä enemmän tapauskohtaisesti. Analyysissa aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena. Tutkimusyksiköiden suuri joukko ei ole mahdollinen tai tarpeellinen vaan aineiston havaintoja pyritään pelkistämään ja ratkaisemaan arvoitus. Analyysivaiheessa aineistoa ei ole tarkoitus tarkastella kaikista mahdollisista näkökulmista vaan pidättäytyä valitussa teoreettis-metodologisessa näkökulmassa. Kiinnitetään huomiota siihen, mikä on teorian kannalta olennaista sekä yhdistellään havaintoja etsimällä yhteisiä piirteitä tai nimittäjiä. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole määritellä tyyppitapauksia tai keskivertoyksilöitä. Jokainen poikkeus laittaa pohtimaan asiaa uudelleen. (Alasuutari 2011, 24–27, 38–42.)

Tässä tutkimuksessa on tavoitteena luoda käsitys tutkimukseen valikoituneiden neljän kunnan tämänhetkisestä tavasta kerätä henkilöstötietoa ja henkilöstötiedon nivoutumisesta meneillään oleviin toimiin talouden tervehdyttämiseksi.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedonkeruun välineenä eli luotetaan tutkijan havaintoihin ja keskusteluihin tutkittavien kanssa. Tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja tutkittavasta ilmiöstä. Tarkoituksena ei ole testata teoriaa vaan tarkastella kerättyä aineistoa monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti. Koska ihminen on tiedonkeruun menetelmänä, on tarkoituksenmukaista käyttää metodeja, joissa tutkittavan ääni pääsee esille. (Hirsjärvi & al. 2007, 160, 200–207.)

Haastattelua tiedonkeruumenetelmänä tässä tutkimuksessa puoltaa sen vuorovaikutteisuus ja joustavuus. Koska talous- ja henkilöstöjohto on oman alansa asiantuntijoita, voisi olettaa, että aihe tuottaa vastauksia monitahoisesti ja moniin suuntiin. Haastattelussa on mahdollista esittää tarkentavia kysymyksiä ja pyytää perusteluja. Tutkimuksessa päädyttiin käyttämään teemahaastattelua avoimen tai strukturoidun haastattelun sijaan. Teemahaastattelu soveltuu tilanteisiin, jossa haastattelun aihepiiri on ennalta määrätty, mutta tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Haastattelun tarkoituksena on vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa saada selville tutkimuksen aihepiiriin liittyvät, kiinnostavat asiat.

Teemat haastatteluun syntyvät intuition, luovan ideoinnin tai kirjallisuuden pohjalta sekä teoriasta johtamalla. Teoriasta nousseet käsitteet muutetaan mitattavaan muotoon eli haastatteluteemoiksi. Olennaista on keskittyä tutkimusongelmaan, joka sitoo teemat kokonaisuuksiksi. Hyvässä tutkimuksessa käytetään kaikkia edellä mainittuja menetelmiä teemojen koostamiseksi. (Eskola & Vastamäki 2010, 26–36.) Käsillä olevassa tutkimuksessa moni teema haastatteluun nousi kirjallisuudesta ja teoriasta, mutta myös tutkijan intuition perusteella. Teemat henkilöstöraportoinnista ja sen yhteydestä strategiaan pohjautuvat kirjallisuuteen sekä teoriaan. (esim. Grimaldi & al. 2013, Edvinsson 2013.) Toisaalta raportin muotoon ja näkökulmaan liittyvät teemat nousevat tutkijan omista kokemuksista. (ks. liite 1.)

Tässä tutkimuksessa haastateltavat ovat alansa asiantuntijoita, eli voidaan käyttää käsitettä asiantuntijahaastattelu. Haastateltava on käsiteltävän ilmiön asiantuntija, todistaja. Haastateltavilta pyritään hankkimaan tietoa tutkittavasta ilmiöstä tai prosessista. Kiinnostuksen kohteena ei ole asiantuntija, vaan tieto, jota hänellä oletettavasti on. Haastateltavat on valittu heidän institutionaalisen asemansa perusteella. (ks. Alastalo & Åkerman 2010.)

6.3 Aineiston analysointi

Merkittävää on haastatteluaineiston analysointivaiheessa löytää oikeat kysymykset, joita esitetään aineistolle. Aineistosta etsitään jotakin uutta, uusia jäsennyksiä ja merkityksiä. Pelkkä luokittelu ei riitä aineiston analyysiksi, vaan edellytetään syvällisempää tarkastelua. Laajassa aineistossa on mahdollista litteroida vain tutkimusongelman kannalta oleelliset kohdat, jotta voidaan säästää esimerkiksi aikaa rajallisten resurssien vuoksi. Haastattelu-

tutkimus nähdään prosessina, jossa aineiston keruu ja analyysi lomittuvat ja haastatteluita voidaan räätälöidä matkan varrella riippuen haastateltavasta sekä taustaorganisaatiosta. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 9-16, 19; myös Alastalo & Åkerman 2010.)

Tapauksia on monta ja tulokset on käsiteltävä tapauskohtaisesti ja sen jälkeen on mahdollista luoda laajempi käsitys kuntien henkilöstöraportoinnista ja tiedon hyödyntämisestä. Laine, Bamberg & Jokinen (2008, 9–10) määrittelevät tapaustutkimuksen tutkimustavaksi tai tutkimusstrategiaksi, jonka sisällä voidaan käyttää erilaisia aineistoja ja menetelmiä. Tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohde on usein tapahtumakulku tai ilmiö. Tarkastelussa on siis pieni joukko tapauksia tai usein vain yksi tietty tapaus. (myös Saarela-Kinnunen & Eskola 2010.) Tapaustutkimus on perusteellinen ja tarkkapiirteinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Lähtökohtana on kerätä mahdollisimman monipuolinen aineisto ja kuvata tutkimuksen kohde perusteellisesti. Päämääränä on lisätä ymmärrystä tutkittavasta tapauksesta ja olosuhteista, joiden seurauksena tapauksesta tuli sellainen kuin tuli.

Oleennaista tapaustutkimuksessa on, että aineisto muodostaa tapauksen. Tässä tutkimuksessa tapauksia on neljä. Tarkoituksena ei ole yleistää saatuja tuloksia vaan ymmärtää tapauksia kokonaisvaltaisesti, kuvata tutkimusta tarkasti ja käsitteellistää sitä onnistuneesti. Sen seurauksena syntyy aineksia yleistämiseen ja tulosten siirrettävyyteen. (ks. Saarela-Kinnunen & Eskola 2010.)

Haastattelut nauhoitettiin ja purettiin. Koska mielenkiinnon kohteena on haastattelussa esiin tulleet asiakokonaisuudet, ei kovin yksityiskohtainen litterointi ollut tarpeen. Haastatteluja oli neljä, kestoltaan 25–39 minuuttia. Haastattelut litteroitiin kuitenkin kokonaisuudessaan, pois jäi ainoastaan joitakin täysin teemojen ulkopuolisia aiheita. Laadullisessa haastattelututkimuksessa on tyypillistä tehdä analyysi litteroituun aineistoon perustuen, koska nauhoitettujen haastattelujen kuunteleminen analyysimielessä on vaikeaa. Litterointivaiheessa tutkija tekee jo valintoja litteroinnin tarkkuudesta ja kirjaamatta jätettävistä kohdista tutkimusongelman näkökulmasta. (Ruusuvuori 2010, 424–428.)

Asiantuntijahaastattelujen analyysin tarkoituksena on saada esille faktoja. Tässä tutkimuksessa etsitään tapoja, miten henkilöstötietoa hyödynnetään. Haastatteluissa oli tärkeää saada tuotettua faktatietoa yhdessä haastateltavan kanssa. Haastatteluiden lisäksi materiaalina oli jokaisen kunnan viimeisin henkilöstöraportti, johon haastattelija perehtyi etukäteen. Ilmiökentän jäsentämistä jatkettiin haastattelujen jälkeen litteroidun aineiston luen-

nalla. Aineiston keruu ja analyysi muodostavat siten jatkuvan ja yhteen limittyneen prosessin. (Alastalo & Åkerman 2010, 380–390.)

Jotta haastatteluaineistosta saadaan muodostettua mahdollisimman tarkkoja kuvauksia henkilöstötiedon hyödyntämisestä, on aineiston keruun ja analyysin nivouduttava toisiinsa. Jotta tarvittava tieto saadaan haastattelussa esiin, on haastattelu räätälöitävä kohde huomioiden. Haastattelu pohjautuu dokumenttiaineiston tutkimiseen sekä aikaisempiin haastatteluihin. Haastatteluun vaikuttaa myös organisaation koko sekä nykytilanne. Merkittävää on myös huomioida, että jossain määrin haastatteluun ja tilannekuvauksiin vaikuttaa haastateltavan asema, suhteet ja rooli organisaatiossa. Haastatteluissa tuli jonkin verran esiin epämääräistä tietoa. Analyysivaiheessa faktoja ei pidä rakentaa tämän epämääräisen tiedon varaan vaan pyrkiä nostamaan todelliset prosessit ja tekijät aineistosta esiin. (Alastalo & Åkerman 2010, 378–388.)

Kun tutkijalla on valmis aineisto edessään, alkaa pohdinta mitä tehdä puretuille haastatteluille. Kuinka aineisto saadaan vastaamaan tutkimusongelmaan? Analyysillä pyritään tiivistämään aineisto ja kasvattamaan sen informaatioarvoa luomalla hajanaisesta aineistosta selkeä ja mielekäs. Jotta aineistosta saadaan rakennetuksi tulkintoja, on tarpeen ryhmitellä sitä. Tässä aineistossa teemahaastattelun teemat muodostavat jäsenyyksen josta lähdettiin liikkeelle. Tekstistä seulottiin esiin sellaisia kohtia, jotka kertovat kyseisistä asioista. Kiinnostus oli kuitenkin koko ajan asiasisällössä eikä kielellisissä ilmaisuissa. Aineisto luettiin useaan kertaan ja sitä tarkasteltiin aineettoman pääoman teoreettisessa viitekehyksessä, tarkoituksena saada esiin aineettoman pääoman muotoja ja niiden ilmenemistä tervehdyttämistoimissa. Sisältöä siis eriteltiin teorian valossa. (Eskola & Suoranta 2008, 137–187)

Yin (2009, 130–135) erittelee tapaustutkimuksen analyysin tapoja. Käsillä olevassa tutkimuksessa sovelletaan kahta Yinin analyysitapaa. Ensiksi luotetaan teoriaan ja sen ehdotuksiin analyysille. Teoreettinen viitekehys ohjaa tutkimusta ja analyysia eteenpäin ja auttaa muodostamaan uusia oletuksia ja ehdotuksia. Teoria ohjaa myös keskittymään vain olennaiseen dataan aineistosta ja jättämään sivummalle ne, jotka eivät anna vastauksia tutkimuskysymykseen. Toisaalta tässä tutkimuksessa pyritään luomaan myös yhteinen kuvaus tapauksista. Tarkoituksena on luoda kuvauskehikko siitä, miten aineeton pääoma ilmenee kunnan henkilöstötiedossa ja sen hyödyntämisessä talouden tervehdyttämistoi-

missa. Tämä sopii myös Yinin kuvaamaan monitapaustutkimukseen, jossa tarkoituksena on rakentaa selitys, joka on sovellettavissa tutkimuksen kaikkiin tapauksiin.

