

Paula Lehtisaari

HENKILÖSTÖRAPORTOINNIN KEHITTÄMINEN JA
RAPORTOINTIOHJELMAN HYÖDYNTÄMINEN
SAIRAANHOITOPIIRISSÄ

Liiketalouden koulutusohjelma
2015

HENKILÖSTÖRAPORTOINNIN KEHITTÄMINEN JA RAPORTOINTIOHJELMAN HYÖDYNTÄMINEN SAIRAANHOITOPIIRISSÄ

Lehtisaari, Paula
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Toukokuu 2015
Ohjaaja: Hanna Moisio
Sivumäärä: 72
Liitteitä: -

Asiasanat: henkilöstösuunnittelu, henkilöstön arvon mittaaminen, tunnusluku, henkilöstöraportointi.

Opinnäytetyössä on kyseessä kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ja käytännön toiminnan kehittäminen kohdeorganisaatiossa. Haastatteluissa käytettiin teemahaastattelua. Tavoitteena oli henkilöstöraportoinnin kehittäminen ja raportointiohjelman raporttien kehittäminen Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymässä. Henkilöstöraportoinnin ongelmana oli kahden olemassa olevan raportointiohjelman puutteet, joiden vuoksi raportointiohjelmiä ei ollut voinut ottaa laajempaan käyttöön ja tästä syystä raporttien saatavuus johtamisen tueksi oli vähäinen.

Opinnäytetyössä etsittiin vastauksia siihen, millaisia asioita hyvä henkilöstöraportti sisältää ja mihin sitä tarvitaan. Teoriaosuudessa etsittiin tietoa henkilöstöraportoinnin tarpeesta ja raporttien merkityksestä johtamisen ja esimiestyön tukena sekä henkilöstöraportoinnin tietosuojasta. Pääasiallisena lähdemateriaalina käytettiin tunnettujen suomalaisten uusimpia tutkimuksia ja kirjallisuutta työhyvinvoinnin, henkilöstötuotavuuden ja henkilöstön arvon mittaamisen tunnusluvuista sekä henkilötietolainsäädäntöä.

Empiriaosuudessa tehtiin selvitys sairaanhoitopiirin raportoinnin tarpeesta haastattelujen ja muun selvitystyön perusteella. Haastatteluun valittiin henkilöstöasiantuntijoita, raportointihenkilöstöä sekä esimiehiä. Lisäksi tehtiin selvitys, jonka perusteella toinen sairaanhoitopiirin nykyisistä henkilöstöraportointiohjelmista valittiin pääasialliseksi henkilöstöraportointiohjelmaksi. Ohjelmien välillä tehtiin vertailuja raporttien tietosisällön ja ohjelman kehitettävyyden suhteen. Lopuksi tehtiin suunnitelma, miten raportointiohjelma saadaan jaettua johdon ja esimiesten päivittäiseen käyttöön.

Opinnäytetyön tuloksena raportointiohjelmaan toteutettiin toimeksiantajan tarpeisiin henkilöstöraportoinnin perusraportteja sekä muutamia erityisraportteja. Ohjelman pohjaraporttien sisällöt tarkastettiin ja kehitettiin niitä vastaamaan nykyaikaista henkilöstöraportointia ja tunnuslukujen laskentaa. Raporteissa huomioitiin KT Kuntatyönantajan suositus henkilöstöraportoinnista sekä sairaanhoitopiirin henkilöstöstrategian mukaiset mittarit ja tunnusluvut. Sairaanhoitopiirin vuosittainen henkilöstökertomus todettiin sisällöltään kattavaksi, ainoastaan tunnuslukujen laskentaa korjattiin ohjelmasta saatujen raporttien mukaiseksi. Sairauspoissaolojen raportointia kehitettiin tukemaan sairaanhoitopiirin varhaisen tuen toimintamallia.

DEVELOPING THE HUMAN RESOURCES REPORTING SYSTEM AND THE USING OF REPORTING PROGRAM IN THE HOSPITAL DISTRICT

Lehtisaari, Paula

Satakunnan Ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

May 2015

Supervisor: Hanna Moisio

Number of pages: 72

Appendices: -

Keyword: human resources planning, measuring the value of staff, key figure, human resources reporting.

This thesis is a qualitative research and a development of practical operation in the case organization. Interviews for this purpose were themed interviews. The goal was to develop human resources reporting and the reporting program reports in the Hospital District of South Ostrobothnia. The problem in personnel reporting was deficiencies in the two existing reporting programs. Because of that the reporting programs have not been able to take a wider use and for this reason the availability of reports to support management was limited.

The study sought answers to the question, what kind of things a good personnel report contains and why it is needful. The theoretical part describes the importance of personnel reporting and its meaning for management and leadership. The main source of material was from the well-known Finnish experts about the latest research and literature on the key figures about wellbeing, staff productivity and the value of the staff. In addition was used also the personal data legislation.

The empirical part of the study solved the reporting need for the hospital district by interviews and other investigation. To the interviews was elected HR-specialists, reporting staff and managers. In addition was solved to chose a second of the current staff reporting programs as the main human resources reporting program in the hospital. Comparisons were made between the programs in terms of information content and program reports capacity to develop. Finally was made a plan, how the reporting program will be delivered into daily use for the managers and supervisors.

As the result was developed some basic staff reports, as well as some special reports for the need of case organization. The base reports in the program were checked and developed to meet modern personnel reporting and calculation of key figures. They are based on the KT Local Government Employers' recommendation on staff reporting and metrics and ratios of the hospital's human resources strategy. The annual personnel report of the Hospital District were found wide enough, only the calculation of key figures were corrected according to the reports received from the program. Reporting of sickness absence was developed to support the hospital early support approach.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
2	TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA MENETELMÄVALINNAT	7
2.1	Toimeksiantajan esittely	7
2.2	Kohteena olevan ongelman kuvaus	8
2.3	Opinnäytetyön tarkoitus.....	9
2.4	Käytettävät menetelmät ja aineiston kerääminen	9
2.5	Teoreettinen viitekehys	11
3	HENKILÖSTÖRAPORTOINTI JOHTAMISEN TUKENA	13
3.1	Henkilöstötilinpäätöksestä henkilöstöraportointiin	14
3.2	Henkilöstövoimavarojen arviointi ja kuvaaminen henkilöstöraporteissa	15
3.2.1	Henkilöstövoimavarojen kuvaaminen tunnusluvuilla	16
3.2.2	Kehittämistoiminnan kuvaaminen.....	16
3.2.3	Henkilöstön aikaansaannoskyvyn ja toiminnan vaikuttavuuden kuvaaminen	17
3.3	Henkilöstöraportoinnin merkitys henkilöstösuunnittelussa.....	18
3.3.1	Strategia ja henkilöstöstrategia ohjaavat henkilöstösuunnittelua	19
3.3.2	Strategia ohjaa esimiehen henkilöstösuunnittelua.....	20
3.3.3	Strategisten henkilöstötavoitteiden toteutumisen seuranta.....	21
3.3.4	Henkilöstövoimavarojen mittaaminen.....	22
3.3.5	Mittarit	23
3.4	Henkilöstövoimavaroja kuvaavat tunnusluvut raportoinnissa	25
3.4.1	Henkilöstön määrä ja tehty työaika	25
3.4.2	Henkilöstökustannukset.....	27
3.4.3	Vaihtuvuus	28
3.4.4	Osaaminen	31
3.4.5	Sairastavuus	32
3.4.6	Työhyvinvointi	35
3.4.7	Johtaminen ja esimiestyö.....	37
3.5	Henkilöstötietojärjestelmät raportoinnin tukena.....	39
3.5.1	Tietojärjestelmästä tarvittavat raportit.....	40
3.5.2	Henkilöstötietojen tietosuoja	40
4	HENKILÖSTÖRAPORTOINNIN KEHITTÄMINEN SAIRAAHOITOPUIRISSÄ.....	42
4.1	Tutkimustulokset.....	42
4.1.1	Haastattelut ja muu selvitystyö.....	43
4.1.2	Raportointiohjelmien vertailu.....	46

4.2	Raportointiohjelman raporttien kehittäminen sairaanhoitopiirissä.....	49
4.2.1	Henkilöstön määrän ja poissaolojen raportit	51
4.2.2	Vaihtuvuuden raportointi.....	54
4.2.3	Eläköitymisen ennusteet	56
4.2.4	Sairauspoissaoloraportit	57
4.2.5	Johtamisen ja esimiestyön mittaamisen raportit.....	60
4.3	Raportointiohjelman käytön laajentaminen	61
4.4	Henkilöstöraportoinnin kehittämistyön selvitys ja pohdinta	62
4.5	Jatkokehitysmahdollisuuksia	66
5	YHTEENVETO	68
	LÄHTEET.....	72

TERMILUETTELO

balanced scorecard, BSC	tuloskortti, johon on kiteytetty organisaation strategiset tavoitteet
benchmarking	oman toiminnan vertaamista parhaaseen vastaavaan käytäntöön
budjetti	organisaation vuosittainen taloudellinen toimintasuunnitelma euroineen
imago	mielikuva, joka yrityksestä/organisaatiosta syntyy, osa mainetta
strategia	yrittäjän/organisaation tietoiset valinnat tavoitteen saavuttamiseksi
organisaatiokulttuuri	arvoja tai tapoja joiden mukaan yrityksessä /organisaatiossa toimitaan ja ollaan vuorovaikutuksessa toisiin
motivaatio	ihmisen käyttäytymistä ohjaava tekemään saava voima
johto	organisaation johtohenkilöt jotka ovat osa johtoryhmää ja tekevät organisaatiota koskevia päätöksiä
johtaminen, henkilöstöjohtaminen	tavoitesuuntautunutta toimintaa, jolla ohjataan työntekijöiden toimintaa tulosten saavuttamiseksi
henkilöstöpolitiikka	organisaation linjaus, joka koskee henkilöstöasioihin liittyviä menettelytapoja
henkilöstöressurit, -voimavarat	organisaatioon palkatut työntekijät
henkilöstöstrategia	määrittää, millä henkilöstöressurilla ja henkilöstöjohtamisen toimenpiteillä tuetaan organisaation strategisia tavoitteita
HR (human resources)	henkilöstö
varhainen tuki	ennaltaehkäisevää ja työhyvinvointia edistävää toimintaa

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on henkilöstöraportointi. Aihe liittyy nykyiseen työkuvaani Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin henkilöstöyksikössä. Tarkoituksena on selvittää minkälaiset henkilöstöraportit ovat hyödyllisiä johdolle ja minkälaiset esimiehille. Tavoitteena on saada laajennettua henkilöstöraportointiohjelmien käyttö esimiehille sekä suunnitella muutamia käyttöä helpottava raporttipohjia.

Työn teoriaosassa tarkastellaan henkilöstöraportoinnin teoriaa johtamisen ja esimiestyön tukena sekä henkilöstöraportoinnissa huomioon otettavaa lainsäädäntöä. Työn empiriaosassa selvitetään toimeksiantajan kahden eri raportointiohjelman mahdollisuudet ja puutteet ja suunnitellaan teorian ja haastattelujen perusteella henkilöstöraportteja. Lisäksi tehdään selvityksen perusteella valitun ohjelman käytön laajentamissuunnitelma. Opinnäytetyön tekemisessä hyödynnän julkishallinnon opintojani, omaa raportointiosaamistani sekä kokemusta HR- tietojärjestelmien käytöstä ja käyttöönottoprojekteista. Raporttien tekemistä ohjaa KT- kuntatyönantajan suositus henkilöstöraportoinnin kehittämiseen 2013 sekä työnantajan tarpeet.

2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA MENETELMÄVALINNAT

2.1 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin henkilöstöyksikkö HR-palvelut ja henkilöstöjohtaja. Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissä on henkilökuntaa noin 3200. HR-palvelut -yksikön tehtäviin kuuluu muun muassa neuvonta ja ohjeistus virka- ja työehtosopimusasioissa, rekrytoinneissa avustaminen, henkilöstön koulutuksen ja osaamisen kehittämisen palvelut, työhyvinvoinnin koordinointi ja seuranta sekä palvelussuhdepalvelut, palkanlaskenta ja henkilöstöraportointi.

Henkilöstöraportointi on siirretty sairaanhoitopiirin kehittämissyksiköstä HR-palvelut-yksikön toiminnaksi vähitellen vuodesta 2010 alkaen. Ensimmäiset raportointitehtävät olivat vuosittaisen henkilöstökertomuksen koostamista. Vähitellen myös kuukausiraportoinnin on ollut tarkoitus siirtyä HR- yksikköön. Raportointitehtäviin ei kuitenkaan ole HR- yksikössä tarpeeksi henkilökuntaa, joten raporttien saatavuus suoraan tietojärjestelmistä olisi hyvä olla laajemman käyttäjäjoukon, mm. esimiesten, käytössä.

2.2 Kohteena olevan ongelman kuvaus

Keskusteluissa henkilöstöjohtajan ja muun HR- henkilöstön kanssa on tullut esille tarve saada pikaisesti henkilöstöraportteja säännöllisin väliajoin esimiesten käyttöön. Aiemmin käytössä on ollut ohjelma, josta raportteja ovat voineet tulostaa useat henkilöt, mutta se on muun ohjelmiston päivittämisen yhteydessä jouduttu vaihtamaan uudempaan versioon ja tämän myötä käyttäjäoikeudet lakkasivat. Lisäksi sairaanhoitopiirin toiminta- ja talousraportoinnin kehittämisen yhteydessä on tullut mahdollisuus saada myös toisesta ohjelmasta henkilöstöraportteja.

Ongelmana on siis tällä hetkellä olemassa olevan kahden raportointiohjelman puutteet, joiden vuoksi ohjelmien käyttö on vain muutamalla henkilöllä HR- yksikössä. Kumpaakaan ohjelmaa ei ole voinut jakaa laajempaan käyttöön. Toisessa ohjelmassa se edellyttäisi paljon työtä käyttäjäoikeuksien määrittelyssä ja perusteellista käytön opetusta. Käyttäjystävällisemmän ohjelman ongelmana taas on tietojen liian suuri virheellisyys useimmilla raporteilla. Lisäksi erilaiset laskentasäännöt haittaavat näiden kahden eri ohjelman raporttien ymmärtämistä. Raportointi vaatii tällä hetkellä syvällistä osaamista nykyaikaisista henkilöstöraportoinnin suosituksista ja monesta sairaanhoitopiirin henkilöstötietojärjestelmästä, että voi päätellä, kummasta raportointiohjelmasta saa luotettavat raportit. Omassa raportointityössäni olen havainnut, että nykyisten suositusten mukaisia vuosiraportteja ei saa suoraan kummastakaan järjestelmästä, vaan pitää tulostaa erilaisia raportteja ja koota näitä yhteen esimerkiksi Excel-taulukkolaskentaohjelmassa.

2.3 Opinnäytetyön tarkoitus

Opinnäytetyön tarkoitus on selvittää, miten nykyiset raportointiohjelmat saadaan toimiviksi tai yhdistettyä, vai tarvitaanko ohjelmien laajentamista. Raportointiohjelma käytetään tässä opinnäytetyössä nimiä ohjelma E ja ohjelma P. Tarkoitus on saada toinen raportointiohjelma jaettua johdon ja esimiesten päivittäiseen käyttöön sekä rakentaa ohjelmaan muutama käyttöä helpottava raporttipohja. Myös raporttien tunnuslukujen selvitys ja selittäminen on tarpeellista. Minkälaiset tunnusluvut vastaavat strategiaa ja helpottavat johdon työtä ja minkälaiset tunnusluvut taas ovat tarpeellisia lähiesimiehille. Esteenä raportointiohjelmien laajemmalle käytölle on myös se, miten saadaan tarpeeksi henkilökuntaa irrotettua raportointiohjelmien tietojen paikkansapitävyyden tarkastamiseen. Lisäksi ohjelmiin pitäisi luoda käyttäjäoikeudet, joilla määritellään minkälaisiin henkilöstötietoihin käyttäjällä on mahdollisuus päästä asemansa ja työnsä perusteella.

Opinnäytetyöllä pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Millaisia asioita hyvä henkilöstöraportti sisältää, mihin sitä tarvitaan?
- Kumpi raportointiohjelma voidaan jatkossa parhaiten hyödyntää ?
- Miten henkilöstöraportointiohjelmasta saadaan tarpeelliset ja luotettavat raportit johdolle ja esimiehille sekä henkilöstökertomukseen?
- Miten raportointiohjelma saadaan jaettua johdon ja esimiesten käyttöön?

2.4 Käytettävät menetelmät ja aineiston kerääminen

Opinnäytetyössä on kyseessä kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kuvataan todellista elämää ja pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimus on luonteeltaan tiedonhankintaa ja aineiston kokoamista todellisissa tilanteissa. Tutkija luottaa omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavien kanssa. Tällaisen aineiston hankinnassa käytetään mm. teemahaastatteluja ja osallistuvaa havainnointia. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja myös tutkimussuunnitelma muotoutuu edelleen tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157-161.)

Toiminnallisen opinnäytetyöni tavoitteena on käytännön toiminnan organisointi ja selkeyttäminen, ohjeistaminen ja opastaminen. Toiminnallisessa opinnäytetyössä tuote, tapahtuma tai ohjeistus tehdään aina tietylle kohderyhmälle, koska tavoitteena on ihmisten osallistuminen toimintaan. Kohderyhmä rajataan ammattiaseman, henkilöstötason ja toimeksiantajan toiveiden mukaisesti. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 38–40.) Teemahaastattelu toimii toiminnallisessa opinnäytetyössä hyvin, koska se on vapaampi haastattelumuoto. Teema on rajattu tiettyyn aiheeseen mutta valmiita kysymyksiä ei ole muotoiltu etukäteen. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 63). Haastattelun etuna tiedon keräämisessä on, että aineistoa voidaan kerätä joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla. Haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää ihmisten taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2007, 200–201.)

Aineiston hankinta alkaa teoreettisen tiedon keräämisellä ja haastatteluilla. Tarkoitus on haastatella henkilöitä, jotka ovat ennen tehneet raportteja. Lisäksi haastatellaan HR-asiantuntijoita ja tarvittava määrä esimiehiä. Tavoitteena on saada näkemys siitä, mitä raportteja ennen on tuotettu ja miten ja kenelle niitä on jaettu. Sen lisäksi etsitään tietoa siitä, ovatko entiset raportit edelleen hyödyllisiä, mitä muutosta kaivataan ja onko uusi tarvittava tieto jo kerättynä sähköisessä muodossa. Haastattelussa kiinnitetään huomiota myös siihen, millä tavoin raportteja halutaan jatkossa saada ja ovatko henkilöt valmiita käyttämään itse raportointijärjestelmää.

Sen jälkeen tutkimuksessa perehdytään nykyisiin henkilöstöjärjestelmiin, joista raportteja saadaan. Järjestelmien välillä tehdään vertailuja ja tutkitaan, miten niistä on saatavissa kyseisiä raportteja ja miten helposti ne sieltä saadaan. Tämän jälkeen tehdään johtopäätöksiä vertaamalla keräämääni aineistoa teoriaan ja omiin kokemuksiini. Tarkoitus on tehdä alustavia malliraportteja ja testata niiden saatavuus ja käytettävyys sitten haastatteluilla henkilöillä. Lisäksi tehdään suunnitelma raportointijärjestelmän käytön laajentamiseksi. Kerätystä aineistosta tehdään johtopäätökset vertaamalla sitä teoriaan ja omiin kokemuksiin.

