

Kansainvälisen liikkuvuuden ja yhteistyön keskus CIMOn henkilöstökertomuksen uudistus

Tiina A. Salo

toukokuu 2017



Tekijä Tiina A. Salo	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Kansainvälisen liikkuvuuden ja yhteistyön keskus CIMOn henkilöstökertomuksen uudistaminen	Sivu- ja liitesivumäärä 43 + 2
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on uudistaa Kansainvälisen liikkuvuuden ja yhteistyön keskus CIMOn henkilöstökertomus ennen kaikkea sisällöllisesti mutta myös visuaalisesti. Työssä kuvataan prosessia, jonka perusteella uudistettu henkilöstökertomus toteutettiin. Varsinainen produkti on rajattu koskemaan ainoastaan CIMOn henkilöstökertomusta mutta prosessin eri vaiheet ovat adaptoitavissa myös muihin organisaatioihin sekä yrityksiin.</p> <p>Opinnäytetyössä kuvataan henkilöstökertomuksen luominen aina tavoitteiden ja kohderyhmien määrittelystä alkaen. Työssä esitellään, miten henkilöstökertomukseen tarvittava data on kerätty ja miten se on muunnettu henkilöstöinformaatioksi henkilöstökertomusta varten. Prosessikuvauksessa käydään läpi koko henkilöstökertomuksen sisältö ja siihen tehdyt muokkaukset ja lisäykset. Lisäksi työssä kuvataan, miten henkilöstökertomuksen visuaalinen ilme on uudistettu.</p> <p>Henkilöstökertomusta ei ole vielä julkaistu, sillä siihen tehdään vielä pieniä muutoksia koskien visuaalista ilmettä, koska kaikkia tarvittavia visuaalisia elementtejä ei ole ollut saatavilla. Muutosten jälkeen henkilöstökertomus tullaan julkaisemaan Opetushallituksen intranetin lisäksi myös OPH:n julkisilla nettisivuilla. Aiempi CIMOn henkilöstökertomus on ollut sisäinen dokumentti.</p> <p>Työn teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään sitä, mitä ovat henkilöstödata ja –informaatio ja millaisissa eri muodoissa niitä voidaan esittää. Lisäksi käydään läpi sitä, mitä dataa organisaation lain mukaan tulee kerätä ja toisaalta sitä, miksi datan ja informaation kerääminen on tärkeää jokaisessa organisaatiossa.</p> <p>Työn lopussa esitellään kehitysehdotuksia ennen kaikkea toimeksiantajaviraston kannalta mutta ehdotukset ovat sovellettavissa myös muiden organisaatioiden käyttöön.</p>	
Asiasanat henkilöstökertomus, henkilöstötilinpäätös, henkilöstöinformaatio, henkilöstödata	

Sisällys

1 Johdanto	1
1.1 Käsitteet.....	2
2 Toimeksiantaja	6
2.1 Virastojen esittely	6
2.2 Produktin tausta	6
2.3 Työn tarpeellisuus, hyödynnettävyys ja kohderyhmät.....	7
3 Henkilöstötieto	10
3.1 Veloitteet henkilöstödatan suhteen.....	10
3.2 Miksi henkilöstötietoa tulisi kerätä	12
3.3 Henkilöstökertomus	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
4 Prosessikuvaus	14
4.1 Henkilöstökertomuksen uudistuksen tavoitteet.....	14
4.2 Benchmarking	15
4.3 Kohderyhmät	18
4.4 Tärkeimpien käyttäjäryhmien prioriteettien kartoittaminen	18
4.5 Aineiston hankinta.....	22
4.6 Henkilöstökertomuksen sisällön suunnittelu	23
4.7 Sisällön muokkaus ja täydennys	26
4.8 Visuaalinen ilme	27
4.9 Työn julkistaminen ja esittely.....	29
5 Lähteiden luotettavuuden arvioiminen	31
6 Yhteenveto, kehitysehdotukset	33
6.1 Produktin hyödyntäminen.....	33
6.2 Kehitys- ja jatkotoimenpide-ehdotukset.....	33
6.3 Oman toiminnan arviointi	36
Lähteet	37
Liitteet	39

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö esittelee Kansainvälisen liikkuvuuden ja yhteistyön keskus CIMOn vuoden 2016 henkilöstökertomuksen uudistamisen sekä kertomuksen teon prosessin eri vaiheet. Työssä pureudutaan myös siihen, mitä ovat henkilöstödata ja –informaatio sekä siihen, miten ja missä muodossa niitä voidaan hyödyntää. Lisäksi työssä tutkitaan sitä, miksi henkilöstödataa ja –informaatiota tulisi kerätä ja luoda ja mille eri tahoille se on tärkeää.

Työssä esitellään, mitä velvollisuuksia yrityksellä tai organisaatiolla on henkilöstötiedon keräämiseen liittyen ja toisaalta mitä henkilöstötiedon kerääminen mahdollistaa. Työssä käydään läpi myös sitä, millaista henkilöstötietoa kerätään.

Opinnäytetyö on produktityyppinen ja sen lopputuotoksena on CIMOn vuoden 2016 henkilöstökertomus kerätyn ja saadun aineiston pohjalta tehtynä. CIMO yhdistyi 1.1.2017 Opetushallituksen kanssa uudeksi virastoksi, jonka nimi on Opetushallitus. Tämän vuoksi työssä käytetäänkin termejä ”vanha Opetushallitus/ OPH” ja ”uusi Opetushallitus/ OPH” erottamaan nämä kaksi samannimistä virastoa toisistaan. Henkilöstökertomus on aiheena ajankohtainen juuri muutostilanteen vuoksi, joten työssä arvioidaan mm. sitä, mille ”vanhan” OPH:n henkilöstöryhmille henkilöstökertomus on tärkeä ja miksi.

CIMO pääsi jälleen vuonna 2017 Universum Global –yrityksen teettämän ”korkeakouluopiskelijoiden halutuimmat työnantajat” –listalle ylteen sijalle 9 humanististen ja kasvatustieteiden opiskelijoiden keskuudessa. CIMO on myös aiempina vuosina menestynyt mitauksissa. (Universum Global 2017.) Nyt uuteen Opetushallitukseen siirryttäessä olisi erittäin tärkeää miettiä, miten CIMOn vahvan työnantajabrändin arvo saataisiin siirrettyä uuteen Opetushallitukseen. Julkinen henkilöstökertomus on yksi mahdollisuus houkuttaa uusia, alansa parhaita, työntekijöitä ja saada aikaisempina vuosina ansaittu arvo siirtymään uudelle virastolle.

Pentti Sydänmaanlakan mukaan julkinen johtaminen on nykyisin ottanut mallia yksityissektorin toimintatavoista ja näin johtamistavat ovat lähentyneet toisiaan. Sydänmaanlakka nostaa esiin erityisesti tavoite- ja tulosjohtamisen tulemisen julkishallintoon. (Sydänmaanlakka 2015, 59). Voidaan ajatella, että henkilöstökertomusta voidaan käyttää tavoite- ja tulosjohtamisen pohjana nykytilanteessa, jossa julkiset organisaatiot ja niiden tuloksellisuus ovat tarkkailun alla ja organisaatioiden tulee oikeuttaa oma olemassaolonsa eri tavoin kuin ennen. On siis mahdollista, että henkilöstöraportoinnin merkitys julkisella puolella kasvaa tulevaisuudessa.

1.1 Käsitteet

(Henkilöstö)data, –tieto ja –informaatio

Sydänmaanlakan mukaan ”data on raaka-ainetta, josta informaatio syntyy”. Se voi olla numeroita, tekstiä tai niiden yhdistelmiä. Se ei sisällä suhteita tai merkityksiä vaan pelkkää ”irralista” tietoa.

Informaatio puolestaan pitää sisällään viestin ja se on dataa, joka on muunnettu merkitykselliseksi kokonaisuuksiksi. Informaatiossa voidaan erottaa lähettäjä ja vastaanottaja. Vastaanottaja määrittelee, onko kyseessä data vai informaatio. Kun informaatio vastaanotetaan, se voi muuttua tiedoksi. Jos vastaanottaja muokkaa dataa esimerkiksi lisäämällä siihen merkityksen, se muuttuu informaatioksi. Sydänmaanlakka esittelee datan muuttamista informaatioksi Davenportin ja Prusakin mukaan seuraavasti:

- kytkeminen kokonaisuuteen
- analysointi; laajemman merkityksen ymmärtäminen
- korjaaminen; datan sisältämät virheet on korjattu
- tiivistäminen; raa’an datan esittäminen selkeämmässä muodossa

Tiedon määritelmät ovat moninaiset ja vielä tänä päivänäkin filosofisen määrittelyn yksi perusongelmista. Sydänmaanlakka kuitenkin lainaa teoksessaan Davenportia ja Prusakia seuraavasti: ”*Tieto on jäsenyneiden kokemusten, arvojen, informaation, ja oivallusten sekoitus, joka tarjoaa viitekehyksen arvioida uusia kokemuksia ja informaatiota. tieto syntyy ja sitä sovelletaan tietäjän mielikuvissa. Organisaatiossa tieto on usein sidottu dokumentteihin, rutiineihin, prosesseihin, toimintatapoihin ja normeihin*”. (Sydänmaanlakka 2007, 187-190.). Toisaalta henkilöstökertomuksen tehtävän voidaan siis arvioida datan muuttaminen informaatioksi mutta myös tiedon tuominen julkiseksi.

Petri Virtanen ja Jan Stenvall määrittelevät datan olevan faktoja tapahtumista. He yhtyvät Sydänmaanlakan näkemykseen siitä, että informaatio on datan yhdistämistä niin, että yhteyksiä, tulkintoja ja havaintoja muodostuu. Virtasen ja Stenvallin mukaan tieto muodostuu harjaantuneisuudesta tulkita kokemuksia, arvoja ja kontekstia (Virtanen & Stenvall 2014, 102-103).

Henkilöstötilinpäätös

Österberg sekä Ahonen esittävät henkilöstötilinpäätöksen olevan julkinen asiakirja. Österbergin mukaan se sisältää liikeidean, vision & strategian (mukaan lukien henkilöstöstrategian), henkilöstötaseen, henkilöstötuloslaskelman sekä henkilöstökertomuksen. Sen tavoite on antaa ulkoisille sidosryhmille tietoa (yrityksen) kehityksestä ja ohjata johtoa käyttämään ja kehittämään (yrityksen) henkilöstöä. Österbergin mukaan henkilöstötilinpäätös on laaja kokonaisuus ja suppeampien tunnuslukujen ja tietojen keräämisen yhteydessä puhutaan henkilöstöraportoinnista, kun taas Ahonen esittää henkilöstöraportoinnin olevan laajempi kokonaisuus, joka on yksityiskohtaisine, tilastolliset vaatimukset täyttävine elementteineen tarkoitettu yrityksen operatiiviselle johdolle.

Ahonen kuvaa hyvän henkilöstötilinpäätöksen olevan (yrityksen) virallinen selvitys henkilöstövoimavaroista ja niiden kehityksestä, antavan realistisen kuvan henkilöstön pitkäaikaiseen suorituskyykyyn vaikuttavista tekijöistä sekä antavan ulkoisille sidosryhmille informaatiota. Lisäksi hyvä henkilöstötilinpäätös ohjaa hänen mukaansa strategista ja operatiivista johtoa ja on esitystavaltaan suppea ja kokoava mutta tarpeisiin nähden riittävä. Hyvän henkilöstötilinpäätöksen tiedot on myös varmennettu riittävän auktoriteetin omaavan tahon toimesta ja sen käsitteistä on määritelty niin, että sen tiedot ovat vertailukelpoisia muiden (yritysten) vastaaviin tietoihin. Ahosta lainaa myös Sydänmaanlakka kirjassaan Älykäs organisaatio hyvän henkilöstötilinpäätöksen tunnusmerkeistä puhuttaessa. Sydänmaanlakka jakaa henkilöstötilinpäätöksen kolmeen pääosa-alueeseen Ahosen ja Österbergin tavoin: henkilöstötuloslaskelmaan, henkilöstötaseeseen ja henkilöstökertomukseen. Kirjassaan Sydänmaanlakka pohtii sitä, tulisiko henkilöstötilinpäätöksen olla julkinen dokumentti sekä sitä, millainen on henkilöstötilinpäätöksen tulevaisuus; onko kyseessä vain ohimenevä muoti-ilmiö vai vakiinnuttaako se asemansa henkisen pääoman kirjaimiskäytäntönä. (Österberg 2015, 45; Ahonen 2000, 46-48; Sydänmaanlakka 2007; 210-213.)

Henkilöstökertomus

Österbergin mukaan henkilöstökertomukseen kootaan henkilöstötilastot (ikä-, sukupuoli- ja koulutusjakauma sekä työkokemusta ja palkkatasoa koskevat tilastot). Kertomuksesta löytyy hänen mukaansa mahdollisesti henkilöstöön liittyviä tunnuslukuja, osaamista kuvaavia tietoja, työkyky- ja terveyttä koskevia asioita, työyhteisö- ja ympäristöä kuvaavaa tietoa sekä henkilöstötaseen ja/ tai –tuloslaskelman tietoja. Österbergin mukaan henkilöstökertomuksen peruselementtejä ovat mm. vuoden aikana tehdyn työmäärän kuvaukset sisältäen esimerkiksi yli- ja alihankintatyöt. Österberg kuvaa muutoinkin melko laajasti henkilöstökertomuksen sisältöä, johon hänen näkemyksensä mukaan kuuluvat ainakin henkilöstön yksilöominaisuudet (esim. ikä, sukupuoli, palvelusvuodet), työyhteisökuvaus

(mm. vaihtuvuus, henkilöstön sosiaalinen toiminta, kehityskeskustelukäytännöt ja asiakas-tyytyväisyys). Hänen mukaansa osa henkilöstökertomusta on myös sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien suhteiden arviointi kuten asiakassuhteiden pysyvyys ja kehittyminen. (Österberg 2015, 38-39.)

Ahosen mukaan henkilöstökertomuksella kuvaillaan henkilöstövoimavaroja ja niiden kehitystä parhaimmillaan niin, että niiden nykytilaa verrataan systemaattisesti edellisten vuosien tietoihin. Henkilöstökertomuksen tulisi olla jäsennetty henkilöstövahvuuden, henkilöstön yksilöominaisuuksien sekä työyhteisön kuvauksen mukaan. Elementit ovat pääsääntöisesti siis samat, joita Österberg kuvailee, tosin kirjassaan Ahonen käsittelee näitä yläkäsitteitä yksityiskohtaisemmin kuin Österberg omassaan. (Ahonen 2000, 78-136.)

Henkilöstötuloslaskelma – ja tase

Sekä Ahonen että Österberg määrittelevät henkilöstötuloslaskelman ja –taseen sisältävän henkilöstöön liittyvät erät tarkemmin eriteltyinä kuin tilinpäätöksessä tulee olla. Näitä eritelyjä ovat esimerkiksi uusiutumis-, kehittämis- ja henkilöstön rasittumiskulut. (Ahonen 2000, 60-78; Österberg 2015, 36-37.) Nimensä mukaisesti henkilöstötuloslaskelmaa ja –tasetta voidaan pitää kirjanpito pohjaisen raportointina, joka sisältää dataa mutta ei informaatiota.