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Henkilöstötiedon koostamista ja hyödyntämistä taloudentervehdyttämisen näkökulmasta kuvaan aineettoman pääoman jaottelun mukaisesti. Tutkimuksen tulosten tarkastelua varten olen muodostanut teoreettiseen viitekehykseen pohjautuen aineettoman pääoman tarkastelukehikon, joka koostuu organisaation henkilöpääomasta, organisaatiopääomasta, rakennepääomasta sekä suhdepääomasta. Tulosten tarkastelua varten olen yhdistänyt organisaatiopääoman ja rakennepääoman yhdeksi kokonaisuudeksi. (vrt. taulukko 1.) Tulosten tarkastelukehikko on kuvattu taulukossa 3.

Taulukko 3. Aineettoman pääoman tarkastelukehikko

Henkilöpääoma	Henkilöstön yksilöominaisuudet: tunteet, kyvyt, pätevyys, tiedot, taidot, kokemukset, osaaminen, lahjakkuus, arvot, käsitykset ja johtamistaito, hiljainen tieto, luovuus, innovatiivisuus sekä henkilöstövuuteen liittyvät tekijät
Organisaatio- ja rakennepääoma	Innovaatiot, tietojärjestelmät, välineet, toimintatapa, jakelukanavat ja hankintaverkostot
Suhdepääoma	Sidosryhmäsuhteet, sosiaalinen vuorovaikutus, työyhteisö, brändi- ja imagotekijät

7.1 Viitalan kunta

Tutkimuksen asukasmäärältään suurimmassa kunnassa henkilöstötieto koostetaan vuosittain henkilöstötilinpäätökseen, joka laadinnasta vastaa henkilöstöyksikkö konsernihallinnossa. Henkilöstötilinpäätös nähdään vastineena talouden tilinpäätökselle ja nykyisin erityisesti halutaan nähdä suuren kaupungin henkilöstötunnuslukujen taakse ja tarkastella niiden muodostumista. Henkilöstövoimavarat muodostavat kunnissa yleisesti valtavan suuren kokonaisuuden ja siksi niiden tarkempi tarkastelu koetaan Viitalassa hyvin tärkeäksi. Eniten henkilöstötilinpäätöstä ja muuta henkilöstötietoa hyödyntää henkilöstöyksikkö itse, mutta kaupungin hallituksen henkilöstöjaos hyödyntää tietoa myös henkilöstöasioiden periaatteista ja linjauksista päättäessään. Henkilöstötilinpäätös muodostaa laajan kokonaisuuden henkilöstötiedosta ja siitä on mahdollisuus saada hyvä käsitys henkilöstön tilasta kunnassa, vaikka ei olisikaan jatkuvassa arjessa kunnan toiminnassa mukana. Henkilöstöpäällikön mukaan henkilöstötilinpäätös on henkilöstöasioita työkseen hoitaville hyvä tiedon lähde.

Henkilöstötilinpäätös säilyy melko samanlaisena vuosittain, jotta vertailtavuus kunnan sisällä ja vertailtavuus toisiin suuriin kaupunkeihin olisi mahdollista. Henkilöstöpäällikön mukaan Kuntatyönantajien suositus tähtää vertailtavuuteen ja tunnuslukujen samalla tavalla laskemiseen. Henkilöstötilinpäätös sinällään sisältää paljon tervehdyttämistoimissakin käytettävää tietoa, mutta varsinainen tiedonlähde se ei ole, vaan tervehdyttämistoimia suunniteltaessa tehdään tietojärjestelmästä ajoja suoraan.

Henkilöstötilinpäätöksen näkökulma on tilinpäätöksenomaisesti menneen tarkastelussa. Kuntastrategiasta on johdettu henkilöstöohjelma, jonka painopistealueita, tavoitteita ja toteutumista arvioidaan henkilöstötilinpäätöksen yhtenä osana. Eli henkilöstötilinpäätöksen linkittyminen strategiaan on jatkuvaa.

Henkilöstötilinpäätöksen tunnuslukujen vaikutus strategiaan on suppeampaa. Tietyistä henkilöstötilinpäätöksen osioista tutkitaan esimerkiksi muutostrendejä. Viitalan kohdalla muutostrendien henkilöstöaspektina nähdään eläköityminen. Eläköitymisestä on muodostunut sen myötä yksi strateginen haaste. Eläköitymisen seuraamisessa keskeistä on työn tekemisen ja järjestämisen uudelleen pohtiminen.

Henkilöpääoma

Merkittävin henkilöstötiedon lähde ja sen myötä säästötoimien kohde on henkilöpääoma. Talouden tervehdyttämisen näkökulmasta olennaisimmaksi tunnusluvuksi muodostuu henkilötyövuosikäsite. Sen lisäksi henkilöstötiedosta tarkastellaan henkilöstökustannuksia, sairauspoissaoloja ja tehokasta työaikaa. Henkilöstökustannuksiin on säästötoimissa pyritty kunnassa vaikuttamaan tarjoamalla henkilöstölle mahdollisuutta palkattomiin vapaisiin. Henkilöstöetuuksia on jouduttu tarkastelemaan; onko niistä mahdollisuus säästää jotakin?

Suuri osa henkilöpääomaa ja henkilöstötietoa on henkilöstön sairauspoissaolot, työkyvyttömyydestä aiheutuvat kustannukset sekä työhyvinvointitilastot. Sairauspoissaoloihin sitoutuu suuri määrä rahaa ja siksi on kiinnitettävä huomiota ennaltaehkäisevään toimintaan työterveyshuollossa. Huomio ei niinkään kiinnity sairauspoissaoloihin sinänsä vaan pyritään näkemään niiden taakse.

Henkilöstöpääallikön mukaan taloudellinen paine aiheuttaa sen, että resursseja on vähemmän kuin tarpeita. Henkilöstöressurssien järkevään käyttöön kuuluu osaamisen hallinta. Esimerkiksi alati kehittyvä ICT-teknologia luo paljon uusia osaamisvaatimuksia koko henkilöstölle. Henkilöstön osaaminen katsotaan tässä tutkimuksessa kuuluvaksi henkilöpääomaan ja toisaalta organisaation osaamistarpeita tarkastellaan organisaatio- ja rakennepääoman yhteydessä.

Organisaatio- ja rakennepääoma

Henkilöstön osaamisen kartoittamiseksi ja osaamistiedon hyödyntämiseksi on tietojärjestelmää kehitettävä kaupungissa. Jotta työtä voidaan tehdä enemmän pienemmillä resursseilla, on osaamisen oltava kohdallaan ja tiedettävä osaamistarpeet sekä osaamiskaupit. Henkilöstön vaihtuvuus ja taloudellinen paine haastavat osaamistarvetta jatkuvasti.

Työajan käyttö on oleellista tehokkuuden näkökulmasta. Käytetäänkö työaika tehokkaasti, onko käytössä oikea työaikamuoto tai ollaanko työssä silloin kun resurssia tarvitaan eniten. Kun resurssit on kohdennettu oikein, ei tarvita ylitöitä. Työaikapankkiin voidaan kerätä tehtyjä työtunteja ja pitää vapaata silloin kun esimerkiksi kunnossapidossa ei voida töitä

sujuvasti tehdä. Työajan tehokkaaseen hyödyntämiseen liittyen esiin nousee lomat ja niiden suunnitteleminen koko lomakausi hyödyntäen.

Kunta-alan palveluvaltaisuudesta johtuen toiminta sitoo paljon henkilöstöresurssia. Talouden tervehdyttämistoimissa on pohdittava, kuinka toimintaa pitää kehittää, ettei resurssia sitoutuisi toimintaan niin paljon. Työtä on järjesteltävä uudelleen siten, ettei esimerkiksi eläköityneen tilalle tarvittaisi uutta henkilöä tai on mietittävä työn tekemistä eri tavalla työaikasunnittelun kautta tai prosesseja kehittämällä. ”Voidaanko jotain ei niin tärkeää jättää tekemättä?”, toteaa henkilöstöpäällikkö.

Suhdepääoma

Työn ostaminen ulkopuolelta eli sidosryhmiltä katsotaan tässä tutkimuksessa kuuluvan suhdepääomaan. Ydintehtäviin keskittyminen nousee keskiöön taloudellisten paineiden aikana. Itse kannattaa tehdä se, mitä osataan parhaiten ja muuta voidaan ostaa ulkopuolelta. Työn hintaa on Viitalan kunnassa pohdittu tervehdyttämistoimia suunniteltaessa. Paljonko käytetään ulkopuolista työvoimaa ja onko kaikki edullisinta itse tehden? Työn hinnan vertailu on kuitenkin todettu hankalaksi yksityiseen sektoriin verrattuna. Henkilöstötiedon hyödyntäminen talouden tervehdyttämisessä Viitalan kunnan osalta on koottu tarkastelukehikon mukaan taulukkoon 4.

Taulukko 4. Viitalan kunnan henkilöstötieto ja sen hyödyntäminen talouden tervehdyttämisessä

Henkilöpääoma	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstökustannukset • Sairauspoissaolot • Henkilötyövuodet ja niiden jakautuminen • Osaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstön palkattomat vapaat • Sairauspoissaolojen tarkastelu; paljonko niihin sitoutuu rahaa ja miten? • Työkyvyttömyyden kustannuksien tarkastelu. • Onko henkilöstöetuuksista mahdollisuus säästää? • Henkilöstön osaamisen kehittäminen, jotta saadaan tehtyä entistä enemmän samoilla tai pienemmillä resursseilla.
---------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Organisaatio- ja rakenne pääoma	<ul style="list-style-type: none"> • Osaamistarpeet, osaamiskapeikot sekä muuttuvat osaamisvaatimukset. • Tietojärjestelmien kehittäminen • Prosessien kehittäminen • Työ- ja henkilöstösuunnittelu 	<ul style="list-style-type: none"> • Työajan, työaikamuotojen ja lomien suunnittelu ja tehokas hyödyntäminen. • Henkilöstösuunnittelun tarkoituksen tiedostaminen ja henkilöstösuunnittelun kehittäminen. • Työn ja prosessien järjestäminen siten, että eläköityneen tilanne ei tarvittaisi uutta työntekijää. • Tietojärjestelmästä saatava tarvittava tieto sopivassa muodossa ja tiedon tehokas hyödyntäminen
Suhdepääoma	<ul style="list-style-type: none"> • Työn ostaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Mikä on hyvä tehdä itse ja mikä voidaan ostaa sidosryhmiltä?