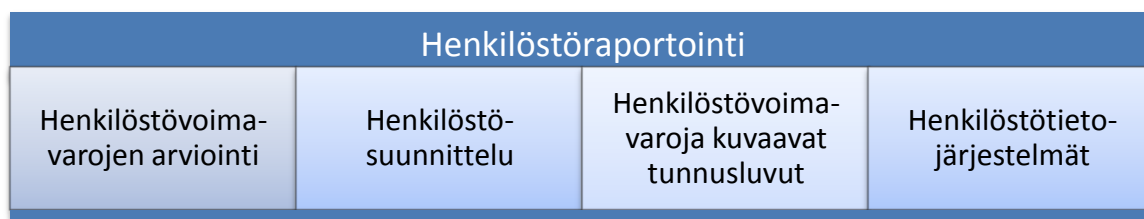
2.5 Teoreettinen viitekehys

Henkilöstövoimavarat, joilla palvelut järjestetään kunnassa ja kuntayhtymässä, on tunnettava. Henkilöstövoimavarojen suunnittelussa määritellään henkilöstöä koskevat tavoitteet, joilla pyritään turvaamaan työvoiman saatavuus, henkilöstön osaaminen, työhyvinvointi ja työn tuloksellisuus. Tieto henkilöstövoimavaroista auttaa henkilöstösuunnittelua myös palvelutarpeiden muuttuessa. (KT Kuntatyöntajat, 5-6.) Henkilöstötuottavuuden laskemisessa arvioidaan henkilöstön työpanoksen menetyksestä aiheutuvaa kapasiteetin menetystä. Mikäli tarvittavia tietoja ei ole saatavilla tai tiedon hankkiminen on hankalaa, vaaditaan järjestelmien kehittämistä. (Kesti 2010, 167.)

Henkilöstöraportoinnissa on otettava huomioon voimassa oleva lainsäädäntö ja muu ohjeistus. Henkilöstöraportti tehdään kerran vuodessa, mutta joitakin tunnuslukuja on tarpeen seurata, raportoida ja analysoida säännöllisesti useamman kerran vuodessa. Henkilöstövoimavarojen tilaa arvioidaan tunnusluvuilla. Henkilöstöä kuvaavat tunnusluvut, niiden valinta ja seuranta riippuu työnantajan tarpeista tuottaa palveluja taloudellisesti. (KT Kuntatyöntajat 2013, 7-8.)

Jokaisen organisaation tulee viime kädessä päättää itse, minkälaisia mittareita se tarvitsee. Tunnusluvuilla tarjotaan pohjatietoa erilaisille vertailuille, korostetaan mitattavan asian merkitystä ja annetaan välineet toimenpiteiden ja arviointien seurantaan. Henkilöstöä koskevan tiedon kokoamisen tavoitteena on saada perusta henkilöstön arvoa kuvaaville tunnusluvuille. Tunnuslukujen käsitteitä avaamalla laajennetaan ymmärrystä henkilöstöraportoinnista ja kehitetään tietojärjestelmien hyödynnettävyyttä. Tunnuslukujen hyödyllisyys riippuu siitä, kuinka niitä osataan tulkita ja ryhtyä niiden pohjalta tarvittaviin toimenpiteisiin. (Manka & Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 26, 57.) Henkilöstön on vaikea sitoutua mittaamiseen ja siihen mitä tunnusluvut kertovat, jos he eivät ymmärrä miten voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa mittaustulokseen. Mittaustuloksia pitäisikin voida hyödyntää arjen johtamisessa. Keskitetyllä mittaamisella on etunsa poliittisten päätöksentekijöiden tukena, koska yhteisten mittareiden avulla voidaan seurata julkisten varojen käyttöä ja helpottaa strategista suunnittelua. (Jääskeläinen & Laihonon 2014, 109.)

Teoreettinen viitekehys (kuva 1) perustuu siihen, että tämän opinnäytetyön tarkoitus on kehittää sairaanhoitopiirin henkilöstöraportointia ja raportointiohjelman hyödynnettävyyttä. Työ ei siis keskity pelkästään raporttien tekemiseen ja ohjelmien käyttöön, vaan myös raporttien sisällön kehittämiseen. Sen vuoksi on tärkeää selvittää, mitä tarkoitetaan henkilöstövoimavarojen arvioinnilla ja henkilöstösuunnittelulla. Henkilöstövoimavarat on siis tunnettava, että siitä voidaan saada apua henkilöstösuunnitteluun. Millä tavoin henkilöstöraportointi sitten voi hyödyttää näissä asioissa eli mikä merkitys on henkilöstöraportoinnilla.



Kuva 1. Teoreettinen viitekehys.

Raportoinnin yhteydessä puhutaan henkilöstön arvon mittaamisesta ja tunnusluvuisista. Miksi henkilöstön arvoa mitataan, millaisilla mittareilla sitä voidaan arvioida. Mikä on siis mittari ja mikä on sitä vastaava tunnusluku. Mistä tunnusluvut kertovat, miten tunnuslukujen merkityksiä voidaan tulkita? Tätä on tarpeellista avata teorian pohjalta, että voi ymmärtää erilaisten tunnuslukujen tarpeellisuuden henkilöstöraportoinnissa. Suurissa organisaatioissa on henkilöstön tietoja ja raportteja saatava tietojärjestelmistä. Tämä edellyttää tietoa ja ymmärrystä myös näistä järjestelmistä sekä henkilötietojen tietosuojasta.

3 HENKILÖSTÖRAPORTOINTI JOHTAMISEN TUKENA

Strategiseen henkilöstöjohtamiseen ja sisäiseen palvelukykyyn liittyvä henkilöstöraportointi lähti kehittymään 1990-luvun lopulla. Tähän loi paineita julkisten palvelujen laatu- ja kustannustiedon yhdistäminen sekä kuntien toiminnan tuloksellisuuden lisääminen ja tämän osoittaminen arvioinnilla. Henkilöstöjohtaminen tuli tärkeäksi osaksi tuloksellisuuden tarkastelua. Raportteihin kerättiin henkilöstön määrän ja palkkauksen lisäksi tietoa myös työkyvystä, työtyytyväisyydestä ja osaamisen kehittymisestä. Myös Kunnallinen työmarkkinalaitos (nykyinen KT Kuntatyönantajat) totesi tarpeelliseksi uuden käsitteistön ja suosituksen kehittämisen tuloksellisuusarviointiin. (Niiranen, Stenvall & Lumijärvi 2005, 25-26.)

Luottamushenkilöt ja johto tarvitsevat päätöksenteon yhteydessä monipuolista henkilöstövoimavarojen tarkastelemista. Näitä ovat mm. henkilöstörakenne, oikein kohdennetut henkilöstövoimavarat, työyhteisön ilmapiiri ja luottamus sekä työtehtäviä vastaava osaaminen. (Niiranen ym. 2005, 254.) Myös työterveyshuolto tarvitsee tietoa siitä, minkälaiseen työyhteisöön yksittäinen työterveyspalvelun käyttäjä kuuluu. Työryhmän kokoonpanon muutokset voivat vaikuttaa yksittäisen henkilön osaamisen hyödyntämiseen tai kuntoutuksen tuloksiin. Ikärakenne voi vaikuttaa miehitykseen ja organisaation arvomaailmaan. (Liukkonen 2008, 171.)

Lähiesimies pysyy yleensä hyvin perillä oman yksikkönsä tilanteesta havainnoimalla toimintaa, mutta myös erilaisia henkilöstöraportteja voidaan hyödyntää. Esimerkiksi vakituisten ja sijaisten työpanosta voidaan seurata. Samoin palkkakustannusten seuranta sekä henkilöstön kehittämiskulut ja koulutuspäivät henkilöä kohden ovat tarpeellisia raportteja. (Hyppänen 2013, 99.) Tämän lisäksi sairauspoissaolojen kertyminen vaatii usein nopeaa reagointia ja asioiden puheeksi ottamista. Mikäli taas organisaatiossa seurataan jotain lukua tai asiaa, jota ei saada tietojärjestelmästä, on esimiehen tehtävä raportoida tällaiset asiat. Raportointi voi myös hyödyntää työntekijöiden kannustamisessa parempiin tuloksiin. Monet palkitsemisjärjestelmät voi olla kytketty erilaisiin seurattaviin tunnuslukuihin, kuten osaamisen kehittyminen, joten niiden seuraaminen on tärkeää koko henkilöstölle. (Hyppänen 2013, 100.)

3.1 Henkilöstötilinpäätöksestä henkilöstöraportointiin

Österberg (2009, 40) kuvaa vuosittaista henkilöstötilinpäätöstä laajemmaksi kokonaisuudeksi kuin henkilöstöraportointi. Tilinpäätöksestä löytyy henkilöstötunnuslukujen ja tilastojen lisäksi organisaation strategia ja henkilöstöstrategia, henkilöstötuloslaskelma eli henkilöstökustannukset ja henkilöstötase eli henkilöstöinvestoinnit ja henkilöstön arvo. Monet organisaatiot ovat Kauhasen (2012, 224) mukaan luopuneet perinteisestä henkilöstötilinpäätöksestä ja ryhtyneet laatimaan henkilöstöraportteja. Näissä kerrotaan erilaisten tilastotietojen lisäksi myös organisaatioilmasto- ja työtyytyväisyystutkimusten tuloksista. Useimmiten tietoja myös vertaillaan edellisiin vuosiin. Tällaiset raportit antavat johtamiseen paljon lisäarvoa, jos ne perustuvat strategisen ajattelun pohjalle. (Kauhanen 2012, 224.)

Henkilöstökertomuksen muodostavat Österbergin mukaan henkilöstövahvuus, henkilöstön yksilöominaisuudet ja työyhteisön kuvaus. Henkilöstövahvuus tarkoittaa tehdyn työn määrää, johon luetaan mukaan ylityöt ja sijaisten tekemä työ, eli riittääkö siis yritykselle vakituisen, kokoaikaisen henkilöstön määrä vai tarvitaanko sijaisia paikkaamaan henkilöstön kehittämisaikaa ja sairauspoissaoloja. Henkilöstön yksilöominaisuuksia taas ovat ikä, sukupuoli, osaaminen ja terveys. Työyhteisön kuvaukseen kuuluvat myös mm. virkistys- ja harrastustoiminta, henkilöstötutkimuksen toteutus ja tulokset, kehityskeskustelukäytännöt sekä asiakastyytyväisyys. Henkilöstökertomuksesta saatavien tietojen hyödyntäminen onkin tärkeä osa strategista henkilöstöjohtamista. (Österberg 2009, 43-44.) Raportin muuttujia ei pidä lyödä ikiajoiksi lukkoon vaan turhat osiot on tarvittaessa poistettava tai korvattava uudella. Kaikille yrityksille sopivaa henkilöstötilinpäätösmallia ei voida laatia. Keskeinen osa raportointia on benchmarking, jossa yrityksen tilaa vertaillaan muihin organisaatioihin sekä aiempien vuosien tilanteeseen. (Ahonen 2002, 17.)

Henkilöstöraportoinnin kehittämistyön pohjana kunnissa ja kuntayhtymissä on opas Henkilöstövoimavarojen arviointi - Suositus henkilöstöraportoinnin kehittämiseen, jonka on julkaissut KT Kuntatyönantajat vuonna 2013. KT Kuntatyönantajat on kunta-alan työnantajajärjestö, joka ajaa kuntien ja kuntayhtymien etuja työmarkkinoilla. Raportointisuositus on tehty yhteistyössä kunta-alan työntekijäjärjestöjen kanssa. (KT Kuntatyönantajat www-sivut 2015.) Asiantuntijana on lisäksi toiminut KEVA,

joka hoitaa kunta-alan, valtion, kirkon ja Kelan henkilöstön työeläkepalveluja (Kevan www-sivut 2015). Suosituksen tarkoituksena on olla pohjana kunnan ja kuntayhtymän henkilöstöraportoinnin kehittämiseksi, strategisen henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi sekä jatkuvalla henkilöstön ja työyhteisöjen kehittämiseksi. Suosituksessa on huomioitu myös määrälliset ja laadulliset tunnusluvut, joista osa on valtakunnallisesti samalla tavalla kerättäviä ja seurattavia. Tämä mahdollistaa kuntien ja kuntayhtymien välisen vertailun. Suosituksessa ei kuitenkaan varsinaisesti avata tunnuslukujen syvempiä merkityksiä. (Kuntatyönantajat 2013, 4.)

3.2 Henkilöstövoimavarojen arviointi ja kuvaaminen henkilöstöraporteissa

Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta edistetään henkilöstövoimavarojen arvioinnilla, jota määrittävät strategiset ja henkilöstöstrategiset tavoitteet, mittarit ja tavoitetasot. Henkilöstöstrategiasta voidaan käyttää myös nimeä henkilöstöohjelma. Henkilöstöraportoinnin viitekehys muodostuu henkilöstövoimavarojen kuvaamisesta, kehittamisestä, henkilöstön aikaansaannoskyvystä ja vaikuttavuudesta. Näiden kuvausten avulla voidaan henkilöstövoimavaroja ennakoita ja suunnitella kehittämisen toimenpiteitä. (Kuntatyönantajat 2013, 6.) Kunnallisten luottamushenkilöiden näkökulmasta arviointitieto kertoo palvelujen vaikuttavuudesta ja lainsäädännön toteutumisesta. Se kertoo myöskin strategian toteutumisesta sekä eri ammattiryhmien osaamisesta ja työkyvystä. Arviointitiedon lisäarvo syntyy silloin, kun tieto otetaan käyttöön. (Niiranen ym. 2005, 13.)

Hyvällä johtamisella on yhteys toimivaan tuloksellisuuden arviointiin. Tätä selittää suorituksen johtaminen, tavoitteiden asettaminen ja arviointi sekä palautteen saaminen luottamuksellisessa ilmapiirissä. Tuloksellisuuden arvioinnissa korostuu lähesimiestyön merkitys. Myös henkilöstöstrategian/-ohjelman ja henkilöstötilinpäätöksen/-kertomuksen käyttö edistää tuloksellisuuden arviointia. Kehityskeskustelujen ja palkitsemisjärjestelmien kehittäminen on keskeisessä roolissa toimivan tuloksellisuuden arvioinnin käytössä. Henkilöstöjohtaminen ei ole vain henkilöstöammatilaisten työtä vaan myös linjajohdon tehtävä. (Niiranen ym. 2005, 181.)

Henkilöstön aito vaikuttamismahdollisuus omaan toimintaan liittyvien asioiden valmisteluvaiheessa on keskeistä tuloksellisuuden arviointia kehitettäessä. Henkilöstön johtamistavalla, kehittämistyöllä sekä työyhteisön tilalla ja toiminnalla nähdään selvä yhteys tuloksellisuuden arvioinnin toimivuuteen. (Niiranen ym. 2005, 182.)

3.2.1 Henkilöstövoimavarojen kuvaaminen tunnusluvuilla

Henkilöstöä kuvaavat tunnusluvut valitaan organisaation strategiassa ja henkilöstöohjelmassa määriteltyjen tavoitteiden mukaisesti. Tietoja voidaan jaotella organisaation koosta riippuen pienempiin osiin hallinnonaloittain, sopimusaloittain, ammattiryhmittäin tai muulla organisaatiolle tarpeellisella tavalla. Suosituksen mukaisia yhteismitallisia tunnuslukuja ovat henkilöstömäärä, henkilötyövuosi, työajan jakautuminen, henkilöstön ikärakenne, henkilöstön osaamisen kehittäminen, terveysperusteiset poissaolot, henkilöstön vaihtuvuus, eläköityminen, työvoimakustannukset ja palkitseminen. Lisäksi tulee seurata oman organisaation työelämän laadun ja työhyvinvoinnin tunnuslukuja. (Kuntatyönantajat 2013, 8-14.)

3.2.2 Kehittämistoiminnan kuvaaminen

Kehittämistoiminnan mittarit määräytyvät sen mukaan, minkälaisia tavoitteita kehittämiselle ja henkilöstön aikaansaannoskyvylle on asetettu. Kehittämisen painopisteitä voivat olla mm. tuottavuus, yhteistoiminta, työhyvinvointi ja osaava työvoima kunnan tai kuntayhtymän oman tarpeen mukaisesti. Kehittämistoimintaa kuvataan tehtyjen kehittämistoimien mukaisesti. Osaavaan työvoimaan liittyvät kehittämistoimenpiteet voivat liittyä kehityskeskusteluprosessien kehittämiseen, keskustelujen kattavuuteen sekä laatuun. Myös yksilökohtaisten kehityssuunnitelmien toteutumisista on syytä seurata. (Kuntatyönantajat 2013, 9-10.)

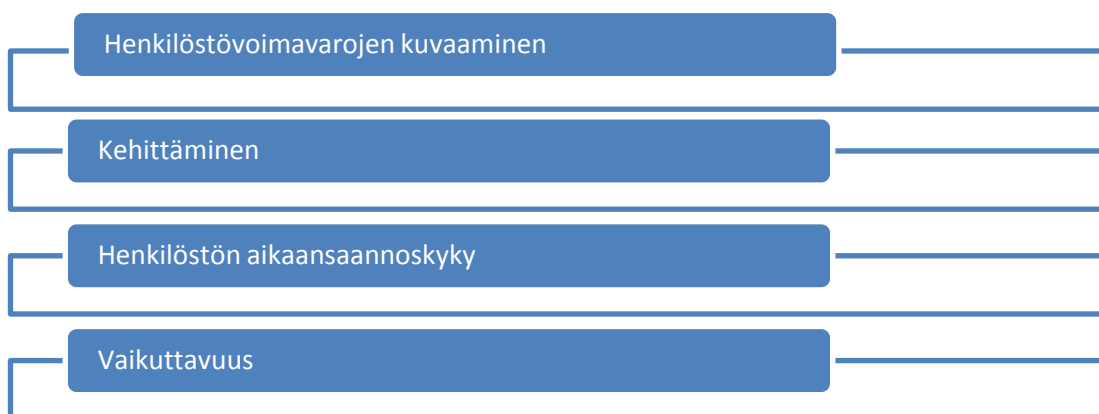
Työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteitä voi olla varhaisen tuen toimintamallin kehittäminen tai seurantatoimenpiteet. Sairauspoissaolojen vähentämiseksi on hyvä miettiä toimenpiteitä ja huomioida sairauspoissaolojen hälytysrajat. Ammatillisen kuntoutuksen toimenpiteitä ja onnistumista on myös syytä seurata. (Kuntatyönantajat 2013, 10.) Työterveyshuoltolain muutos 20/2012 velvoittaa työnantajan ilmoittamaan

työntekijän sairauspoissaolosta työterveyshuoltoon työkyvyn arvioimiseksi viimeistään silloin, kun poissaolo on jatkunut kuukauden ajan. (Työterveyshuoltolaki 1383/2001, 10 a §).

3.2.3 Henkilöstön aikaansaannoskyvyn ja toiminnan vaikuttavuuden kuvaaminen

Henkilöstöraportissa kuvataan henkilöstön aikaansaannoskyvyn tunnuslukuja ja niiden muutoksia. Henkilöstön aikaansaannoskyky muodostuu työhyvinvoinnista, osaamisesta ja sen käyttämismahdollisuuksista, uudistumiskyvystä, työilmapiiristä, vuorovaikutuksesta, työn organisoinnista, esimiestyön laadusta ja vaikutusmahdollisuuksista omaan työhön. Näistä asioista saadaan tietoa henkilöstökyselyillä. (Kuntatyönantajat 2013, 11-12.)

Henkilöstön osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittyminen, toimintaprosessien kehittyminen sekä asiakaspalvelun parantuminen vaikuttavat ratkaisevasti kunnan ja kuntayhtymän palvelun vaikuttavuuteen ja laatuun ja tätä kautta myös talouteen. Taloudelliset vaikutukset näkyvät lisäksi eläkekustannuksissa, sairaus- ja tapaturmapoissaoloissa sekä vaihtuvuuskustannuksissa. (Kuntatyönantajat 2013, 13.)



Kuva 2. Henkilöstövoimavarojen arvioinnin viitekehys

3.3 Henkilöstöraportoinnin merkitys henkilöstösuunnittelussa

Henkilöstösuunnittelu tarkoittaa niiden vaihtoehtojen pohtimista joiden avulla organisaatiossa varmistetaan oikea ja riittävä osaaminen sekä oikein resursoitu henkilöstö. Henkilöstösuunnitteluun liittyy henkilöstön määrän vähentäminen, liikuttaminen ja lisääminen. Organisaation kasvuvaiheessa tarvitaan henkilöstömäärän lisäämisen tai osaamisen ennakointia, vakaan toiminnan tilanteessa tulee henkilöstöresursseja ennakoida henkilöstön vaihtuvuuden, eläköitymisen ja sairauspoissaolojen kannalta. Ennusteiden lisäksi on oltava käsitys työvoiman tarjonnasta, onko osaajia saatavissa helposti vai ei. (Österberg 2009, 24-26.)