Henkilöstötutkimus

Maritta Österberg määrittelee *henkilöstötutkimuksen* yleisnimeksi, jolla kuvataan henkilöstön parissa tehtyjä tutkimuksia, joilla selvitetään mm. työtä, olosuhteita, tiedonkulkua, esimiestyöskentelyä ja työkykyä. Österbergin mukaan ilmapiirikartoitukset ja työoloselvitykset ovat osaltaan henkilöstötutkimusta. (Österberg 2015, 29.) Henkilöstötutkimuksen tuloksia voidaan siis käyttää osana henkilöstökertomusta kuten tässä produktissa mutta ne eivät sisällöltään vastaa henkilöstökertomuksen laajuutta. Ilman analysointia henkilöstötutkimukset ovat henkilöstödataa, eivät –informaatiota.

Henkilöstökuva

Paula Liukkonen esittelee kirjassaan Henkilöstön arvon mittaaminen kehittämänsä henkilöstökuvan, jonka tarkoitus on antaa palveluntuottajille kokonaiskuva siitä asiakasryhmästä, jota he palvelevat. Tämä koskee esimerkiksi työterveyshuoltoa. Henkilöstökuvaa voidaan käyttää hänen mukaansa myös henkilöstö- ja työhyvinvointiasiantuntijoiden toiminnan tulosten seuraamiseen ja sen avulla voidaan kehittää heidän osaamistaan ja analyysikykyään. Henkilöstökuva antaa perustietoa organisaatiosta ja sen sisältää mm. tiedot henkilöstön määrästä, palvelussuhteen muodosta, ikärakenteesta, henkilöstö- ja esimiesvaihtuvuudesta ja ajankäytön seurannasta. Henkilöstökuva sisältää kuvaukset myös tule-

vaisuuden näkymistä, verkostoista ja ns. itsellisistä osajista, joita ei yhdistä yhteenkuuluvuus työryhmään, tiettyyn kustannuspaikkaan tai verkostoon. (Liukkonen 2008, 154-171.) Voidaan ehkä kyseenalaistaa se, olisivatko nämä elementit luontevia henkilöstökertomuksen osia vai eroaako henkilöstökuva henkilöstökertomuksesta niin paljon, että sille tarvitaan oma termi kuvaamaan sen muotoa.

Työterveystilinpäätös

Työterveyslaitoksen julkaisemassa Julkista johtamista jalostamassa –kirjassa esitellään työterveystilinpäätös, jolla ohjataan työpaikkojen työhyvinvointia. Työterveystilinpäätöksen kootaan todennettua tietoa henkilöstön hyvinvoinnista, henkilöstöön tehdyistä panostuksista ja yrityksen (organisaation) tuottavuudesta ja kannattavuudesta. Aineistoa saadaan kirjanpito- ja henkilöstötiedoista, tosin esimerkiksi työilmapiiri- ja tuottavuustiedot on kerättävä erikseen. Peruslogiikka on sitoa toimintaperiaatteet kuten henkilöstöpolitiikka ja arvot näkyvällä tavalla käytettävissä oleviin resursseihin, henkilöstön kehittämiseen ja työhyvinvoinnin tilaan ja kehitykseen. Tiedot tulisi yhdistää toiminnan tuloksiin mieluiten panostuksia ja tuotoksia kuvaavien tunnusluvuin. (Ahonen 2015, 72-75.) Vaikka työterveystilinpäätös on alan ”gurun” Guy Ahosen esittämä malli, voitaneen kyseenalaistaa sen tarkoituksenmukaisuus, mikäli nämä tiedot esitellään jo henkilöstöraportoinnin muissa muo-
maateissa kuten henkilöstökertomuksessa.

Tässä työssä käytettävä termistö

Tässä opinnäytetyössä käytetään termejä, kuten niitä on CIMOssa käytetty aiemmin. Henkilöstötilinpäätös on sisäinen dokumentti, jonka tietoja hyödynnetään CIMOn tilinpäätöksessä tehden niistä osittain julkisia. Henkilöstötilinpäätös on tehty alkuvuodesta 2017 henkilöstöasiantuntijan toimesta ja se toimii henkilöstökertomuksen aineistona. Henkilöstökertomus on laajempi kuvaus henkilöstöhallinnosta ja sen eri toimenpiteistä. Se on aikaisemmin julkaistu ainoastaan sisäisesti mutta tullaan nyt julkaisemaan myös julkisilla nettisivuilla. Henkilöstödata on käsittelemätöntä (esim. numero-)dataa ja henkilöstöinformaatio on tästä johdettua materiaalia, joka on dataa muunnettuna merkitykselliseen muotoon. Muita termejä pyrin välttämään.

2 Toimeksiantaja

2.1 Virastojen esittely

Kansainvälisen liikkuvuuden ja yhteistyön keskus CIMO oli opetus- ja kulttuuriministeriön alla toiminut valtion virasto, jonka toiminta oli säädetty lailla. Laissa CIMOn toimialaksi oli määritelty kansainvälisen liikkuvuuden ja yhteistyön edistäminen opetuksen, tutkimuksen, työelämän, kulttuurin ja nuorisotyön alalla. CIMOn tehtävänä oli edistää kansainvälistymistä, valmistella ja toteuttaa toimialansa ohjelmia ja sopimuksia, myöntää apurahoja ja avustuksia kansainvälistymisen edistämiseksi ja valvoa niiden käyttämistä. Tehtäviin kuuluivat myös tiedottaminen ja toimialaa koskevan neuvonnan antaminen ja ohjaus sekä toiminta yhteistyössä sen tehtäviin liittyvien toimintaa hoitavien ja rahoittavien kansallisten ja kansainvälisten viranomaisten, oppilaitosten ja korkeakoulujen, järjestöjen ja muiden yhteisöjen kanssa. CIMOn hoitamia ohjelmia ja palveluita oli lukuisia, tunnetuimmat lienevät Erasmus+ -vaihto-oppilasohjelma ja pohjoismainen NordPlus-ohjelma. CIMO myös vastasi esimerkiksi Study in Finland –nettisivustosta ja ulkomailla opiskelusta kiinnostuneille tarkoitetusta Maailmalle-palvelusta. CIMO hoiti säädettyjä tehtäviään 25 toimintavuoden ajan ja CIMO yhdistettiin 1.1.2017 uuteen virastoon, jonka nimi on Opetushallitus. Samaan virastoon yhdistettiin myös kaikki ”vanhan” Opetushallituksen toiminnot ja tehtävät. CIMOssa työntekijöitä vuonna 2016 oli hiukan yli sata ja virastojen yhdistymisen myötä ”uudessa” Opetushallituksessa työskentelee noin 370 asiantuntijaa. Muutos viraston koossa on siis erityisesti CIMOn näkökulmasta merkittävä. (Laki Kansainvälisen liikkuvuuden ja yhteistyön keskuksista CIMOsta, 951/2008; Opetushallitus 1 2017; Opetushallitus 2 2017.)

Molempien organisaatioiden päätoimipiste sijaitsi Helsingin Hakaniemessä samassa talossa, tosin eri kerroksissa, joten suuria muutoksia fyysisessä toimintaympäristössä ei ollut. Yhdistymisen myötä osa henkilöstöstä vaihtoi työskentelypistettään saman talon sisällä tiettyjen toimintojen kuten henkilöstö- ja taloushallinnon, arkistoinnin ja viestinnän yhdistyessä. Myös osa muista toiminnoista muutti työpisteitään.

2.2 Produktin tausta

Työskentelin CIMOssa HR-harjoittelijana syys-joulukuussa 2016. Jo harjoittelusta sovittaessa lupauduin tekemään CIMOlle myös opinnäytetyöni. Kartoitin itsenäisesti erilaisia vaihtoja opinnäytetyöni aiheeksi ja kävin näitä läpi CIMOn henkilöstöpäällikkö Maire Konon kanssa.

CIMOssa on vuonna 2014 tehty edellisvuotta koskeva henkilöstökertomus ja tämän jälkeen sitä ei ole toteutettu. Kyseisestä dokumentista käytettiin termiä henkilöstökertomus, vaikka se julkaistiinkin ainoastaan sisäisenä julkaisuna. Koska virastojen yhdistämisestä johtuvassa muutostilanteessa koettiin tärkeäksi nykytilanteen kartoittaminen ja ajantasaisen tiedon saatavuus tärkeimmille kohderyhmille, pidettiin hyvänä ideana tehdä henkilöstökertomus viimeisen toimintavuoden osalta. Virastojen yhdistyminen aiheutti luonnollisesti henkilöstöhallinnolle lisätyötä mm. virkanimitysten teon, toimintatapojen luomisen ja yhtenäistämisen ja järjestelmämuutosten muodossa, joten henkilöstöhallinnolla ei olisi ollut resursseja henkilöstökertomuksen tekoon. Koska niin sisäinen kuin ulkoinenkin viestintä kuuluvat osaamisalueisiini, koin henkilöstökertomuksen teon kiinnostavaksi ja innostavaksi opinnäytetyöaiheeksi. Edellinen henkilöstökertomus oli hyvin tyyppillinen julkishallinnon dokumentti, otin tavoitteekseni uudistaa ja modernisoida myös sen sisältöä ja visuaalista ilmettä.

2.3 Työn tarpeellisuus, hyödynnettävyys ja kohderyhmät

Opetushallituksen yhdistyessä CIMOn kanssa uudeksi virastoksi nimeltä Opetushallitus, yhdistyivät myös kaksi erilaista organisaatiokulttuuria ja henkilöstöä. ”Vanhassa” OPH:ssa esimerkiksi henkilöstö oli virkamiehiä (virkasuhteessa), kun taas CIMOn henkilöstö oli työntekijöitä. Uudessa virastossa koko henkilöstö on virkasuhteessa. Kahden erilaisen kulttuurin yhdistyessä ymmärrys toisen organisaation asioista ja toimitavoista on tärkeää. Tästä johtuen CIMOn henkilöstön nykytilanteen kartoittaminen henkilöstökertomuksen muodossa koettiin relevantiksi.

Koska työhöni sisältyy myös osittain sisällöllinen mutta erityisesti visuaalinen muutos, tuo se henkilöstöinformaation modernimpaan ja osittain helpommin ymmärrettävään muotoon. Pyrin siihen, että rakentamaani henkilöstökertomusrakennetta ja -mallia voisi käyttää myös jatkossa henkilöstökertomuksen teossa. Suoraan visuaalinen ilme ei ole kopioitavissa, koska se perustuu CIMOn ulkoiseen ilmeeseen ja uudella OPH:lla on oma graafinen ilmeensä ja ohjeistuksensa.

Henkilöstökertomuksella on sekä sisäisiä että ulkoisia kohderyhmiä.

Taulukko 1. CIMOn henkilöstökertomuksen kohderyhmät

Sisäiset kohderyhmät	
Johto	uuden OPH:n pääjohtaja
	CIMOn entinen johto: pääjohtaja & apulaisjohtaja (nykyisin "uuden OPH:n kansainvälistymispalveluiden osastonjohto)
	uuden OPH:n hallintojohtaja
	uuden OPH:n henkilöstöpäällikkö (toimi aikaisemmin myös "vanhan" OPH:n henkilöstöpäällikkönä)
	uuden OPH:n henkilöstön kehittämisspäällikkö (ent. CIMOn henkilöstöpäällikkö)
	CIMOn entiset toimialajohtajat (nykyisin "uuden OPH:n kansainvälistymispalveluiden yksikön päälliköt)
HR	CIMOn henkilöstöasiantuntijat
	"vanhan" OPH:n henkilöstöasiantuntijat
Henkilöstö	Esimiehet
	Luottamushenkilöt, työsuojeluvaltuutetut
	CIMOn työntekijät
	"vanhan" OPH:n virkamiehet
Ulkoiset kohderyhmät	
	Potentiaaliset työnhakijat
	Sidosryhmät, "asiakkaat"
	Muu julkishallinto
	Ammattijärjestöt

Olen ylläolevaan taulukkoon kerännyt ne kohderyhmät, jotka ovat nimenomaisesti CIMOn tapauksessa relevantteja. Kirjassaan Henkilöstötilinpäätös – yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen henkilöstöraportoinnin kehittämisen uranuurtaja Guy Ahonen pitää yhtenä henkilöstökertomuksen kohderyhmänä myös työterveyshuoltoa (Ahonen 2000, 32). Tämä varmasti on monissa tapauksissa olennainen henkilöstökertomuksen tietoja käyttävä ryhmä mutta toisaalta CIMOn tapauksessa yhteistyö työterveyshuollon kanssa tapahtuu CIMOn henkilöstöasiantuntijoiden kautta ja työterveyshuoltoa koskevat tiedot saadaan työterveyshuollosta, joten heitä koskevat relevantti data on jo heillä itsellään. Toki henkilöstökertomuksesta saattaa nousta esiin asioita, jotka liittyvät työterveyshuoltoon ja sen kehittämiseen mutta kokonaisuudessaan henkilöstökertomus ei tuo työterveyshuollolle uutta heidän toimintansa kannalta relevanttia tietoa.

Johdon tarpeet henkilöstökertomuksen suhteen kohdistuvat erityisesti toiminnan ohjaamiseen ja kehittämiseen. Henkilöstökertomus sisältää paljon numeraalista tietoa, jota hyödynnetään jatkuvasti esimerkiksi talouden seurannassa. Henkilöstökertomus antaa tietoa myös esimerkiksi henkilöstön hyvinvointiin, osaamisen kehittämiseen ja henkilöstörakenteeseen liittyen. Esimerkiksi Ahonen tuo kirjassaan esille riittävän ja oikean informaation merkityksen strategisessa päätöksenteossa (Ahonen 2000, 33).

Virastojen yhdistyttyä CIMOn henkilöstö siirtyi uuden johdon alaisuuteen – cimolaiset saivat uuden pääjohtajan, hallintojohtajan ja henkilöstöpäällikön. Erityisesti näille johtajille on tärkeää tutustua uusiin alaisiinsa ja saada heistä sekä CIMOn henkilöstöön liittyvistä toimintatavoista ja käytänteistä mahdollisimman relevanttia tietoa selkeässä muodossa. Molempien organisaatioiden (CIMOn ja ”vanhan” OPH:n) organisaatiokulttuurin tunteminen mahdollistaa uuden organisaation oman kulttuurin luomisen.

Virastojen yhdistyessä myös henkilöstöhallinnot yhdistyivät. CIMOn henkilöstöasiantuntijoille on tärkeää tarkistella viraston henkilöstöhallinnon tilaa kokonaisuudessaan ja toisaalta henkilöstökertomus tuo relevantin henkilöstöinformaation myös ”vanhan” OPH:n henkilöstöammattilaisten tietoon ja käyttöön. Näin kaikilla henkilöstöhallinnon ammattilaisilla on virastojen yhdistyessä käytettävissään sama tieto CIMOn henkilöstöhallinnosta, joten sen pohjalta voidaan jatkaa uuden viraston henkilöstöhallintokulttuurin luomista ja kehittämistä.