Yleisesti talouden tervehdyttäminen Viitalan kunnassa kietoutuu paljon henkilöstötietoon. Vuoden 2010 säästötoimissa henkilöstötietoa käytettiin hyväksi kohdennettaessa säästövelvoitteita tuotantoon. Tärkeäksi tunnuslukuja tarkasteltaessa koetaan harkinnan käyttö. On huomioitava toimintaympäristö, työn luonne ja lakisääteiset velvoitteet, jotka määrittävät työn tekemistä. Parhaillaan meneillään olevissa tervehdyttämistoimissa pyritään vähentämään henkilötyövuosia. Tietoa palkallisten henkilötyövuosien määrästä ja henkilöstökustannuksista käytettiin hyväksi kun vähentämistarpeita kohdennettiin tuotantoon. Ensimmäisenä tavoitteena on järjestellä työtä uudelleen ja eläköityneen tilalle ei palkata uutta työntekijää. Kaikilla sektoreilla tavoitteisiin toiminnan tehostamiseksi ei päästy ja toisaalta säästövelvoitteen täyttäneet palkittiin.

7.2 Joenmutkan kunta

Tutkimuksen kunnista toiseksi suurin asukasluvun mukaan oli Joenmutkan kunta. Kunnan henkilöstötiedosta koostetaan vuosittain henkilöstökertomus, joka on osa tilinpäätöstä. Henkilöstökertomus noudattaa henkilöstöjohtajan mukaan Kuntatyönantajien henkilöstöraporttisuositusta. Kunnan henkilöstöraportti on resurssi- ja aikasyistä tilinpäätöksen liitteenä ja henkilöstöjohtaja toteaa sen olevan hieman haluttua suppeampi sisällöltään. Raportin

laadinnasta vastaa kunnan henkilöstöyksikkö, joka eri prosesseista tietoa koostetaan. Joenmutkan kunnassa henkilöstöjohtaja toteaa pääpainon olevan kuukausiraportoinnissa, johon koostetaan hyvin monenlaisia henkilöstötunnuslukuja.

Itse henkilöstökertomus on tilinpäätöksen osa, mutta pitkälle kehitetty kuukausiraportointi on päivittäisen johtamisen väline. *”On perusteltua ison ja miksei pienemmänkin koota yhdestä keskeisestä voimavarastaan se kokoava raportti”*, toteaa henkilöstöjohtaja. Suurien henkilöstömenojen kunnassa olisi hyvin erikoista, jos henkilöstötietoa ei koottaisi yhteen. Henkilöstökertomus tilinpäätöksen osana katsoo menneeseen. Avaussanoissa voidaan ottaa kantaa mitä tulevaisuudessa aiotaan tehdä tai miten toiminta henkilöstön osalta jatkuu.

Strategia ja henkilöstökertomus keskustelevat keskenään, mutta enemmän tavoitteita asetetaan henkilöstöhallinnon sisällä henkilöstötoiminnoille ja henkilöstötietoa peilataan keskeisimpään ohjausasiakirjaan eli talousarvioon. Haastattelussa tuli esiin, että talousarvio on paras peili, kun halutaan tarkastella henkilöstötietoa. Ovatko asiat menneet halutulla tavalla ja onko toiminnan sisällöt olleet suunnitelman mukaisia? Toisaalta kehittämisen painopisteiden nouseminen henkilöstökertomuksen tiedosta on kunnassa harvinaista. Toimiva kuukausiraportointi nostaa esiin tehokkaasti asioita, jotka vaativat toimenpiteitä. *”Jos jotakin on tehtävä toisella tavalla, niin kyllä se tänä päivänä kiertyy euroon, henkilöstömäärään ja henkilöstömenoihin”*, henkilöstöjohtaja tiivistää.

Henkilöstötietoa koostetaan kunnassa kuukausiraportoinnin, kolmannesvuosiraportin, työhyvinvointikyselyn sekä työsuojeluriskien arviointikyselyn avulla. Henkilöstökertomus on lähinnä aikasarjavertailun mahdollistajana kun tiedon kehitystä seurataan. Suurin merkitys on ajantasaisella henkilöstötiedolla.

Henkilöpääoma

Henkilöstöjohtaja toteaa, että kaikki tieto, mitä henkilöstöstä kerätään, liittyy talouteen ja sen tervehdyttämiseen. Kuukausiraportoinnin avulla tietoa seurataan palvelukokonaisuuksittain, vastuualueittain ja tarvittaessa toimintayksikkötasolla. Kuukausittain seurataan erityisesti henkilöstömäärän kehitystä. Kuinka paljon kunnassa työskentelee vakituisia työntekijöitä, sijaisia sekä määräaikaisia työntekijöitä. Palkkasumman kehitystä seurataan eri tasoilla ja juoksevaa palkkasummaa on alettu seurata vuoden 2013 alusta lukien, jotta voidaan nähdä pidempi trendi.

Sairauspoissaolojen kehitys on tärkeä osa henkilöstötietoa. Sairauspoissaoloja seurataan menneeltä kahdelta vuodelta sekä kuluneelta kuukaudelta. Tapaturmapoissaoloja seurataan myös samalla tavalla kuin sairauspoissaoloja. Henkilöstön määrää, sairastamista ja rahaa seurataan, jotta päästään kiinni syihin, jotka vaikuttavat kokonaispalkkasummaan. Henkilöstömenosäästöjen osalta kuukausiraportoinnissa seurataan henkilöstön käyttämiä palkattomia virka- ja työvapaita. Henkilöstön määrän seuraamisessa raportoinnin oikea-aikaisuus on ensiarvoisen tärkeää. Henkilötyövuosissa on kunnassa saatava vähennettyä kuluvana vuonna 150 vakituista. Palkkasummaan vaikuttaa myös työhyvinvoinnin ja työpahoinvoinnin kustannukset, jotka työhyvinvoinnilla ovat työpahoinvointia pienemmät. Henkilöstöjohtajan haastattelun perusteella kaikki henkilöstötieto kiertyy lopulta tavalla tai toisella palkkasummaan.

Organisaatio- ja rakennepääoma

Kolmannesvuosiraportointi täydentää kuukausiraportointia kunnassa erityisesti eläköitymisen osalta. Kolmannesvuosittain raportoidaan myös työhyvinvoinnillista henkilöstötietoa. Varsinaiset työhyvinvointi- ja työsuojeluriskien arviointikysely tehdään vuorovuosina, jotta tarvittaville toimenpiteille jää aikaa.

Kunnassa on tehty organisatorisia ja henkilöstön työnjakoon liittyviä ratkaisuja, jotta raportointi on saatu toimivaksi ja henkilöstötieto luotettavaksi ja ajantasaiseksi. Henkilöstöjohtajan mukaan henkilöstötietoa on saatavilla riittävästi ja se on luotettavaa. Keskeisimmältä osin tieto saadaan kunnassa hyödynnettyä, mutta se ei silti takaa, että tarvittaviin säästötavoitteisiin päästään. Kunnassa on menossa yhteistoimintaneuvottelut ja on poliittisista ratkaisuista kiinni, mihin toimiin kunnassa ryhdytään säästötavoitteeseen pääsemiseksi. Kaikki tarvittava tieto päätöksenteon tueksi on saatavilla.

Tervehdyttämistoimien seurauksena kunnassa on meneillään tiukka rekrytointipolitiikka. Täyttölupamenettelyt ovat voimassa eri palvelukokonaisuuksissa ja täyttölupien harkinnan tukena on henkilöstötiedon oltava oikea-aikaista. Talousarvioon suunnitellut keskimääräiset palkkasummat ohjaavat käytännön toimintaa.

Osana organisaatio- ja rakennepääomaa on osaamisen kehittäminen. Joenmutkan kunnassa osaamisen kehittämisen prosessi nivoutuu henkilöstösuunnitteluun ja sen kautta osaksi talousarviota. Palvelukokonaisuudet pohtivat henkilöstösuunnittelun yhteydessä omaa osaamisen kehittämistään ja tarvittavia sisältöjä. Koulutuksen hallinta ja sen räätä-

löinti toimii toiminnanohjausjärjestelmän avulla. Tiukassa rekrytointitilanteessa palvelukonaisuudet joutuvat tarkastelemaan omia osaamisvaatimuksiaan, vallitsevaa tilannetta ja rekrytoinnin todellista tarvetta. Kunnan organisaatiossa osaamista kartoitetaan kohdenneusti ja tarvittaessa. Tarvetta yksilöiden, henkilöpääomaan lukeutuvan osaamisen kartoittamiseen ei olla nähty kunnassa tarpeelliseksi.

Yleisesti kunnassa henkilöstöhallinto kulkee talouskylki edellä, myös raportoinnissa. Henkilöstöjohtaja pohtii, että erilaisen taloustilanteen vallitessa saattaisi henkilöstötiedon polttopiste olla erityyppinen. Ehkä silloin raportointi voisi painottaa enemmän laadullisia asioita nykyisen määrällisen tiedon sijaan. Joenmutkan kunnan henkilöstötiedon hyödyntäminen talouden tervehdyttämisessä on koostettu taulukkoon 5.