Myös suhtautuminen osa-aikatyöhön, määräaikaisiin työsuhteisiin, itsensä kehittämiseen ja joustavaan työkäyttäytymiseen ovat tärkeä osa henkilöstösuunnittelua (Kauhanen 2012, 24). Yhteistoimintalain muutoksen 1138/2013 mukainen henkilöstö- ja koulutussuunnitelma tulee laatia vuosittain. Suunnitelmasta pitää ilmetä toteutuneiden määräaikaisten työ- ja virkasuhteiden määrä sekä arvio näiden kehittymisestä, periaatteet erilaisten työsuhdemuotojen käytöstä ja tavat joilla pyritään ylläpitämään työkyvyttömyysuhan alaisten ja ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä. Koulutussuunnitelmassa pitää olla arvio koko henkilöstön ammatillisesta osaamisesta sekä ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista ja näiden syistä sekä tähän arvioon perustuva vuosittainen suunnitelma. (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 449/2007, 4 a §.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisen yksityiskohdat muuttuvat jatkuvasti, ja se on liiketoiminnan kannalta ydintoimintaa. Liiketoiminta toteutuu ihmisten kautta eli henkilöstö on siten kriittinen menestystekijä liiketoiminnassa. Organisaation menestymisen määrittävät sellaiset asiat kuin ihmisten valinta tehtäviin, heidän ohjaamisensa ja kannustamisensa sekä kehittäminen ja palkitseminen. Siten henkilöstövoimavarojen johtamisen pitää olla keskeinen osa strategian ja toiminnan suunnittelua. (Kauhanen 2012, 5-6.) Suuret ja keskisuuret organisaatiot tarvitsevat tietojärjestelmää, josta voidaan tuottaa raportteja henkilöstösuunnittelun tueksi. Henkilöstöhallinnon tehtävänä on huolehtia oikean tiedon keräämisestä ja raportoinnista. (Österberg 2009, 24-26.)

3.3.1 Strategia ja henkilöstöstrategia ohjaavat henkilöstösuunnittelua

Strateginen ajattelu on vuosituhansia vanha. Se juontaa juurensa sodankäynnistä, jossa se tarkoittaa sodan johtamisen taitoa. Liikkeenjohdolle strategia tarkoittaa pidemmän aikavälin toimintasuunnitelmaa. Strategia ohjaa henkilöstösuunnittelua. (Kauhanen 2012, 18.) Henkilöstöstrategia on toimintalähtöinen henkilöstöjohtamisen keinovalikoima, jolla varmistetaan tarvittava henkilöstörakenne, osaaminen ja tarvittava suoritustaso. Henkilöstöstrategia tai henkilöstöohjelma on henkilöstöresurssien johtamista pitkällä aikavälillä. Henkilöstöstrategiassa arvioidaan nykyistä henkilöstöresurssien tilaa, tulevaisuuden tarpeita sekä suunnitelmia ja tavoitteita näiden henkilöstöresurssien tarpeiden toteuttamiseksi. (Österberg 2009, 23-24.) Menestyvä organisaatio toteuttaa henkilöstöpolitiikkaa, jossa on selkeät kriteerit rekrytoinnille, ylennyksille, palkkaukselle, palkitsemiselle ja esimiestehtäviin etenemiselle. Rekrytointia ja urakehitysmahdollisuuksia suunniteltaessa otetaan huomioon kaikkien tasapuoliset mahdollisuudet. Osaamiskartoitusta sekä työnkuvauksia käytetään sekä työntekijöiden että esimiesten rekrytointiin ja henkilökohtaisiin kehittymissuunnitelmiin. Ensiluokkaiseen suoritukseen yksilönä tai ryhmänä kannustetaan palkkaus- ja tunnustusjärjestelmillä. (Tuominen 2013, 51.)

"Onnistumisen varmistaminen lähtee siitä, että johto välittää aidosti työntekijöistään. Ei riitä, että vain sanotaan henkilöstön olevan tärkein voimavara." Johdon käytös ja toiminta siis ratkaisevat, näkyykö työn arvostus. Henkilöstöstä välittämisen pitää näkyä käytännössä muun muassa työterveyshuollon kattavuudessa, koulutusmahdollisuuksissa sekä työtiloissa ja -välineissä. (Kesti 2010, 126.) Strategiaan sitoutumisen kannalta on keskeistä ketkä strategiakarttoja rakentavat. Ne pitäisi kuitenkin kytkeä kiinteästi perustehtävään ja perustyöhön, joten työntekijöiden pitäisi itse olla rakentamassa mittareita. Kun osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet, luottamus ja esimiestoiminta on kunnossa, ne vaikuttavat myös onnistuneeseen tuloksellisuuden arviointiin. (Niiranen ym. 2005, 252-253.) "Jos henkilöstö nähdään vain työn suorittamiseen tarvittavana kulueränä, ei aineettoman pääoman merkitystä ole ymmärretty" (Kesti 2010, 19).

3.3.2 Strategia ohjaa esimiehen henkilöstösuunnittelua

Henkilöstöstrategisen ajattelun mukaisesti hyvä työyhteisö, yksilön kunnioittaminen ja työsuorituksen tehokkuus ovat toistensa edellytyksiä. Se kokonaisuutena on tapa jolla ihmistä organisaatiossa kohdellaan. Julkisen hallinnon henkilöstöpolitiikassa on ongelmia ollut siinä, että luvataan suuria työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimiseen, mutta tekeminen sen eteen on vähäistä. Jos henkilöstöä pidetään organisaation tärkeimpänä voimavarana, sen pitäisi näkyä esimiesten ajankäytössä ja toiminnassa. (Niiranen ym. 2005, 33-35.)

Esimiehen tehtävänä on strategian ohjaamana laatia yksikkönsä toimintasuunnitelma asiakaspalveluun, prosesseihin, henkilöstöön ja talouteen liittyen. Tulevaisuuden suunnittelu on esimiehen ajatustyötä, jota voidaan tehdä myös yhdessä muiden kanssa. Suurissa organisaatioissa suunnittelu on usein aikataulutettu vuosikellon mukaan. Vuosisuunnitteluun liitetään yleensä myös kehityskeskustelut ja erilaiset mittaukset. (Surakka & Laine 2013, 120-121.)

Lähiesimiehen henkilöstösuunnittelua ohjaa budjetti eli paljonko rahaa on käytettävissä. Tässä raamissa esimies organisoii ja resursoi yksikkönsä toimintaa. Toiminnan suunnitteluun kuuluvassa henkilöstösuunnittelussa esimies ottaa kantaa henkilöstönsä määrään, tarvittavaan osaamiseen, työhyvinvointiin, henkilöstökustannuksiin ja tavoitteiden vaatimiin toimenpiteisiin. Tässä vaiheessa esimiehen on siis jo suunniteltava myös töiden organisointia. Esimiehen on mietittävä, minkälainen varamiesjärjestelmä kannattaa suunnitella tilapäisiä, äkillisiä poissaoloja varten, kuten myös mm. kesälomien sijaisjärjestelyt. Joissakin tilanteissa ainut mahdollisuus paikata äkilliset poissaolot ja muu tilapäinen työn lisääntyminen, on teettää työ ylityönä. Esimiehen tehtävä on myös sitten seurata työaikalain mukaisia ylityön enimmäismäärän rajoja. (Hyppänen 2013, 80-82.) Henkilöstösuunnittelun pohjaksi esimies saa erilaisten mittarien mukaista tietoa henkilöstötietojärjestelmistä mutta tietenkin esimiehen on myös tarkkailtava toimintaa aktiivisesti ja oltava hyvin selvillä henkilöstön työtehtävistä (Surakka & Laine 2013, 138).

3.3.3 Strategisten henkilöstötavoitteiden toteutumisen seuranta

Strategisten tavoitteiden saavuttamiseen on erilaisia apuvälineitä, kuten tuloskortti, jossa näkyy koko organisaation strategiset tavoitteet. Ylimmän johdon tuloskorkeista johdetaan kortit myös esimiehille ja heidän yksiköilleen. Kriittiset menestystekijät kertovat tavoitteet, joissa on onnistuttava. Näille määritellään seurattavat mittarit tai muu tapa, jolla saavuttamista arvioidaan. (Surakka & Laine 2013, 123.)

Kahdenkymmenen viime vuoden aikana on organisaatioissa yleistynyt Kaplanin ja Nortonin kehittämä Balanced Scorecard (tasapainotettu tuloskortti) -mittaristo. Kehittäjien johtopäätösten mukaan yksinomaan taloudellisten tunnuslukujen käyttäminen ei johda toiminnan riittävän laaja-alaiseen suunnitteluun ja tarkasteluun. Tilinpäätöstiedot kertovat aina menneestä ajasta. Kauhasen (2010, 39) mukaan Balanced Scorecardissa ei ole kysymys mistään johtamisen muoti-ilmiöstä, vaan mittaristo tuo, ja on jo useissa organisaatioissa tuonut, huomattavaa lisäarvoa toiminnan suunnitteluun ja johtamiseen. Balanced Scorecard-mittariston tarkoitus on avata organisaation strategia toiminnallisiksi tavoitteiksi ja rakentaa silta suunnittelun ja toteutuksen välille mittariston avulla. Se mahdollistaa budjetoinnin keventämisen, tukee resurssien parempaa kohdentamista, parantaa tiedonkulkua ja mahdollistaa oppimisen strategiasta. BSc:ssä on neljä eri näkökulmaa, taloudellinen, asiakas-, prosessi- ja oppimisen näkökulma. Tunnuslukuja on yleensä 8-20, sopivasti organisaation ohjaamiseksi mutta ei liikaa, ettei toiminnan tarkoitus häviä. Tunnuslukujen määrittelyssä hankalinta on hyvien ennakoivien tunnuslukujen tunnistaminen ja kehittäminen. (Kauhanen 2010, 39-41.)

Strategian laadinnassa on erityisesti otettava huomioon henkilöstörakenne. Sen keskeisiä tekijöitä ovat ikärakenne, sukupuolirakenne, koulutusrakenne, palveluksessaoloaika, vaihtuvuus, poissaolot, joista erityisesti sairauspoissaolot sekä henkilöstökustannukset. Näitä kaikkia voidaan verrata toimialan keskiarvoihin tai alan parhaisiin. Edellytyksenä strategian laadinnassa on, että kyseiset tiedot ovat saatavissa henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmistä. Myös henkilöstön ominaisuudet ovat tärkeitä laadintaan tarvittavia tietoja. Näitä ovat mm. tiedot, taidot, kokemus, kehittymiskyky, arvot ja asenteet sekä sitoutuneisuus työhön, uraan ja organisaatioon sekä työhyvinvointi. Näitä tietoja voidaan kerätä henkilöstökyselyillä. (Kauhanen 2010, 88.)

Poissaolojen seurannassa on tärkeää seurata ajankäyttöä, poissaoloja kuvaavia tunnuslukuja sekä poissaolokustannuksia. Lisäksi poissaolojen määriin tulee asettaa tavoitteita kuten sairauspoissaoloprosentti, tapaturmataajuus sekä kustannusten alentaminen. Tavoitteet pitää asettaa yksikkötasolle asti ja myös johdon pitää olla sitoutunut tavoitteisiin. (Liukkonen 2008, 210-211.) Sairaalat, vanhustenhoito ja lastenhoito profiloituvat toimintaideansa mukaan, eli visio voi olla "Terveyttä ja hyvinvointia potilaille". Jotta tämä olisi uskottavaa, pitäisi oman henkilöstön terveyteen panostaa erityisesti eli sairauspoissaolojen ja vaihtuvuuden pitäisi olla todella alhainen. (Liukkonen 2008, 117.) Usein laaditusta henkilöstöbudjetista pidetään kiinni liian tiukasti, koska se on yksi tavoitteista. Lisää väkeä tarvittaisiin, mutta budjetti ei salli. Menestyvä organisaatio analysoi ja arvioi nykyisiä ja tulevia henkilöstötarpeita ottaen huomioon laaditun strategian sekä sidosryhmien tarpeet ja odotukset ja huomioi tämän budjetissa. (Tuominen 2013, 50-51.)

Julkisella sektorilla terveydenhuollossa on yleisesti tavoitteena saada oikeat potilaat oikeaan aikaan hoidetuiksi oikeilla resursseilla ja vaikuttavasti. Tavoite on siis selkeä, mutta sen jakaminen konkreettisiksi mitattavaksi tavoitteiksi onkin sitten jo haasteellista. (Kauhanen 2010, 55.) Tavoitteiden ja mittaamisen tulisi täyttää seuraavia kriteereitä. Tavoitteen on oltava yksilöity ja riittävän tarkka, mitattava, ajallisesti määritelty, realistinen, toteutettavissa oleva ja hyväksyttävä. (Kauhanen 2010, 61.)

3.3.4 Henkilöstövoimavarojen mittaaminen

Nykyaikaiset organisaatiot haluavat mitata sitä, miten ovat menestyneet henkilöstöjohtamisessaan. Menestyksellisuuden mittaaminen tältä osin ei ole helppoa. Mittaamiseen on olemassa useita, toisistaan poikkeavia tapoja. Esimerkiksi tietyn johtamistoimen, kuten asiakaspalvelukoulutuksen järjestämisen kustannus, on helposti laskettavissa. Koulutuksen taloudellinen hyöty onkin sitten jo monen asian summa. Hyöty voi ilmetä henkilöstö- ja asiakastyytyväisyytenä, pienempänä henkilöstön vaihtuvuutena tai lisämyyntinä. Mutta jos organisaatiossa tapahtuu samanaikaisesti paljon muitakin näihin vaikuttavia asioita, on yksittäisen koulutuksen hyötyä vaikea osoittaa ja mitata. Tästä ongelmallisuudesta huolimatta henkilöstöasioiden hoitamisen menes-

tyksellisyyttä pitäisi mitata. Kyseessä on siten mielenkiintoinen haaste esimiehille ja henkilöstöasioiden ammattilaisille. (Kauhanen 2012, 219-220.)

Kauhasen (2012, 220) mukaan henkilöstövoimavarojen johtamisen tuloksia voidaan mitata sellaisilla asioilla kuten sitoutuminen, pätevyys, kustannustehokkuus, suoriutuminen, työtyytyväisyys ja motivaatio. Näitä ei useinkaan suoraan voida mitata, vaan pitää käyttää välillisiä mittaamismenetelmiä. Perinteisesti tällaisina mittareina on pidetty henkilöstön vaihtuvuutta, sairauspoissaoloja ja työtyytyväisyyttä. Kahteen ensimmäiseen saadaan helposti tietoa henkilöstötietojärjestelmästä. Niiden mittaustulokseen vaikuttaa oleellisesti myös työmarkkinatilanne ja henkilöstön ikärakenne. Jotta vaihtuvuus ja sairauspoissaolot toimisivat onnistumisen mittareina, niitä pitäisi myös verrata muihin samantyyppisiin organisaatioihin. Kyseiset luvut saattavat myös vaihdella suuresti henkilöstöryhmittäin tai osastoittain ja tällöin yksityiskohtaisempi analyysi on tarpeen. Työtyytyväisyyttä voidaan mitata vuosittain toteutetuilla henkilöstökyselyillä. Näiden lisäksi kannattaa mittareina käyttää myös organisaation imagoa potentiaalisena työnantajana, erilaisia laatupalkintoja sekä menestymistä kotimaisissa vertailuissa. (Kauhanen 2012, 220.)

3.3.5 Mittarit

Mittarin valinnassa pitäisi kiinnittää huomiota siihen, että se kertoo mitä saatiin aikaan sekä siihen, mitä tehdään ja mikä vaikuttaa lopputulokseen. Määttä (2000, 107) kuvaa BSC-mittareita, jotka kertovat jo toteutuneesta, vaikutusmittareiksi. Tällainen on mm. taloudellinen tulos. Tulosajurimittareilla hän tarkoittaa tulevaisuuteen suuntautuvia mittareita, jotka myös suuntaavat toimintaa reaaliajassa. Tulosajurimittarit liittyvät toimintaan ja keinoihin. Nämä ovat henkilöstölle konkreettisempia mittareita ja niitä voidaan miettiä vaikka kehittämispäivien yhteydessä. Toimenpiteet esimerkiksi asiakastytyväisyyden lisäämiseksi ovat tulosajurimittareita. Asiakastytyväisyysmittaus sitten kertoo vaikuttavuudesta. (Määttä 2000, 107-108.)

Mittareiden valintaan ja tulkintaan tulee suhtautua ennakkoluulottomasti. Vaikka osaltaan pitääkin paikkansa, että sitä saat mitä mittaat, on hyvä huomioida myös näkökulma; mitä pyydät, sitä saat. Mittareita ei tulekaan valita mittaamisen helppouden

perusteella. Mittarit voivat toki olla määrällisiä mutta myös sanallisia, eli kuvauksia jonkin asian tilasta. Mittarin ilmaisema arvo ei ole itseisarvo, vaan siitä tehtävät johdopäätökset ja toimenpiteet. Mittarin hyvydestä kertoo sen vaikutus ja hyöty. Mittaamisen kohteiden tuleekin olla sellaisia joita organisaation työntekijät ymmärtävät ja joiden parissa he työskentelevät. (Määttä 2000, 116-119.)

Mittariin liittyy tunnusluvun käsite jolla tarkoitetaan mittarin käytön tuloksena saatuja lukuja (Niiranen ym. 2005, 38). Menestyvien organisaatioiden tunnusluvut ovat hyviä, ne ovat kehittyneet ja ylittävät asetetut tavoitteet. Mittarit kohdistuvat seuraavasti:

- Henkilöstön käyttäytymistä kuvaavat mittarit ovat sairauspoissaolot, vaihtuvuus ja valitusten määrä.
- Henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista kuvaavat mittarit ovat henkilöstökyselyjen vastausprosentti, kehittämissuositusten määrä ja sisäisiin keskusteluihin osallistuminen.
- Henkilökohtaista suorituskkyä kuvaavat mittarit ovat suorituskkyarviointi, kehittämissuositteisiin osallistuminen ja niihin sitoutuminen sekä tieto- ja viestintätekniiikan hyödyntäminen.
- Osaamisen kehittämistä kuvaavat sellaiset mittarit kuten koulutukseen osallistuminen, tyytyväisyys koulutukseen ja koulutusmäärärahojen tuottava käyttö.
- Henkilöstön taito palvella asiakkaita ja kyky täyttää asiakkaan tarpeet on osaamista. Mittareita tähän ovat mm. asiakaspalvelun kehittämiseen käytetyt koulutustunnit, asiakaspalautteet ja henkilöstön asiakasasenteet. (Tuominen 2013, 95.)

Strategisesti on merkittävämpää mitata oikeita asioita, kuin mitata asioita oikein (Kauhanen 2010, 59). Ei siis ole niin ratkaisevaa, pitävätkö tilastot aivan tarkalleen paikkansa, vaan enemmänkin sillä, että vertailuajankohdan tilaston laskenta on samalla lailla tilastoitu. Liukkonen (2008, 255) toteaa, että mittaus on väline, mutta se ei saa olla itsetarkoitus. Kaikkiin uusiin oppeihin ei tarvitse heti lähteä mukaan. Ja kun on mitattu, pitää tehdä myös päätöksiä mitä asioille tehdään. Pelkkä keskustelu ei riitä. Joskus työpaikoilla on ongelma, jota yhdessä vaalitaan eikä kukaan halua tai osaa tehdä henkilöstöongelmalle mitään. (Liukkonen 2008, 268.)