Myös sekä CIMOn että ”vanhan” OPH:n henkilöstö ovat tärkeitä kohderyhmiä. Henkilöstökertomus tarjoaa tiivistetyssä muodossa melko laajan katsauksen CIMOn henkilöstöstä ja henkilöstöhallinnosta. Jälleen kerran kahden erilaisen organisaatiokulttuurin yhdistyessä ymmärrys toisesta organisaatiosta on tärkeää. Henkilöstökertomus tarjoaa myös CIMOn henkilöstölle uutta tietoa, jota ei välttämättä muissa foorumeissa tai julkaisuissa ole esitetty (esim. henkilöstöinvestoinnit) ja jos onkin, on tieto ollut hajanaisesti eri paikoissa. Henkilöstöhallinnon toimintojen ja tulosten kokoaminen yhteen dokumenttiin helposti omaksuttavassa muodossa toivottavasti lisää myös henkilökunnan tietämystä ja sitä kautta arvostusta henkilöstöhallinnon moninaisuutta kohtaan. Henkilöstökertomukseen on koottu myös sellaista tietoa, joka on esimiestyön ja työsuojelu- ja luottamushenkilöiden kannalta tärkeää (esimerkiksi sairauspoissaolot ja työhyvinvointi).

Ulkoisiksi kohderyhmiksi voidaan luokitella potentiaaliset työnhakijat, erilaiset sidosryhmät, muu julkishallinto ja asiakkaat. Näistä erityisen tärkeitä ovat potentiaaliset työnhakijat. Kuten johdannossa esitettiin, on CIMOlla vahva ja haluttu työnantajabrändi. Virastojen yhdistyessä on tärkeää siirtää tämän brändin arvo uudelle Opetushallitukselle. Asiantuntijaviraston ammattitaito on kiinni ainoastaan sen työntekijöiden ammattitaidosta ja kilpailu parhaista työntekijöistä yksityisen ja järjestösektorin kanssa on kovaa. Hyvä henkilöstökertomus parhaimmillaan vahvistaa työnantajamielikuvaa ja houkuttelee parhaat ammattilaiset viraston palvelukseen. Kaikki tämä puoltaa henkilöstökertomuksen julkaisua esimerkiksi julkisilla nettisivuilla. Sydänmaanlakan mukaan yksityisellä sektorilla on panostettu johtamisen kehittämiseen enemmän kuin julkisella sektorilla ja hyvä johtaminen on tär-

keä kilpailutekijä, jonka avulla yritys (tai organisaatio) houkuttelee parhaat kyvyt (Sydänmaanlakka 2015, 17). Siksi julkisen sektorin organisaatioille hyvä johtaminen olemassa olevan tiedon avulla on entistä tärkeämpää, jotta parhaiden asiantuntijoiden saaminen julkisen sektorin palvelukseen olisi mahdollista. Tämän tiedon julkiseksi tekeminen on tärkeä osa työnantajamielikuvaa.

Yksi kohderyhmistä ovat myös muut julkishallinnon toimijat. Sydänmaanlakan mukaan julkiset organisaatiot ovat samankaltaistuneet ja hakevat toisiltaan hyviä tai parhaita käytäntöjä (ns. best practices) (Sydänmaanlakka 2015, 18). Henkilöstökertomuksen julkaiseminen julkisesti mahdollistaa esimerkin kautta myös muiden virastojen ja julkisen sektorin organisaatioiden kehittymistä siinä, miten henkilöstödata muunnetaan henkilöstöinformaatioksi.

Monille toimijoille ja CIMOn sidosryhmille eettinen toiminta, myös henkilöstöä koskien, on toiminnassa tärkeää. Siksi julkisella henkilöstökertomuksella voidaan antaa myös erilaisille sidosryhmille tietoa CIMOn toiminnasta ja viraston arvojen toteutumisesta käytännössä. Tässä tulee tuki huomioida, että CIMOn henkilöstökertomus on toistaiseksi toteutettu ainoastaan suomeksi, kun sidosryhmistä suuri osa on kansainvälisiä toimijoita.

3 Henkilöstötieto

3.1 Velvoitteet henkilöstödatan suhteen

Työnantajalla on sekä velvollisuuksia että mahdollisuuksia työntekijädatasta puhuttaessa. Työsopimuslain toisessa luvussa määritellään työnantajan velvollisuudet. Yleisvelvoitteen (mm. työnantajan ja työntekijöiden välisten ja keskinäisten suhteiden edistäminen kaikin tavoin) lisäksi työnantaja veloitetaan noudattamaan tasapuolista kohtelua ja syrjäntäkieltoa, työturvallisuutta ja useita mm. työsuhteiden ehtoihin liittyviä pykäläitä. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55.) Laissa ei kuitenkaan määritellä yksiselitteisesti, että työnantaja olisi velvollinen keräämään dataa henkilöstöstään. Datan keräyksen lailliset velvoitteet perustuvatkin useisiin eri lakeihin kuten kirjanpito-, työterveyshuolto- ja työsuojelulakeihin. Eri instanssien kuten verottajan vaatimat tiedot ja toimenpiteet edellyttävät ajantasaisista henkilöstödataa. Lait eivät kuitenkaan velvoita muuntamaan henkilöstödataa henkilöstöinformaatioksi eli esimerkiksi velvoitetta henkilöstötilinpäätöksen tai -kertomuksen tekoon ei ole.

Työnantaja on velvollinen mm. toimittamaan työ- tai virkasuhteesta tai muista erikseen palkaksi säädettyistä suorituksista ennakkopidätyksen verottajalla (Verohallinto 2017). Verovelvollisuuksien täyttäminen vaatii tietoa mm. työsuhteista ja palkkauksesta, jotka ovat henkilöstödatan ydintä.

Vuonna 2015 päivitetyn kirjanpitolain 4 a, b ja c §:ssä määritellään yritystä tai yhteisöä koskevat kirjanpitovelvoitteet henkilöstön määrään perustuen. Esimerkiksi pienyrityksessä työskentelee tilikauden aikana keskimäärin 50 henkilöä, mikroyrityksessä 10 ja suuryrityksessä 250 henkilöä. Jos ajantasaista dataa henkilöstömäärästä ei ole, on yrityksen vaikeaa, ellei mahdotonta, noudattaa kirjanpitolakia (Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336.). Kirjanpitoasetuksen ensimmäisen luvun 1 §:ssä määritellään puolestaan myös ne henkilöstöä koskevat tiedot, joiden tulee ilmetä tuloslaskelmassa. Näitä ovat henkilöstökulut, jotka tulee eritellä palkkoihin ja palkkioihin, henkilöstösivukuluihin, eläkekuluihin sekä muihin henkilöstösivukuluihin (Kirjanpitoasetus 30.12.1997/1339.)

Työnantajalla on työterveyshuoltolain 11 §:n mukaan oltava työterveyshuoltoa koskeva kirjallinen toimintasuunnitelma, jossa käydään läpi mm. työterveyshuollon yleiset tavoitteet ja työpaikan olosuhteisiin perustuvat tarpeet. Toimintasuunnitelmaa olisi siis mahdotonta tehdä ilman henkilöstödataa, sillä työpaikan olosuhteisiin perustuvat tarpeet vaihtelevat suuresti esimerkiksi henkilöstömäärästä ja työn laadusta riippuen. Lisäksi työnantaja on saman lain 10 a §:n mukaan velvollinen ilmoittamaan työntekijän sairauspoissaolosta viimeistään, kun se on kestänyt kuukauden ajan. Työterveyshuoltolaissa on useita muitakin työnantajan ilmoitusvelvollisuuksia koskevia kohtia. Ilman ajantasaista henkilöstödataa ei tätäkään lakia voisi noudattaa. (Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383.)

Työaikalain 37 § mukaan työnantaja on velvollinen työaikakirjanpitoon, johon kirjataan tehdyt työtunnit ja niistä suoritettavat korvaukset jokainen työntekijä yksilöiden. Työaikakirjanpito onkin yksi tärkeimmistä henkilöstödatan lähteistä; se sisältää tiedot mm. koko organisaation työtuntien määrästä, sairauspoissaoloista ja palkoista (tosin monissa tapauksissa palkkadata käsitellään erikseen muuten kuin tehtyihin työtunteihin perustuen, sillä palkkadata saattaa sisältää muitakin tekijöitä kuin työtunteihin perustuvat korvaukset). (Työaikalaki 9.8.1996/605.)

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimineessa CIMOssa noudatettiin vuonna 2016 Valtion virka- ja työehtosopimusta (Valtion virka- ja työehtosopimus sopimuskaudelle 2014-2017, 7.11.2013). Sopimuksessa ei erikseen veloiteta henkilöstödatan keräämiseen vaan siinä viitataan edellä mainittuihin lakeihin ja asetuksiin tietojen keräämisen ja käsittelyn osalta. Tämä on yleistä myös muiden alojen työehtosopimuksissa.

Se, mikä on pakollista ja säänneltyä ja se, mikä on kannattavaa, ovat usein eri asioita. Laeilla ja asetuksilla määritetään ainoastaan minimitaso. Tämä pätee myös henkilöstödatan suhteen. Organisaation oman edun kannalta kattavan henkilöstödatan kerääminen ja muuntaminen informaatioksi on usein kannattavaa, sillä se auttaa muodostamaan kokonaiskuvan henkilöstön tilanteesta. Esimerkiksi sairauspoissaolojen seuraaminen lain edellyttämiä asioita laajemmin mahdollistaa työhyvinvoinnin kehittämisen ja haasteisiin puuttumisen ennen niiden muuttumista varsinaisiksi ongelmiksi.

Tulee kuitenkin muistaa, että henkilöstödataa tulee aina käsitellä henkilötietolain mukaisesti. Henkilöstöstä ei saa kerätä mitään työn kannalta tarpeetonta tietoa ja tiedot eivät saa olla virheellisiä, epätäydellisiä tai vanhentuneita tai eli niiden tulee täyttää lain 9 §:ssä määritellyt tarpeellisuus- ja virheettömyysvaatimukset. Henkilötietolain 3. luvun 11 §:ssä kielletään arkaluontoisten tietojen, kuten henkilön terveydentilaa, sairautta tai vammaisuutta taikka häneen kohdistettuja hoitotoimenpiteitä tai niihin verrattavia toimia kerääminen. Myös esimerkiksi rotua tai etnistä alkuperää, sukupuolista suuntautumista tai poliittista vakaumusta koskevat tiedot luetaan arkaluontoisiksi. Kuitenkin 12 §:ään on kirjattu ne poikkeukset, joiden mukaan myös arkaluontoisia tietoja saa kerätä ja käsitellä. Jos henkilö on antanut nimenomaisen suostumuksensa ko. tietojen keräämiseen, on se sallittua. Myös esimerkiksi sairaanhoidosta vastaava taho saa hoitotarkoituksessa kerätä näitä tietoja. Käytännössä esimerkiksi työterveyshuolto saa kerätä laboratoriotulokset hoidettavasta henkilöstä mutta näitä tietoja ei saa luovuttaa työnantajalle. (Henkilötietolaki 22.4.1999/523.) Tulee myös muistaa, että henkilöstödatasta ei tule hyvän hallintotavan mukaisesti olla tunnistettavissa tietoja, joista voidaan tunnistaa yksilöitä tai yksittäistapauksia. Kun henkilöstömäärä CIMOn tapauksessa on noin 100, tämä tulee ottaa huomioon tuloksia muotoiltaessa.

3.2 Miksi henkilöstötietoa tulisi kerätä

Nykyisin puhutaan ns. tiedon johtamisesta, jonka tärkein tavoite on soveltaa merkityksellistä uutta tietoa käytäntöön (mm. Sydänmaanlakka 2007, Virtanen & Stenvall 2014). Sydänmaanlakka määrittelee tämän prosessiksi, jossa tietoa luodaan, hankitaan, varastoidaan, jaetaan ja sovelletaan. Näin yksilön tieto muuntuu tiimin tiedoksi ja piilevä havaittavaksi. Päämääränä on tiedon soveltaminen päätöksentekotilanteissa, sillä Sydänmaanlakan mukaan ”paremman tiedon avulla teemme todennäköisesti parempia päätöksiä, joilla ohjaamme toimintaamme”.

Virtanen ja Stenvall luokittelevat tiedon käytön neljään osa-alueeseen

1. Merkitysten antaminen (merkitysten luominen ja havainnointi)
2. Tiedon luominen (tiedon synnyttäminen ja rakentaminen eri tarpeisiin)
3. Tieto toiminnassa (hyödyntäminen ja käyttäminen toiminnassa)
4. Päätöksen tekeminen (arvioiminen ja valintoihin käyttäminen)

(Virtanen & Stenvall 2014, 103.)

Heidän mukaansa tiedon puuttuminen voi pahimmassa tapauksessa romuttaa organisaation arvon tai toiminnallisen onnistumisen. He nostavat esille sen, että julkisissa organisaatioissa tiedon hyödyntämisessä on useiden tutkimusten mukaan puutteita. Vaikka sekä Sydänmaanlakka että Virtanen & Stenvall viittaavat organisaatioiden kaikkiin toimintoihin, ovat heidän näkemyksensä sovellettavissa suoraan myös henkilöstöhallintoon – parempi tieto, paremmat päätökset. (Sydänmaanlakka 2007, 176; Virtanen & Stenvall 2014, 103-104.)

Maritta Österberg nostaa Henkilöstöasiantuntijan käsikirjassaan esiin henkilöstötilinpäätöksen roolin toimia henkilöstöasiantuntijan kanavana keskustella (yritys)johdon kanssa ja perustella kehittämissuhteita faktoilla (Österberg 2015, 45). Vaikka Österberg kirjoittaaakin *henkilöstötilinpäätöksestä*, pohjautuu hänen myöhemmin esittämänsä käsitteenmäärittelyn mukaan henkilöstökertomus henkilöstötilinpäätökseen, ollen tosin tilinpäätöstä laiveampi sisällöltään. Henkilöstökertomusta, joka sisältää relevanttia informaatiota toiminnan kehittämisen kannalta, voidaan pitää yhtenä keinona tuoda henkilöstöhallinto ja sen tärkeys johdon tietoisuuteen. Vaikka henkilöstöhallinto olisikin jo johdon taholta entuudestaan koettu tärkeäksi, faktoihin perustuva informaatio on kuitenkin hyvä tapa nostaa henkilöstöhallinnon tärkeys organisaation toiminnalle esille.

Auran ja Ahosen mukaan ”hyvä strateginen hyvinvoinnin johtaminen tuo tullessaan raportoinnin – tai raportointi kuuluu siihen.” Kun informaatiota analysoidaan, tärkeimmiksi tekijöiksi nousevat tavoitteiden asettaminen, työhyvinvoinnin huomioiminen johdon strategia-työssä, esimiesten koulutuksessa ja kehityskeskusteluissa. Heidän tutkimansa aineiston analyysin perusteella raporttien käyttö selkeyttää toiminnan tuloksellisuutta. Heidän mukaansa tulosten tunteminen, raportointi, on avain toiminnan kehittämiseksi (Aura & Ahonen 2016, 67-68).

Julkishallinnosta puhuttaessa Ahonen nostaa esille kaksi erityistä syytä, miksi julkishallinnossa suositaan henkilöstötilinpäätöksen (tai muun vastaavan raportoinnin) tekemistä. Koska julkishallinnossa ei ole samanlaista markkinahintaa tai tuotoksilla markkina-arvoa,

asettaa se hiukan erilaiseen asemaan henkilöstötilinpäätöksen (tai muun vastaavan raportoinnin) suhteen. Nykyisin niukkojen verorahojen aikoina julkishallinnon organisaatiot joutuvat perustelemaan olemassaoloaan taloudellisesti, joten ne etsivät uusia indikaattoreita toimintansa tehokkuuden todentamiseen. Lisäksi julkisen hallinnon henkilöstöraportointiin ohjaavat sairaskustannukset, joista julkinen sektori vastaa itse. Tämän takia Ahosen mukaan henkilöstön terveydentilan ja jaksamisen merkitys on julkisella puolella erilainen kuin yksityisellä. (Ahonen 2000, 154-156.)