Taulukko 5. Joenmutkan kunnan henkilöstötieto ja sen hyödyntäminen talouden tervehdyttämisessä

Henkilöpääoma	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstömäärä • Henkilöstömenot • Henkilötyövuodet • Tapaturmapoissaolot • Sairauspoissaolot • Eläköityminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Seurataan vakituisten, sijaisten ja määräaikaisten määrää • Palkkasumman kehitys vahvin ajuri • Henkilötyövuosissa kuluvana vuonna 150 vakituisen vähentämistavoite; kuinka työ voidaan tehdä ilman uuden työntekijän palkkaamista pois lähtevän tilalle? • Tapaturmapoissaoloihin vaikuttaminen työsuojeluriskien arvioinnin kautta • Sairauspoissaolojen seuranta ja työhyvinvointikyselyn tietojen hyödyntäminen • Eläköitymisen seuraaminen, työn tekemisen uudelleenjärjestelyt • Työhyvinvoinnin ja työpaikoinvoinnin kustannukset kiertävät palkkasummaan
---------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Organisaatio- ja ra- kennepääoma	<ul style="list-style-type: none"> • Osaamistarpeet • Henkilöstösuunnittelu • Kuukausiraportointi • Työhyvinvointi • Työpahoinvointi 	<ul style="list-style-type: none"> • Osaamistarpeet ja henki- löstösuunnittelu ovat osa talo- usarvioprosessia • Kuukausiraportoinnin avulla saatu henkilöstötieto on ajan- tasaista, jolloin voidaan pohtia tarvetta muuttaa jotakin toimin- taa heti • Työhyvinvoinnin kartoitus työ- hyvinvointikyselyllä ja toimenpi- teet sen mukaisesti
Suhdepääoma		

7.3 Luomalan kunta

Luomalan kunta oli tutkimuksen kunnista toiseksi pienin asukasluvun mukaan. Luomalan kunnassa henkilöstöasioista vastaa henkilöstöpäällikkö ja kolme palkkasihteeriä. Kertomusten laadinta ja raportointi kuuluu henkilöstöpäällikön tehtäviin, joten hän on vastuussa myös kunnan henkilöstökertomuksen laadinnasta. Henkilöstökertomus laaditaan Kuntatyönantajien suositukseen perustuen, koska lähtökohtaisesti kaikki kunnat sitä noudattavat. Suositusta noudatetaan Luomalassa soveltuvin osin, koska kaikkea tietoa ei järjestelmistä ole mahdollista saada. Henkilöstöpäällikkö totesi haastattelussa, että henkilöstökertomuksen suurin merkitys on tiedon tuominen julki ja vertailu toisiin kuntiin. Vertailun tekee haasteelliseksi kuntien erilaisuus ja suosituksen melko yleinen taso. Ensin on analysoitava kuntien eroja ja sitten vertailla mahdollisuuksien mukaan. Tiedolla sinänsä ei ole suurta merkitystä, jos sitä ei hyödynnetä. Henkilöstökertomuksen tieto on suunnattu poliittisille päättäjille ja toisaalta sen tehtävä on täyttää virkamiehen tilivelvollisuus. Henkilöstökertomus laaditaan neutraaliksi ja siinä pyritään välttämään liika johtopäätökset ja pohdinta.

Luomalassa kuntastrategiasta johdetaan henkilöstöstrategia. Haastattelussa ilmeni, että kuntastrategia on hyvin yleisellä tasolla ja taloudelliset paineet haastavat sen toteutumista. Henkilöstöstrategian asettamia tavoitteita arvioidaan henkilöstökertomuksessa. Koska strategiat laaditaan harvoin ja pitkälle aikavälille, ei henkilöstökertomuksen antama tieto vaikuta strategiaan lainkaan.

Henkilöpääoma

Henkilöpääoman osalta, talouden tervehdyttämisen näkökulmasta, seurataan sairauspoissaoloja. Niitä tulisi voida vähentää. Ihmisen tavanomaiseen sairastamiseen ei toki voi vaikuttaa, mutta työtapaturmien ehkäisyn ja työympäristön kautta sairauspoissaoloja on mahdollista vähentää. Sairauspoissaolojen taakse on kyettävä näkemään ja pohtimaan keinoja sen kautta. Kunnan toimipisteissä ilmenneet sisäilmaongelmat näkyivät sairauspoissaolojen tilastossa ja sen kautta niihin päästiin käsiksi.

Sijaisten määrää seurataan jatkuvasti, jotta tiedetään missä heitä on ja kuinka paljon. Kunnassa on käytössä täyttölupamenettely, jonka avulla sijaisten palkkaamisen kynnystä on saatu nostettua korkeammaksi. Johtosääntö päättää rahat ja lupien määrän, mutta painetta siitä, että sijaista ei palkata, on nostettu. Kokonaisuudessaan kunnan työntekijöiden määrää ja palkkasummaa seurataan lähes reaaliaikaisesti. Ajantasaisella henkilöstötiedolla seurataan, onko näitä periaatteita noudatettu ja saatavalla tiedolla ohjataan esimiehiä.

Yksittäisten henkilöiden osaamisen kartoitukseen on olemassa valmius ja joiltain osin osaamistietoa on tallennettu tietojärjestelmään, mutta yleisesti sitä käytetään vähän.

Henkilöstölle on tarjottu mahdollisuus ottaa palkattomia vapaita. Toimien täyttämättömyyden ja tiukan sijaispolitiikan ohella se on ollut yksi keino tervehdyttää taloutta.

Organisaatio- ja rakennepääoma

Pienessä kunnassa eläköitymistä seurataan ja harva työntekijä jatkaa 67 ikävuoteen asti työelämässä. Tiedossa on, että ihmiset jäävät pois täytettyään 60–67 ja ikäjakauman avulla eläköitymistä voidaan ennakoida. Luomalassa on tavoite vähentää 15–20 vakinaista palvelussuhdetta irtisanoutumisten ja eläköitymisen kautta. Työn tekemistä on järjesteltävä uudelleen ja pohdittava voidaanko jotain tehdä toisin. Tilanteissa voidaan käyttää sisäisiä siirtoja, harkita oppisopimuksen mahdollisuutta tai palkata määräaikainen työntekijä tai kartoittaa muita keinoja työn hoitamiseen. Lainsäädäntö viimekädessä määrittää mitkä toimet ovat mahdollisia. Kunnan yleinen velvollisuus edistää kuntalaisten hyvinvointia on tällä hetkellä ristiriidassa taloudellisten tavoitteiden kanssa.

Yleisesti kunnallisen toiminnan tehostaminen toimii siten, että annetaan enemmän tehtäviä ja vähemmän rahaa. Henkilöstöpäällikön mukaan tärkeää on keskittyä olennaisiin kunnan

tehtäviin, eikä kyetä hoitamaan kaikkea. Uudistumisen tarve on suuri talouden haasteiden edessä ja prosesseja on voitava kehittää. Henkilöstöpäällikkö kuvaa kunnassa esiintyvän muutosvastarintaa monessa asiassa eikä muutosta tule tehdä muutoksen vuoksi. Uudistuksen on kyettävä ensin myymään moneen suuntaan. Kunta on pysyvässä taloudellisen epätasapainon tilassa ja kysymys on siitä kuinka sitä pystytään hallitsemaan.

Suhdepääoma

Suhdepääomaan kuuluvat suhteet sidosryhmiin. Luomalan kunnan henkilöstöpäällikkö nosti haastattelussa esiin valtion roolin kuntien ”takuumiehenä”. Valtio määrittelee kuntien toimintaa ja edellyttää sopeutustoimia talouden tervehtyttämiseksi. Mahdolliset kuntaliitokset ovat yksi keino kuntien palveluiden turvaamiseksi ja talouden tervehtyttämiseksi. Mainitun kaltaisten toimien suunnittelu ja toteutus vaatii henkilöstötiedon tarkastelua, koska kuntaliitos vaikuttaa aina henkilöstöön. Luomalan kunnan henkilöstötieto ja sen kärräminen talouden näkökulmasta on kuvattu taulukossa 6.

Taulukko 6. Luomalan kunnan henkilöstötieto ja sen hyödyntäminen talouden tervehtyttämistoimissa.

Henkilöpääoma	<ul style="list-style-type: none"> • Työn hinta, henkilöstökulut • Sijaisten määrä • Tapaturmapoissaolot • Sairauspoissaolot • Eläköityminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Seurataan vakituisten, sijais- ten ja määräaikaisten mää- rää • Henkilöstökulujen seuranta lähes reaaliajassa • Sairauspoissaolojen ja tapa- turmapoissaolojen seuranta ja niiden syiden etsintä pyr- kimyksenä poissaolojen vä- hentäminen • Henkilöstön ikäjakauman seuraaminen ja eläköitymi- seen varautuminen
---------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Organisaatio- ja rakennepääoma	<ul style="list-style-type: none"> • Palvelussuhteiden määrä 	<ul style="list-style-type: none"> • Palvelussuhteiden määrän vähentäminen • Kuinka työn tekeminen voidaan järjestää niin, että uutta työntekijää ei palkata; vakinaisten palvelussuhteiden määrän pienentäminen tavoitteena • Tehdään ne mitkä ovat oleellista, kaikkea ei tarvitse tehdä • Prosessien uudistaminen ja toiminnan kehittäminen • Olennaisiin toimintoihin keskittyminen
Suhdepääoma	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstötiedon suora ja välillinen vaikutus talouden tervehdyttämiseen 	<ul style="list-style-type: none"> • Valtio sidosryhmänä; sääntele kuntien taloutta ja tervehdyttämistä

7.4 Koivulan kunta

Tutkimuksen kunnista pienin asukasluvun mukaan oli Koivula. Koivulassa henkilöstötietoa koostetaan talousarvion henkilöstöosaan ja tilinpäätöksen yhteydessä laadittavaan henkilöstöraporttiin. Henkilöstötietoa ei koota erilliseen asiakirjaan, vaan se on aina talousarvion tai tilinpäätöksen liitteenä. Vastuu henkilöstöosan ja henkilöstöraportin laadinnasta on kunnan kansliasihteerillä.

Haastattelussa tuli esiin, että eniten henkilöstötietoa hyödyntävät viranhaltijat. Hallinnossa seurataan henkilöstötilannetta, henkilöstön määrää ja mahdollisia poikkeamia ja pyritään tiedon perusteella varautumaan seuraavaan vuoteen. Henkilöstöraportti menee aina valtuustokäsittelyyn, mutta raportin merkitys valtuutetuille jää kansliasihteerin mukaan viranhaltijoita huomattavasti vähäisemmäksi. Suurin merkitys raportilla on keskushallinnossa, jossa seurataan henkilöstötilanteen kehitystä. Erityisesti eläköityminen on tarkastelussa. Kansliasihteerin mukaan tilanne muuttuu paljon jo syksyn ja kevään tarkastelun välillä. Merkittävää on nähdä numeroiden taakse. Tilanne ei välttämättä muutu numeroina vaan ihmisinä siellä sisällä. Luottamushenkilöiden näkökulmasta tilanne pysyy samankaltaisena.

Henkilöstöraportti noudattaa Kuntatyönantajien suositusta, joka perustuu pitkälti numeeriseen esittämiseen. Koivulassa suositusta noudatetaan myös tulevaisuudessa, vaikka kansliasihteeri nostaa esiin sanallisen kuvaamisen tärkeyden. Raportti muodostuu tilastoista ja taulukoita ei välttämättä avata raporttiin sen tarkemmin. Keskustelut käydään muualla.

Tilinpäätöksen yhteydessä laadittava henkilöstöraportti tarkastelee tilinpäätöksenomaisesti mennyttä ja talousarvion henkilöstöosassa katsotaan tulevaan melko yleisellä tasolla. Henkilöstöosassa ei eritellä projekteja tai tavoitteita henkilöstöä koskien.

Strategiaprosessia ollaan kunnassa uudistamassa parhaillaan. Haastattelussa tuli esiin, että aikaisempi kuntastrategia on jäänyt vähäiselle käytölle ja henkilöstöstrategia on ollut suppea ja hyvin yleisellä tasolla. On riippunut tulkitsijasta voidaanko tavoitteiden katsoa toteutuneen vai ei. Syksyllä 2014 vahvistettava uusi strategia on tarkoitus pitää esillä päätöksenteossa ja sen osana käyttöön otetaan myös henkilöstöohjelma. Kansliasihteeri nostaa haastattelussa esiin eläköitymisen esimerkkinä strategian painopisteistä. Henkilöstötietoa käytetään eläköitymisen seurannassa. Haasteita asettaa työntekijöiden korkean iän ohella uuden sukupolven kasvattaminen työelämään.