Kuva 3. Henkilöstösuunnittelun vaiheet

3.4 Henkilöstövoimavaroja kuvaavat tunnusluvut raportoinnissa

Henkilöstövoimavaroja kuvaavat yleisimmät tunnusluvut on määritelty useissa eri teorialähteissä. Näitä ovat henkilöstön määrä ja rakenne, työaika, henkilöstökustannukset, vaihtuvuus, sairastavuus, esimiestyön onnistuminen, osaamisen kehittyminen ja työhyvinvointi. Koska organisaatiot kokevat yleensä vaikeaksi tunnistaa tunnuslukujen syy-seuraussuhteita (Ahonen 2002, 11), niiden merkityksiä on tarpeellista avata. Tunnuslukujen käsitteitä avaamalla laajennetaan myös ymmärrystä henkilöstöraportoinnista ja kehitetään tietojärjestelmien hyödynnettävyyttä (Manka & Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 57). Lisäksi tunnuslukuja avaamalla saadaan tukea jatkotoimenpiteiden miettimiseen.

3.4.1 Henkilöstön määrä ja tehty työaika

Henkilöstön määrää ja henkilötyövuotta tarvitaan monien muiden tunnuslukujen muodostamiseen. Ne kertovat myös siitä, onko henkilöiden määrä oikea vai joudutaanko käyttämään sijaisia ja vuokratyövoimaa. (Manka & Hakala 2011, 16.) Liukosen mukaan henkilöstön määrän tilastoinnissa mittana käytetään fyysisten henkilöiden lukumäärää. Henkilöstön rakenne tarkoittaa miesten ja naisten määrää, vakiuistien ja määräaikaisten määrää sekä henkilöstön ikärakennetta. Vuosityöntekijäksi henkilöt muutetaan laskemalla työsuhteen pituudet yhteen. Tämä tarkoittaa vuoden aikaista keskimääräistä henkilömäärää eli henkilötyövuosia. Vuosityöntekijä jakajana antaa talouden seurannassa tarkemman tiedon kuin henkilöstön lukumäärä tietyinä päivinä. Työhyvinvointityössä puhutaan yleensä fyysisten henkilöiden määrästä, vaikka joissakin työpaikoissa käytetään yhä virkojen laskemista. Virat eivät kuiten-

kaan sairasta eivätkä vaihda työpaikkaa, vaan ihmiset, joten Liukkonen mielestä vanhanaikaisen virkojen laskemisen voisi jo unohtaa. (Liukkonen 2008, 154-156.)

Taulukko 1. Henkilöstön määrä

1.1.											31.12.
A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
B	B	B							B	B	B

Henkilöstön määrä 31.12. on A+B eli kaksi henkilöä. Keskimäärin vuoden aikana on kuitenkin töissä vain 1,5 henkilöä. Tämä on siis 1,5 henkilötyövuotta.

Sijaisten osuutta verrattuna vakituisiin henkilöihin voidaan laskea niin, että lasketaan yhteen vakituisten ja määräaikaisten lukumäärä ja verrataan sitä vuosityöaikaan. Näin saadaan suhdeluku. Esim. 256 vakituista ja 143 määräaikaista muutettuna vuosityöajaksi voisi olla 245. Kun henkilöiden lukumäärä 399 jaetaan tällä luvulla saadaan 1,6 joka tarkoittaa siis sitä, että jokaista vuosityöntekijää vastaa 1,6 henkilöä. Työn pilkkominen määräaikaisilla tehtäväksi nostaa kuluja, vaikka suorat palkkamenot vähän säästyisivätkin. Kulujen määrä nousee suuremman henkilöstömäärän vuoksi mm. hallintokuluina ja sisäisen palvelun kuluina. Pätkätyöläisten käyttäminen työssä, joka vaatii jatkuvuutta ja pysyvyyttä ihmissuhteissa, viestittää asiakkaan ja hänen tarpeidensa vähäisestä arvostuksesta. (Liukkonen 2008, 156-157.)

Kokonaistyöaika tarkoittaa sitä säännöllistä työaika, jonka työntekijä on sitoutunut työehtosopimuksen tai työaikalain mukaan tekemään vuoden aikana. Tästä käytetään myös nimitystä teoreettinen säännöllinen työaika eli siitä ei ole vähennetty vuosilomia eikä muitakaan poissaoloja. (Liukkonen 2008, 179.) Tehdyllä työajalla tarkoitetaan Kestin (2010, 181) mukaan työn ääressä vietettyä työaika eli kokonaistyöaika vähennettynä lomilla ja muilla ajoilla, joita ei voi käyttää työn tekemiseen. Poissaolot voidaan jaotella pohjoismaissa käytössä olevan jaottelun mukaisesti neljään ryhmään. Nämä ovat vuosilomat, sairauspoissaolot, lakisääteiset vapaat ja muut poissaolot. Lakisääteisillä vapailta tarkoitetaan sellaisia vapaita jotka perustuvat lakiin mm. äitiys- ja isyysvapaa, opintovapaa, asepalvelus ja kertausharjoitus. Muita vapaita on mm. yksityiset syyt ja lomautukset. (Liukkonen 2008, 180.)

Teoreettinen työaika eli kokonaistyöaika

- poissaolot

+ ylityöt

= tehty työaika eli vuosityöaika

Liukkonen (2008, 181) toteaa, että työpaikoilla seurataan yleensä tarkasti vuosilomia, sairauspoissaoloja ja lakisääteisiä poissaoloja koska ne vaikuttavat palkkaan. Mutta myös muita poissaoloja pitäisi seurata koska ne voivat vaikuttaa työn tulokseen tai asiakassuhteeseen. Ajankäytön seuranta ei tarkoita työntekijän kontrollointia, vaan hänen työpaikkansa miehityksen ja toiminnallisuuden turvaamista. Osa poissaoloista voi myös olla oire työyksikön ongelmista, joten tärkeää on seurata sairauspoissaolojen lisäksi työtyytyväisyyden kehitystä. Poissaolo ei aina myöskään johdu pelkästään sairaudesta, vaan asian käsittely voi olla kesken Kelassa tai organisaatio ei ole vielä löytänyt pitkäaikaissairaalle työkykyä vastaavia tehtäviä. Liukkonen (2008, 163) mukaan ei riitä, että poissaoloja yritetään vähentää. Myös saadun työajan täytyy lisääntyä. Perustyön ja hallinnollisen/sisäisen palvelun välinen suhde on toiminnan seurannan perusasia. Liian raskaat hallintorakenteet heikentävät kilpailukykyä.

Ylitöitä seurataan yleensä tunteina sekä prosentteina kokonaistyöajasta. Myös ylitöiden syitä pitää seurata sekä niiden vaikutusta työntekijän terveyteen ja tuotantoon. Ylitöiden seurannassa pitäisi huomioida myös palkattoman ylityön määrä. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi kotona vapaaehtoisesti tehtävää työtä, jota ei lueta työaikaan. Tutkimusten mukaan mm. ylemmillä toimihenkilöillä tämä palkaton ylityö huomioidaan vasta kun tilanne on riistäytynyt käsistä ja tulee esille työuupumuksena. (Liukkonen 2008, 182.)

3.4.2 Henkilöstökustannukset

Henkilöstöinvestointien kuluja aiheuttavat mm. palkkauskulut, osaamisen kehittämisen kulut, hyvinvointityö, työterveyshuollon kustannukset, työsuojelu, varhaiskuntoutus, työpaikkaliikunta, virkistystoiminta ja työpaikkaruokailu. (Manka & Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 38-41.) Tärkeää on myös ymmärtää kulujen muutok-

sen käyttäytyminen tehdyn työn ja poissaolojen ajalta. Tässä voidaan erotella muuttumattomat kulut sekä verrata milloin poissaolon ajalta kustannukset nousevat ja milloin laskevat, eli paljonko siis maksaa se, kun jääetään ilman työntekijän työpanosta. Kun halutaan nopeasti nähdä taloudellinen vaikutus, lasketaan työvoimakustannus per tunti tai henkilö. (Liukkonen 2006, 185-186.)

Henkilöstökulujen osuus kaikista kuluista kertoo toiminnan henkilöstöintensiivisyydestä joka esimerkiksi palvelusektorilla on 70-80 prosenttia. Tulevaisuuteen varautumisesta kertoo tutkimus- ja kehitystoiminnan kulut suhteessa liikevaihtoon. Henkilöstön työhyvinvointiin sijoitettu raha pitäisi näkyä myös tuloksen parantumisena. Tällainen investointi lähtee yleensä liikkeelle asiakkaiden tyytymättömyydestä tai työntekijöiden kokemista fyysisistä tai psyykkisistä kuormituksista. Työntekijöiden työoloihin vaikuttavissa investoinneissa on kuitenkin Liukkonen mukaan vallalla vielä vanhanaikainen penninvenytys. Yleensä ei päästä edes ensimmäisen kynnyksen yli eli laskemaan ja seuraamaan työhyvinvointiin ja toiminnan parantamiseen tehtyjen investointien taloudellista hyötyä, koska se edellyttäisi, että henkilöstötilastointi ja hyvinvointitunnusluvut on saatavilla helposti ja niitä osataan yhdistää tilastoihin ja kuvauksiin organisaation toimivuudesta ja kehityksestä. (Liukkonen 2008, 99-109.)

3.4.3 Vaihtuvuus

Henkilöstövaihtuvuutta seurataan, että saadaan selville onko vaihtuvuus liian pieni tai liian suuri. Seurannan taustalla on siis se, millaisella vaihtuvuudella ja uusiutumistahdilla organisaatio pysyy kilpailu- ja työkykyisenä eli työn ja asiakassuhteiden ylläpitämiseen on riittävä osaaminen. Tutkimusten mukaan liian suuri ja hallitsematon vaihtuvuus vaikuttaa taloudelliseen tulokseen jos ydinosaajia poistuu. Sairaanhoidossa ja vanhustenhoidossa korkea henkilöstövaihtuvuus vaikuttaa asiakastytyväisyyteen negatiivisesti. Myös pienen ja vakaan, pitkän työkokemuksen ja suuren tietämyksen omaavan ydinjoukon kutistuminen liian pieneksi ydinosaajien joukoksi on riski. Henkilöstön liian alhainen vaihtuvuus on myös riski, uusiutumista ei tapahdu ja aika ja osaaminen ajavat organisaation ohi. Myös esimiesten vaihtuvuutta pitäisi seurata. Liian usein vaihtuva esimies tuo mukanaan aina uuden johtamistyylin ja

erilaiset työn tavoitteet. (Liukkonen 2008, 160-163.) Esimiesten vaihtumattomuus voi kuitenkin olla vielä suurempi ongelma (Liukkonen 2008, 237).

"Vaihtuvuus on merkittävä liiketoimintariski, sillä kilpailu osaavasta työvoimasta on kovaa." Osa vaihtuvuudesta syntyy ikääntyvien työntekijöiden eläköitymisestä ja loput, joihin voi vaikuttaa eniten, sitten henkilölähtöisistä poistumista. Myös eläköitymispäätöstä voidaan siirtää hyvällä työviihtyvyydellä. Mikäli eläköityvien tilalle otetaan uusia henkilöitä, kannattaa heidät ottaa ennakoivasti perehtymään työhön. (Kesti 2010, 220-221.) Avoimessa keskustelukulttuurissa koetaan henkilöstömuutokset yleensä haasteellisiksi, erityisesti johtajien vaihtuminen. (Niiranen ym. 2005, 148-149.) Kestin tutkimuksen mukaan vaihtuvuus on pienempi työyhteisöissä, joissa työelämän laatu koetaan hyväksi. Tutkimuksen tulokset osoittavat myös, että uudet työntekijät opastetaan tuottavaan työhön nopeammin työyhteisöissä, joissa työelämän laatu on hyvä. (Kesti 2010, 182.)

Organisaatiossa pitää miettiä myös sitä, miten houkutteellaan ja pidetään töissä juuri oikeanlaista henkilöstöä. Esimiesasemassa olevat ovat tässä ratkaisevassa roolissa sillä Kauhasen (2010, 35) mukaan esimies rakentaa työnantajaimagoa omalla johtamiskäyttäytymisellään. Tällä on ratkaiseva merkitys uuden henkilöstön houkuttelemisessa ja nykyisen pitämisessä. (Kauhanen 2010, 35.) Yleensä myös avointen hakemusten määrää pidetään hyvänä imagomittarina (Kauhanen 2010, 49). Tutkimusten mukaan nykyinen työn rationalisointi silpputyöksi, kilpailu työpaikoista ja muutosväsymys lisäävät ihmisten halukkuutta jäädä pois työstä (Liukkonen 2008, 227). Pitkäjänteisellä henkilöstötyöllä voidaan helpottaa työvoiman saatavuutta, kun työhyvinvointipanostuksilla vähennetään poissaoloja ja taataan toimiva miehitys. Henkilöstövaihtuvuuden pitäminen hallinnassa varmistaa palvelun laadun ja tukee arvoa maailmaa ylläpitävää vuorovaikutusta. (Liukkonen 2008, 131.)

Joitakin työntekijöitä saattaa kiinnostaa sama työ pitkäänkin, mutta on myös paljon henkilöitä, jotka haluavat muutaman vuoden välein uusia haasteita. Organisaatiossa pitäisikin olla tarjolla uusia tehtäviä joko samalla organisaatiotasolla tai ylempänä tai alempana. Tästä kertoo organisaation sisäinen vaihtuvuustieto. Sisäisen vaihtuvuuden ongelmana on yleensä se, että esimies ei halua luopua hyvästä henkilöstä koska

se heikentää lähtötiimin tulosta, mutta tässä pitäisi huomioida myös, voiko se parantaa koko organisaation suorituskykyä. (Kauhanen 2010, 98.)

Työntekijöiden eläkkeelle jäämisen ajankohdan valintamahdollisuudet ovat tällä hetkellä laajat. Eläkkeelle voi jäädä joustavasti 63 ja 68 vuoden välillä. Eläkkeelle jäämiseen pitääkin varautua entistä paremmin. Vanhan virka-ajattelun mukaan lähtijän tilalle otettiin aina uusi henkilö. Nyt tästä ajatuksesta on päästy eroon ja organisaatiot miettivät tarkasti minkälaiseen tehtävään seuraaja palkataan, jos palkataan. (Liukkonen 2008, 220-221.) Strategisen suunnittelun yhteydessä pitäisi miettiä, mitkä tiedot ja taidot ovat erityisen tärkeitä strategian toteuttamiseksi. Kun laaditaan toimintasuunnitelma, mietitään, mitä tietoa sen toteuttamiseen tarvitaan. On erittäin tärkeää varmistaa, että tärkeä tieto ja tietämys säilyvät organisaatiossa vaikka henkilöt vaihtuvat. (Tuominen 2013, 66-67.)

Liukkonen (2008, 235-236) toteaa, että myös syytä lähtövaihtuvuuteen on syytä seurata, kuinka moni on mm. siirtynyt eläkkeelle tai irtisanoutunut. Määräaikaisten kohdalla pitäisi seurata määräaikaisuuden päättymisen lisäksi sitä, kuinka moni on siirtynyt vakituisiksi. Vaihtuvuuden yleisimmät syyt ovat yleensä seuraavanlaisia:

- Tyytymättömyys työn antamiin haasteisiin, liian vähäinen tai liika vastuu, huonot etenemismahdollisuudet sekä mahdollisuudet kehittää osaamista.
- Yleisiä ovat myös stressi, epävarmuus työstä sekä pelko muutoksista tai jo tapahtuneet muutokset työssä tai organisaatiossa.
- Lisäksi vaihtuvuutta aiheuttaa tyytymättömyys organisaatioon, esimieheen tai työtovereihin sekä epäoikeudenmukainen kohtelu tai palkkaus.

Vaihtuvuuden syyt kannattaa selvittää lähtökyselyillä, jolloin voidaan jatkossa estää turhat lähdöt (Manka & Hakala 2011, 20).

3.4.4 Osaaminen

Henkilöstön kouluttaminen on investointi, jonka pitää lisätä tuottavuutta. Koulutuksen vaikuttavuuden mittaamisessa ei siis riitä vain osaamisen lisääntyminen ja koulutuspäivien laskeminen, vaan koulutus pitää myös pystyä hyödyntämään. Hyödyntäminen tässä tapauksessa tarkoittaa sitä, että toimintatapoja ja työmenetelmiä kehitetään niin, että uuden osaamisen avulla tavoitteet on helpompi saavuttaa. Hyvä tapa on esimerkiksi toimintamalli, että tärkeässä koulutuksessa käynyt on velvoitettu kertomaan omalle ryhmälleen koulutuksen sisällöstä, hyödyistä ja kehittämismahdollisuuksista. Tähän riittää lyhyt 5-10 minuutin puheenvuoro jonka jälkeen mietitään yhdessä jatkotoimenpiteet. (Kesti 2010, 151.)

Henkilöstön osaaminen ja oppiminen edistävät merkittävästi pitkän aikavälin onnistumista, hyvää asiakastyötä ja tehokkuutta (Niiranen ym. 2005, 28). Ydinosaamisalueet on tunnistettava ja kehitettävä osaamista näillä alueilla. Liian pikkutarkkaan osaamisen kirjaamiseen ei kannata lähteä, se vie liikaa työaikaa ja lisää byrokratiaa. (Kesti 2010, 149.) "Tutkimusten mukaan osaamisen kehittyminen hidastuu merkittävästi käskyvaltaisessa johtamiskulttuurissa" (Kesti 2010, 158). Tuomisen (2013, 53) mukaan menestyvälle organisaatiolle on tyypillistä selvittää jokaisen osaaminen kuten tiedot, taidot ja asenteet ja verrata niitä järjestelmällisin menetelmin osaamistarpeisiin. Osaamisen kehittämisen periaatteet suunnitellaan ja niistä kerrotaan henkilöstölle, sekä laaditaan osaamistarpeet täyttävät koulutussuunnitelmat. Koulutussuunnitelmat perustuvat organisaation strategiaan, keskinäisiin sopimuksiin, sekä henkilökohtaisiin oppimis- ja kehityssuunnitelmiin. Menestyvä organisaatio myös arvioi koulutus- ja kehittämisohjelmien laatua sekä kustannus- ja muita vaikutuksia työpaikalla.

Organisaation toiminnan kannalta osaamista kannattaa tarkastella laajemmin, kuin vain tietoina ja taitoina. Osaamiseen voidaan Kauhasen (2010, 44) mukaan lukea myös kokemus, arvot, asenteet, motivaatio ja energia. Kokemuksella tässä ei tarkoiteta sitä, kuinka pitkään joku on toiminut tietyissä tehtävissä, vaan sitä, mitä hyödynnettävää henkilölle on kertynyt näiltä vuosilta. Arvojen ja asenteiden pitää olla kohdallaan, että tietoja ja taitoja pystytään hyödyntämään. Ja eniten henkilöllä pitää olla motivaatiota käyttää osaamistaan ja energiaa toimintaan. Molempia tarvitaan välttä-

mättä osaamisen hyödyntämiseen. "Ei riitä, että yksilöillä on korkea koulutus ja paljon osaamista, jos organisaatio ei syystä tai toisesta kykene hyödyntämään niitä täysimääräisesti" (Kesti 2010, 55).

Osaamisen kehittäminen merkitsee monille muodollista kouluttautumista työaikana tai vapaa-ajalla, mutta myös kehittymistä ja uuden oppimista työssä. Suomalainen yhteiskunta arvostaa edelleen muodollista kouluttautumista ja tutkintoja. Viime vuosina ovat kuitenkin myös erilaiset näyttötutkinnot ja oppisopimuskoulutus lisääntyneet. Työnantaja voi kannustaa ja tukea henkilöstöä kehittämään itseään mm. palkallisella toimivapaalla, joustavilla työajoilla esim. työaikapankki, kurssimaksujen maksamisella tai nettiyhteyden kustantamisella. (Kauhanen 2010, 101.) Menetelmistä voidaan kertoa henkilöstöraportissa.