Vaikka tässä opinnäytetyössä käsitelläänkin julkishallinnon virastoa, tulee kokonaiskuvas-
sa muistaa myös yksityinen sektori. Puhuttaessa yritystoiminnasta, henkilöstötieto kiinnos-
taa myös sijoittajia. G. Ahonen esittelee kirjassaan Henkilöstötilinpäätös – yrityksen ikku-
na menestykselliseen tulevaisuuteen Ernst & Youngin vuonna 1997 tekemän tutkimuksen,
jonka mukaan suuryritysten sijoittajien kohdalla ei-rahallinen informaatio on merkittävä
tekijä päätöksenteossa. Henkilöstöön liittyviä asioita olivat johtaminen, yrityskulttuuri ja
palkitsemisjärjestelmät. Ahonen viittaa myös V. Sahavirran samana vuonna pitämään
seminariesitykseen, jonka mukaan henkilöstötilinpäätösinformaatio on sijoittajille merki-
tyksellistä, koska ”yrityksen tulevaisuus on henkilöstön varassa”. (Ahonen 2000, 40-41.)

4 Prosessikuvaus

4.1 Henkilöstökertomuksen uudistuksen tavoitteet

Lähivuosina CIMOssa ei ole ollut resursseja toteuttaa vuosittaista henkilöstökertomusta. Opetushallituksen ja CIMOn yhdistyessä oli tiedossa, ettei vuodenvaihteessa resursseja myöskään olisi. Näin ollen opinnäytetyöni aiheena henkilöstökertomuksen kirjoittaminen olisi luontevaa, sillä olin aiheena henkilöstödatan muuntamisesta relevantiksi, kohderyhmiä kiinnostavaksi informaatioksi kiinnostunut. Lisäksi taustani viestinnän parissa sopi erinomaisesti henkilöstökertomukseen.

Koen, että henkilöstökertomuksen toteuttamisessa oli kaksi suurta osa-aluetta; sisältö ja visuaalinen toteutus. Sisältö pohjautui suurelta osin viimeisimpään henkilöstökertomukseen sekä esimerkeistä löytämiini lisäasioihin, visuaalisessa ilmeessä pyrin modernimpaan ulkoasuun kuitenkin CIMOn visuaalisen ilmeen huomioiden.

Haluan tehdä CIMOn viimeisestä henkilöstökertomuksesta mahdollisimman mielenkiintoisen mutta toisaalta kohderyhmien tarpeet huomioivan. Toivon, että tekemäni henkilöstö-

kertomuksen uudistus voisi tulevaisuudessa toimia uuden Opetushallituksen vuosittaisen henkilöstökertomuksen pohjana.

Syvällisempi tavoitteeni opinnäytetyössäni on nostaa henkilöstödatan ja –informaation arvostusta sekä merkitystä niin johdon, HR:n kuin työntekijöiden keskuudessa. Pyrin tekemään henkilöstökertomuksesta mahdollisimman selkeän ja houkuttelevan mutta toisaalta kattavan, jotta se tarjoaa informaatiota kaikille tärkeimmille kohderyhmille. Koen, että erityisesti virastojen yhdistymisen kaltaisessa muutostilanteessa faktojen selkeys on yksi tärkeimpiä asioita organisaation johtamisen ja henkilöstön hyvinvoinnin kannalta. Nykytilanteen rehellinen kartoittaminen on perusta uuden organisaation menestykselle. Toisaalta koen, että hyvin dokumentoitu henkilöstökertomustekoprosessi voi edesauttaa ja innostaa myös muita organisaatioita sekä yksityis- että julkishallinnon sektorilla toteuttamaan oman henkilöstöinformaationsa kokoamiseen, julkistamiseen ja tietojen hyödyntämiseen. Useissa organisaatioissa päättävät elimet huomioivat pääsääntöisesti numeraalista tietoa, joten henkilöstöhallinnon tehtävänä olisi tuottaa tuota tietoa tarvittavassa formaatissa, jotta henkilöstön tila ja hyvinvointi voitaisiin paremmin huomioida organisaatioiden johdossa.

4.2 Benchmarking

Jo prosessin alkupuolella vuoden 2016 lopussa aloitin henkilöstökertomuksen suunnittelun etsimällä tietoa ja esimerkkejä siitä, miten henkilöstökertomuksen voi toteuttaa. Esimerkkejä etsiessäni painotin tekemääni benchmarkingin valtionhallinnon julkisesti saatavilla oleviin henkilöstökertomuksiin. Tärkein esimerkkini oli kuitenkin CIMOn viimeisin henkilöstökertomus, joka koski vuotta 2013, sillä perustin sekä tekemäni henkilöstökertomuksen perussisällön että uudistustyöni siihen.

Tutustuin pintapuolisesti yhteensä noin muutamaan kymmeneen henkilöstökertomukseen, joista suurin osa oli vuodelta 2015. Joukossa oli sekä yksityisen puolen yrityksiä sekä julkisen puolen organisaatioita, joiden henkilömäärä oli n. 50 - 1000 työntekijää/ virkamiestä. CIMOn vuoden 2013 henkilöstökertomus on sangen tyypillinen valtionhallinnon raporttimainen julkaisu, jossa on yksi kuva henkilöstöstä koulutus- tms. tilanteessa ja muutoin kertomus koostuu tekstistä sekä erilaisista kuvioista ja taulukoista. Henkilöstökertomuksen laajuus on 12 sivua sisältäen kansilehden ja sisällysluettelon. Vertailukohtana kuvioissa on CIMOn tiedot aiemmilta vuosilta ja taulukoissa edellisvuoden tietojen lisäksi Valtion vertailuluku.

- Saatteeksi
- Henkilöstön osaamisen ja kehittymisen tili
 - Henkilöstökoulutus
 - Perehdyttäminen
- CIMO työnantajana
 - Työtyytyväisyys
 - Suorituksen johtaminen ja palkkaus
 - Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus
- Henkilöstön toimintakyky ja työyhteisön hyvinvointi
 - Liikunta ja virkistys
 - Työterveys
 - Ergonomia
 - Sairauspoissaolot ja työtapaturmat
 - Työsuojelu
- Henkilöstön vaihtuvuus ja sisäinen liikkuvuus
- Henkilöstörakenne
 - Työsuhteiden rakenne ja vaihtuvuus

Kuva 1. CIMOn vuoden 2013 henkilöstökertomuksen sisällysluettelo

Muina benchmarking-kohteina koen relevantiksi nostaa ”vanhan” Opetushallituksen, valtion, Liikenneviraston sekä HUS:in henkilöstökertomukset vuodelta 2015. Perustan valintani siihen, että kyseessä ovat julkisen hallinnon organisaatiot eikä toisaalta löytänyt yksityiseltä puolelta sellaisia julkaisuja, joiden elementtejä ei olisi ollut mainitsemisani julkisen puolen julkaisuissa. Opetushallituksen julkaisu on nimellä *henkilöstötilinpäätös* mutta sisällöltään ja muodoltaan se on hyvin lähellä CIMOn 2013 henkilöstökertomusta, joten koen sen vertailukelpoiseksi. Muista julkaisuista poiketen OPH:n henkilöstötilinpäätös on sisäinen julkaisu, joten nimitys *henkilöstötilinpäätös* on työn julkisuuden huomioiden oikea termi, vaikka sisältö vastaakin paremmin henkilöstökertomusta.

Opetushallituksen henkilöstökertomus on ulkoisesti sekä sisällöltään hyvin samankaltainen CIMOn viimeisimmän henkilöstökertomuksen kanssa. Suurin eroavaisuus on siinä, että jo OPH:n toinen kappale sisältää kaikki numeraaliset tiedot taulukkomuodossa, kun CIMOn versiosta ne puuttuvat kokonaan tiivistetyssä muodossa. Tiivistelmän lisäksi OPH:n henkilöstökertomus kertoo työntekijöiden henkilöstöryhmistä, säännöllisen työajan ylityksistä & työaikapankista, etätöistä, henkilöstötarpeesta ja palvelusajasta OPH:ssa, joita CIMOn henkilöstökertomus ei esittele. Toisaalta CIMOn henkilöstökertomuksessa käydään läpi perehdyttämistä, CIMOa työnantajana, suorituksen johtamista, tasa-arvoa &

yhdenvertaisuutta, ergonomiaa ja sisäistä liikkuvuutta, joihin OPH:n henkilöstökertomus ei pureudu. Olen työssäni pyrkinyt yhdistämään näitä sisältöjä tietojen saatavuuden ja relevanssin mukaan.

Valtion henkilöstökertomus vuodelta 2015 on malliesimerkki valtionhallinnon virallisesta raportista. Toisaalta valtio vuonna 2015 työllisti 73 676 henkilöä (3,1 % Suomen työllisestä voimasta), joten sen henkilöstöraportointi on yhteiskunnallisesti merkittävää ja tästä johtuen tulee olla mahdollisimman suoraviivaista ja neutraalia. Ulkoasullisesti valtion henkilöstökertomus ei siis tuonut omaan työhöni mitään uutta mutta poimin huomionarvoisiksi sisällöllisiksi asioiksi kehityskeskustelut ja ansiokehityksen.

Liikennevirasto on viime vuosina panostanut henkilöstötyöhönsä ja toiminut valtion virastojen edelläkävijänä monissa henkilöstöä ja työelämää koskevissa uudistuksissa. Liikennevirasto on käynyt myös esittelemässä henkilöstönkehittämistuloksiaan CIMOn ja ”vanhan” OPH:n henkilöstön työpajoissa. Vaikka Liikennevirasto on henkilömäärältään ja toiminnaltaan suurempi virasto kuin CIMO, koin juuri organisaatiokulttuurin vuoksi heidän henkilöstökertomuksensa hyväksi vertailukohtaksi. Liikennevirasto on kokenut CIMOn ja OPH:n yhdistymisen kaltaisia muutoksia lähivuosina, joten päätin tarkastella heidän henkilöstökertomustaan erityisesti tästä näkökulmasta. Kertomus sisälsi samat tiedot kuin muutkin kertomukset, lisäyksenä yhteistoiminta, työsuojelu, alueellistaminen, matkustus ja tulospalkkiot, joista alueellistaminen ei CIMOn tapauksessa ole ajankohtainen asia. Visuaalisesti raportti noudatteli tuttua, virallista linjaa. Kertomus kuitenkin hiukan erottui väri- maailmallaan; liikenneviraston logon väri (sininen) toistui niin kuvituksessa kuin grafiikoisakin ja kuvituskuvat kertoivat eri liikenneväylistä kuten vesistöistä ja teistä. Kanteen oli nostettu kuva (oletettavasti) henkilökunnasta nauramassa yhdessä, luonnollisesti sinisen sävyn ympäröivänä.

Suurimman vaikutuksen teki HUS:n vuoden 2015 henkilöstökertomus ”Hyvää työpäivää!”. Se poikkesi ilmeeltään suuresti muista näkemistäni henkilöstökertomuksista ja vaikutti mielestäni houkutteli lukemaan tai vähintään selaamaan. HUS:n henkilöstökertomus on toki laaja, 36 sivua kansilehtineen ja taulukoineen mutta se sisältää myös suuria, usein koko sivun täyttäviä kuvia, joiden päälle on ripoteltu faktoja tiivistetyssä muodossa. Taitto on myös kaikista muista vertailukohtistani poiketen tehty kaksipalstaisesti ja siinä on käytetty runsaasti kuvitusta. Sisällöllisesti en HUS:n julkaisusta saanut juurikaan uutta, sillä sen painopistealueet keskittyvät mielestäni enemmän ulkoiseen kuin sisäiseen viestintään ja erityisesti työnantajakuvan luomiseen. Henkilöstökertomuksessa esitellään esimerkiksi laajasti vuorovaikutteista johtamista ja sen osa-alueita (esimiestyön kehittäminen, kehitys-

keskustelut). Visuaalisesti HUS:n henkilöstöraportti kuitenkin uudisti omat suunnitelmani, sillä tykästyin erityisesti faktojen esille nostamiseen erilaisin korostuskeinoin.

4.3 Kohderyhmät

Sain tukea kohderyhmien määrittelyyn Maire Kokolta, joka toimi CIMOn henkilöstöpäällikkönä ja joka nykyisin toimii uuden Opetushallituksen henkilöstön kehittämispäällikkönä.

Kohderyhmiksi määrittelimme (tärkeysjärjestyksessä):

- CIMOn johto; pääjohtaja ja apulaisjohtaja, jotka nykyisin toimivat OPH:n kansainvälistymispalveluiden johdossa
- ”Uuden” OPH:n johto; pääjohtaja, hallintojohtaja ja henkilöstöjohtaja
- henkilöstöhallinnon työntekijät, erityisesti henkilöstön kehittämispäällikkö ja ne henkilöstöasiantuntijat, jotka työssään käsittelevät henkilöstödataa
- CIMOn toimialajohtajat, jotka uudessa OPH:ssa toimivat yksiköiden päällikköinä ja johtavat esimiestoimintaa
- CIMOn ja ”vanhan” OPH:n työntekijät, jotka ovat kiinnostuneita henkilöstöasioista
- Mikäli henkilöstökertomus päätetään julkaista Opetushallituksen julkisilla internet-sivuilla, kohderyhmiä ovat myös erilaiset sidosryhmät, yhteistyökumppanit ja erityisesti potentiaaliset työnhakijat, jotka ovat kiinnostuneet Opetushallituksen kansainvälistymispalveluista työnantajana.
-

4.4 Tärkeimpien käyttäjäryhmien prioriteettien kartoittaminen

Lähetin helmikuun lopussa sähköpostitse kyselyn tärkeimmille käyttäjäryhmille, joissa tiedustelin heidän näkemyksiään CIMOn henkilöstökertomusta koskien (Liite 1). Lähetin toisen, vastaamisesta ystävällisesti muistuttavan viestin samoille henkilöille vielä hiukan yli 2 viikon kuluttua. Kohdistin kyselyn henkilöille sekä CIMOn että uuden OPH:n johdossa, tietyille henkilöille henkilöstöhallinnossa sekä CIMOn toimialajohtajille. Koska kaikki vastaajat ovat erittäin kiireisiä ihmisiä, oli oletukseni, että saisin paremmin vastauksia yksinkertaisella sähköpostikyselyllä kuin esimerkiksi webropol-kyselyllä, jonka vastaajat olisivat saattaneet mieltää työlääksi. Sähköpostikyselyssä kaikki kysymykset olivat saman tien vastaajien nähtävillä. Mikäli vastaajajoukko olisi ollut laajempi ja kysely pidempi, olisin toteuttanut sen käytössäni olevilla kyselytyökaluilla, jolloin tulosten analyysi olisi myös ollut systemaattisempaa. Koin kuitenkin sähköpostikyselyn tässä tilanteessa riittäväksi välineeksi toiveiden ja mielipiteiden kartoittamiseen.

Sain yhteensä 4 vastausta ja kaikki vastaajat antoivat suostumuksensa nimensä julkaisuun opinnäytetyöni yhteydessä.