Henkilöpääoma

Henkilöstöosan ja henkilöstöraportin lisäksi kunnassa seurataan henkilöstötietoa jatkuvasti. Henkilöpääomaa ja sen tilaa seurataan sairauspoissaolojen, sairastavuuden sekä työtapaturmien kautta. Kansliasihterin mukaan ne kuvaavat hyvin sitä minkälaiset työolosuhteet kunnassa on. Tarkempaa seuranta vaatisi työntekijöiden keski-ikä tarkastelu.

Osana kunnan säästötoimia on Luomalassakin tarjottu henkilöstölle mahdollisuus käyttää vapaaehtoisia palkattomia vapaita kunnan henkilöstömenojen pienentämiseksi. Tuntipalkkaisten ja sijaisten käyttö on myös tarkassa seurannassa. Koko henkilöstön määrää, virkoja ja toimia seurataan kuukausittain laadittavan henkilöstöluettelon avulla.

Organisaatio- ja rakennepääoma

Kunnassa tulevien henkilöstöraportoinnin uudistusten myötä kansliasihteeri korostaa työntekijöiden vaihtuvuuden seuranta. Olisi pyrittävä kartoittamaan työntekijöiden poislähdön syitä, jotta voitaisiin kehittää hyvinvointia erityisesti niillä aloilla, missä on korkea vaihtuvuus. Yleisellä tasolla kunnan vaihtuvuus ei ole suurta, mutta esimerkiksi eläköitymisen

kautta tietyillä aloilla vaihtuvuus kasvaa suureksi lähivuosina. Pienessä kunnassa henkilöstön vaihtuvuus voi prosentuaalisesti muodostua hyvin suureksi organisaation koon vuoksi. Eläköitymisen kautta talouden tervehdyttäminen on haastavaa. suurimman osan eläköityneistä tilalle on palkattava uusi työntekijä, jotta työ saadaan tehdyksi ja lain kirjain täytetyksi. Työn uudelleenorganisointia voidaan mieltää lähinnä hallinnossa.

Perusfaktatiedon ja henkilöstön perustilaa kuvaavan tiedon lisäksi kansliasihteeri pitää tärkeänä työhyvinvointikyselyistä saatavaa tietoa. ”Kyllä sitä perustilasta tietoo ja perusfaktaa tarvitaan meidän työntekijöistä, mutta enemmän me käytetään kauheesti aikaa suhteessa sen tiedon keräämiseen, kun että kerättäis ihmisiltä sitä ihan oikeeta tietoo” – kansliasihteeri toteaa.

Organisaatio- ja rakennepääomaan kuuluvat tietojärjestelmät. Hyvät ja toimivat tietojärjestelmät edistävät henkilöstötiedon keräämistä ja sen hyödyntämistä. Ilman toimivaa järjestelmää tiedon keräämiseen ja raportointiin menee kohtuuttomasti aikaa. Luomalassa tietojärjestelmiä ollaan parhaillaan kehittämässä, koska vielä jokin aika sitten henkilöstötietoa kerättiin käsin ja käsiteltiin Excel-pohjaisesti.

Osaamisen osalta työ on alussa. Kunnassa kartoitetaan osastoittain osaamisen kehittämisen tarpeita ja sen pohjalta tehdään päätöksiä myöhemmin.

Vaikka henkilöstökulut ovat kunnassa iso ja merkittävä erä, niihin ei ole haluttu säästötoimissa koskea kuin vasta viimeisenä. Tulevassa talouden tervehdyttämisohjelmassa puututaan mahdollisesti sijaisten käyttöön, sairauspoissaoloihin ja sijaisjärjestelyihin oman organisaation sisällä. Miten omaa organisaatiota voidaan hyödyntää esimerkiksi sairauspoissaolojen sijaistamisessa. Yleisesti koko organisaation avaaminen lähempään tarkasteluun on yksi tapa etsiä säästökohteita, mutta kovin merkittäviin toimenpiteisiin ei kunnassa haastattelun perusteella jouduta ryhtymään.

Suhdepääoma

Suhdepääomaan katsotaan kuuluvaksi sidosryhmäsuhteet. Koivulan kunnassa yksi vaihtoehto työn uudelleenorganisointiin esimerkiksi hallinnossa on kuntayhteistyö virkojen täytössä ja toisaalta jotkin toiminnot on mahdollista ostaa ulkopuoliselta palvelun tuottajalta.

Haastattelussa tuli ilmi, että kunta ei ole taloudellisessa kriisissä. Suurin osa Koivulan kunnan tervehdyttämistoimien vuoksi kerättävästä henkilöstötiedosta liittyy organisaatio- ja rakennepääomaan ja toimintojen tehostamista haetaan pitkän aikavälin suunnittelulla sekä kehittämisellä. Työhyvinvoinilla ja työtyytyväisyydellä nähdään olevan keskeinen merkitys toimintojen tehostamiseen ja henkilöstön pysyvyyteen. Alla olevassa taulukossa (taulukko 7) on eritelty Koivulan kunnan talouden tervehdyttämistoimien vuoksi kerättävä henkilöstötieto ja sen hyödyntäminen.

Taulukko 7. Koivulan kunnan henkilöstötieto ja sen hyödyntäminen talouden tervehdyttämistoimissa

Henkilöpääoma	<ul style="list-style-type: none"> • Työntekijöiden määrä • Työtaturmat • Sairauspoissaolot • Työntekijöiden keski-ikä • eläköityminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Seurataan vakituisten, sijais-ten ja määräaikaisten määrää henkilöstöluettelon kautta • Sairauspoissaolojen ja työtaturmien sekä sairastavuuden kautta saadaan käsitys työolosuhteista jotta olosuhteita voidaan kehittää • Henkilöstön keski-ian seuraaminen ja eläköitymiseen varautuminen
Organisaatio- ja rakennepääoma	<ul style="list-style-type: none"> • Työtyytyväisyyskyselyt • Henkilöstön vaihtuvuus • tietoteknisten järjestelmien hankinta ja käyttö henkilöstötiedon keräämisessä 	<ul style="list-style-type: none"> • Työtyytyväisyydestä tietoa suoraan ihmisiltä kehittämistoimia varten • Henkilöstön vaihtuvuuden syiden etsiminen ja sen kautta työolosuhteiden kehittäminen • Henkilöstötietojärjestelmät nopeuttavat tiedon keräämistä ja raportointia ja tuottavat enemmän hyötyä
Suhdepääoma	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteiset virat • Ostetut palvelut 	<ul style="list-style-type: none"> • Tulevaisuudessa voidaan pohtia kuntien yhteisiä virkoja säästöjen aikaansaamiseksi • Mahdollisuus ostaa palveluja ulkopuolisilta tuottajilta; kaikkea työtä ei tarvitse tehdä itse

7.5 Yhteenvetoa tuloksista

Kaikissa tutkimuksen kunnissa henkilöstötieto koostetaan yhteenvedon omaisesti henkilöstöraporttiin, henkilöstötilinpäätökseen tai henkilöstökertomukseen. Nämä raportit laaditaan Kuntatyönantajien suositusta mukailleen ja kaikissa neljässä kunnassa tarkastelun näkökulma oli haastattelujen perusteella menneeseen. Haastateltavat perustelivat menneeseen katsovaa näkökulmaa tilinpäätöksenomaisuudella. Tarkoitus on raportoida menneen vuoden henkilöstövoimavarat keskeisten tunnuslukujen avulla.

Tutkimuksen toiseksi pienimmässä kunnassa, Luomalassa, raportti oli selkeästi suunnattu poliittisille päättäjille. Kolmessa muussa kunnassa sitä hyödyntää eniten henkilöstöhallinto ja muut esimiehet. Jokaisessa tutkimuksen kunnassa kerran vuodessa laadittava raportti henkilöstövoimavaroista oli toissijainen ajantasaiseen raportointiin nähden. Tietoa haetaan vähän menneen vuoden tunnusluvuista ja sen sijaan jokaisessa kunnassa on keskitytty ajantasaisemman henkilöstötiedon raportointiin ja sen hyväksikäyttöön. Menneeseen katsovan henkilöstöraportin merkitys on jokaisessa kunnassa vertailu aikasarjana oman kunnan henkilöstötietoon ja toisaalta vertailu toisiin kuntiin.

Joenmutkan kunnassa kaikki kerättävä henkilöstötieto liittyy talouteen ja sen tervehdyttämiseen. Viitalassa talous on keskiössä, mutta henkilöstötietoa kerätään myös henkilöstön osaamisesta. Toisaalta osaamisen kartoitus ja henkilöstösuunnittelu on toiminnan tehostamista pitkällä aikavälillä kuten Koivulan kansliasihteerin haastattelussa tuli esiin. Luomalassa osaamistiedon kerääminen oli vasta alussa.

Strategian ja henkilöstöraportin keskustelu on jokaisessa kunnassa melko vähäistä ja yleisellä tasolla. Selkein yhteys strategian ja henkilöstöraportin välillä on tutkimuksen suurimassa kunnassa, Viitalassa. Henkilöstöohjelman painopistealueita arvioidaan osana henkilöstötilinpäätöstä. Joenmutkassa ja Koivulassa ajantasainen tieto synnyttää toimenpiteitä, ei niinkään henkilöstöraportti. Luomalan kohdalla haastattelussa tuli esiin strategisen suunnittelun aikaväli. Strategioita laaditaan niin harvoin, että henkilöstökertomus ei niihin juuri vaikuta. Toisaalta henkilöstöraportti pyritään säilyttämään jokaisessa kunnassa samanlaisena vuodesta toiseen vertailun vuoksi ja mahdolliset strategiasta nousevat henkilöstöpainopisteet arvioidaan sen lisänä. Joenmutkassa tärkein ohjaava asiakirja on haastattelun perusteella talousarvio, joka määrittää kunnan toimintaa ja suunnittelua.

Henkilöpääomasta keskeisimmät tunnusluvut muodostuvat jokaisessa kunnassa sairauspoissaoloista sekä henkilöstökustannuksista. Jokaisessa tutkimuksen kunnassa henkilöstötiedosta seurataan eläköitymistä sekä työtapaturmien aiheuttamia poissaoloja ja työkyvyttömyydestä johtuvia kustannuksia. Yhtenevää henkilöstötiedon osalta oli myös henkilöstömäärän seuraaminen ja sijaisten käytön tarkastelu. Jokaisessa kunnassa, Koivulaa lukuun ottamatta, oli käytössä täyttölupamenettely sijaisten palkkaamisen osalta.