Henkilöstöön liittyvät osaamisen tunnusluvut (taulukko 1) ovat Kauhasen mukaan mm. seuraavia:

Taulukko 1. Osaamisen tunnusluvut (Kauhanen 2010, 45)

menneisyys:	nykyisyys:	tulevaisuus:
lähteneet työntekijät (menetetyt)	henkilöstön tyytyväisyys	maine työmarkkinoilla
pitkäaikaiset sairauspoissaolot	motivaatio	hakijoiden määrä avoimiin työpaikkoihin
tapaturmat	stressitaso	onnistuneet rekrytoinnit
toteutetut koulutustapahtumat	toiminnan kehittämiseen osallistuminen	poislähteneiden paluu
osaamisprofiili	yhteisiin tilaisuuksiin osallistuminen	lähtöhaastattelut
palkkiot ja tunnustukset	kehitysideoiden lukumäärä	tulohaastattelut
kustannukset/työntekijä	tiimipalautte	osaamisen kehityssuunnat
	uusiin työtehtäviin siirtyminen	osaamispääoma
	valitusten lukumäärä	tiimin toimivuuden arviointi
	turvallinen työtapa	urasuunnitelmat
	työolosuhteet	ikä rakenne
	lyhytaikaiset sairauspoissaolot	työkykyindeksi

3.4.5 Sairastavuus

Kyvykäs henkilöstö tekee töitä tehokkaammin, huono työkyky laskee työtehoa ja aiheuttaa laaturvirheitä, jolloin tarvitaan enemmän työntekijöitä tekemään työ (Kesti 2010, 17). Kasvussa oleva sairauspoissaolojen määrä aiheuttaa pidemmällä aikavälillä merkittäviä kustannuksia ja liiketoimintariskejä. Johdon kannattaa siis seurata sairauspoissaolojen määrää ja henkilöstön vaihtuvuutta. (Kesti 2010, 43.) Useiden tut-

kimusten mukaan organisaatio voi vaikuttaa vähintään kolmasosaan sairauspoissaoloista (Kesti 2010, 182). Poissaolojen raportointiin olisi hyvä lisätä myös poissaolojen kulut. On hyvä tietää paljonko maksaa, kun jäädään ilman työntekijän työpanosta. (Liukkonen 2008, 195.)

Sairauspoissaolot kertovat työmotivaatiosta ja henkilöstön jaksamisesta. Tutkimusten mukaan työntekijän näkemys omasta työkyvystään vaikuttaa eniten työstä pois jäämiseen ja työmotivaatioon. Työmotivaatiohan syntyy siitä, että työpaikalla asiat ovat kunnossa ja työ koetaan mielekkääksi tai myös pelko työpaikan menettämisestä voi motivoida. Motivaatiota lisää myös se, että työkavereita ei haluta jättää pulaan. Korkean työmotivaation omaava sinnittelee työssä hieman huonommassakin kunnossa. Tämä taas voi johtaa pitkäaikaiseen työkyvyn menetykseen. Sairauspoissaoloja lisää myös työpaikan ongelmat, kuten henkilöiden väliset konfliktit sekä stressi. Huomion kiinnittyminen muuhun kuin perustyöhön lisää stressiä hoitamattomista tai huonosti hoidetuista työtehtävistä. Jaksamisen ongelmat näkyvät siis lisääntyvinä sairauspoissaoloina sekä kiireen että masennuksen vuoksi. Esimiehen pitää seurata sairauspoissaolojen määrää, koska työpaikalla esimies vastaa työhyvinvoinnista. Varhaisen tukemisen mallin mukainen keskustelu käynnistyy, kun yhdessä sovitut sairauspoissaolojen hälytysrajat ylittyvät. Poissaolojen palkkakulumenetys syntyy, kun työntekijä ei ole tekemässä työtä. Tästä voidaan vähentää Kelan korvaamat kustannukset. Työpanoksen korvaaminen ylityöllä kasvattaa kustannuksia. Useimmiten poissaolevan henkilön työpanos on korvattava sijaisella, josta syntyy merkittäviä lisäkustannuksia. Tässä pitää palkkakustannusten lisäksi huomioida kustannukset, jotka syntyvät sijaisen hankkimisesta, perehdyttämisestä sekä työn keskeyttämisestä. (Kesti 2010, 171-176.)

Tutkimusten mukaan joka viidennen yli 54-vuotiaan työkyky on alentunut. Ikääntyminen ei kuitenkaan automaattisesti tarkoita sairauspoissaolojen lisääntymistä, mutta todennäköistä on, että pitkien poissaolojen osuus kasvaa. Alle 30-vuotiailla esiintyy enemmän lyhyitä poissaoloja, mikä osaltaan selittyy elämäntilanteeseen liittyvillä seikoilla. Poissaolojen hallinta edellyttää toimivaa seurantajärjestelmää ja esimiesten valmentamista varhaisen tuen malliin. Sairauspoissaoloriskiä vähentävät esimiehen ja työyhteisön tuki sekä oikeudenmukainen päätöksenteko ja kohtelu työpaikalla.

Ikääntyvien kohdalla tulee kiinnittää huomiota työkuorman keventämiseen ja työaikajärjestelyihin. (Kesti 2010, 221-222.)

Työkykyä voi johtaa, ja pitää johtaa, vaikka työkyky itsessään onkin monen eri tekijän summa. Ajan ja rahan käyttäminen tähän toimintaan maksaa itsensä takaisin pienempinä sairaudenhoitokuluina ja parempana tuottavuutena. Tehtyjä toimenpiteitä pitää myös seurata ja arvioida. Tähän tarkoitukseen on etukäteen sovittava luotettavat mittarit tulosten säännölliseen raportointiin organisaation johdolle. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 4.) Sairauspoissaolotilastot ovat myös henkilöstö- ja työhyvinvointiasiantuntijoiden sekä työterveyshuollon tärkeimpiä työkaluja ja niiden avulla pystytään ennakoimaan palvelutarvetta sekä seuraamaan tehtyjen henkilöstö- ja työterveyspanosten vaikutusta. Poissaolotilastojen seuranta kerran vuodessa ei riitä, vaan poissaoloja ja poissaolokäyttäytymistä pitää seurata kuukausittain. (Liukkonen 2008, 200-201.)

Nykyään seurataan myös sairaana työssä olevien määrää sekä tilastoissa näkymätöntä sairauspoissaoloa. Sairaana töissä ololla tarkoitetaan sitä, että työntekijä on töissä sairaana, kun kantaa vastuuta omista töistään ja asiakkaistaan tai murehtii alimiehiteytyn työryhmän selviytymistä, jos jäisi pois töistä. Myös tiedossa oleva ansion menetyks voi saada työskentelemään sairaana. Sairaustilastoissa näkymätön poissaolo voi olla mm. työajantasausvapaa, ylityövapaa, vuosiloma tai työvuoron vaihto jotka pidetään sairauden vuoksi. Tällaisia tietoja voidaan saada selville henkilöstökyselyillä. (Liukkonen 2008, 203.) Sairaana työskentelyä voidaan kuvata myös tehottomaksi oleskeluksi työpaikalla. Suurimmat työtehon menetykset sairaana töissä ollessa aiheutuvat masennuksesta ja voimakkaasta kiputilasta. (Rissanen & Kaseva 2014, 6.)

Poissaoloseurantaa tulisi siis kehittää systemaattisesti. Lisäksi pitäisi seurata terveinä työssä olevien määrää ja kehityksen suuntaa. Henkilöt, jotka eivät ole päivääkään poissa työstä seurantajakson aikana, ilmoittavat yleensä syyksi kannustavan työilmapiirin, hyvät työtoverit, luontevan suhteen esimieheen, palautteen työstä ja vaikuttamismahdollisuudet. (Liukkonen 2008, 212.)

3.4.6 Työhyvinvointi

Suuret ja keskisuuret organisaatiot mittaavat säännöllisesti myös henkilöstön tyytyväisyyttä. Näissä henkilöstöltä kysytään yleensä ainakin mielipiteitä johtamisesta, tiedonkulusta, työnjaosta ja palkitsemisesta. Oleellista näissä kyselyissä on vastausaktiivisuus, jonka pitäisi olla yli 70 %. Jos aktiivisuus jää alle 40 %:n, eivät tulokset anna mahdollisuutta johtopäätösten tekemiseen. (Kauhanen 2010, 50.) Henkilöstötutkimus tai kysely osoittaa henkilöstölle, että sen mielipiteitä halutaan kuulla ja niistä välitetään. Tämä tietysti edellyttää sitä, että tutkimustulokset käsitellään henkilöstön kanssa ja esiin tulleisiin epäkohtiin puututaan. Jos näin ei toimita, henkilöstöä ei kiinnosta taas vuoden päästä täyttää samaa lomaketta uudelleen. (Österberg 2009, 28.)

Jos henkilöstökysely tehdään liian usein, vastausaktiivisuus jää yleensä 20-40 prosenttiin. Tällöin tutkimustuloksista on mahdoton tehdä mitään päätelmiä. Usein syy pieneen vastausaktiivisuuteen on myös siinä, että ylin johto ei reagoi tutkimuksen esiin tuomiin ongelmiin. Joissakin tapauksissa myös vastaajien pelko henkilöllisyyden paljastumisesta vaikuttaa vastausaktiivisuuteen. (Kauhanen 2012, 222.) Hiljainen tieto voi olla organisaation kannalta joko hyödyllistä tai haitallista. Esimerkiksi työilmapiirimittaukseen vastatessa voidaan muistaa erityisen hyvin vuosia sitten tapahtuneita negatiivisia asioita joilla ei enää ole merkitystä. Ikävät asiat pysyvät muistissa pitkään niihin liittyneen vahvan tunnelatauksen vuoksi. (Kesti 2010, 74.)

Tutkimukset osoittavat, että oikein kohdennettu panostus työhyvinvointiin parantaa henkilöstötuottavuutta. Oikeudenmukainen esimiestyö vähentää poissaoloja, pienentää riskiä sairastua masennukseen ja edistää muutoinkin henkilöstön tyytyväisyyttä. Myös henkilöstön osallistaminen oman työyksikkönsä kehittämiseen edistää työelämän laatua. Sairauspoissaolot, vaihtuvuus ja työelämän laatuun liittyvä kyselyt kertovat siitä, miten työpaikalla voidaan. (Kesti 2010, 170.) Työhyvinvointi vaikuttaa organisaation suoriin ja välillisiin kustannuksiin sekä työnantajaimagoon (Kauhanen 2010, 108). Työnantajan imagolla on vaikutusta myös siihen, minkälaista palkkaa se joutuu maksamaan. Hyvämaineinen työnantaja voi maksaa keskitason palkkoja ja pystyy silti pitämään työntekijänsä. (Kauhanen 2010, 91.)

Työkykyjohtamisen mittarit pitää valita niin, että ne muodostavat tasapainoisen kokonaisuuden. Sairauspoissaolotietojen lisäksi tärkeitä mittareita ovat työkyvyttömyyseläkkeiden määrä ja niiden kustannukset, työterveyshuollon palveluiden käyttö ja kustannukset sekä työtapaturmat ja kustannukset. Lisäksi työkykyjohtamisen mittareina suositellaan työntekijöiden vaihtuvuuden seuraamista sekä henkilöstökyselyn tuloksia. Työkyky edellyttää myös elämän hallintaa. Organisaatio voi kannustaa terveellisiin elämäntapoihin järjestämällä liikuntatilat työpaikan yhteyteen, mahdollisuuden terveelliseen työpaikkaruokailuun sekä painonhallintaryhmiä. Myös työpaikan savuttomuus ja päihteettömyyden tukeminen edistävät elämän hallintaa. Erittäin tärkeää on työaikajärjestelyjen laadinta siten, että ne tukevat palautumista. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 11-13.)

Työpaikoilla ajaututaan helposti ongelmien tietämisen ja tekemisen väliseen kuluihin, ongelmat tiedostetaan, mutta kukaan ei kykene tekemään niille mitään. Kesti mukaan tyypillistä on, että ongelmat lakaistaan maton alle, mikä lisää negatiivisia tuntemuksia ja estää uuden oppimisen. (Kesti 2010, 43.) "Useat tutkimukset osoittavat ihmisten passivoituvan välinpitämättömässä ryhmässä. Tämä selittää esimerkiksi tapaturma-alttiuden niissä organisaatioissa, joissa työturvallisuusohjeisiin suhtaudutaan välinpitämättömästi. Sama ilmiö estää organisaation kehittämisen, huomiota kaipaaviin asioihin ei organisaatiossa ole opittu puuttumaan, joten niitä vähätellään ja vältellään." (Kesti 2010, 85.)

Nykyään ymmärretään, että työntekijöitä ei saada mukaan muutokseen ohjeilla, määräyksillä ja rajoitteilla. Näiden sijaan puhutaankin osallistavasta kehittämisestä. Ongelma tässä on monesti kuitenkin se, että muutokseen osallisena olevat henkilöt otetaan mukaan liian myöhään eli vasta toteutusvaiheessa. Henkilöstön tulisi olla mukana jo muutoksen suunnitteluvaiheesta asti. Vääränlainen menettely on omiaan aiheuttamaan muutosvastarintaa ja purnausta. (Schaupp, Koli, Kurki & Ala-Laurinaho 2013, 94.) Oletettavaa siis onkin, että työelämän laadun kehittäminen vähentäisi mm. sairauspoissaoloja merkittävästi. Laadun kehittämistä tarvitaan erityisesti vaihtuvuuden, poissaolojen ja muiden muutoksien vuoksi. Laadun kehittämisen vaikuttavuutta voidaan mitata seuraamalla kehittämiseen käytettyä työaika suhteessa saavutettuihin työelämän laadun parannuksiin. (Kesti 2010, 182-183.)

3.4.7 Johtaminen ja esimiestyö

Kesti (2010, 49) kirjoittaa, että tutkimusten mukaan menestyneiden yritysten johtajat keskittyvät siihen, että organisaation kaikki jäsenet toimivat hyvin yhteen. Heille on tärkeää valita oikeat henkilöt tehtäviin ja mahdollistaa näiden työntekijöiden menestyminen työssään, eivätkä he etsi ensisijaisesti henkilökohtaista meriittiä. Kauhasen (2010, 120) mukaan organisaatioissa sallitaan liian usein huonoa esimiestyötä ja tämä voi maksaa jopa kaksi tai kolme kertaa esimiehen vuosiansion verran organisaatiolle. Esimiestyön mittaamiseen onkin soveltava käytännöt ja alisuoriutumiseen on puututtava. Liukkosen (2008, 116) mukaan esimies, jolla on tietoa ja taitoa, mutta ei rohkeutta johtaa ja tehdä päätöksiä konfliktitilanteissa, maksaa organisaatiolle paljon. Välinpitämättömyys ja kyvyttömyys puuttua henkilöstön ongelmatilanteisiin näkyvät lisääntyneinä sairauspoissaoloina ja henkilöstövaihtuvuuden kasvuna.

Työn kehittämisen näkökulmasta esimiehen pitää etsiä osaamistarpeisiin ratkaisuja. Tässä työssä avoimuus ja osallistumiseen kannustava toimintatapa korostuu, mutta lisäksi tarvitaan silti selkeät toimintaohjeet. Myös esimiehen tehtäviin kuuluvaa päättävältä pitää uskaltaa käyttää eikä asioiden eteneminen saa jäädä keskustelukierteeseen. Tämä edellyttää johtamisen asiantuntemusta, toimintaympäristön ja työn tuntemusta sekä toimivaa kontaktia työntekijöihin. Ammatillinen pätevyys ei suoraan tuota esimiestyössä tarvittavia johtamistaitoja. (Niiranen ym. 2005, 149.) Innostunut esimies saa helposti koko ryhmän innostumaan tai vastaavasti esimies voi pienillä torjuvilla eleillä mitätöidä ryhmälle tärkeän asian. (Kesti 2010, 79.) Tiedottamisessa on tärkeää, että kaikki saavat esimieheltä saman tiedon. Jos esimerkiksi tieto on siirretty intraan, ei tiedon saaminen sieltä saa jäädä niiden varaan jotka osaavat sieltä tietoa etsiä. Näistä henkilöistä tulee helposti mielipidevaikuttajia, jotka tietävät asioita ja vievät niitä sitten eteenpäin oman mielipiteensä muokkaamana. (Kesti 2010, 81.)

Tulos- ja kehityskeskustelu on esimiehelle ja alaiselle tilaisuus pysähtyä miettimään näkemyksiä ja kokemuksia työstä, onnistumisista, epäonnistumisista sekä tavoitteista ja haaveista. Tavoitteita, mittareita ja toimenpiteitä voidaan miettiä mm. vastaamalla kysymyksiin, mitä aion tehdä auttaakseni alaisiani toimimaan paremmin tai mitä haluan saavuttaa asiakkaiden suhteen sekä ammattitaitoni edelleen kehittämiseksi.

Myös strategian mukaiset palkitsemiseen liittyvät mittarit pitää keskustelussa tuoda esille. (Määttä 2000, 142-145.) Tuloskeskustelulla voi olla erilaisia nimiä, kuten tavoitekeskustelu, arviointikeskustelu, esimies-alaiskeskustelu ja kehityskeskustelu. Tärkeintä on, että mietitään mikä keskustelun tarkoitus on sekä se käydäänkö keskustelu ensin tiimin ja vasta sen jälkeen yksittäisen henkilön kanssa. Tämä riippuu siitä, mille tasolle tavoitteet on tarkoitus sijoittaa, tiimi- vai henkilötasolle. Tavoite-, suunnittelu- ja kehityskeskustelut ovat osa organisaation johtamisjärjestelmää ja niiden käyminen ei voi olla riippuvainen pelkästään esimiehen mielenkiinnosta tai ajankäytöstä. (Kauhanen 2010, 66.) Kehityskeskustelujen käymistä onkin organisaatiossa hyvä seurata toteutumisprosenttina mutta myös niiden laatua ja sovittujen asioiden toteutumista on syytä seurata (Manka & Hakala, 2011, 44). Tutkimustulosten mukaan kehityskeskustelujen käyminen ja toimivuus ovat onnistuneen tuloksellisuussarvioinnin perusta. (Niiranen ym. 2005, 256.)

"Huonon henkilöstöjohtamisen heijastusvaikutuksina ovat kasvava vaihtuvuus, laatuvirheet ja huono maine. Vastaavasti hyvän johtamisen merkkeinä ovat hyvä maine, pienet laatukustannukset, vähäiset poissaolot ja pieni vaihtuvuus." (Kesti 2010, 132.)

- toiminnan kehittäminen vähentää sairauspoissaoloja ja vaihtuvuutta
- vaihtuvuuden kasvu lisää perehdyttämiseen käytettyä aikaa ja vähentää tehokasta työaikaa
- sairauspoissaolojen lisääntyminen vähentää tehokasta työaikaa
- toiminnan kehittäminen ja kouluttautuminen lisäävät tehokasta työaikaa (Kesti 2010, 192-193.)

Myös esimiestyön onnistumista voidaan siis mitata. Esimiestyötä arvioidaan ensisijaisesti esimiehen ja hänen esimiehensä välisessä kehityskeskustelussa. Suorituksen mittaamisessa nykyaikaisten johtamisperiaatteiden mukaisesti arvioivat myös alaiset esimiehensä johtamistoimintaa. Tämä näkökulma jää yksipuoliseksi, joten on syytä antaa myös esimiehen kollegoiden ja yhteistyöverkoston arvioida onnistumista yhteistyön, tuen ja toimintojen kehittämisen näkökulmasta. Lukuihin perustuvaa faktaa taas saadaan esim. työhyvinvointikyselyllä sekä raportointijärjestelmistä saatavilla

tiedoilla vaihtuvuudesta, sairauspoissaoloista ja ennenaikaisesta eläköitymisestä. (Kauhanen 2010, 64.)