Tärkeimpinä osina vastaajat nostivat esiin henkilöstön osaamisen, vaihtuvuuden, sisäisen liikkuvuuden sekä suorituksen johtamisen. Kaikkia osioita kuitenkin pidettiin tärkeinä.

Taulukko 2. Tärkeimpien käyttäjäryhmien mukaan henkilöstökertomuksen tärkeimmät osiot

Vastaaja	Mitkä ovat tärkeimmät osiot
OPH:n pääjohtaja Olli-Pekka Heinonen	<ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstön osaamisen ja kehittymisen tuki - Henkilöstön vaihtuvuus ja sisäinen liikkuvuus
CIMOn henkilöstöpäällikkö/ uuden OPH:n henkilöstön kehittämispäällikkö Maire Kokko	<ul style="list-style-type: none"> - Kaikki osiot ovat sinällään tärkeitä enkä jättäisi mitään niistä pois. - CIMO työnantajana osioon taitaa tällä kertaa olla melko vähän kerrottavaa.
"Uuden" ja "vanhan" OPH:n henkilöstöpäällikkö Petri Heikkilä	Pidän tärkeimpinä osaamisen kehittämistä ja suorituksen johtamista (tehtävistä sopiminen, tavoitteiden asettaminen ja niiden seuranta)
CIMOn apulaisjohtaja Reetta Niemelä	Mielestäni mainitsemasi osa-alueet ovat kaikki oleellisia ja tärkeitä henkilöstökertomuksessa. Sisäisen liikkuvuuden ja vaihtuvuuden osalta olisi kiinnostavaa tietää volyymien lisäksi taustoja, mitkä tekijät edistävät tai toisaalta heikentävät organisaation sisäistä liikkuvuutta (tämä kiinnostaisi erityisesti virastojen yhdistymisen jälkeen ja tullee esiin VMBarossa) ja vaihtuvuutta.

Kysyttäessä, mitä asioita vastaajat lisäisivät henkilöstökertomukseen, sain kolme vastausta. "Uuden" Opetushallituksen pääjohtaja Heinonen toivoi oppivan ja adaptiivisen organisaation toimintamuotojen arvioimista, CIMOn henkilöstöpäällikön mukaan olisi hyvä kuvata muutosprosessin (virastojen yhdistämisen) työntekijöiden osallistamista toiminnan yhteiseen kehittämiseen ja OPH:n henkilöstöpäällikkö lisäisi johtamisen ja esimiestyön kehittämistä.

tämisen. Koska henkilöstökertomus perustuu aina edellisvuoden aikana kerättyyn henkilöstödataan, on tietojen saaminen ja arvioiminen jälkikäteen hankalaa. Olen osittain huomionnut vastaajien mielipiteet vuoden 2016 henkilöstökertomuksessa niiltä osin kuin se on ollut mahdollista mutta käsittelen toivottujen asioiden arvioimista ja mittariston luomista enemmän opinnäytetyöni kehitysehdotuksissa.

Taulukko 3. Tärkeimpien käyttäjäryhmien mukaan henkilöstökertomukseen toivotut lisäosiot

Vastaaja	Puuttuuko jotain
OPH:n pääjohtaja Olli-Pekka Heinonen	Oppivan ja adaptiivisen organisaation toimintamuodot
CIMOn henkilöstöpäällikkö/ uuden OPH:n henkilöstön kehittämispäällikkö Maire Kokko	Jatkossa saattaisi olla hyvä kuvata kaikkea sitä toimintaa jolla on mahdollistettu ja edistetty henkilöstön osallistumista Opetushallituksen toiminnan yhteiseen kehittämiseen.
"Uuden" ja "vanhan" OPH:n henkilöstöpäällikkö Petri Heikkilä	Lisäisin johtamisen ja esimiestyön kehittämisen

Kysyttäessä, missä tilanteessa ja/ tai mihin tarkoitukseen vastaajat henkilöstökertomusta käyttävät, nousi numeraalisen tiedon merkitys esille. Toisaalta henkilöstökertomuksen sisältämän informaation tärkeys johdon työskentelyssä huomioitiin. Koska numeraalisia tietoja painotettiin, vahvistivat vastaukset suunnitelmani koota henkilöstökertomuksen loppuun numeraaliset tiedot taulukoittain, ”vanhan” OPH:n henkilöstötilinpäätöstä mukailleen. Käytettävyyden kannalta päätin sijoittaa kaikki taulukot julkaisun loppuun toisin kuin OPH:n edellisessä henkilöstötilinpäätöksessä, jossa ne oli sijoitettu heti toiseen kappaleeseen.

Taulukko 4. Tärkeimpien käyttäjäryhmien mukaan henkilöstökertomuksen käyttötarkoitus

Vastaaja	Mihin tarjotukseen/ missä tilanteessä käytät henkilöstökertomusta?
OPH:n pääjohtaja Olli-Pekka Heinonen	"Minun täytyy roolissani sisäistää se"
CIMOn henkilöstöpäällikkö/ uuden OPH:n henkilöstön kehittämispäällikkö Maire Kokko	- Henkilöstöä koskevia tunnuslukuja suunnittelun tueksi. - Henkilöstökertomuksen avulla tehdään myös näkyväksi osaamisen kehittämistä ja työhyvinvoinnin edistämistä sekä omalle henkilöstölle ja johdolle että ulkopuolisille sidosryhmille jne. - Tukee Opetushallituksen työnantajakuvaa.
"Uuden" ja "vanhan" OPH:n henkilöstöpäällikkö Petri Heikkilä	Lukutietojen tarkistus, mutta sitä voi käyttää myös toiminnan (itse-) arvioinnin tukena
CIMOn apulaisjohtaja Reetta Niemelä	Tiedot ovat arvokkaita koko henkilöstölle, mutta erityisesti johtotiimin, esimiestyön ja henkilöstösuunnittelun näkökulmasta. Sisäisen osaamisen ja kehityspotentialin tunnistaminen tilanteissa, joissa tehtävien täyttäminen 1:1 ei aina ole mahdollista eikä ehkä tarkoituksenmukaista. Näissä tilanteissa korostuu myös hiljaisen tiedon siirtymisen merkitys, johon ehkä edelleen kiinnitetään liian vähän huomiota.

Tiedustellessani toivottavaa formaattia henkilöstökertomukselle, valtaosa vastaajista kannatti helposti tulostettavaa pdf-tiedostoa. Pääjohtaja Heinonen toivoi, että julkaisussa olisivat näkyvillä kiteytykset ja julkaisualustana olisi OPH:n intra. Vastauksissa oli huomioitu myös älylaitteiden käytön yleistymisen ja se, että henkilöstökertomuksen ei tulisi ainakaan olla painettu julkaisu. Visuaalisessa suunnittelussa olen huomionut nämä kaikki asiat – lopputuloksena helposti tulostettava pdf, jossa tulostettavuus on huomioitu esimerkiksi värien ja kuvien käytössä ja joka on luettavissa helposti myös miltä tahansa älylaitteelta kuten älypuhelimesta tai tabletista. Pdf-formaatti soveltuu näihin molempiin tarkoituksiin mainiosti. Koska vastaajat omaa oletustani tukien kokivat, ettei kyseistä julkaisua ole tarvetta painattaa, vaikutti tämä myös omiin ratkaisuihini taitto-ohjelmasta sekä kuvien tarkkuudesta.

Kaikenkaikkiaan sain tärkeimmiltä käyttäjäryhmiltä erittäin arvokasta tietoa henkilöstökertomuksen teon tueksi ja vastaukset ovat omalta osaltaan vaikuttaneet tekemiini ratkaisuihin. Tavoitteeni on tehdä henkilöstökertomuksesta kaikkien käyttäjäryhmien mielenkiinnon herättävä mutta toisaalta tärkeimpien käyttäjäryhmien tarpeet ja toiveet huomioiva julkaisu.

4.5 Aineiston hankinta

Tekemäni henkilöstökertomuksen sisällön suunnittelun lähtökohtana oli CIMOn edellinen henkilöstökertomus, tärkeimpien käyttäjäryhmien mielipiteet, joita kartoitin sähköpostikyselyssäni, benchmarkingin yhteydessä tekemäni huomiot sekä saatavilla oleva aineisto.

Tukenani henkilöstökertomuksen teossa on ollut CIMOn henkilöstöpäällikkö, nykyisin uuden Opetushallituksen henkilöstön kehittämispäällikkönä työskentelevä Maire Kokko. Lisäksi olen saanut mittaamatonta apua CIMOn ja nykyisin OPH:n henkilöstöasiantuntija Arja Rilannolta, joka on auttanut mm. henkilöstökertomukseen tarvittavien aineistojen hankinnassa ja tulkinassa. Rilanto vastasi CIMOssa mm. henkilöstötilinpäätöksen teosta ja muusta vastaavasta henkilöstödatasta.

Tärkeimmät aineistoni henkilöstökertomuksen teossa olivat

- Valtionkonttorin ylläpitämästä Tahti-järjestelmästä saadut tiedot, jotka perustuvat CIMOn työntekijöiden käyttämään Kieku-henkilöstöhallintajärjestelmään (esimerkiksi työajanseuranta)
- CIMOn vuoden 2016 tilinpäätös ja erityisesti sen ne osat, jotka perustuvat vuoden 2016 henkilöstötilinpäätökseen
- Valtionkonttorin tuottaman VMBaro-työtyytyväisyystutkimuksen 2016 tulokset, erityisesti CIMOn osalta
- CIMOn viimeisin henkilöstökertomus vuodelta 2013 niiltä osin kuin tiedot eivät ole olennaisesti muuttuneet.

Osan tiedoista sain käyttööni jo ollessani CIMOssa työharjoittelussa, osan vuoden 2017 puolella, kun esimerkiksi henkilöstötilinpäätöksen tiedot olivat valmistuneet. Käyttämäni aineistoon pääsy on erittäin rajoitettu ja vain muutamalla CIMOn henkilöstöhallinnon työntekijällä on käyttöoikeudet järjestelmiin, joista data poimitaan. Jo aineiston hankintavaiheessa huomasin, ettei aineisto ole 100 % luotettava, sillä esimerkiksi Tahti-järjestelmän tiedot työhyvinvointi-indeksistä eivät edellisten vuosien osalta pitäneet paikkaansa. Arvioin aineiston luotettavuutta jäljempänä opinnäytetyössäni.

Luonnostelin henkilöstökertomuksen sisällön post-it –lappujen avulla; kirjoitin jokaista osiota vastaamaan laput, joiden avulla järjestelin sisältöä mm. tärkeimpien käyttäjäryhmien preferenssit huomioiden. Osioiden siirtely ja kokonaisuuden hahmottaminen oli irtonaisten lappujen avulla vaivatonta ja tällä metodilla pystyin helposti kartoittamaan erilaisia vaihtoehtoja henkilöstökertomuksen osioiden järjestykselle. Lopullinen henkilöstökertomus vastasi noin kymmenettä kokeilemaani järjestystä.

4.6 Henkilöstökertomuksen sisällön suunnittelu

Ensimmäisessä versiossa en huomionnut visuaalista ilmettä käytännössä ollenkaan vaan keskityin puhtaasti sisältöön. Visuaalisuus näkyi ainoastaan erilaisissa kuvioissa ja taulukoissa, jotka olivat ensimmäisessä versiossa mukana esimerkin omaisesti ja niitä ei vielä oltu viimeistelty lainkaan. Ensimmäisessä versiossa oli lukuisia asioita, joita jouduin vielä tiedustelemaan CIMOsta, koska kyseistä dataa ei ollut käytössäni.

Tässä osiossa esittelen ne asiat, jotka päätyivät lopulliseen henkilöstökertomukseen. Asiat, jotka ovat ensimmäisestä luonnoksestani poistettu, käyn läpi liitteessä numero 2 (Liite 2).

Heti henkilöstökertomuksen alussa kerron, mihin tietoihin henkilöstökertomuksen informaatio perustuu. Näiden tietojen jälkeen kerrotaan CIMOn ja OPH:n yhdistymisestä. Tämä informaatio on kaikkien CIMOn ja OPH:n työntekijöiden/ virkamiesten tiedossa mutta ulkoisille kohderyhmille olennaista.

Seuraavassa osiossa esittelen CIMOa työnantajana ja kerron mm. organisaation arvoista ja ydintehtävästä. Kappaleessa ”henkilötyövuodet ja henkilöstörakenne” esittelen tiedot vuoden 2016 osalta samalla kertoen siitä, mihin henkilöstöryhmiin tiedot perustuvat, sillä niissä ei huomioida harjoittelijoita tai ns. ulkomaanlehtoreita, joita CIMOssa käsitellään henkilöstöhallinnossa omana henkilöstöryhmänään. Tiedot pohjautuvat suoraan Tahti-järjestelmän dataan sekä CIMOn tilinpäätökseen. Esittelen henkilötyövuodet toiminnointain jaoteltuna, sillä se on toiminnanohjauksen kannalta olennaisin tieto. Olen pyrkinyt tuomaan tiedon esille taulukon lisäksi myös kuviolla, jossa eri toiminnot on eritelty. Henkilötyövuoden hintaa käsittelem pylväsdiagrammilla ja taulukolla, vertailukohtana valtio sekä CIMOn aikaisemmat vuodet.

Työsuhteiden osalta esittelen henkilöstökertomuksessa työsuhteiden määrän ja laadut sekä niiden jakauman miesten ja naisten kesken. Tiedot on poimittu suoraan Tahti-datasta ja esitän ne pylväsdiagrammeina ja taulukoina. Käyn läpi myös tiedot henkilöstömäärästä, sukupuolijakaumasta ja CIMOn henkilöstön ikärakenteesta. Tarkastelen myös henkilöstön koulutusrakennetta. Kaikki nämä tiedot olen pyrkinyt esittämään helposti luettavina kuvioina.

Koska yksi CIMOn arvoihin kuuluvat tasa-arvo ja avarakatseisuus, koin tärkeäksi tuoda myös tätä informaatiota henkilöstökertomukseen. Kertoessani toiminnasta ja käytössä

olevista toimintamalleista hyödynsin CIMOn vuoden 2013 henkilöstökertomuksen tietoja niiltä osin kuin ne ovat vielä ajankohtaisia. CIMO on ollut mukana ”syrjinnästä vapaa alue” –kampanjassa jo vuosia, joten hain tästä lisätietoa kampanjan järjestäjien nettisivuilta ja hyödynsin tätä henkilöstökertomuksessa. Lisäsin mukaan myös työhyvinvointitutkimus VMBaron vuoden 2016 tuloksia koskien tasa-arvoista kohtelua ja käytin vertailukohtana sekä valtion että opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalan tuloksia.

Henkilöstön vaihtuvuus ja sisäinen liikkuvuus –kappale nostettiin henkilöstökertomuksen tärkeimpien käyttäjäryhmien toimesta tärkeäksi asiaksi, joten pyrin käsittelemään sen niin kattavasti kuin saatavilla olevan datan perusteella oli mahdollista. Mielestäni myös tieto siitä, kuinka monta hakemusta per julkisessa haussa oleva avoin tehtävä CIMO vastaanotti, oli mielenkiintoinen ja kiinnostaisi varmasti erityisesti potentiaalisia työnhakijoita. Mielinkiintoisia lukuja ovat myös lähtö- ja tuloprosentti, joita ei ole huomioitu aiemmassa henkilöstökertomuksessa.