Kahdessa suuremmassa kunnassa tieto työntekijöiden osaamisesta koettiin tärkeäksi juuri talouden tervehdyttämisen kannalta. Tarvittavan osaamisen kautta voidaan miettiä työjärjestelyjä ja rekrytointitarvetta tarkasti. Entistä enemmän työtä on saatava tehdyksi pienemmällä resursseilla. Selkeänä säästökeinona jokaisessa tutkimuksen kunnassa oli henkilöstölle tarjottu mahdollisuutta vapaaehtoisten palkattomien pitämiseen.

Haastatteluiden perusteella työhyvinvointi ja sen kehittäminen nousi yhdeksi tärkeäksi tekijäksi talouden tervehdyttämistoimissa kolmessa kunnassa. Hyvinvoiva työntekijä on tehokas ja poissaoloja työstä on vähemmän. Toisaalta organisaatio- ja rakennepääoman osalta työhyvinvointia on kaikissa kolmessa kunnassa pyritty kehittämään myös organisaatorakennetta ja työjärjestelyjä tarkastelemalla.

Organisaatio- ja rakennepääoman tasolla olennaista on jokaisessa kunnassa pohtia työn tekemisen järjestämistä muilla tavoin, ettei sijaista tarvitsisi palkata. Työn tekemisen uudelleen järjestelyihin liittyy myös kaikissa kunnissa henkilöstösuunnittelu eläköitymisen vuoksi. Tarkoituksena on järjestää työn tekeminen niin, ettei eläköityneen tilalle tarvitse palkata uutta työntekijää.

Jokaisessa tutkimukseen osallistuneessa kunnassa henkilöstötiedon kerääminen ja sen hyödyntäminen tietojärjestelmien avulla osana säästötoimia oli keskeinen osa organisaatio- ja rakennepääomaa. Tietojärjestelmien hankkiminen, kehittäminen ja kerätyn tiedon hyväksikäyttö nousivat esiin haastatteluissa. Joenmutkan kunnassa oltiin tyytyväisiä tämänhetkiseen raportointimalliin. Tietoa saadaan kerättyä riittävästi ja se on ajantasaista. Jokaisessa haastattelussa esiin nousi kerätyn tiedon ajantasaisuus, jotta sitä voidaan parhaalla mahdollisella tavalla hyödyntää.

Säästötoimia varten kerättävä henkilöstötieto koostuu kaikissa tutkimuksen kunnissa pääosin henkilöpääomasta sekä organisaatio- ja rakennepääomasta. Suhdepääomaa ja siitä koostettavaa tietoa hyödynnetään hyvin vähän. Eniten suhdepääomaan liittyvää henkilös-

tötietoa raportoi ja hyödyntää haastattelun perusteella tutkimuksen suurin ja pienin kunta, Viitala ja Koivula. Viitalassa tarkastellaan työn ostamista kunnan ulkopuoliselta taholta ja Koivulassa tämän lisäksi tarkastellaan kuntayhteistyön mahdollisuuksia toiminnan tehostamiseksi. Koivulassa suhdetäyttöön keskittyminen oli kuitenkin enemmän tavoite kuin nykytila.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin aineetonta pääomaa kuntaorganisaatioiden elinehtona. Tulokset on mahdollista liittää osaksi tarkastelukehikkoa (taulukko 8). Aineettoman pääoman jaottelu perustuu teoriaosassa esiteltyihin jäsentelyihin, joiden perusteella aineetonta pääomaa päädyttiin tässä tutkimuksessa tarkastelemaan henkilöpääoman, organisaatio- ja rakennepääoman sekä suhdetäyttöön kautta. Henkilöstötieto koostuu näistä osa-alueista kerätystä ja raportoidusta tiedosta, jota hyödynnetään talouden tervehdyttämistoimissa. Alla olevassa taulukossa (taulukko 8) konkreetit talouden tervehdyttämistoimet on liitetty osaksi aineettoman pääoman osa-alueita.

Taulukko 8. Henkilöstötieto ja sen hyödyntäminen kunnan talouden tervehdyttämisessä

Henkilöpääoma	Henkilöstön yksilöominaisuudet: tunteet, kyvyt, pätevyys, tiedot, taidot, kokemukset, osaaminen, lahjakkuus, arvot, käsitykset ja johtamistaito, hiljainen tieto, luovuus, innovatiivisuus sekä henkilöstövahvuuteen liittyvät tekijät	<ul style="list-style-type: none"> • Seurataan vakituisten, sijaisien ja määräaikaisten määrää • Sairauspoissaolojen tarkastelu; kuinka sairauspoissaoloihin voidaan vaikuttaa? Ennaltaehkäisevän toiminnan merkitys, työhyvinvointi sekä työpahoinvointi vaativat toimenpiteitä • Työkyvyttömyyden kustannuksien tarkastelu. • Henkilöstön osaamisen kehittäminen, jotta saadaan tehtyä entistä enemmän samoilla tai pienemmillä resursseilla • Henkilöstön palkattomat vapaat • Henkilötyövuosien seuraminen; kuinka työ voidaan tehdä ilman uuden työntekijän palkkaamista poislähtevän tilalle? • Tapaturmapoissaoloihin vaikuttaminen
---------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Henkilöpääoma (jatkoa)		<ul style="list-style-type: none"> • Eläköitymisen seuraaminen, henkilöstön ikäkauman ja keski-ikä seuraaminen, työn tekemisen uudelleenjärjestelyt • Henkilöstökulujen seuranta lähes reaaliajassa • Säästöt henkilöstöetuuksista
Organisaatio- ja rakennepääoma	Innovaatiot, tietojärjestelmät, välineet, toimintatapa, jakelukanavat ja hankintaverkostot	<ul style="list-style-type: none"> • Työajan, työaikamuotojen ja lomien suunnittelu ja tehokas hyödyntäminen. • Henkilöstösuunnittelun tarkoituksen tiedostaminen ja henkilöstösuunnittelun kehittäminen osana talousarvioprosessia • Työn ja prosessien uudelleenjärjestäminen • Tietojärjestelmästä saatava tarvittava tieto sopivassa muodossa, ajantasaista, luotettavaa ja tietoa hyödynnetään tehokkaasti • Organisaatorakenteen ja prosessien tarkastelu työhyvinvoinnin näkökulmasta • Tehdään ne mitkä ovat oleellista, kaikkea ei tarvitse tehdä • Olennaisiin toimintoihin keskittyminen • Henkilöstön vaihtuvuuden tarkastelu ja sen kautta työolosuhteiden kehittäminen
Suhdepääoma	Sidosryhmäsuhteet, sosiaalinen vuorovaikutus, työyhteisö, brändi- ja imago-tekijät	<ul style="list-style-type: none"> • Mikä on hyvä tehdä itse ja mikä voidaan ostaa sidosryhmiltä? • Valtion rooli sidosryhmänä, sääntelyn vaikutukset • kuntien yhteiset virat säästöjen aikaansaamiseksi

8 LUOTETTAVUUSTARKASTELU

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä ja siksi tutkijan on arvioitava tutkimuksensa tulosten luotettavuutta ja pätevyyttä. Tutkimuksen reliaaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta (Hirsjärvi & al. 2009, 231–232). Toistettavuus kuvaa siis tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Jos eri tutkijat tutkivat samaa kohdetta ja päätyvät samanlaisiin tuloksiin tai jos sama tutkija saa eri tutkimuskerroilla kohteestaan samankaltaisia tuloksia, voidaan tuloksia pitää reliaaabeleina.

Käsillä olevassa tutkimuksessa neljä kuntaa muodostivat neljä erillistä tapausta. Vaikka tapaustutkimuksen tapaukset ovat ainutlaatuisia, osoittavat samansuuntaiset tulokset tutkimuksen reliaaabeliutta. Jos kuntien talouden tervehdyttämistoimet olisivat olleet keskenään aivan erilaisia, voisi olla syytä epäillä mittaustulosten toistettavuutta. Kaikissa haastatteluissa käytettiin samaa teemahaastattelurunkoa, eikä haastattelujen rakenne elänyt tilanteissa niin paljon, että se vaikuttaisi mittauksen toistettavuuteen. Toisaalta tutkimus on hyvin aikasidonnainen, eli toisenlaisessa taloustilanteessa tutkimuksen tulokset voisivat olla toisenlaiset.

Toinen aspekti arvioida tutkimusta liittyy sen pätevyyteen eli validiuteen. Validiutta tarkasteltaessa kiinnitetään huomiota tutkimusmenetelmän kykyyn mitata juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi & al. 2009, 231–232.) Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin haastatteleamalla. Haastattelutilanteessa on mahdollista varmistua siitä, että kysymykset tulevat oikein ymmärretyksi ja tutkija saa vastaukset haluamiinsa kysymyksiin. Toisaalta haasteena on tutkijan mahdollisuus johdatella haastateltavia lisäkysymyksillä.

Tutkimuksen luotettavuutta on tässä tutkimuksessa pyritty lisäämään tutkimustapausten ja tutkimuksen vaiheiden mahdollisimman tarkalla kuvauksella. Tutkimuskuntien anonymiteetin säilyttäminen ohjaa keskittymään teorian kannalta olennaisiin kysymyksiin, mutta toisaalta kuntien keksityt nimet saattavat vähentää luotettavuutta. Tämän tutkimuksen kannalta relevantin valinnan tutkija on pyrkinyt perustelemaan mahdollisimman hyvin, jotta se ei vähennä tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimukseen osallistuneet kunnat on kuvattu niin tarkasti kuin anonymiteetin säilyttäminen mahdollistaa.

Luotettavuutta on pyritty lisäämään teoreettisen viitekehyksen ja empirian yhteennivoutumisella. Aineettoman pääoman luokittelut ja tulosten tulkinta perustuu vahvasti teoriaan. (ks. Hirsjärvi & al. 2009, 232–233). Tutkimusmenetelmien triangulaation kannalta tutkimuksessa olisi ollut tarpeellista käyttää muitakin tutkimusmenetelmiä tai tarkastella aineistoa eri teorioiden näkökulmista.

9 PÄÄTELMÄT

Käsillä olevan tutkimuksen tarkoitus oli selvittää henkilöstötiedon hyödyntämistä kunnan talouden tervehdyttämistoimissa. Mitä henkilöstötietoa kunnissa kerätään ja kuinka tietoa hyödynnetään, jotta säästöjä saadaan aikaiseksi taloudellisten paineiden alla? Tutkimukseen osallistui neljä erikokoista kuntaa, joista tässä tutkimuksessa käytetään keksittyjä nimiä anonymiteetin säilyttämiseksi. Viitala, Joenmutka, Luomala sekä Koivula muodostavat tutkimuksessa jokainen oman tapauksensa. Aineisto kerättiin haastattelemalla kuntien henkilöstöjohtoa.