3.5 Henkilöstötietojärjestelmät raportoinnin tukena

Henkilöstövoimavarojen suunnittelu ja johtaminen vaatii ajantasaista tietoa henkilöstöstä. Siihen tarvitaan monipuolisia ja helppokäyttöisiä henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmiä. Henkilöstövoimavaroista on oltava jotain uutta tarjottavana strategiseen suunnitteluun ja jokapäiväiseen johtamiseen, kuten tietoa omasta henkilöstöstä, sen osaamisesta, toiveista ja toiminnasta. Ylin johto tarvitsee erilaista tietoa suunnittelun pohjaksi kuin esimiehet ja henkilöstöosasto. Henkilöstötietojärjestelmien on kyettävä palvelemaan näitä kaikkia. Kun henkilöstö on organisaation tärkein voimavara, tulee henkilöstöä koskeva informaatio pystyä tarjoamaan päätöksentekijöille oikeaan aikaan, oikeassa muodossa ja järkevin kustannuksin. (Kauhanen 2012, 37.) Palkkakehityksen, palkitsemisen ja urakehityksen seuraaminen tukee esimiehen työtä. Henkilöstöasiantuntija tarvitsee järjestelmää suunnitellessaan henkilöstön kehittämiseen liittyviä toimintoja, urakehitystä tai rekrytointia. (Österberg 2009, 46.)

Organisaatiolla on useita tapoja hankkia tarvitsemiaan henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmiä. Tietojärjestelmä voidaan luoda asiantuntijoiden avulla tai ostaa valmis ohjelmisto ja räätälöidä se ohjelmistotoimittajan kanssa organisaation tarpeisiin. Ohjelmisto voidaan hankkia myös valmiina tai ohjelmiston käyttöpalvelu voidaan hankkia ulkopuoliselta palveluorganisaatiolta. Suurissa organisaatioissa käytetään usein kokonaisvaltaista toiminnanohjausjärjestelmää, jossa on asiakaspalveluun liittyvä osio sekä taloushallinnon ja henkilöstöhallinnon osiot. (Kauhanen 2012, 40-41.) Strategisten mittareiden määrittely ja niihin liittyvä tiedonkeruu koetaan monesti ongelmalliseksi. Raportointia kehitettäessä pitää muistaa, että sellaista tietoa ei voi raportoida mitä ei ole kerätty. Raportointiohjelman kehittäminen vaatii siten myös tietojen keräämisen ja tallentamisen suunnittelua. (Ahonen 2002, 10.)

3.5.1 Tietojärjestelmästä tarvittavat raportit

Henkilöstötietojärjestelmän on kyettävä tuottamaan ainakin palkka- ja poissaolara-portteja. Lisäksi sellaiset raportit ovat tarpeellisia kuten henkilöstön vaihtuvuus ja erityisosaaminen. (Österberg 2009, 45.) Palkkakustannusten ja poissaolojen lisäksi tarvitaan raportteja henkilöstömääristä ja historiatiedoista. Lisäksi olisi hyvä pystyä tekemään ennusteita. Etukäteen määriteltyjen parametrien mukaisesti voidaan saada poikkeamaraportteja esimerkiksi suuresta tai pienestä ylitöiden määrästä tai vaihtuvuudesta. Nopeasti tarvittava erityisosaaminen olisi hyvä löytyä järjestelmästä. Ennusteita taas tarvittaisiin vaikkapa nykyisen henkilöstörakenteen kehityksestä tiettyyn vuoteen mennessä tietyillä olettamuksilla vaihtuvuuden suhteen. (Kauhanen 2012, 39.)

Kauhasen mukaan henkilöstön tiedot pitää olla esimiehen saatavissa henkilötietojärjestelmästä reaaliajassa. Esimies tarvitsee tietoja päivittäisjohtamisessa mm. työjärjestelyjen suunnittelussa, mutta myös pidemmän ajan suunnittelussa, kuten eläköitymisen ennakoimisessa. Tärkeimmät henkilöstötiedot liittyvät toimenkuvaan, tavoitteisiin, osaamiseen ja kehittymiseen. Tietojärjestelmiin kerättyjen tietojen luottamuksesta täytyy huolehtia ja varmistaa lainsäädännön asettamat rajoitteet tiedon jakamiselle. (Kauhanen 2010, 27.) Myös henkilöstöraporttiin olisi tarkoituksenmukaista saada tiedot vaivattomasti henkilöstötietojärjestelmästä, ettei niitä tarvitse käsin poimia monista eri lähteistä. Jos johtamisen apuvälineenä on Balanced Scorecard -mittaristo tai vastaava, tulisi myös tämän osalta henkilöstöasioiden johtamisen tiedot saada suoraan tietojärjestelmästä, koska muutoin mittariston hyödyntäminen on hankalaa ja kallista. (Kauhanen 2012, 39.)

3.5.2 Henkilöstötietojen tietosuojaja

Tietosuojaja-asioista on tullut yksi keskeisimpiä asioita henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Kunnollisella tietosuojalla vaikutetaan voimakkaasti organisaation työnantajaimagoon ja sisäiseen ilmapiiriin. Huomioimalla tarkasti laki yksityisyyden suojasta työelämässä (2004) on osoitus hyvästä henkilöstöasioiden hoidosta. Henkilötietojen käsittelystä on säännöksiä myös henkilötietolaissa (1999), työsopimuslaissa

(2001), vuosilomalaissa (1973), työaikalaisissa (1996), ennakkoperintälaissa (1996) ja työterveyshuoltolaissa (2001). Henkilötietolain soveltamista koskevia ratkaisuja antaa oikeusministeriön yhteydessä toimiva tietosuojavaltuutettu ja tietosuojalautakunta. Työnantajalla on oikeus kerätä työntekijöiden henkilötietoja, mutta vain työsuhteen kannalta ehdottoman tärkeitä tietoja. Tällaisia ovat esimerkiksi nimi ja henkilötunnus. Henkilötunnusten käsittelystä säädetään henkilötietolaissa. Arkaluonteisten asioiden käsittely on kielletty. Tällaisia tietoja ovat muun muassa yhteiskunnallinen vakaumus, terveydentila ja hoitotoimenpiteet sekä seksuaalinen suuntautuminen. Koska työnantajan kuitenkin on tiedettävä myös henkilökunnan terveydentilasta, tällainen rekisteri voidaan perustaa työterveyshuoltohenkilöstön käyttöön. Työntekijää koskevat tiedot on kerättävä ensi sijassa työntekijältä itseltään. (Kauhanen 2012, 212-214.)

Työnantajan on oltava erittäin huolellinen henkilötietojen käsittelyssä ja säilyttämisessä. Organisaation sisällä vain tarkkaan määritellyillä henkilöillä saa olla pääsy tietokantoihin ja ulkopuolisten pääsy pitää asianmukaisesti estää. Sivullisia ovat myös sellaiset kyseisessä työnantajaorganisaatiossa työskentelevät henkilöt, jotka eivät tarvitse kyseessä olevia henkilötietoja työtehtävissään. Henkilötietojen käsittely vaatiikin syvällistä perehtymistä henkilötietolainsäädäntöön. Palkkarekisterin merkintä sairauspoissaolosta ei ole yksistään laissa tarkoitettu arkaluonteinen tieto. Tietoa henkilön sairauspoissaolosta, jota työnantaja käsittelee henkilöstöhallinnon tarkoitusta varten, pidetään kuitenkin henkilötietona, jonka käsittelyä työpaikoilla säätelevät henkilötietolain yleiset velvoitteet sekä laki yksityisyyden suojasta työelämässä. Työnantajan tulee neuvotella henkilöstön edustajien kanssa henkilötietojärjestelmien käyttöönotosta, niiden sisällöstä ja niihin kerättävistä tiedoista sekä tietoverkkojen käytöstä työpaikoilla. Tieto työntekijän sairauspoissaolosta tai sairauslomalla olemisesta on yleensä asia, joka on pääsääntöisesti tarpeellinen organisaation henkilöstöhallintoa hoitavien työntekijöiden työtehtävien hoidossa. Keskeistä on kuitenkin arvioida etukäteen myös, kenellä usein monista esimiehistä on lain tarkoittama oikeutettu intressi saada kyseinen tieto. Tiedonsaanti tulee rajata tarpeellisuusvaatimusta noudattaen mahdollisimman suppeasti. (Tietosuojavaltuutetun www-sivut 2014.)

Henkilöstötietojärjestelmiin ei ole syytä kerätä tietoja, joita ei seurata. Ja keräämistä siis rajoittavat myös henkilötietolaki, yhteistoimintalaki ja laki yksityisyyden suojasta työelämässä. Henkilöstötietojärjestelmän tiedot ovat luottamuksellisia, joten henkilötietoihin pääsy, näkeminen ja ylläpito pitää tarkasti rajata käyttöoikeuksilla. Näitä voidaan rajata mm. eri tietoryhmittäin tai organisaation työyksikkötasojen mukaisesti. (Österberg 2009, 45.) Yleensä kullekin esimiehelle annetaan oikeus katsoa omien alaistensa tietoja (Kauhanen 2012, 39). Samoin henkilöstöllä itsellään on oltava oikeus nähdä kaikki itseään koskevat tiedot reaaliaikaisesti tai pyydettyä. (Henkilötietolaki 523/1999, 26§). Työnantajalla ei ole yleistä oikeutta kertoa työntekijää koskevaa sairauspoissaolotietoa ja tämä on otettava huomioon myös, kun tarkoituksena on antaa organisaation työntekijöille käyttöoikeudet henkilöstöhallinnollisiin tietojärjestelmiin. Tietosuojavaltuutettu on kiinnittänyt huomiota myös Kuntaliiton ohjeisiin (yleiskirje 19/80/2005), jonka mukaan julkisuuslain tulkintaongelmien välttämiseksi tietoa henkilön sairauspoissaolosta ei tulisi julkaista Internetissä tai muullakaan tavoin. (Tietosuojavaltuutetun www-sivut 2014.) Henkilötietolain 15 §:n mukaan tilastotarkoituksia varten saa henkilötietoja käsitellä, jos tilastoa ei voida tuottaa ilman henkilötietojen käsittelyä tai tilaston tuottaminen kuuluu rekisterinpitäjän toimialaan eikä siitä luovuteta tietoja siten, että tietty henkilö on niistä tunnistettavissa. (Henkilötietolaki 523/1999, 15§.)

4 HENKILÖSTÖRAPORTOINNIN KEHITTÄMINEN SAIRAANHOITOPUIRISSÄ

4.1 Tutkimustulokset

Tässä opinnäytetyössä on etsitty vastauksia siihen, millaisia asioita hyvä henkilöstöraportti sisältää ja mihin sitä tarvitaan. Aineiston hankinta alkoi teoreettisen tiedon keräämisellä ja haastatteluilla. Haastattelussa kiinnitettiin huomiota myös siihen, millä tavoin raportteja halutaan jatkossa saada ja ovatko henkilöt valmiita kenties käyttämään itse raportointijärjestelmää. Lisäksi selvitettiin, kumpi sairaanhoitopiirin nykyisistä henkilöstöraportointiohjelmista voidaan jatkossa parhaiten hyödyntää. Ohjelmien välillä tehtiin vertailuja raporttien tietosisällön ja ohjelman kehitettävyyden

suhteen ja valittiin toinen ohjelma pääasialliseksi raportointiohjelmaksi. Ohjelmista käytetään tässä opinnäytetyössä nimiä ohjelma E ja ohjelma P. Lisäksi tehtiin suunnitelma, miten raportointiohjelma saadaan jaettua johdon ja esimiesten käyttöön ja kehitettiin ohjelman raporttien sisältöjä vastaamaan nykyaikaista henkilöstöraportointia.

4.1.1 Haastattelut ja muu selvitystyö

Opinnäytetyön tekeminen ajoittui heti vuodenvaihteen jälkeen. Tämä on myös kiireisintä raportointiaikaa, joten raportointiohjelman saaminen käyttökelpoiseksi ja laajempaan käyttöön tuli ajankohtaiseksi pikaisessa aikataulussa. Tietoja piti saada henkilöstökertomukseen, erilaisiin tilastoihin sekä esimiehille omista yksiköistään. Koska raportointiohjelmien luvut eivät olleet kaikilta osin luotettavia, ei ohjelmien käyttöä voinut jakaa useammalle raporttoijalle eikä esimiehille, vaan työ täytyi aloittaa tietojen tarkistamisella ja raporttien laskentasääntöjen muokkaamisella. Myös vuosittaista henkilöstökertomusta täytyi kehittää valtakunnallisesti samalla tavalla raportoitavien tunnuslukujen vuoksi. Näitä lukuja ei suoraan saanut kummastakaan ohjelmasta. Raportteja tehtiin vuorotellen molemmista järjestelmistä sen mukaan, kummasta tiedettiin saatavan totuudenmukaisempi raportti. Usein niitä jouduttiin muokkaamaan vielä Excel-ohjelmassa. Erilaisten tilastojen tuottamiseen tarvittavat ja esimiesten tarvitsemat raportit tulivat siis esille raporttipyyntöjen muodossa. Varsinaiset haastattelut tehtiin raporttipyyntöjen yhteydessä.

Teemahaastattelu toimii toiminnallisessa opinnäytetyössä hyvin, koska se on vapaampi haastattelumuoto. Teema on rajattu tiettyyn aiheeseen mutta valmiita kysymyksiä ei ole muotoiltu etukäteen. Haastattelun etuna tiedon keräämisessä on, että aineistoa voidaan kerätä joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla. (Vilka & Airaksinen 2003, 63). Haastatteluun valittiin henkilöitä, jotka ovat ennen tehneet raportteja. Lisäksi haastateltiin HR-asiantuntijoita ja joitakin esimiehiä. Haastattelukysymykset olivat teemallisesti seuraavia:

- Mitä raportteja ennen on tuotettu ja miten ja kenelle niitä on jaettu?
- Ovatko entiset raportit edelleen hyödyllisiä, mitä muutosta kaivataan?
- Millä tavoin raportteja halutaan jatkossa saada?
- Ovatko henkilöt valmiita käyttämään itse raportointijärjestelmää?
- Onko uusi tarvittava tieto jo kerättynä sähköisessä muodossa?

Kysymykset asetettiin tilanteen vaatimalla tavalla haastateltavan oman työnkuvan mukaisesti. Aiemmin raportteja tehneiltä kysyttiin, mitä raportteja ovat ennen tehneet ja miten ja kenelle niitä on jaettu. Lisäksi tiedusteltiin, miten he ajattelevat, että raportteja halutaan jatkossa saada. Esimiehiltä kysyttiin, mitä raportteja ovat ennen saaneet ja millä tavoin niitä on heille tuotettu. Lisäksi tiedusteltiin, ovatko aiemmin tuotetut raportit edelleen hyödyllisiä vai pitäisikö niitä jotenkin kehittää. Samalla kysyttiin, onko heillä tarvetta jollekin erityiselle uudelle raportille, jota eivät ole aiemmin saaneet. HR-henkilöstön kysymykset koskivat kaikkia teema-alueita.

Aiemmin raportteja tehneet kertoivat, että nykyään on hyvin vähän pyydetty henkilöstöraportteja. Lähinnä niitä on tehty yksikkökokouksiin ja silloin on esitelty poissaoloja ja työpanosta. Raporttipyyntöjen vähäinen määrä johtui siitä, että esimiehillä oli käytössään aiemmin ohjelma, josta saivat itse poimittua raportteja. Tämä ohjelma päivitettiin uuteen keväällä 2014 ja tällöin esimiesten käyttöoikeudet lakkasivat. Sairaanhoidopiirin sisäisessä Intrassa oli aiemmin toiminta-alueittain kerättynä poissaoloja. Niitä päivitettiin kuukausittain, mutta tästä luovuttiin sen työllistävyyden vuoksi. Haastatellut pitivät hyvänä ajatusta saada jälleen raportointiohjelma jaettua esimiesten käyttöön.

Esimiesten haastattelu-aika osui samaan ajankohtaan, kun raportteja tarvitaan vuodessa eniten, eli vuoden päättymisen jälkeen. Koska heillä ei enää ollut käytettävissä vanhaa raportointiohjelmaa, tuli heiltä raporttipyyntöjä HR-palveluihin. Nämä pyyntökäynnit, sähköposti- ja puhelinkeskustelupyynnöt hyödynnettiin haastatteluna. Raporttipyyntöjen yhteydessä esimiehet toivat esille oma-aloitteisesti sen seikan, että haluaisivat itse tulostaa raportteja järjestelmästä, kuten ennenkin. Tämän vuoksi jätettiin kysymättä kysymys, miten raportteja halutaan jatkossa saada. Haastatteluissa tuli esille selkeästi eri henkilöiden tarve saada samantyyppisiä raportteja kuin ennen-

kin olivat saaneet. Yleisimmät perusraportit koettiin tärkeäksi. Perusraportteja ovat henkilöstön määrä, ikärakenne, poissaolot, työpanos ja kustannukset. Osa haastatelluista halusi saada raportteja näistä kaikista, osalle riitti sairauspoissaoloraportit. Osalla haastatelluista oli selkeä käsitys tunnuslukujen laskemisesta ja se perustui vanhan, heillä käytössä olleen ohjelman tunnuslukujen laskentaan. Vanhan ohjelman yleisesti hyväksytyt laskentasäännöt oli uuden teorian mukaisesti kuitenkin muutettava raportteihin nykyvaatimusten mukaiseksi. Tämä aiheutti raporttien pyytäjillä jonkun verran uuden tiedon kyseenalaistamista ja epäilyksiä tietojen paikkansapitävyydestä. Raporteille toivottiinkin selvennystä laskentasäännöistä. Uusina raporttitoiveina tuotiin esille eläköitymiseen liittyvät ennusteet. Lisäksi ohjelman lyhyessä esittelyssä kiinnostusta herätti mahdollisuus päästä henkilöstöraportin luvusta porautumaan henkilötasolle asti. Raportteja pyydettiin myös muista järjestelmistä kuin raportointiohjelmasta. Näitä olivat ylityöraportit ja vakanssinumerolistat. Myös näitä ehdotettiin saatavaksi raportointiohjelmasta. Muutama johtoryhmään kuuluva haastateltava toi erityisesti esille tarpeen saada raportteja henkilöstön työpanoksesta sekä sairauspoissaolojen hälytysrajoista.

HR-henkilöstön kysymykset koskivat kaikkia teema-alueita. Raportteja oli tehty järjestelmästä esimiehille ja erilaisiin tilastoihin. Entiset raportit olivat edelleen tarpeellisia mutta laskentasääntöjen nykyaikaistamista kaivattiin. HR-henkilöstö käyttää itse raportointijärjestelmiä mutta tiedon puute siitä, kummasta järjestelmästä saa luotettavia raportteja, rajoitti käyttämistä. Raporttien tarve on laajempi kuin esimiesten ja myös uusia raportteja on tarpeellista kehittää. Näitä on mm. eläköitymisennuste ja sairauspoissaolojen hälytysrajat. Erityisesti sähköpostitiedotus hälytysrajan täyttymisestä esimiehille koettiin tärkeäksi. Raportteja toivottiin myös osa-aikaeläkkeelle jäämisestä ja osa-työkyvyttömyyseläkkeellä olevista. Näistä ei kuitenkaan ollut kerätty sähköiseen muotoon luotettavasti tietoa, joten tiedon kerääminen tältä osin koettiin tärkeäksi.

Luottamushenkilöille tarpeellista tietoa tuotetaan vuosittaisessa henkilöstökertomuksessa. Henkilöstökertomuksen todettiin HR-henkilöstön välisissä keskusteluissa olevan pääsääntöisesti rakenteeltaan hyvä ja kertovan kattavasti oleellista tietoa henkilöstöstä. Vain tunnuslukujen laskentasääntöjä oli tarpeen uudistaa Kuntatyönantajan uuden raportointisuosituksen mukaiseksi. Lisäksi raportoinnin selvitystyössä huomi-

oitiin sairaanhoitopiirin mittarityöryhmän ja henkilöstöstrategian uudistamisen työryhmän raportointitarpeet. Henkilöstöstrategian uudistamisen työryhmä asetti tavoitteeksi, että useimpien mittarien tunnusluvut on saatava suoraan raportointiohjelmasta. Mittarityöryhmä taas suunnitteli sellaisen ohjelman hankintaa, jossa yhdellä raportilla näkyy strategian mukaisten mittarien ja tavoitteiden mukaiset tunnusluvut. Tästä käytetään nimitystä johdon työpöytä. Tästä ohjelmasta johto voisi seurata minne suuntaan tunnusluvut liikennevalotyypisesti kehittyvät. Henkilöstöstrategian mukaiset henkilöstömittarit pitää siis saada johdon työpöydälle suoraan raportointiohjelmasta. Näitä ovat vakituisen ja määräaikaisen henkilöstön määrä, sairauspoissaolot, työpanos, vaihtuvuus ja palkkakustannukset. Nämä pitäisi saada järjestelmästä kuukausittain.