Samassa kappaleessa käsittelem työntekijöiden halukkuutta tehtäväkiertoon. Data tätä koskien on peräisin VMBaron tuloksista mutta siitä ei pieneen vastausprosentin ja laveiden vastausvaihtoehtojen vuoksi voi vetää kovinkaan pitäviä johtopäätöksiä. Syyt tarkentuvat osittain VMBaron avoimissa vastauksissa mutta niitä ei salassapidon tai mahdollisen tunnistettavuutensa vuoksi voi suoraan hyödyntää. Olen pyrkinyt löytämään avoimista vastauksista niitä asioita, jotka useimmiten nousevat esille ja esittelemään ne mahdollisimman yleisessä muodossa. Sama problematiikka koskee työpaikanvaihtoaikkeitä.

Palkkaus ja suorituksen johtaminen –kappaleeseen dataa oli saatavilla hyvin niukasti, tiedossani ei ole ollut esimerkiksi CIMOn keskipalkkaa. Muokkasin kappaleen tekstin vuoden 2013 henkilöstökertomuksen pohjalta ja kysyin CIMOlta, ovatko tiedot edelleen ajankohtaisia..

Työtyytyväisyyttä koskeva kappale perustuu täysin VMBaron tuloksiin ja olen vertailukohtana käyttänyt sekä CIMOn vuoden 2015 että valtion 2016 tuloksia. Koska VMBaron vastausprosentti oli vain hiukan yli 50 %, tuloksia ei voi esitellä osastoittain, koska tällöin vastaajien yksityisyydensuoja vaarantuisi. Pohdin myös CIMOn tulosten vertaamista ”vanhan” Opetushallituksen tuloksiin mutta tulin siihen lopputulokseen, että tämä saattaisi muutostilanteessa aiheuttaa jonkinasteista vastakkainasettelua, jota en halua edistää. Mielestäni neutraalimpi tapa oli siis verrata tuloksia CIMOn edellisvuoteen sekä valtion keskiarvoihin. VMBaro sisältää kymmeniä kysymyksiä, joten henkilöstökertomukseen nostin mielestäni tärkeimmät sisällöt ja yhteenvedot. Halusin esittää myös tiivistetysti sekä CIMOn vahvuudet että työhyvinvointia heikentävät tekijät.

Henkilöstön toimintakyky –kappaleessa esittelen dataa, joka koskee mm. työhyvinvoinnin edistämistä ja sairauspoissaoloja. Alun perin käsittelin työssäni ensin sairaustilastot ja sen jälkeen työhyvinvointia edistävät toimenpiteet. Opinnäytetyöni ohjaajan ehdotukseen perustuen käänsin informaation esittelyn toisinpäin; esittelen ensin työhyvinvointia edistävät tekijät ja vasta sen jälkeen ”negatiiviset” asiat kuten sairauspoissaolot.

Tahti-järjestelmästä saamani data toimi tämän kappaleen ensisijaisena aineistona. CIMO:ta tiedustelin, löytyykö heiltä tietoa HUS:n omassa henkilöstökertomuksessaan esittelemästä terveysprosentista, joka tarkoittaa ilman sairauspoissaoloja olleiden henkilöiden prosenttiosuutta. Lisäksi tiedustelin, kuinka monta prosenttia sairaustapauksista oli 1-3 päivän sairauspoissaoloja sekä sitä, mikä oli työtapaturmien määrä ja luonne.

Työterveyshuoltoa koskien pyysin CIMO:ta varmistusta Tahti-järjestelmästä saamieni työterveyshuoltokuluihin sekä kysyin, kuinka monta käyntiä CIMO:n työntekijöiden osalta ulkoistetussa työterveyshuollossa vuonna 2016 oli. CIMO:ssa asiaan koulutettu henkilöstöasiantuntija tekee ergonomiatarkastuksia tarpeen mukaan työntekijöiden työpisteille. Tiedustelin CIMO:sta myös näiden tarkastusten lukumäärää.

Uutena tietona toin henkilöstökertomukseen tiedot työtilojen neliömäärästä per työntekijä. Lisäksi käsittelen myös etätyötä, joka on jo vuosia ollut kiinteä osa CIMO:n työkalutuuuria mutta jota ei henkilöstökertomuksessa ole huomioitu. Samaan kappaleeseen yhdistin työoloja koskevat tulokset VMBaro-tuloksista, joita ei aiemmin ole ollut henkilöstökertomuksessa.

Halusin ehdottomasti huomioida myös työsuojelun henkilöstökertomuksessa. Koska käytössäni olevassa datassa oli tietoa tästä hyvin niukasti, pyysin CIMO:ta tietoja koskien työsuojelun erityisiä painopisteitä vuonna 2016, työsuojelun roolista uuden viraston valmistelutyössä sekä työsuojelutoimikunnan kokoonpanosta ja kokoontumistiheydestä.

Tietoa muista työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteistä sain toimintakertomuksesta. Toimintakertomuksessa asiat on esitetty tekstimuodossa, itse pyrin henkilöstökertomuksessa esittelemään dataa mahdollisimman visuaalisessa ja tiivistetyssä muodossa.

Henkilöstön koulutusta koskien pyysin tietoa siitä, mitä koulutuksia CIMO on vuonna 2016 työntekijöilleen tarjonnut. Datan mukaan koulutuksiin vuonna 2016 osallistui yhteensä 15 työntekijää mutta tiedän koulutuksia järjestäneenä, että luku on todellisuudessa suurempi. Arvioin tietojen luotettavuutta tarkemmin jäljempänä.

Perehdytyksen osalta tiedustelin, kuinka monta henkilöä vuonna 2016 osallistui perehdytykseen. Muut tiedot perehdytystä koskien sain omasta työharjoittelukokemuksestani sekä vanhasta henkilöstökertomuksesta.

Liikunta, virkistys ja työntekijöiden hyvinvointi –kappaleen osalta käytössäni ei ollut juuri-kaan numeraalista dataa. Olen kuitenkin itse työharjoittelussani tehnyt koosteen ja arvion uuden viraston valmisteluun liittyen näistä asioista, joten tiesin datan olevan aianin osittain saatavilla. Lisäksi olin itse päävastuussa CIMOn ja OPH:n yhteisten pikkujoulujen järjestelyissä, joten itselläni oli tietoa virkistystoiminnasta.

Pyysin CIMOlta tiedot siitä,

- Kuinka monta liikuntaseteliä vuonna 2016 lunastettiin
- Kuinka paljon lounasetu oli CIMOlle vuonna 2016 yhteensä ja kuinka monta työntekijää lounasetua käytti ja paljonko lunastettu lounasetu oli per henkilö
- Kuinka monta kupillista nautittiin ilmaisesta kahviautomaatista
- Tarjosiko CIMO työntekijöilleen muita mainittavia hyvinvointiin liittyviä etuja

Kaikki tarvitsemani tiedot koskien henkilöstöinvestointeja sain Tahti-järjestelmän datasta. Pyrin esittämään nämä tiedot mahdollisimman visuaalisessa muodossa.

Sisäistä viestintää kuvaavassa kappaleessa kokosin tietoja CIMOn käytännöistä, VMBaron-tuloksista sekä muutosviestinnän painopisteistä vuonna 2016.

Henkilöstökertomuksen loppuun keräsin taulukoihin numeraaliset tiedot, jotta ne olisivat mahdollisimman helposti löydettävissä ja tärkeimpien käyttäjäryhmien käytettävissä. Taulukoiden muotoilussa pyrin noudattamaan CIMOn toimintakertomuksessa olevaa muotoa.

4.7 Sisällön muokkaus ja täydennys

Henkilöstökertomuksen sisältöä muokattiin muutaman henkilökohtaisen tapaamisen ja kymmenien sähköpostiviestien välityksellä. Ensimmäiseen versioon verrattuna sisältö muuttui noin 50 prosenttisesti. Osa ehdottamistani tiedoista/ elementeistä poistettiin mutta toisaalta tietoa tuli myös reilusti lisää ja osioitakin lisättiin.

Lopulliseen versioon lisäsimme merkittävän määrän tekstiä koskien CIMOn palkkausjärjestelmän perusteita. Kokonaan uutena osiona henkilöstökertomuksen tuli mukaan ”työai-

ka ja joustavat työaikajärjestelyt” –kappale, jossa kuvailtiin CIMOn tarjoamia vaihtoehtoja työn tekemiselle ja rytmittämiseksi.

Henkilöstön toimintakyky –kappaleeseen lisättiin listaus kaikista CIMOn työterveyspalveluista sekä kuvailtiin tarkemmin sitä, miten CIMOssa ergonomian keinoin pyritään ehkäisemään istumatyön haittoja. Työsuojelusta kerrottiin enemmän vuoden 2016 toimintasuunnitelman painopisteistä. Yksi merkittävä lisäys oli ”muut työhyvinvointitoimenpiteet” –kappaleeseen henkilöstöpäällikkö Kokon kirjoittama teksti, jossa kerrotaan vuoden 2016 Kaiku-hankkeesta ja sen vaikutuksista.

Henkilöstön koulutuksesta kertovaan kappaleeseen lisättiin kuvaus CIMOn 2016 koulutuksen teemoista sekä listaus kaikista niistä koulutuksista, joita CIMOssa vuonna 2016 järjestettiin.

Kaiken kaikkiaan ensimmäisen ja lopullisen version ero on melko suuri mutta toisaalta alun perin suunnittelemani peruselementit säilyivät kutakuinkin ennallaan. Osa ensimmäisen version asioista jätettiin kokonaan pois, toisaalta uutta tietoa lisättiin vähintään yhtä paljon. Tietojen esitysmuotoonkaan ei tullut mitään merkittäviä muutoksia, vain pieniä viilauksia.

4.8 Visuaalinen ilme

Tavoitteeni oli uudistaa CIMOn henkilöstökertomus myös visuaalisesti. Kuitenkin opinnäytetyönäni palauttamani henkilöstökertomus ei vielä visuaalisesti ole täysin valmis vaan sitä tullaan muokkaamaan ennen julkaisua intrassa ja OPH:n nettisivuilla. Palauttamani työ on siis enemmänkin näkemykseni siitä, millainen henkilöstökertomus tulee olemaan.

Tarkoitukseni oli taittaa henkilöstökertomus joko Word- tai PowerPoint –ohjelmalla, jonka taitto-ominaisuudet riittävät julkaisuihin, joita ei ole tarkoitus painattaa tai jotka eivät vaadi ammattigraafikon/ AD:n tekemää ilmettä. Tärkeimpien käyttäjäryhmien vastauksista kävi ilmi, että helposti tulostettava pdf olisi toivottavin formaatti ja tämä on kohtalaisen helppo toteuttaa Wordilla tai PowerPointillä. Taitto-ohjelmavalinnastani johtuen en siis tarvinnut korkearesoluutioisia kuvia vaan tavalliset jpeg-kuvat ja Word-pohjat olisivat riittäneet mainiosti.

Pyysin CIMOsta ja sen viestinnästä lukuisia kertoja erilaisia elementtejä, joiden avulla olisin itse voinut tehdä lopullisen taiton (liite 2). Pyysin mm. seuraavia elementtejä:

- CIMOn, vanhan OPH:n ja uuden OPH:n logot
- CIMOn PowerPoint -pohja
- CIMOn visuaalinen ohjeistus/ brand book, jos sellaista on (fontti nyt ainakin)
- kuvituskuvia ihmisistä, mieluiten CIMOn työntekijöistä, koska heistä henkilöstökertomuksessa kerrotaan. Kuvia vuodelta 2016 esim. virkistyspäiviltä, pikkujouluista, työpajoista tai muista tapahtumista, jos niitä löytyy
- CIMOn virallisia raportointipohjia & ohjeistus siitä, millaisia diagrammeja tulisi käyttää

Koska CIMOn viestintä yhdistyi OPH:n viestinnän kanssa, on työmäärä heillä luonnollisesti vuoden 2017 alussa ollut valtava. Viestintä on hoitanut mm. uuden viraston viestinnän linjan luomista, intranetin rakentamista sekä nettisivujen uudistamista samalla pyörittäen viraston päivittäistä viestintää. Uskoisin, että kiireestä johtuen en lukuisista pyynnöistäni huolimatta tarvitsemiäni elementtejä ole saanut.

Viestinnälliset materiaalit, jotka sain:

- CIMOn graafinen ohjeistus pdf-muodossa
- CIMOn PowerPoint-pohja, jota ei henkilöstökertomuksessa voi hyödyntää

Graafisessa ohjeistuksessa oli kyllä tieto esimerkiksi CIMOn viestinnässä käytettävistä väreistä, mutta ne oli määritelty cmyc-muodossa, jota ei Word-väreissä voi hyödyntää vaan ne vaatisivat ”oikean” kuvankäsittely-/taitto-ohjelman. Lisäksi esimerkiksi pdf:ssä olevia logoja ei pysty irrottamaan dokumentista suoraan kopioimalla. Tästä johtuen jouduin ottamaan esimerkiksi vanhan OPH:n ja CIMOn logot henkilöstökertomukseen kuvankaappauksena ja rajaamaan ne Paint-ohjelmalla ennen liittämistä henkilöstökertomukseen. Rärkeimmin tämä näkyy kansilehdessä; käytössäni ei ollut CIMOn virallisen raportoinnin kansilehteä, joten jouduin ottamaan kuvakaappauksen tilinpäätöksen kannesta ja Paint-ohjelmassa lisäämään ”tilinpäätös”-tekstin päälle hiukan vääränvärisen palikan, jossa on teksti ”henkilöstökertomus” ja liittämään tämän kuvana kanneksi. Lopulliseen, julkaistavaan henkilöstökertomukseen tullaan liittämään muotoilultaan oikea kansilehti.

Myös osa muista elementeistä kaipaa vielä muokkausta. Olen esimerkiksi ollut yhteydessä Syrjinnästä vapaa alue –hankkeen vastaaviin tahoihin ja tiedustellut oikeutta käyttää heidän tunnustaan osana henkilöstökertomusta. Mikäli käyttöoikeus myönnetään, tulen lisäämään sen hanketta koskevan osion kuvitukseksi.

Olen myös pyytänyt tietoa siitä, onko CIMOlla käytössä vakiintunutta muotoa diagrammeille. Nyt käyttämäni diagrammipohja näyttää kyllä tietokoneen näytöllä hyvältä mutta mustavalkotulosteena se on sängen epäselvä. Mikäli en saa tietoa yleisesti käytetystä

diagrammimuodosta, tulen muokkaamaan diagrammit niin, että niitä voi tulkita helposti myös mustavalkotulosteista. Nykyiset diagrammit ovat tähän tarkoitukseen liian epäselviä. Mustavalkotulostuksen vuoksi en myöskään ole käyttänyt esimerkiksi koko sivun kokoisia taustakuvia, joita esiintyy esimerkiksi HUS:n henkilöstökertomuksessa. Käytössäni ei myöskään ole ollut kuvitusmateriaalia, jonka käyttöoikeuksista voisin olla varma. En koe sopivana käyttää kuvituksena kuvapankkien ilmaiskuvia, kun kyse on valtion viraston julkaisusta ja itse en edusta virallisesti heidän viestintäänsä.