Empiirisen aineiston keräämistä ja analysointia ohjasi teoreettinen viitekehys, joka auttaa keskittymään olennaisiin asioihin tutkimuskysymyksen kannalta. Tutkimuksen tuloksena muodostettiin kuvauskehikko, joka on yhteinen kuvaus kuntien henkilöstötiedosta ja sen hyödyntämisestä kunnan talouden tervehdyttämisessä. (ks. Yin 2009.)

Lisäksi tutkimuksella pyritään antamaan kuva kuntien vuosittain laadittavista henkilöstöraporteista, niiden merkityksestä osana henkilöstötietoa sekä henkilöstöraporttien ja henkilöstötiedon yhteydestä strategiseen suunnitteluun kunnissa. Strategian, henkilöstöjohtamisen ja henkilöstötiedon vuorovaikutuksen tärkeyttä on tarkasteltu teoreettisessa viitekehyksessä (esim. Basellie & al. 2005; Edvinsson 2012; Ulrich 2007). Teoreettisessa viitekehyksessä esitetty henkilöstötiedon hyödyntämisen prosessi (kuvio 1) kuvaa henkilöstötiedon keskeistä merkitystä kunnan suunnittelu- ja arviointiprosessissa. Talouden tervehdyttämistoimet muodostavat tässä tutkimuksessa kontekstin, jossa aineetonta pääomaa kerätään. Vaikka strategian koettiin ohjaavan melko vähän henkilöstötiedon keräämistä, muodosti se silti pohjan henkilöstöohjelmille tai henkilöstöstrategialle, joiden arvioimiseksi

tietoa kerättiin. Kuntien aineeton pääoma muodostaa suuren kokonaisuuden, jonka kehittämiseksi on tietoa kerättävä.

Kaikissa tutkimuksen kunnissa laadittiin henkilöstöraportti, henkilöstötilinpäätös tai henkilöstökertomus vuosittain. Näissä raporteissa tarkastelun näkökulma oli menneeseen ja tiedon hyödyntäminen sen vuoksi vajavaista. Taloutta tervehdytettäessä huomio keskittyy ajantasaiseen henkilöstötietoon, jota kerätään jatkuvasti. Ajantasaisen henkilöstötiedon avulla reagoiminen esiin tuleviin ilmiöihin on tehokkaampaa. Taloudellisten paineiden alla toiminnan tehostaminen liittyy kunnissa voimakkaasti aineettomaan pääomaan, koska sen merkitys korostuu palveluvaltaisessa, ”aineettomia” tuotoksia tuottavassa organisaatiossa. Henkilöstöä eli henkilöpääomaa tarkastellaan kriittisesti toiminnan tehostamisen näkökulmasta. Kaikki kerättävä tieto liittyy lopulta henkilöstömäärään.

Henkilöstömäärä määrittelee henkilöstökustannusten määrän, joka on kuntien suurin menoerä. Henkilöstökustannuksiin vaikuttavat sairauspoissaolot ja työtaturmapoissaolot, palkkasumma sekä työkyvyttömyyden kustannukset, jotka nousivat esiin haastatteluissa. Henkilöstökulujen pienentämiseksi työ olisi kyettävä tekemään vähemmällä henkilöstömäärällä. Toisaalta kunta-alan henkilöstömäärän on ennustettu laskevan huomattavasti eläköitymisen myötä, mutta työtä on silti enemmän (ks. kuvio 2). Kunnissa joudutaan pohtimaan keinoja työn tekemiseksi eri tavalla kuin ennen. Kuinka toiminta voidaan organisoida siten, ettei se sitoisi niin paljon henkilöstöresurssia? Kuinka työn tekeminen voidaan järjestää, ettei eläköityneen tilalle tarvitsisi palkata uutta työntekijää? Voimavarat ja tarpeet synnyttävät ristiriidan, joka on ratkaistava.

Merkittävä rooli toiminnan tehostamisessa on kunnassa olevan osaamisen kartoittamisella ja hyödyntämisellä. Osa henkilöpääomasta kerättävästä tiedosta muodostuu työntekijöiden osaamisesta. Tieto siitä, minkälaista osaamista yksiköissä on ja minkälaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan, on keskeisessä roolissa, jotta työ voidaan tehdä vähemmällä henkilöstömäärällä. Oikeanlainen osaaminen kohdennettuna tarpeisiin tekee toiminnasta tehokkaampaa ja luo sen myötä säästöjä.

Osaamista voidaan tarkastella myös suhdepääoman näkökulmasta. Tutkimuksen tulosten perusteella suhdepääomaa hyödynnetään talouden tervehdyttämistoimissa varsin vähän. Työyhteisö ja sosiaalinen vuorovaikutus katsotaan muodostavan organisaation suhdepääomaa (esim. Ahonen 1998; Diefenbach 2006; Edvinsson 1997, 2000, 2013). Eläköitymisen myötä olisi tärkeää säilyttää organisaatiossa oleva osaaminen suhdepääomaa hyö-

dyntämällä. Mitä sellaista osaamista organisaatiossa on, joka ehdottomasti pitää siellä säilyttää henkilöstömuutoksista riippumatta? Suhdepääoma on erittäin tärkeä tekijä, jotta osaaminen säilyy organisaatiossa ja myös uutta osaamista muodostuu.

Osaamista voidaan ostaa ja kaikkea ei tarvitse osata tai kyetä tehdä itse. Kunnissa oli haastattelujen perusteella vallalla suhdepääoman kehittämisen ajatus, jotta taloudellisiin paineisiin voidaan vastata. Suhdepääoman merkitys olisi ymmärrettävä laajemmin ja sen hyödyntämistä talouden näkökulmasta tulisi olennaisesti pohtia.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että kunnissa kerätään henkilöstötietoa paljon. Keskeiseen asemaan nousee tiedon hyödyntäminen. Henkilöstötiedolla sinänsä ei ole mitään merkitystä, jos sitä ei hyödynnetä ja osata katsoa lukujen taakse. On hyödyllisempää raportoida henkilöstötietoa, jos samalla voidaan avata lukuja, tarkastella syitä niiden muotoutumiseen sekä asettaa tavoitteita (myös Koivuniemi 2004). Menneeseen aikaan painottuvat henkilöstöraportit esittävät tiedon menneen kauden tunnuslukujen avulla ja strategiaan sidottu, tavoitteiden asettaminen jää puuttumaan kokonaan. Tavoitteiden asettaminen ei poista vertailtavuutta henkilöstötiedosta vaan se muodostaa henkilöstöraporteista jatkuvan kokonaisuuden.

Ajantasaisen henkilöstötiedon tärkeys luonnollisesti pienentää vuosittain laadittavan henkilöstöraportin merkitystä ja on syytä pohtia raportin hyötyjä suhteessa sen laadintaan käytettyihin resursseihin. Taloutta tervehdytettäessä osa henkilöstötiedosta vaatii jatkuvaa seurantaa, koska esimerkiksi henkilöpääomaa kuvaava tieto voi muuttua pienelläkin aikavälillä. Toisaalta organisaatio- ja rakennepääomaa sekä suhdepääomaa kuvaavan henkilöstötiedon tarkasteluun riittää pidempi aikajänne, koska ne eivät ole yhtä muutosherkkiä kuin henkilöpääoma. Henkilöpääomaan voidaan vaikuttaa nopeammilla toimilla ja saada aikaan säästöjä lyhyemmällä aikavälillä. Tutkimuksen kunnissa henkilöpääomaa kuvaavaa tietoa hyödynnettiin jatkuvasti esimerkiksi sijaisjärjestelyjen käytössä.

Organisaatio- ja rakennepääoma sekä suhdepääoma vaativat puolestaan pitkän aikavälin kehittämistoimia, jotta taloudellisten paineiden aiheuttamia säästöjä saadaan aikaiseksi. Esimerkiksi työhyvinvointiin, työympäristöön, organisaatorakenteisiin sekä sidosryhmiltä ostettaviin palveluihin voidaan talouden tervehdyttämismielessä vaikuttaa vain pidemmällä aikajaksolla. Nopeampia toimenpiteitä talouden näkökulmasta on näiden tekijöiden osalta mahdotonta tehdä. Henkilöstötiedon keräämisen osalta olennaista on keskittyä tiedon keräämisen ja raportoinnin oikea-aikaisuuteen. Hitaammin muuttuvasta aineettomasta pää-

omasta ei ole tarpeen kerätä tietoa yhtä usein kuin henkilöpääomasta. Esimerkiksi eläköitymisen seuraamiseen organisaatiossa riittänee pitempi tarkastelujakso.

Onko kaikki kunnissa kerättävä henkilöstötieto kytköksissä talouteen? Taloudelliset paineet edellyttävät, että voimavarat kohdennetaan sinne, missä ne tuottavat suurimman hyödyn ja toisaalta kaikki voimavarat on käytettävä mahdollisimman tehokkaasti. Nämä vaatimukset kytkevät henkilöstötiedon kiinteästi talouteen ja suurinta osaa tiedosta kuvataan viimekädessä rahassa.

Tulosten kannalta on olennaista tarttua myös henkilöstötiedon hyödyntämiseen johtamisessa. Johtaminen ei sinänsä noussut esiin henkilöstötiedon hyödyntämisen prosessissa ja sen puuttuminen on huomionarvoista. Henkilöstötiedon hyödyntämisen kannalta esiin nousi vain henkilöstöhallinto ja poliittiset päättäjät kunnassa. Olisi tarpeen kiinnittää huomiota ajantasaisen henkilöstötiedon hyödyntämiseen koko organisaation tasolla ja kaikkien esimiesten johtamistyökaluna, koska talouden tervehdyttämistoimetkin jalkautuvat organisaation kaikille tasoille. Henkilöstötiedon ja strategian vuoropuhelu mahdollistuisi samalla koko organisaatiossa paremmin ja ne muodostaisivat pohjan päätöksenteolle. Talouden tervehdyttäminen on kiinteä osa lähes kaikkea päätöksentekoa koko kunnassa.

Teoreettiseen viitekehykseen perustuen, aineetonta pääomaa ja siihen liittyvää henkilöstötietoa voidaan hyödyntää vain kokonaisuutena. (ks. taulukko 1; taulukko 8.) Kaikki aineettoman pääoman osat (henkilöpääoma, organisaatio- ja rakennepääoma sekä suhdepääoma) muodostavat vuorovaikutteisen kokonaisuuden. (Esim. Edvinsson 2000; Diefenbach 2009.) Ilman henkilöpääomaa ei voi muodostua organisaatiopääomaa tai suhdepääomaa. Sama pätee henkilöstötiedon hyödyntämiseen. Talouden tervehdyttämistoimet liittyen henkilöpääomaan vaikuttavat eri tavoin organisaatio- ja rakennepääomaan sekä suhdepääomaan esimerkiksi työyhteisöissä. Huomion kiinnittäminen esimerkiksi ihmisten osamiseen ja sen kehittämiseen saa aikaan vaikutuksia koko organisaation tasolla mahdollistaen työn uudelleenjärjestelyt tai hiljaisen tiedon säilyttämisen. Toisaalta suhdepääomaan tai organisaatio- ja rakennepääomaan vaikuttamalla saadaan aikaan muutoksia myös henkilöpääomassa.

Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia vaikuttaako erilainen vallitseva taloustilanne henkilöstöraportointiin ja keskityttäisiinkö paremmassa taloustilanteessa enemmän laadullisiin tekijöihin. Kiinnostavaa olisi myös selvittää henkilöstötiedon keräämistä ja tiedon roolia laajemmalla otoksella. Saataisiinko silloin esiin enemmän ja erilaisia keinoja vaikuttaa aineet-

toman pääoman eri tekijöihin organisaatiossa. Suhdepääomaan kuuluvien tekijöiden tarkasteluun ja niiden kehittämiseen tulisi myös tutkimuksellisesti keskittyä enemmän, koska se oli tämän tutkimuksen perusteella kunnissa kehittämishaaste. Mielenkiintoista olisi myös tutkia kunnissa vuosittain laadittavien henkilöstöraporttien roolia laajemmin sekä tarkastella niiden kehittämismahdollisuuksia, jotta kerätty tieto olisi hyödynnettävissä tehokkaammin.

Lähteet

Ahonen, G. 1998. Henkilöstötilinpäätös yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.

Ahonen, G. 2006. Työkyvyn taloudellinen merkitys. Teoksessa Antti-Poika, M., Martimo, K-P., & Husman, K. (toim.) Työterveyshuolto. Hämeenlinna: Karisto Oy. 47–53.

Alastalo, M. & Åkerman, M. 2010. Asiantuntijahaastattelun analyysi: Faktojen jäljillä. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino. 372–392.

Alasoini, T. 2007. Tutkimus käytännön palveluksessa. Mitä hyötyä HRM-vaikuttavuustutkimuksesta voi olla työorganisaatioiden kehittämistoiminnassa? Hallinnon tutkimus 2/2007. 83–94.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Riika: InPrint

Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. 2005. Commonalities and contradictions in HMR and performance research. Human Resource Management Journal 3(15), 67–94.

Bronzetti, G. & Veltri, S. 2013. Intellectual capital reporting in the Italian non-profit sector: analyzing a case study. Journal of Intellectual Capital. Vol. 14. No. 2. 246–263.

Diefenbach, T. 2006. Intangible resources: A gategorial system of knowledge and other intangible assets. Journal of Intellectual Capital. Vol. 7. no. 3. 406–420.

Edvinsson, L. & Malone, M. S. 2007. Intellectual capital. Realizing your company's true value by finding its hidden roots. New York: HarperBusiness

Edvinsson, L. 2000. Some perspectives on intangibles and intellectual capital 2000. Journal of Intellectual Capital. Vol. 1. no. 1. 12–16.

Edvinsson, L. 2013. IC 21: Reflections from 21 years of IC practice and theory. Journal of Intellectual Capital. Vol. 14. no. 1. 163–172.

Eronen, A. 1999. Henkilöstöinformaatio ja yrityksen arvo. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2010. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: Viirikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Juva: WS Bookwell Oy. 26–44.

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

Grimaldi, M., Cricelli, L. & Rogo, F. 2013. A theoretical framework for assessing managing and indexing the intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 14. no. 4. 501-521.

Harisalo, R. 2008. *Organisaatioteoriat*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy Juvenes Print.

Hasu, M., Kupiainen, M., Känsälä, M., Kovalainen, A., Leppänen, A. & Toivanen, M. 2010. *Onnistu osaamisen uudistajana. Osaamisen ja uran innovatiivinen ja tasa-arvoinen kehittäminen*. Helsinki: Työterveyslaitos ja Turun yliopiston kauppakorkeakoulu.

Henkilöstömäärän kehitys Suomen kunnissa –tilasto. KT-Kuntatyönantajat –verkkosivusto. http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/ajankohtaista/tilastot/henkilosto/Henkilostomaaran_kehitys/Sivut/default.aspx luettu 23.3.2014.

HR-barometri 2013. Henkilöstöjohton ryhmä HENRY RY. Yhteenvetoraportti 16.4.2013. <http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/HR%20Barometri/HR%20Barometri%202013.pdf> (luettu 24.11.2013)

Johnson, G. , Scholes, K. & Whittington , R. 2008. *Explore corporate strategy*. 8th edition. Pearson.

Järvinen, V. & Salojärvi, S. 2007. *Henkilöstöjohtamisen trendit 2007. Kyselytutkimus 2007 -raportti*. Helsinki: Johtamistaidon opisto

Koivuniemi, T. 2004. *Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää henkilöstötyötä. Akateeminen väitöskirja*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy Juvenes Print.

Kramar, R. 2014. Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *The Journal of Human Resource Management*. Vol. 25. no. 8. 1069–1089.

Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336, 3:1§. Viitattu 07.10.2013
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>

Kirjanpitoasetus 30.12.1997/1339, 2:8§ Viitattu 07.10.2013
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971339>

Kuntalaki 17.3.1995/365 Viitattu 24.4.2014.
http://www.edilex.fi/lainsaadanto/aiempi/19950365_20031034

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2008. *Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria*. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2008. (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Yliopistopaino. 9-38.

Lehtonen, V-M. 2007. *Henkilöstöjohtamisen tehostaminen valtionhallinnossa henkilöstötilinpäätösinformaation avulla. Empiirinen tutkimus Suomen valtion hallinnossa tuotettavan henkilöstötilinpäätösinformaation arvosta johtamisessa*. Akateeminen väitöskirja. Helsinki: Edita Prima Ltd.

Lindström, S. & Vanhala, S. 2011. Tuloksellisuusdiskurssit kuntien henkilöstöjohtamisessa. *Hallinnon Tutkimus* 30 (1) 5–19.

Lumijärvi, I. 2013. Henkilöstölähtöiset keinot palvelujen tuottavuuden nostamiseksi. Teoksessa Ollila, S. & Raisio, H. (toim.) *Hyvinvointijärjestelmät muuttuvassa toimintaympäristössä*. *Acta Wasaensia* 277. Vaasan Yliopisto. 56–76.

Mintzberg, H. 2007. *Tracking strategies: Toward a general theory*. Oxford: Oxford University Press.

Otala, L. 2008. *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. Porvoo: Ws Bookwell Oy

Ortiz, M.A.A. 2006. Intellectual capital (intangible assets), valuation considering the context. *Journal of Business & Economics research*. Vol. 4. no. 9. 35–42.

Pook, K. 2011. Getting people involved: The benefit of intellectual capital management for addressing HR challenges. *Journal of European Industrial Training* 35, 558–572.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino. 9–34.

Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2010. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Juva: WS Bookwell Oy. 189–199.

Sallinen, S., Majoinen, K. & Salenius, M. 2012. *Elinvoimainen ja toimintakykyinen kunta*. Helsinki: Kuntaliitto.

Schmidt, T. & Vanhala, S. 2010. Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1992–2009. Tutkimus suurten yritysten ja julkisten organisaatioiden henkilöstökäytäntöjen omaksumisesta ja konvergoitumisesta. Helsingin kauppakorkeakoulu. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisu B–115

Sinervo, L-M. 2009. *Monitulkintaisuus ja kuntatalouden tasapaino*. Teoksessa Vakkuri, J. (toim.) *Paras mahdollinen julkishallinto. tehokkuuden monet tulkinnat*. Tallinna : Tallinna Raamatuúkikoda. 152–171.

Sinervo, L-M. 2011. *Kunnan talouden tasapaino monitulkintaisena ilmiönä*. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy –Juvenes Print.

Suomen virallinen tilasto (SVT): Työssäkäynti [verkojulkaisu].

ISSN=1798-5528. työttömien taustat 2012. Helsinki: Tilastokeskus. viitattu: 23.3.2014.

Saantitapa: http://tilastokeskus.fi/til/tyokay/2012/02/tyokay_2012_02_2013-12-17_tie_001_fi.html

Säilä, E., Hellen-Toivanen, P., Pakkanen, K., Kääriäinen, A. & Urrila, A. 2008. *Kunnan hallinto, talous ja valvonta*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Theeke, H. 2005. A human resource accounting transmission: Shifting from failure to a future. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*. Vol. 9. no. 1. 40–59.

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2013. Henkilöstön tulevaisuuden kuvia kuntasektorilla. Teoksessa Ollila, S. & Raisio, H. (toim.) Hyvinvointijärjestelmät muuttuvassa toimintaympäristössä. Acta Wasaensia 277. Vaasan Yliopisto. 185–206.

Väestötietoja 31.12.2012 –tilasto. Kunnat.net –sivusto.

(<http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/tilastot/vaestotietoja/Sivut/default.aspx>) viitattu 18.3.2014.

Yin, R.K. 2009. Case Study Research. Design and Methods. Kalifornia: SAGE Publications.

Liitteet

Liite 1 Teemahaastattelurunko

Teemahaastattelurunko 02/2014

Kaisa Ojanen

”Henkilöstötieto kunnan talouden tervehdyttämisessä”

Raportin muoto ja laadinta

- Laaditaanko kunnassa henkilöstöraportti, henkilöstötilinpäätös tai jokin muu raportti koskien henkilöstövoimavaroja?
- Kenellä / millä taholla on vastuu raportin laadinnasta?
- Miksi raportti laaditaan?
- Raportin muodosta: onko numeerinen vai paino enemmän sanallisessa kuvailussa?
- Raportin näkökulman painopiste? Katsooko enemmän menneeseen vai tulevaan tavoitteita asettaen?
- Strategian merkitys raportin laadinnassa ja raportin vaikutus strategiaan?

Tiedon hyödyntäminen

- Minkälainen merkitys henkilöstöraportilla on? Kuinka sitä yleisesti hyödynnetään?
- Mitä henkilöstötietoa kunnassa pidetään tärkeänä?
- Mitkä ovat suurimmat tavoitteet tällä hetkellä yleisesti henkilöstötiedon keräämisen kannalta?

Tiedon kerääminen ja hyödyntäminen kunnan talouden tervehdyttämisen näkökulmasta

- Kuinka henkilöstötietoa hyödynnetään talouden tervehdyttämistoimissa?
 - Mitä tietoa säästöjen aikaansaamiseksi henkilöstöstä kerätään?
 - Kuinka kerättyä tietoa hyödynnetään?
- Mitä tavoitteita kunnassa on henkilöstötiedon hyödyntämisen kannalta talouden näkökulmasta? Voidaanko kerättyä tietoa hyödyntää vielä paremmin? Miten?
- Kerätäänkö henkilöstöraportin lisäksi muuta henkilöstötietoa? Mitä? Miksi?

Lopuksi: Mikä on sellainen henkilöstöön liittyvä ongelma, jonka vuoksi et saisi illalla unta?