4.1.2 Raportointiohjelmien vertailu

Raportointiohjelmista käytiin keskustelua henkilöstöjohtajan ja tietohallintojohtajan kanssa. Alustavasti henkilöstöraportointiin oli suunniteltu ottaa käyttöön valmisohjelma P. Koska esimiehet eivät osanneet odottaa muunlaisia raportteja, kuin olivat ennenkin saaneet, olisi valmisohjelman P jakaminen käyttöön ollut sikäli helppoa. Teoriaan perehtyminen kuitenkin toi esille sen seikan, että tästä valmisohjelmasta ei saakaan nykyaikaisten tunnuslukujen mukaisia raportteja suoraan. Valmisohjelmassa P oli kyllä osittain olemassa nimeltään samat raportit, jotka teoriassa tulivat esille, mutta tunnuslukujen laskentatavat eivät vastanneet nykyaikaista tunnuslukujen laskentaa. Vain useita raportteja yhdistämällä ja Excel-ohjelmassa laskemalla saadaan mm. Kuntatyönantajan suosituksen mukainen henkilötyövuosi. Käyttäjäoikeuksien määrittely kyseiseen järjestelmään olisi myös ollut suuri työ.

Ohjelman E toimittajalla ei ole tarjolla täysin valmista sapluunaa raportteihin, vaan he tekevät ne juuri sellaisiksi kuin asiakas haluaa. Vaikka saamme pohjaksi toisten asiakkaiden kehittämiä raportteja, joudutaan omat raportit kuitenkin räätälöimään. Ohjelman E raporttien suunnittelu vaati siten asiakkaalta laajaa tietämystä HR-tietojärjestelmien tietosisällöstä ja raportoinnin teoriasta. Ohjelman E kehittämismahdollisuudet ja helppokäyttöisyys olivat kuitenkin paremmat kuin ohjelmassa P. Ohjelma P oli vanhan, kauan käytössä olleen henkilöstöraportointiohjelman uusin versio, joka

päivitettiin tähän uuteen muun ohjelmiston käyttöönoton yhteydessä. Uuden version oli tarkoitus tulla käyttöön nopeasti, mutta alustavan tarkastuksen ja testikäytön yhteydessä todettiin, että ohjelma vaatisi raporttipohjien koostamista ohjelmassa olevien monien vaihtoehtojen vuoksi ja käyttäjätunnusten määrittelyä uudelleen, ennen kuin se voidaan ottaa laajempaan käyttöön.

Ohjelma E otettiin sairaanhoitopiirin käyttöön laajempaa talouden ja toiminnan kokonaisraportointia varten jo muutamia vuosia sitten. Ohjelmaan oli saatavissa myös henkilöstöraportteja ja näitä suunniteltiin aluksi jonkun verran. Raporttien tietojen tarkastuksen yhteydessä silloin havaittiin, että ohjelmatoimittajan tietämys henkilöstöraportoinnista oli vähäinen ja olisi tarvittu asiakkaalta todella tarkka selvitys siitä, miten raporttien tunnuslukuja lasketaan ja minkälaisia raporttien vaihtoehtoja tarvitaan. Koska HR- palveluissa raportointihenkilöstöä ei ollut tarpeeksi kehittämiseen ja tietojen tarkastamiseen, ei ohjelmaa voitu ottaa käyttöön. Ohjelman uskottavuutta heikensi se, että muutamien toteutettujen tarkastusten yhteydessä havaittiin sairaanhoitopiirin henkilöstömäärän vaihtelevan eri raporteilla välillä 3000 - 15000 laskentatavasta riippuen. Samoin sairauspoissaolojen kalenteripäiviä saattoi yhdellä henkilöllä olla yli 500 päivää vuodessa, kun kalenteripäiviä vuodessa on vain 365.

Raportointiohjelmien E ja P vertailussa tarkastelin raporttien sisältöjä ja ohjelman jaettavuutta laajempaan käyttöön. Tein vertailtavista ominaisuuksista taulukon, johon keräsin seuraavassa esiteltyjä erilaisia ominaisuuksia. Ohjelma P on valmisratkaisu, ohjelmaa E kehitetään yhdessä ohjelmatoimittajan kanssa. Ohjelmasta P saa pääsääntöisesti vain lukuja, eli raportilla voi lukea, että poissaoloja on 10 päivää. Ohjelmassa E pääsee katsomaan myös, keiden henkilöiden tiedot ovat lukujen takana. Tämä helpottaa huomattavasti tarkastustyötä, kun tietoa voi verrata palkkaohjelmiston henkilötason tietoon. Kymmenen poissaolopäivää voi siis koostua vaikka kahden henkilön poissaolosta. Tämän poissaolopäivien lukumäärän paikkansapitävyyden tarkastaminen on helppoa, kun tietää kenen poissaoloista on kyse. Ohjelma P, tai sitä edeltävä versio, oli ollut käytössä kauan, mutta sen kehitys oli ollut melko vähäistä. Ohjelmassa P on useimmat raportoinnissa yleensä tarvittavat henkilöstöraportit olemassa, mutta jos laskentasääntöihin halutaan muutosta, se vaatii tietojärjestelmätoimittajan tekemän ohjelmamuutoksen. Todennäköisesti myös ohjelmatoimittajan täysin uusi, kehitteillä oleva ohjelma tulee korvaamaan sen. Ohjelman P muutostoiveet huomioi-

daan suunnilleen kerran vuodessa kun taas tämän toisen, ohjelman E muutostoiveet voidaan huomioida pikaisesti ja siihen tehdään juuri sellaisia raportteja kuin asiakas haluaa.

Liukkonen (2008, 180) jakoi poissaolot neljään ryhmään. Näitä ovat vuosilomat, sairauspoissaolot, lakisääteiset vapaat ja muut poissaolot. Tämän jaottelun mukaisesti raportit saadaan suoraan ohjelmasta P. Uudessa Kuntatyönantajan suosituksessa jaetaan kuitenkin poissaolot seuraavasti:

- vuosilomat
- sairauspoissaolot
- perhevapaat
- koulutus
- muut palkalliset poissaolot
- muut palkattomat poissaolot

Nämä oli jo alustavasti jaoteltu tällä tavalla ohjelmaan E. Ohjelmasta P nämä olisi kyllä myös saatavissa, mutta ei suoraan, vaan koostamalla erilaisia raporttipohjia.

Ohjelman P jakaminen esimiesten käyttöön edellyttäisi runsasta käyttöoikeuksien määrittelyä ja jatkossa paljon ylläpitotyötä, koska käyttäjäoikeudet määritellään vain tämän ohjelman käyttöä varten. Ohjelman E ylläpito on helpompaa, koska sitä pääsee käyttämään omilla windows- tunnuksilla. Kummassakin ohjelmassa pitää kuitenkin kiinnittää suurta huomiota tietosuojaan. Myös ohjelmassa P on tällä hetkellä joitakin sairauspoissaoloraportteja, joissa pääsee porautumaan henkilötasolle. Näiden raporttien rajaaminen vain oman esimiehen käyttöön on ohjelmissa haasteellista.

Selvitystyön pohjalta tehtiin toimeksiantajalle ehdotus ottaa käyttöön ohjelma E. Ehdotus hyväksyttiin ja myös aikaa ohjelman kehittämiseen järjestettiin. Ohjelman E pohjalta tullaan myös suunnittelemaan johdon työpöytä, jonne voidaan liikennevalotyyppisesti tuottaa tärkeimmät henkilöstömittarit. Ohjelmasta P olisi ollut hankala saada tunnuslukuja suunnitteilla olevalle johdon työpöydälle, joka oli yksi syy valita kehittämistyöhön ohjelma E. Valintaan vaikutti myös se, että ohjelma P esittää luku-

ja, joita poimitaan palkkajärjestelmästä mutta ohjelmaan E voidaan poimia tietoja myös muista henkilöstötietojärjestelmistä mm. osaamisen mittaamisen ja koulutuksen raporteja. Eli ohjelmassa E on laajemmat kehittämismahdollisuudet yhteistyössä ohjelmatoimittajan kanssa.

4.2 Raportointiohjelman raporttien kehittäminen sairaanhoitopiirissä

Liukkonen (2008, 55) on muodostanut useiden tilastoyhteenvetojen perusteella henkilöstökuvan, joka sisältää välttämättömimmät tiedot henkilöstöstä. Henkilöstökuvaan kuuluu henkilöstön määrä, vuosityöntekijöiden määrä, vakituiset ja määräaikaiset eriteltynä, miehet ja naiset erikseen. Lisäksi pitää eritellä kokoaikaiset ja osa-aikaiset. Henkilöstökuvaan kuuluu ikärakenne, myös erikseen vakituiset ja määräaikaiset sekä miehet ja naiset eriteltynä. Henkilöstön vaihtuvuus on yksi osa henkilöstökuvaa. Siinä raportoidaan henkilöstön määrä vuoden vaihteessa sekä sen jälkeen aloittaneet ja lopettaneet. Myös esimiesten vaihtuvuus on hyvä ilmoittaa. Henkilöstökuvassa ilmoitetaan lisäksi budjetoitu työaika, tehty työaika ja laskutettu työaika. (Liukkonen 2008, 155.) Tällaista henkilöstökuvaa voidaan käyttää ohjeena organisaation oman raportointimallin luomisessa. Henkilöstökuva on myös vastaava kuin KT Kuntatyönantajan suosituksessa määritelty raportointitapa. Lisäksi tarvitaan tietoa työtapaturmien lukumäärästä ja läheltä piti -tilanteiden seuranta. Työtapaturmista, korjaavista toimenpiteistä ja vaikutuksista on raportoitava johdelle, kuten myös ammattitautien määristä. Työperäisten sairauksien suhteellista osuutta todetuista sairauksista kannattaa verrata toisiin organisaatioihin. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 9.) Sairaanhoitopiirin henkilöstökertomuksessa nämä asiat kuvataan kattavasti ja raportin tunnusluvut on tarkoitus saada jatkossa suoraan raportointiohjelmasta.

Tuominen (2013, 93) kuvaa menestyvien organisaatioiden mittaavan henkilöstön tyytyväisyyttä mm. seuraavilla kuvaavilla asioilla:

- henkilöstön näkemykset ylimmän johdon ja keskijohdon kyvyistä johtaa organisaatiota sekä viestiä ja keskustella siitä
- töiden organisointi ja henkilöstön arviointimenetelmät
- henkilöstön ja tiimien suorituksesta palkitseminen

- työilmapiiri kuten organisaation kyky ja menetelmät ratkaista konflikteja ja henkilöstöongelmia sekä kiusaamista
- organisaatiokulttuuri eli miten edistetään yhteistyötä osastojen ja yksiköiden välillä
- työ- ja yksityiselämän yhteensovittaminen kuten joustavat työajat ja terveydestä huolehtiminen
- työtilojen toimivuus ja työtapojen ympäristöystävällisyys
- järjestelmällinen urakehitys ja osaamisen kehittäminen

Sairaanhoitopiirissä tämäntyyppinen henkilöstökysely toteutetaan kahden vuoden välein ja tulokset raportoidaan sairaanhoitopiirin intrassa. Näitä tuloksia ei ainakaan tässä vaiheessa saada vielä raportointiohjelmaan. Tulokset kuitenkin raportoidaan vuosittaisessa henkilöstökertomuksessa ja tuloksista tehdään myös erillinen raportti. Pienimuotoinen, muutaman kysymyksen henkilöstökysely voisi olla mahdollista saada myös raportointiohjelmaan.

Haastattelujen ja muun selvitystyön tuloksena raportointiohjelmaan suunniteltiin uusia raportteja ja tarkistettiin olemassa olleiden laskentaa. Raportointiohjelmasta on saatavissa nyt seuraavat raportit:

Perusraportit

- henkilöstön määrän raportit
- poissaoloraportit
- vaihtuvuuden raportit (alkaneet ja päättyneet palvelussuhteet)
- henkilöstörakenteen raportit (keski-ikä, ikäjakauma, sukupuolijakauma)

Organisaation erityisraportit

- vanhuuseläkepoistumaennusteet
- vakanssiraportit
- varhaisen tuen toimintamallin mukaiset sairauspoissaolojen hälytysrajaraportit

Henkilötyövuodet, työaika ja palkkakustannukset toteutetaan myöhemmin. Näitä suunniteltiin alustavasti opinnäytetyön yhteydessä. Kaikkia raportteja saa sairaanhoitopiirin organisaatorakenteen mukaisesti sairaanhoitopiirin tasolta toiminta-alue ja -yksikötasolle asti. Lisäksi raportit ovat saatavissa ammattiryhmittäin. Kaikista raporteista pääsee myös henkilötasolle. Raportteja on selitetty seuraavassa tarkemmin.

4.2.1 Henkilöstön määrän ja poissaolojen raportit

Henkilöstön määrä on perusraportti. Henkilöstön määrää tarvitaan myös monien muiden tunnuslukujen laskemiseen silloin, kun tunnusluku halutaan saada yhtä henkilöä kohden. Kuntatyönantajan suosituksen mukaan (2013, 14) vakituiseen henkilökuntaan raportoidaan aina myös sellainen vakituinen henkilö, jolla on määräaikainen sijaisuus organisaatiossa johonkin toiseen tehtävään, esimerkiksi esimiehen sijaisuus. Myös sijaisten määrää on syytä seurata koska mm. Kestin (2010, 83) mukaan sijaisten käyttäminen on yleistä, kun henkilöstöresurssit tuntuvat olevan äärimmilleen kuormitettu. Tästä saattaa seurata kuitenkin yllätyksiä ja virheitä, koska sijaiset eivät välttämättä tunne toimintatapoja ja kiire yleensäkin aiheuttaa inhimillisiä virheitä. Esimiesten roolina on kiireessä operatiivisen työn organisointi ja tulipalojen sammuttaminen eikä kehittämiseen jää aikaa. Koska kaikilla on kiire, vaikuttaa siltä, että toimitaan erittäin tehokkaasti mutta syvällisempi tarkastelu todennäköisesti osoittaisi merkittäviä puutteita kokonaistuottavuudessa.

Henkilöstön määrää kuvaavien lukujen tarkastaminen raportointiohjelmassa oli ensimmäinen tehtävä, koska näissä luvuissa oli eroja siitä riippuen, otettiinko raportti yhdeltä päivältä vai pidemmältä ajalta. Ohjelmatoimittajan kanssa käytiin läpi näiden tietojen laskentaa ja sovittiin, että henkilöstömäärää ei voi raportoida kumulatiivisesti vaan aina ainoastaan yhden päivän tilanne. Tämän korjauksen jälkeen henkilöstön määrä saatiin raporteille oikein. Henkilöstön määrä voidaan nyt raportoida yhden päivän henkilömääränä sekä myös työaikaprosentilla painotettuna määränä. Jälkimmäinen raportti laskee osa-aikaiset henkilöt osahenkilöinä. Kun halutaan tietää henkilöstön keskimääräinen määrä vuoden aikana, niin siihen toteutetaan raportointiohjelmaan myöhemmin oma laskenta. Keskimääräisestä henkilömäärästä käytetään nimeä henkilötyövuosi (HTV), joka tarkoittaa sitä, että yksi henkilö on vuoden ajan

töissä eli hän on yksi henkilötyövuosi. Jos on osan vuotta töissä, esim. 3 kk, se on 0,25 HTV. Myös jos henkilö on osa-aikainen, se huomioidaan tässä. Lisäksi luvuista vähennetään palkattomat poissaolot. Näin saadaan Kuntatyönantajan suosituksen (2013, 15) mukainen henkilötyövuosi. Sairaanhoidopiirissä raportit jaotellaan usein toiminta-alueittain (kuva 4, toimielin) tai ammattiryhmittäin (kuva 5).

Henkilöstön lukumäärä

Toimielin	Vakituiset	Määräaikaiset
11 KUNTAYHTYMÄHALLINTO	48	12
12 SAIR. HOID. PALVELUT	311	61
13 TUKIPALVELUT	344	58
14 OPERATIIVINEN	778	191
15 KONSERVATIIVINEN	415	119
16 PSYKIATRIA	365	89
17 PÄIVYSTYSKESKUS	278	96
18 HALLINTOPALVELUT	132	18
20 HANKEKIRJANPITO	3	18
Yhteensä	2 674	659

Kuva 4. Henkilöstön määrän raportti

Ammattiryhmä	Vakituiset	Määräaikaiset
ERIKOISLÄÄKÄRIT	184	42
ERIKOISTUVAT LÄÄKÄRIT		71
HALL. JA TALOUSHENKILÖT	147	17
HAMMASLÄÄKÄRIT	4	
HUOLTOHENKILÖT	339	60
MUU HOITOHENKILÖKUNTA	312	76
PALKKIOPERUSTEINEN PALVELUSSUH		81
SAIRAANHOITAJAT	1 271	244
TUTK. JA HOITOA AVUSTAVA HENKI	304	35
TUTK. JA HOITOHENKILÖT	113	34
Yhteensä	2 674	659

Kuva 5. Henkilöstön määrän raportti

Seuraava vaihe oli poissaolotietojen tarkastaminen. Näissä luvuissa tuli aiemmassa tarkastuksessa esille liian suuri määrä poissaoloja. Poissaolojen poiminnassa raportointiohjelmaan oli ymmärrettävä palkkaohjelmiston käyttäytymistä tiettyjen poissaolokoodien kohdalla. Kaikki palkkauksen kannalta tärkeät poissaolokoodit eivät tarkoita varsinaisesti työstä poissa oloa. Tällainen on esimerkiksi sisäinen siirto. Henkilö siirtyy tietyksi ajaksi toiseen yksikköön, mutta on poissa omasta yksiköstään. Henkilö raportoidaan silloin tähän uuteen yksikköön henkilömääriin, mutta hänen omasta työyksiköstään poissaolo ei ole työstä poissa oloa, vaan hän ei vain näy enää oman yksikkönsä vahvuudessa. Jos tämä olisi raporteissa poissaolo, hänellä saattaisi olla kaksinkertainen poissaolo esimerkiksi vuosiloman aikana. Poissaolojen laskentaa käytiin läpi ohjelmatoimittajan kanssa yhteisessä tilaisuudessa. Halutut muutokset poissaolojen laskentasääntöihin saatiin toteutettua erittäin hyvin. Nyt poissaolot voidaan raportoida erittäin tarkalla tasolla. Ohjelmaan saatiin mm. toteutettua työaika-prosentin mukainen poissaolo, eli jos henkilöllä on osa-aikainen työsuhde 50 %, myös hänen poissaolonsa työstä on silloin vain 0,5 päivää.

Kuntatyönantajan suosituksen (2013, 16) mukaan poissaolot pitäisi raportoida työpäivinä. Suosituksessa on ohje, että jos poissaolot kerätään kalenteripäivinä, ne pitäisi muuttaa työpäiviksi kertomalla ne luvulla 5/7. Ohjelmassa E poissaolot päädyttiin raportoimaan kalenteripäivinä, koska poissaolot myös anotaan kalenteripäivinä. Työpäivinä poissaolot voidaan raportoida kerran vuodessa tehtävässä henkilöstökertomuksessa käyttämällä suosituksen jakokaavaa. Poissaolot raportoidaan nyt siis ohjelmassa kalenteripäivinä sekä myös poissaoloprosenttina (kuva 6) eli poissaolopäivät x 100 jaettuna henkilöstön työaikaprosentilla painotetulla määrällä.