Kaiken kaikkiaan pyrin visuaalisen ilmeen toteuttamisessa tekemään henkilöstökertomuksesta mahdollisimman helppolukuisen ja kiinnostavan. Olen käyttänyt työssä paljon erilaisia korostuskeinoja (eri fonttikoot, lihavoinnit, alleviivaukset, erilaiset tasaukset) ja muotoelementtejä, joiden avulla nostan esiin tärkeimpiä tietoja. Tein työtä varten myös paljon erilaisia pylväs- ja piirakkadiagrammeja Excel-ohjelmalla, jotta sain taulukoissa olevaa tietoa havainnollistettua paremmin. CIMOn aikaisemmassa henkilöstökertomuksessa pylväsdiagrammeja oli muutamia mutta suurin osa tiedoista oli esitetty taulukoissa, jotka oli yhdistetty tekstiin. Piirakkadiagrammeja ei käytetty lainkaan. Nyt tekemiäni kuvioita muokasin helppolukuisemmaksi esimerkiksi suurentamalla numeroiden fontteja reilusti.

Olisin toivonut, että käytössäni olisi ollut kuvitusmateriaalia henkilöstökertomuksen ilmeen keventämistä varten. Koska materiaalia ei ollut, muistuttaa henkilöstökertomus edelleen melko lailla perinteistä raporttia, muotoelementtien käyttöä lukuun ottamatta. Toisaalta, sitähan henkilöstökertomus tässä tapauksessa onkin; valtion viraston raportti.

4.9 Työn julkistaminen ja esittely

Koska tässä vaiheessa henkilöstökertomusta tullaan vielä muokkaamaan visuaalisen ilmeen osalta, sitä ei ole vielä julkistettu ja näin ollen en ole vielä saanut palautetta siitä. Henkilöstökertomusta on kuitenkin tehty tiiviissä yhteistyössä henkilöstön kehittämispäällikkö Kokon kanssa ja sisältöä on muokattu yhdessä. Monet ehdottamani lisäykset on liitetty uuteen henkilöstökertomukseen mukaan.

Kun henkilöstökertomus on valmis, se tullaan julkaisemaan sekä OPH:n intrassa että heidän julkisilla nettisivuillaan. Toivon saavani työstä palautetta sekä tärkeimmiltä käyttäjäryhmiltä että muulta henkilöstöltä. Ulkoisilta käyttäjäryhmiltä palautetta lienee hankala kerätä mutta yksi keino tarkkailla ulkoista kiinnostusta on seurata tiedoston ladanneiden määrää nettisivuilla.

Taulukko 5. Henkilöstökertomuksen uudistuksessa tehdyt muutokset

Asia	Vanha henkilöstökertomus	Uusi henkilöstökertomus
CIMOn virallisen ilmeen mukainen kansilehti	Ei	Kyllä
Formaatti	Word-dokumentti	Pdf-dokumentti
Julkaisu	Sisäinen: intranet	Sisäinen: intranet, ulkoinen: OPH:n nettisivut
Sisällysluettelo	Kyllä	Kyllä, järjestystä muutettu paljon edellisestä
Aloitus	"Saateeksi"-teksti henkilöstöpäälliköitä	"Kohti uutta" -teksti ilman allekirjoittajaa
Tieto lähteistä	Ei	Kyllä
Henkilöstöstrategian esittely	Käsitelty saatetekstissä	Omana kappaleenaan, jossa esitellään mm. arvot
Henkilöstörakenne	Kyllä, tiedot taulukoitu	Kyllä, sekä diagrammeja että taulukoita tekstin lisäksi
Henkilöstön ikä- & sukupuolijakauma	Kappaleessa tasa-arvo ja yhdenvertaisuus	Omana kappaleenaan
Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus	Kyllä	Sisältö vastaa edellistä henkilöstökertomusta
Vaihtuvuus & sisäinen liikkuvuus	Omana kappaleenaan	Omana kappaleenaan, lisätty tiedot VBBaro-tuloksista
Palkkaus ja suorituksen johtaminen	Esitelly mm. vaativuustasot	Vaativuustasot poistettu, avattu laajemmin palkkausjärjestelmän perusteita
Työaika ja joustavat järjestelyt	Ei	Lisätty tiedot mm. joustavista työaikaratkaisuksista ja niiden käyttäjämääristä
Työtyytyväisyys	VMBaro-tulosten esittely	Tulosten esittely laajemmin
Toimintakyky	Liikunta & virkistys, Työterveys, ergonomia, sairauspoissaolot ja työtapa-turmat, työsuojelu	Laajennettu ko. osioita, lisätty mm. muut työhyvinvointitoimenpiteet ja esimerkiksi tieto terveysprosentista
Osaamisen kehittäminen	"osaamisen ja kehittymisen tuki", henkilöstökoulutus ja perehdyttäminen	Osaamisen kehittämisen yleiset periaatteet, henkilöstökoulutuksen teemat ja tarjotut koulutukset, perehdytys
Liikunta ja virkistys	Osana Henkilöstön toimintakyky -kappaletta, ateriatuesta ja ilmaisesta kahvista mainitaan työtyytyväisyys-osiossa	Omana kappaleenaan
Henkilöstöinvestoinnit	Ei	Omana kappaleenaan
Sisäinen viestintä	Ei	Omana kappaleenaan
Taulukot	Osana muuta tekstiä	Omana kappaleenaan henkilöstökertomuksen päätteeksi

Yllä esitettyyn taulukkoon olen koostetusta kerännyt ne muutokset, jotka henkilöstökertomuksen uudistuksessa tein. Jo pelkkä sivumäärä on kasvanut huomattavasti. Entinen kertomus oli kansilehtineen ja sisällysluetteloineen 12-sivuinen, tekemäni on laajuudeltaan 38 sivua. Tosin erillinen taulukko-osuus on 7-sivuinen mutta silti sisältö on laajentunut merkittävästi. Pituutta tuo luonnollisesti myös käyttämäni diagrammit mutta myös tekstin määrä ja sisällön laajuus ovat kasvaneet.

5 Lähteiden luotettavuuden arvioiminen

Henkilöstökertomuksen informaatio perustuu henkilöstötilinpäätöksestä, tilinpäätöksestä, VMBaro-työhyvinvointitutkimuksen tuloksista sekä Kieku- ja Tahti –järjestelmistä saatuun dataan. Aineiston keräämisestä on vastannut pääsääntöisesti Valtionkonttori, joten sitä voidaan pitää suurimmalta osin luotettavana.

Tilinpäätöksessä ja Tahti-järjestelmän tiedoissa on pieniä eroavaisuuksia, vaikka niiden tulisi olla identtiset. Poikkeamat eivät ole suuria, esimerkiksi tuhansista euroista puhuttaessa luvuissa esiintyy muutaman kymmenen euron eroja. Koska tilinpäätös on julkinen dokumentti, jonka tietojen tulisi olla tarkastettuja ja luotettavia, olen näissä tapauksissa käyttänyt henkilöstökertomuksessa tilinpäätöksen lukuja.

VMBaro-työhyvinvointitutkimuksen tuloksia arvioitaessa tulee muistaa, että kyselyn vastausprosentti oli ainoastaan 54 %, joten tulokset eivät edusta koko henkilöstön näkemystä. Ne kuitenkin kertovat, mitä mieltä kyselyyn vastannut henkilöstö asioista on, joten niitä tulee arvostaa, kun halutaan tuoda henkilöstön näkemys esiin. Datan suhteen huomaisin, että kahden yksittäisen kyselyn tuloksissa vastausjakauman summa oli 101 %, joten tulokset sisältävät oletettavasti pieniä pyöristysvirheitä, jotka kuitenkin luotettavuuden kannalta ovat epäolennaisia.

Tahti-datasta löysin yhden selkeän virheen koskien siinä esitettyjä VMBaro-tuloksia. Datassa oli työtyytyväisyysindeksi esitetty samana vuosien 2014, 2015 ja 2016 osalta, kun tosiasiaassa siinä on tapahtunut esimerkiksi edellisvuoteen verrattuna 0,05 suuruinen muutos. Koska itselläni ei ole mahdollista muuta dataa tarkistaa, on minun tässä tapauksessa luotettava Valtionkonttorin keräämän datan oikeellisuuteen.

Ne tiedot, jotka perustuvat Kieku-järjestelmään, ovat osittain epäluotettavia. Kieku on henkilöstön käyttämä työajanseurantajärjestelmä, jolla työntekijät esimerkiksi leimaavat työpäivänsä alkaneeksi ja päättyneeksi. Epäluotettavuus näkyy selkeimmin koulutukseen

käytetyissä päivissä. CIMOssa on järjestetty vuonna 2016 parisenkymmentä erilaista koulutusta, joihin on osallistunut kymmeniä ihmisiä. Kuitenkin Kieku-järjestelmän leimausten mukaan osallistujia olisi ollut yhteensä 15 henkilöä ja työpäiviä koulutukseen käytetty yhteensä 17 päivää. Koska empiirisesti voidaan todeta näiden tietojen paikkaansa pitämättömyys, on ne jätetty henkilöstökertomuksesta pois. Epäluotettavuus perustuu työntekijöiden virheellisiin työaikaleimauksiin, jotka esimiehet ovat hyväksyneet. Mikäli työntekijä työpäivänsä aluksi on kirjannut itsensä sisään eikä ole käyttänyt erillistä ”koulutuksessa” leimausta, ei tieto koulutuspäivästä ole kirjautunut.

Lähteideni osalta olen pyrkinyt löytämään mahdollisimman arvostettuja ja luotettuja tekijöitä. Yhtenä alan johtavana asiantuntijana pidetään KTT Guy Ahosta, joka toimii tutkimusprofessorina Työterveyslaitoksella. Hänen teoksiinsa viittaavat mm. Österberg kirjassaan Henkilöstöasiantuntijan käsikirja (Österberg, 2015, 50.) ja Sydänmaalakka teoksessaan Älykäs organisaatio (Sydänmaalakka 2007.). Tästä johtuen olen käyttänyt useita hänen kirjoistaan lähdeveksinani.

Muita arvostettuja asiantuntijoita, joiden kirjoja tässä työssä on käytetty lähteenä, ovat mm. filosofian tohtori Pentti Sydänmaalakka ja KTT Paula Liukkonen, jotka molemmat ovat julkaisseet useita yleisesti tunnustusta saaneita teoksia. Muidenkin tekijöiden osalta olen pyrkinyt löytämään arvostettuja asiantuntijoita.

Vaikka osa käyttämistäni lähteistä, kuten Ahosen Henkilöstötilinpäätös – ikkuna yrityksen tulevaisuuteen vuodelta 1998, ovat jo melko vanhoja, on niiden asiasisältö edelleen relevanttia ja esitetyt mallit ja laskentatavat pysyneet samoina. Mikäli teoksessa on ollut selkeästi vanhentunutta tietoa, olen käyttänyt sitä vain niiltä osin, jotka ovat edelleen ajankohtaisia ja tiedot pysyneet muuttumattomina. Olen myös pyrkinyt löytämään tuoreita julkaisuja, jotta olen voinut tarkistaa asioiden ajantasaisuuden.

Lähdekirjallisuuteni on kotimaista aiheesta johtuen. Opinnäytetyöni toimeksiantaja on suomalainen valtion virasto, jota säätelevät Suomen lait ja työmarkkinaosapuolten sopimukset. Näin ollen kansainvälistä aineistoa ei voi kuin harvoissa tapauksissa soveltaa Suomeen, sillä Suomessa on ainutlaatuinen työlainsäädäntö ja työmarkkinajärjestelmä. Siksi kotimainen lähdekirjallisuus on ollut mielestäni relevanteinta opinnäytetyöni kannalta.

6 Yhteenveto, kehitysehdotukset

6.1 Produktin hyödyntäminen

Toivoisin, että tekemääni henkilöstökertomusta voitaisiin hyödyntää uudessa Opetushallituksessa sekä tärkeimpien käyttäjäryhmien työssä että muun henkilöstön henkilöstöhallintoymmärryksen ja –arvostuksen lisäämisessä. Henkilöstökertomus on käyttäjilleen informaation lähde, jonka avulla toiminnan nykytilaa voidaan tutkia ja jonka perusteella voidaan suunnitella tulevaa. Henkilöstökertomusta analysoimalla voidaan löytää ne kohteet, joihin resursseja tulisi suunnata ja toisaalta ne asiat, jotka ovat hyvin ja jotka tulisi säilyttää. Henkilöstökertomus on omalta osaltaan toiminnan ohjaksen ja esimiestyön työkalu. Yhteen dokumenttiin kerätty informaatio mahdollistaa myös asioiden helpon seurannan ja esimerkiksi työtyytyväisyystulosten ja työterveyshuoltotilastojen vertailun tuleviin vuosiin.

Nyt tekemäni henkilöstökertomus tulee noudattamaan CIMOn visuaalista ohjeistusta, joten sellaisenaan sitä ei ole seuraavana vuonna mahdollista kopioida. Uskoisin kuitenkin, että uudistetusta henkilöstökertomuksesta voidaan poimia useita elementtejä ja sisällöllisiä asioita, jotka voisivat täydentää uuden OPH:n kertomusta, mikäli sellainen päätetään tehdä.

Koska henkilöstökertomus julkaistaan ensimmäistä kertaa julkisilla nettisivuilla, toivoisin sen vahvistavan työnantajamielikuvaa potentiaalisille työnhakijoille. Kuten johdannossa kerroin, CIMO on ollut korkeakouluopiskelijoiden keskuudessa haluttu työnantaja. Koska nimeä ”CIMO” ei enää ole, tulisi tämä positiivinen mielikuva saada yhdistettyä uuteen Opetushallitukseen. Julkinen henkilöstökertomus on tähän yksi väline.

6.2 Kehitys- ja jatkotoimenpide-ehdotukset

Henkilöstökertomusta tehdessäni huomasin, että tekijän tulisi ehdottomasti olla sellainen henkilö, jolla itsellään olisi pääsy ainakin valtaosaan henkilöstökertomukseen tarvittavasta datasta ja materiaaleista. Koska data on järjestelmissä ja osa materiaaleista intranetissä, edellyttää tämä käytännössä työ- tai virkasuhdetta toimeksiantajaan. Kun tekijä on ulkopuolinen, kuten tapauksessani, materiaalien ja datan kerääminen ja saaminen on erittäin hidasta ja vie turhaan resursseja usealta ihmiseltä, sillä se työllistää valtavasti niitä henkilöitä, jotka tarvittavat tiedot toimittavat. Luonnollisinta olisi, että esimerkiksi henkilöstöasiantuntija tekisi henkilöstökertomuksen. Kokonaisuuden ei tarvitse olla yhden ihmisen tekemä; osiot voisi jakaa eri henkilöstöasiantuntijoille ja yksi nimetty henkilö vastaisi kokonaisuuden kasaamisesta ja kokonaissisällön hallinnasta.

Visuaalisen ilmeen suhteen tulisi hyödyntää viestintäammattilaisten osaamista. Viestintä voisi tarvittaessa auttaa myös kirjoitustyön suhteen. Näin varmistettaisiin myös se, että henkilöstökertomus on linjassa OPH:n viestintälinjan kanssa. Tämä on tärkeää varsinkin, jos henkilöstökertomus on julkinen, ei vain sisäinen, dokumentti. Viestintäammattilaisilla voisi olla myös näkemys siihen, miten asioita voidaan esimerkiksi havainnollistaa.

Henkilöstökertomukselle olisi syytä luoda formaatti, joka olisi helppo toistaa vuodesta toiseen. Näin voitaisiin varmistaa tiedon hallinnan jatkumo ja esimerkiksi se, että tiedot esitetään samassa muodossa, mikäli erityistä syytä muutoksille ei ole. Tämä helpottaisi tulosten vertailua edellisvuoteen. Vakioformaatti helpottaisi myös henkilöstökertomuksen tekemistä, sillä työtä ei tarvitsisi aina aloittaa alusta vaan informaatiota voitaisiin täydentää tuoreilla tuloksilla valmiiseen malliin.

Henkilöstökertomuksessa kuvattuja mittareita tulisi myös arvioida ja kehittää systemaattisesti. Onko nyt käytössä oleva data relevanttia vai tulisiko rinnalle tuoda muita tietolähteitä? Tämä on pitkälti kiinni siitä, mitkä asiat esimerkiksi johto ja esimiehet kokevat tärkeäksi; mitä asioita halutaan erityisesti nostaa esille ja toisaalta, onko sisällössä jotain sellaista, joka on turhaa.

Esimiehet tulisi osallistaa henkilöstökertomuksen käsittelyyn. Heidän kanssaan tulisi tarvittaessa käydä läpi sisältö ja siitä mahdollisesti esiin nousevat kysymykset, joita henkilöstö saattaa kysyä. Esimiesten rooli on tärkeä myös datan luotettavuuden parantamisessa Kieku-järjestelmän suhteen. Esimiesten tulisi ohjeistaa henkilöstöä työaikaleimausten oikeellisuuteen kertomalla, millaisia vaikutuksia virheellisillä leimauksilla on kokonaisdataan mm. koulutuspäivien suhteen. Toisaalta esimiesten tulisi kantaa oma vastuunsa asiasta ja korjata työntekijöiden mahdollisia virheleimauksia ennen hyväksyntää. Lisäksi esimiesten tulisi kannustaa työntekijöitä VMBaro-kyselyyn vastaamiseen, sillä pieni vastausprosentti heikentää tulosten luotettavuutta eikä välttämättä anna oikeaa kuvaa henkilöstön hyvinvoinnista.

Tärkeimmät käyttäjäryhmät nostivat esiin esimerkiksi sen, että henkilöstökertomuksessa tulisi olla tietoa sisäisestä liikkuvuudesta. Tällä hetkellä nämä tiedot perustuvat VMBaro-tuloksiin, jossa asiaa käsitellään muutamalla kysymyksellä. Kysymysten avoimia vastauksia ei kyselyn luottamuksellisuuden takia voi julkisesti esitellä osana henkilöstökertomusta. Jos tietoa sisäisestä liikkuvuudesta halutaan lisätä, tulisi tätä tarkoitusta varten järjestää erillinen kysely, jossa esimerkiksi halukkuutta tehtävämuutoksiin selvitettäisiin tarkemmin. Kyselyn avulla olisi mahdollista saada tarkempaa tietoa esimerkiksi siitä, millaiset syyt kiertoalukkuuteen on ja toisaalta, miksi sisäinen liikkuvuus ei kiinnosta. Asiasta

on mahdollista saada tietoa myös kehityskeskustelujen kautta mutta tämä edellyttäisi esimiehiltä asioiden tarkkaa ja neutraalia kirjaamista. Lisäksi kehityskeskusteluista sadoilta ihmisiltä kerätty data on työlästä analysoida, erillinen kysely taas mahdollistaisi analysoinnin valmiita analysointityökaluja hyödyntäen. Sama koskee oppivan ja adaptiivisen organisaation näkökulman tutkimista, jota myös toivottiin osaksi henkilöstökertomusta.

Tärkeimmät käyttäjäryhmät toivoivat henkilöstökertomusta helposti tulostettavaan pdf-formaattiin. Tämä on varmasti tulevaisuudessakin hyvä ratkaisu, tosin henkilöstökertomuksessa tulee huomioida myös käyttö älylaitteilla. Pdf:n huono puoli on se, ettei siitä saa kopioitua suoraan osia esimerkiksi Word-dokumenttiin. Olisi hyvä miettiä, tulisiko tärkeimpien käyttäjäryhmien saada henkilöstökertomus myös Word- tai PowerPoint-muodossa, joka mahdollistaisi tietojen ”irrottamisen” esimerkiksi omien dokumenttien ja esitysten tekoa varten.

Henkilöstökertomus on julkaistu ainoastaan suomeksi. Kansainvälisyys ja sen myötä englantia ovat iso osa Opetushallituksen toimintaympäristöä. Opetushallituksella on pitkät perinteet myös kaksikielisyyden vaalimisessa, joten ruotsi voisi tästä näkökulmasta olla tarpeellinen. Kieliversioita tehdessä tulee kuitenkin tarkkaan miettiä, onko niille riittävää tarvetta suhteessa käytettyihin resursseihin. Käännöstoimistojen käyttö ei ole halpaa ja toisaalta tekstin itse kääntäminen on työlästä ja vie paljon aikaa.

Valtionkonttorin selvitys Yhteinen sävel – Linjaukset digivaltion HR-johtamiseen ja osaamisen kehittämiseen kehottaa valtion organisaatioita parantamaan tiedon hyödyntämistä HR-johtamisessa. Se nostaa esille sen, että tietoa (dataa) on eri järjestelmistä saatavana paljon mutta sitä tulisi analysoida ja raportoida entistä paremmin, tarvittaessa ulkopuolisen palvelutarjoajan taholta. Selvityksessä kehoitetaan miettimään mitkä ovat tarpeellisia tietoja, miten tietoa kerätään taloudellisesti ja miten tietoa kerätään samasta lähteestä vain kertaalleen. Selvityksessä nostetaan esille myös toimintaympäristön nopea muutosvauhti ja todetaan, että enää vuosittain toteutettava työtyytyväisyysmittaus tai henkilöstökertomus ei riitä, vaan tietoa tarvittaisiin nopeammin ja joustavammin. Mittareiden ei tulisi katsoa menneisyyteen vaan tulevaisuuteen. Selvitys ehdottaa toimenpiteenä, että jatkossakin tehdään henkilöstötilinpäätös ja –kertomus mutta niitä kevennetään huomattavasti ja niissä keskitytään kaikkein olennaisimpiin mittareihin. (Valtionkonttori 2016.) Itse yhdyin tähän näkemykseen, mikäli henkilöstökertomuksen kohderyhmäksi halutaan rajata vain ne henkilöt, jotka tarvitsevat kyseisiä tietoja työssään. Jos taas henkilöstökertomuksen tavoitteeksi määritellään henkilöstöhallinnon ymmärryksen ja arvostuksen parantaminen sekä informaation jakaminen ulkoisille kohderyhmille, ei tiivistetty henkilöstökertomus ole tähän hyvä vaihtoehto. Asia riippuu siis täysin tavoitteista.

Jotta henkilöstöhallinto ei olisi vain toisinaan asioista tiedottava ja kerran vuodessa henkilöstökertomuksen julkaiseva taho, voisi miettiä keinoja henkilöstöhallinnon tuomiseksi osaksi jokaista työpäivää. Esimerkiksi uuden OPH:n uuteen sosiaaliseen intraan voisi tehdä ”Miten me voimme tänään?” –toiminnon, jossa työntekijät voisivat anonyymisti klikata esimerkiksi hymynaamoista tai numeroista koostuvaa asteikkoa ja halutessaan kommentoida sitä, mikä ”ottaa päähän” ja mikä toisaalta ilahduttaa. Tulokset olisivat intrassa näkyvillä reaaliaikaisesti. Vaikka tämänkaltainen tiedonkeruumalli saattaa kuulostaa ”kevyeltä” siitä saatettaisiin saada aidosti hyödyllistä ja rehellistä tietoa henkilöstön yleistä ilmapiiriä koskien ja seurata esimerkiksi sitä, miten tapahtumat tai tiedotteet vaikuttavat työntekijöiden mielialaan. Nämä vuoden ajalta kerätyt tiedot voisi liittää osaksi henkilöstökertomusta mutta niiden tärkeämpi funktio olisi reaaliaikaisen tiedon tuottaminen.

Aura ja Ahonen esittävät kirjassaan Strategisen hyvinvoinnin johtaminen, että heidän keräämänsä tutkimusaineiston mukaan mittaaminen edistää tuloksellisuutta. On kuitenkin erittäin tärkeää miettiä, mitä mitataan, sillä mittareiden tulee olla organisaatiolle relevantteja. Muutokset ja niistä oppiminen edellyttävät heidän mukaansa mittaamista mutta toisaalta turhaa mittaamista tulee välttää. Ilman numeraalista faktaa toiminnan vaikuttavuutta on mahdotonta analysoida. (Aura & Ahonen 2016, 65-66.) Näin ollen uuden Opetushallituksen sisällä tulisi analysoida, missä muodossa ja miten henkilöstöasioita mitataan ja toisaalta sitä, kuinka paljon resursseja käytetään datan muuntamiseen informaatioksi.

6.3 Oman toiminnan arviointi

Henkilöstökertomuksen sisältöön olen tyytyväinen, tämänhetkiseen visuaaliseen ilmeeseen luonnollisesti en. Produktin aikataulu on venynyt todella paljon, pitkälti johtuen siitä, että minulla itselläni ei ole pääsyä tarvittaviin aineistoihin vaan olen niitä aina erikseen joutunut pyytämään. Vaikka teinkin itselleni aikataulun ennen työn aloittamista, on sen noudattaminen käytännön syistä ja olosuhteista johtuen ollut mahdotonta.

Henkilöstökertomuksen teon aikana ymmärrykseni ja osaamiseni henkilöstöasioista on kasvanut merkittävästi. Laadukas lähdekirjallisuus sekä CIMOn henkilöstöpäällikkö Kokon ja henkilöstöasiantuntija Rilannon apu ja ohjaus ovat olleet mittaamattoman arvokkaita. Olen oppinut ymmärtämään henkilöstödataa ja esimerkiksi sitä, miten henkilöstötilinpäätös tehdään ja mihin se perustuu.

Jos nyt aloittaisin opinnäytetyöni tekemisen, valitsisin ehkä sellaisen aiheen, jonka suhteen en olisi niin riippuvainen muiden ihmisten avusta ja panostuksesta vaan pystyisin työskentelemään itsenäisemmin. Tämä olisi mahdollistanut paremman aikataulutuksen

sekä prosessin kokonaisvaltaisen hallinnan. Toisaalta aihevalintana henkilöstökertomuksen teko ja uudistus oli niin mielenkiintoinen, että en ehkä sittenkään vaihtaisi aihetta, kaikista haasteista huolimatta.

Lähteet

Ahonen, G. 2015. Terve johtaminen. Teoksessa Karhula, A-L (toim.). Julkista johtamista jalostamassa. s. 56-79. Työterveyslaitos. Helsinki.

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

Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Talentum Pro. Helsinki.

Henkilötietolaki 22.4.1999/523.

Kirjanpitoasetus 30.12.1997/1339.

Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336.

Laki Kansainvälisen liikkuvuuden ja yhteistyön keskuksista CIMOsta 951/2008;

Liukkonen, P. 2008. Henkilöstön arvion mittaaminen. Talentum. Helsinki.

Opetushallitus 1 2017. CIMO ohjelmat. Luettavissa: <http://www.cimo.fi/ohjelmat>. Luettu 18.4.2017

Opetushallitus 2 2017. Opetushallitus. Luettavissa: <http://www.oph.fi/opetushallitus>. Luettu 18.4.2017.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Talentum. Helsinki.

Sydänmaanlakka P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Talentum. Helsinki.

Työaikalaki 9.8.1996/605.

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383

Universum Global. 2017. Finland's most attractive Employers – Humanities/ Liberal Arts/ Education Student 2017. Luettavissa:

<http://universumglobal.com/rankings/finland/student/2017/humanities-liberal-arts-education/>. Luettu: 1.5.2017.

Valtionkonttori 2016. Yhteinen sävel – Linjaukset digivaltion HR-johtamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Luettavissa: [http://www.valtiokonttori.fi/fi-](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/HRloppuraportti_Yhteinen_savel)

[FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/HRloppuraportti_Yhteinen_savel](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/HRloppuraportti_Yhteinen_savel) . Luettu 14.3.2017.

Valtion virka- ja työehtosopimus sopimuskaudelle 2014-2017, 7.11.2013

Verohallinto 2017. Yritys työnantajana. Luettavissa: [https://www.vero.fi/fi-](https://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Yritys_tyonantajana)

[FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Yritys_tyonantajana](https://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Yritys_tyonantajana). Luettu: 28.4.2017.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Sähköpostiviestini tärkeimmille kohderyhmille.

Hei,

Olen Tiina Salo ja työskentelin syys-joulukuussa 2016 CIMOssa HR-harjoittelijana. Opiskelen Haaga-Helia amk:ssa liiketalouden tradenomiksi ja olen nyt tekemässä opinnäytetyönäni CIMOn vuoden 2016 henkilöstökertomusta ja sen uudistusta. Jotta uudistettu henkilöstökertomus vastaisi tärkeimpien käyttäjäryhmiensä tarpeita ja odotuksia, pyytäisin ystävällisesti vastaamaan muutamaan alla olevaan kysymykseen. Vastaaminen vie muutaman minuutin mutta antaisi minulle erittäin arvokasta tietoa henkilöstökertomuksen uudistusta varten. Mikäli mahdollista, toivoisin vastauksianne pe 10.3.2017 mennessä. Vastauksiasi käytän osana opinnäytetyöni teoriaosuutta, itse henkilöstökertomukseen niitä ei käytetä.

Erittäin suuri kiitos ajastasi jo etukäteen, mikäli ehdit kysymyksiini vastaamaan!

Ystävällisin terveisin

Tiina Salo

tiina.a.salo@gmail.com

+ 358 400 649 400

Kysymykset:

1. Alla on listattu ne asiat, jotka löytyvät CIMOn vuoden 2013 henkilöstökertomuksesta. Mitkä näistä asioista koet tärkeimmäksi oman työsi näkökulmasta (1-3 asiaa)?

* Henkilöstön osaamisen ja kehittymisen tuki:

- henkilöstökoulutus
- perehdyttäminen

* CIMO työnantajana:

- työtyytyväisyys
- suorituksen johtaminen ja palkkaus
- tasa-arvo ja yhdenvertaisuus

* Henkilöstön toimintakyky ja työyhteisön hyvinvointi:

- liikunta ja virkistys
- työterveys
- ergonomia
- sairauspoissaolot ja työtapaturmat
- työsuojelu

* Henkilöstön vaihtuvuus ja sisäinen liikkuvuus

* Henkilöstörakenne

- työsuhteiden rakenne ja vaihtuvuus

2. Koetko, että yllä olevasta listasta puuttuu jotain olennaista tietoa? Jos kyllä, niin mitä?

3. Mihin tarkoitukseen (tai missä tilanteessa) uskot itse käyttäväsi henkilöstökertomusta?

3. Millaisessa formaatissa toivoisit henkilöstökertomuksen julkaistavan (painettu julkaisu, helposti tulostettava pdf, Word-dokumentti, älylaitteisiin optimoitu pdf, joku muu)?

4. Voinko käyttää nimeäsi opinnäytetyössäni vastauksiesi yhteydessä? Opinnäytetyö tulee olemaan julkinen ja julkaistaan valtakunnallisessa Theseus-verkkokirjastossa. Henkilöstökertomuksessa vastauksiasi ei käytetä.