Sairaus, tapaturma	Perhevapaa	Vuosiloma	Koulutus	Virkamatka	Muut virka- ja työvapaat
3,6%	4,9%	11,3%	0,6%	0,1%	3,7%

Kuva 6. Raportti poissaoloprosentista sairaanhoitopiirin tasolla

"Tehokas työaika tarkoittaa tuottavaa perustoimintaa, jota varten organisaatio on olemassa. Se sisältää pakolliset tauot, joita työn sujuva toteuttaminen edellyttää." (Kesti 2010, 209.) Tehtyä työaika varten tarvitaan tieto henkilöstön määrästä keskimäärin, poissaolojen määrä sekä ylitöiden määrä. Tämä raportti toteutetaan ohjel-

maan sen jälkeen, kun ensin saadaan ylityöraportointi kuntoon. Ohjelmaan suunniteltiin lisäksi raportti sairaanhoitopiirin suunnitelluista viroista ja toimista eli ns. vakansseista. Aiemmin näitä raportteja on saanut vain paperille tulostettuna palkkajärjestelmästä ja raportit ovat olleet jonkun verran hankalasti luettavia. Vakanssinumeroita tarvitaan henkilöstösuunnitteluun sekä työsopimuksia ja virkamääräyksiä tehtäessä. Raportointiohjelmasta vakanssilistat saadaan nyt selkeässä muodossa. Mitään tunnuslukua ei kuitenkaan verrata enää raporteissa vakansseihin, kuten joskus aiemmin, vaan ainoastaan todelliseen henkilömäärään.

4.2.2 Vaihtuvuuden raportointi

Vaihtuvuus aiheuttaa kuluja ja kapasiteetin menetyksiä. Positiivisia vaikutuksia sillä on organisaation uudistumiseen. Haitalliset vaikutukset tulevat esille, kun hyviä osaajia lähtee ja uusien työntekijöiden perehdytys ei onnistu halutulla tavalla. (Kesti 2010, 176-178.) Jos omassa organisaatiossa ei esimerkiksi ole kasvupolkuja, ihmiset vaihtavat työnantajaa. Tämä on lähes aina menetys organisaatiolle, myös taloudellisessa mielessä. Henkilöstön ulkoinen vaihtuvuus ei siis ole vain prosenttiluku henkilöstökertomuksessa, vaan myös selkeää rahaa. On laskettu, että suorittavan tason yksi poislähtö vastaa 3-6 kk:n palkkaa ja asiantuntijatasen kohdalla puhutaan 1-2 vuoden palkasta. (Kauhanen 2010, 99.) Vaihtuvuus aiheuttaa myös välillisiä kustannuksia kun työtehtäviä järjestellään uudelleen. Töiden uudelleen organisointi ja uuden työntekijän perehdytys vaativat työaikaa. Laskennallisesti uuden työntekijän työajasta 50% menee työn oppimiseen noin vuoden ajan, ennen kuin hän vastaa kokenutta työntekijää. Tässä laskentamallissa on huomioitu myös se, että muiden työntekijöiden työaikaa menee perehdyttämiseen. Lisäksi siinä on huomioitu uuden työntekijän hankintaan kuluva aika, jolloin toimitaan vajaalla kapasiteetilla. (Kesti 2010, 176-178.)

Henkilöstövaihtuvuuden tunnuslukujen laskemiseen on monta tapaa, eikä yksiselitteistä menetelmää ole. Henkilöstövaihtuvuus tarkoittaa Liukkosen (2008, 239) mukaan sitä henkilömäärää, joka tiettyinä aikoina aloittaa työ-/virkasuhteen tai lopettaa sen. Koska ei ole selkeää tapaa kerätä kaikkia vaihtuvuuteen vaikuttavia kustannuksia, ne ovat yleensä enemmän tai vähemmän tarkkoja arvioita. Henkilöstövaihtuvuu-

desta johtuviin kuluihin lasketaan rekrytointi-ilmoituskulut, joita ovat lehti-ilmoitukset, työvoimatoimistojen käyttö ja vapaita työpaikkoja koskevat esitteet. Lisäksi niihin lasketaan työhönottokulut joita ovat seulontamenetelmät, työhaastattelut, testit, lääkärintarkastukset, matkakulut ja hallinnollinen työ. Työsuhteen lopettamiskuluina huomioidaan lähtöhaastattelut, hallinnollinen työ ja tuottavuuden lasku irtisanomisaikana. (Liukkonen 2008, 239.)

Henkilöstövaihtuvuutta arvioidaan usein muiden tunnuslukujen kautta kuten laatuvirheet, tuottavuus tai asiakastyytyväisyys (Liukkonen 2008, 231). Yleisiä laskukaavoja ovat tulleet + lähteneet jaettuna henkilöstön määrällä 31.12. ja tästä laskettu prosenttiluku. Tai voidaan myös erikseen esittää lähtö- ja tulovaihtuvuus. Oleellista raportoinnissa on, että kerrotaan miten luku on laskettu. (Manka & Hakala 2011, 20.) Vaihtuvuuden laskennassa tarvitaan Kestin (2010, 176) laskentatavalla alkaneiden ja päättyneiden työsuhteiden määrä ja prosentin laskennassa huomioidaan vain työsuhteet, joissa poistuneen työntekijän tilalle on otettu uusi työntekijä, mutta ei välttämättä samoihin tehtäviin. Pidemmällä aikavälillä vaihtuvuuden tavoittelukuna voidaan Kestin kaavalla pitää kolmea prosenttia. Tällöin vaihtuvuus on hallittavissa ja organisaatio uudistuu sopivasti.

Raportointiohjelmaan toteutettiin vaihtuvuuden laskentaan palvelussuhteen alkupäivän mukaan alkaneet työ- ja virkasuhteet. Jos henkilö on ensin määräaikaisena ja valitaan sitten vakituiseksi, niin tämän vakituisen palvelussuhteen alkaminen huomioidaan myös vakituisen henkilöstön tulovaihtuvuutena (kuva 7). Lähtövaihtuvuus raportoidaan erikseen. Lähtövaihtuvuuden raporteista selviää myös palvelussuhteen päättymisen syy mm. vanhuuseläke, irtisanoutuminen ja työkyvyttömyyseläke (kuva 8). Kummastakin vaihtuvuuden luvusta voidaan saada myös vaihtuvuusprosentti, joka lasketaan vertaamalla alkaneita tai päättyneitä palvelussuhteita edellisen vuoden lopussa olleeseen työaikaprosentilla painotettuun henkilöstömäärään. Pienempi näistä prosenteista kertoo kokonaisvaihtuvuuden. Tällöin jokaisen poislähteneen tilalle on otettu uusi henkilö.

Alkaneet palvelussuhteet

Vakituisuus	2014
Vakituiset	229
Määräaikaiset	953

Kuva 7. Tulovaihtuvuus

Päätyneet palvelussuhteet

	Vuosi
Päätymissyy	2014
IRTISANOUTUMINEN	48
KOEAIKANA PURKAMINEN VS/TS	3
TYÖKYVYTTÖMYYSELÄKE	4
VANHUUSELÄKE	69

Kuva 8. Lähtövaihtuvuus ja päätymisen syyt

4.2.3 Eläköitymisen ennusteet

Vanhuuseläkkeelle siirtyvien määrää on syytä seurata sekä vuositasolla, että myös kumulatiivisesti. Näillä seurannoilla nähdään ammatillisen osaamisen tulevat tarpeet osaamisen kehittämisen ja rekrytoinnin kannalta. Myös uusien henkilöiden työhön opastamiseen pitää varata resursseja. Tieto työsuhteen pituudesta on tärkeää tietää. Jos henkilö on ollut kymmeniä vuosia saman työnantajan palveluksessa tai jopa samassa työssä, on hänellä runsaasti hiljaista tietoa työstä ja työpaikan organisatiokulttuurista sekä laajat yhteistyöverkostot. Tätä pitäisi arvostaa siirtämällä tietoa jälkeen jääville ajoissa. Vaikka olisi olemassa hyvät ohjeet, joista ilmenee työn perusasiat, niin useimmiten niistä kuitenkin puuttuu se hiljainen tieto, jota tarvitaan työprosessin todelliseen hallintaan. (Liukkonen 2008, 223-224.)

Vanhuuseläkepoistuma, ennuste

Toimielin	2015	2016	2017
11 KUNTAYHTYMÄHALLINTO	3	2	3
12 SAIR. HOID. PALVELUT	15	10	13
13 TUKIPALVELUT	16	14	17
14 OPERATIIVINEN	21	23	27
15 KONSERVATIIVINEN	11	13	12
16 PSYKIATRIA	9	12	12
17 PÄIVYSTYSKESKUS	2	3	1
18 HALLINTOPALVELUT	5	3	7
Yhteensä	82	80	92

Kuva 9. Eläköitymisen ennuste kolme vuotta

Sairaanhoitopiirin raportointiohjelmasta saadaan eläköitymisennuste -raportti (kuva 9). Ennuste kertoo eläkkeelle jäävien määrän tarvittaessa kymmeneltä seuraavalta vuodelta. Eläköitymisikä huomioidaan tämän hetken alin yleinen eläkeikä eli 63 vuotta tai sitten kuntatyönantajilla vielä joillakin pitkän työhistorian omaavilla henkilöillä olevat ammatillisesti painotetut eläkeiät, jotka ovat välillä 59-65 vuotta. Raportti on tarkempi kuin eläkeyhtiö Kevan sivuilta saatava, koska siinä näkyy myös uudet työn aloittaneet henkilöt viikon kuluessa. Kevan ennusteet päivittyvät muutama vuoden välein (Kuntatyönantajat 2013, 19). Ohjelmasta saadaan myös raportti henkilöstön keski-ikästä (kuva 10). Työsuhteen pituuden raportointi tulee ohjelmaan myöhemmin.

Henkilöstön keski-ikä

Sukupuoli	Vakituiset	Määräaikaiset
Mies	45,9	32,6
Nainen	47,8	33,7
Yhteensä	47,5	33,6

Kuva 10. Keski-ikä

4.2.4 Sairauspoissaoloraportit

Sairauspoissaolojen kattava raportointi työnantajalle antaa tietoa sairauksien työpö-
räisyydestä, työn kuormittavuudesta ja työkykyä uhkaavista tilanteista. Sairauspois-
saolojen vertailukelpoisuuden varmistamiseksi on määriteltävä, miten sairauspois-

oloprosentti ja muut tunnusluvut lasketaan. Nämä tunnusluvut pitää raportoida säännöllisesti johdolle ja niiden pohjalta on käynnistettävä tarvittavat toimenpiteet. Sairauspoissaoloja kuvaavat tunnusluvut ovat esimerkiksi sairauspoissaoloprosentti, poissaoloaika henkilöä kohti ja poissaolleiden suhteellinen osuus. Lisäksi tarpeellista tietoa on sairauspoissaolojen syyjakautuma sekä kustannukset. Oleellista raporteissa on, että kuvataan millä tavalla tunnusluvut on laskettu. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 6.) Sairauspoissaoloissa kannattaa seurata erikseen tapaturmista johtuvien poissaolojen osuutta, että työturvallisuutta edistävät toimet osataan kohdistaa paremmin. Mm. kiireen aiheuttama stressi hidastaa rationaalista ajattelua ja turvallisuusohjeet unohtuvat, jolloin sitten otetaan tiedostamattomia riskejä. (Kesti 2010, 68.)

Tutkimusten mukaan eniten sairauspoissaoloja vähentävät menetelmät ovat niiden seuranta, poissaolotilastojen toimittaminen työnjohdolle, takaisin töihin tulevien haastattelu heti poissaolojakson jälkeen sekä tiimityön lisääminen. Sairauspoissaolojen seurannassa erityisesti pitkien poissaolojen sekä usein toistuvien poissaolojen seuranta on tärkeää. Vähiten poissaoloihin vaikuttavat menetelmät ovat bonus henkilöille jotka eivät ole poissa tai paljon poissaolevien erottaminen. (Liukkonen 2008, 208.) Sairaanhoidopiiri osallistui vuonna 2013 Kevan Kaari-hankkeeseen, jossa kehitettiin Kaari-laskuripalvelua, jonka avulla arvioidaan työkyvyttömyyskustannusten hallintaa. Myös sairaanhoidopiirin toimintaa työkyvyttömyyskustannusten hallintaan ottamisessa arvioitiin tällä laskurilla. Arvioinnin perusteella kehittämisen kohteeksi ehdotettiin otettavan mm. sairauspoissaolojen raportointikäytännöt. (Sairaanhoidopiirin henkilöstökertomus 2013.)

Kevan Kaari-laskurin raportissa 27.5.2014 todettiin olevan tärkeää, että esimiehille saataisiin järjestelmästä varhaisen tuen mallin mukaiset sairauspoissaolojen hälytysilmoitukset (Sairaanhoidopiirin hallituksen pöytäkirja 23.6.2014, 121§). Sairaanhoidopiirin varhaisen tuen mallin mukaiset raportit toteutettiin raportointiohjelmaan. Näitä oli kaksi. Jos henkilöllä on kolme lyhyttä sairauspoissaoloa kolmen kuukauden aikana, käydään esimiehen ja alaisen välillä varhaisen tuen mallin mukainen keskustelu. Toinen raportti muodostuu siitä, kun henkilölle kertyy yli 15 kalenteripäivää sairauspoissaoloa yhteensä puolen vuoden aikana. Myös tämän raportin perusteella käynnistetään varhaisen tuen mallin mukaiset toimenpiteet. Näitä raportteja jakavat

esimiehille aluksi palkkasihteerit kahden viikon välein. Tavoitteena on, että näistä raporteista saadaan jatkossa lähtemään esimiehille sähköpostiviesti, kun raportin mukainen poissaolomäärä on täynnä. Tämä voidaan toteuttaa poimimalla raportointiohjelman käyttöön sairaanhoitopiirin HR- tietojärjestelmässä ylläpidettävä jokaisen henkilön lähiesimies -tieto ja esimiehen sähköpostiosoite. Järjestelmä lähettää siten sähköpostia esimiehelle, kun poissaoloja on määritelty määrä. Käydyn keskustelun päivämäärä merkitään järjestelmään. Näin myös ylempi esimies ja HR- yksikkö voivat seurata, että asia on hoidettu ja varhaisen tuen mukaiset toimenpiteet käynnistetty. Työterveyshuoltolain 1383/2001 edellyttämät raportit työterveyshuollolle, 30 sairauspoissaolopäivää kumulatiivisesti kahden vuoden aikana, kehitetään jatkossa myös raportointiohjelmaan.

Kuten poissaoloraporttien kohdalla jo selvitettiin, myös sairaus- ja tapaturmapoissaolojen raportit saadaan ohjelmasta kalenteripäivinä (kuva 11) sekä myös poissaoloprosenttina eli poissaolopäivät x 100 jaettuna henkilöstön työaikaprosentilla painotetulla määrällä. Lisäksi raportteja voi jaotella valitsemalla erilaisia vaihtoehtoja alasettevalikoista mm. poimimalla erikseen sairauspoissaolot ja tapaturmapoissaolot.

Poissaolot, kalenteripäivinä 2014

Toimielin	Sairaus, tapaturma
11 KUNTAYHTYMÄHALLINTO	353,0
12 SAIR. HOID. PALVELUT	3646,3
13 TUKIPALVELUT	6142,7
14 OPERATIIVINEN	13245,5
15 KONSERVATIIVINEN	6369,3
16 PSYKIATRIA	6139,8
17 PÄIVYSTYSKESKUS	4650,4
18 HALLINTOPALVELUT	1546,2
20 HANKEKIRJANPITO	6,5
Yhteensä	42100,7

Kuva 11. Sairauspoissaolot kalenteripäivinä

4.2.5 Johtamisen ja esimiestyön mittaamisen raportit

Sairaanhoitopiirin strategiassa 2013-2020 tavoitteena on, että henkilöstöllä pitää olla mahdollisuus hyvään ja osallistavaan johtamiseen. Kauhanen (2012, 39) esittää, että mm. Balanced Scorecard -mittariston luvut olisi hyvä saada suoraan tietojärjestelmästä, koska muutoin mittariston hyödyntäminen on hankalaa ja kallista. Kesti (2010, 132) toteaa, että hyvän esimiestyön merkkejä ovat hyvä maine, vähäiset pois- saolot ja pieni vaihtuvuus. Mainetta mittaa mm. hakemusten määrä avoimiin toimiin. Esimiestyön onnistumista voidaan mitata myös sairauspoissaolojen määrällä ja vaihtuvuuden seurannalla. Vaihtuvuuden kasvu lisää perehdyttämiseen käytettyä aikaa ja vähentää tehokasta työaikaa. Samoin sairauspoissaolojen lisääntyminen vähentää tehokasta työaikaa. Kestin (2010, 192) mukaan toiminnan kehittäminen vähentää sairauspoissaoloja ja vaihtuvuutta. Esimies on toiminnan kehittämisessä avainasemassa. Sairaanhoitopiirin strategiasta johdetun henkilöstöohjelman (ent. henkilöstöstrategia) suunnittelussa pyrittiin huomioimaan se, että suurin osa mittarien arvoista saataisiin henkilöstöraportointijärjestelmästä.

Sairaanhoitopiirin henkilöstöohjelman suunnittelupalaverissa tuli esille, että mittarien valinta esimiestyön mittaamiseen on hankalaa. Esimiehet pitivät mittaamisen tarvetta kyseenalaisena, henkilöstön edustajat taas pitivät erittäin tärkeänä, että myös esimiestyön onnistumista mitataan. Tätä perusteltiin sillä, että myös työntekijöiden onnistumista työssään mitataan ja arvioidaan. Esimiestyössä onnistumisen mittaamisen kyseenalaistamiseen saattaa vaikuttaa osaltaan se, että sairaanhoitopiirissä uralla etenemiseen liittyy pääsääntöisesti esimiesasema ja usein esimiehenä toimiminen koetaan siis saavutettuna asemana eikä työtehtävänä. Kesti (2014, 138) toteaa, että esimiestyössä onnistuminen vaatii inhimillisiä tekijöitä, joita voi tietoisesti kehittää. Tämä edellyttää silloin sitä, että sovitaan myös esimiestyöhön mittarit ja tavoitteet. Vuorovaikutteinen, valmentava, kannustava ja positiivinen johtamisote luo parhaat edellytykset tuottavalle työlle.

Sairaanhoitopiirissä esimiestyön onnistumista ja kehittämistarpeita mitataan jatkossa mm. palkkamenojen kehityksellä, vakituisen ja määräaikaisen henkilöstön määrällä, henkilöstön vaihtuvuudella, sairauspoissaoloilla ja tehdyllä työajalla sekä henkilöstökyselyistä saatavien tulosten perusteella (Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin halli-

tuksen pöytäkirja 27.4.2015, 62§). Näistä muut saadaan jatkossa raportointiohjelmasta paitsi henkilöstökyselyn tulokset. Yksi raportti ja tunnusluku ei esimiestyön mittaamisessa kerro vielä paljonkaan, vaan pitää tulkita useita eri tunnuslukuja yhtä aikaa. Mm. yhden henkilön pitkä sairauspoissaolo henkilömäärältään pienessä yksikössä aiheuttaa ison poissaoloprosentin. Lukuja pitää siis myös selittää ja esimerkiksi vaihtuvuutta, sairauspoissaoloja ja työtyytyväisyyttä on hyvä tarkastella samalla kertaa.

4.3 Raportointiohjelman käytön laajentaminen

Ohjelma E on näkyvissä intrassa koko henkilökunnalle. Henkilöstöraporteissa on kuitenkin huomioitava lainsäädäntö henkilöstötietojen näkyvyydessä. Henkilöstötietoihin ei voi samalla tavalla päästä porautumaan tarkemmille tasoille kuin esimerkiksi talousraportteihin. Kun ohjelman E raporttien tietoja tarkastettiin, todettiin muutama raportti asiallisiksi, ja ne päätettiin jakaa heti intrassa nähtäviksi. Näitä oli henkilöstörakenne, miesten ja naisten määrä, ikärakenne ja henkilöstön keski-ikä. Raportteja julkaistiin intrassa kevään aikana sitä mukaa, kun niiden tiedot oli tarkastettu. Raporttien näkyvyys koko henkilöstölle rajattiin vain ylätason näkymiin eli toiminta-alueittain ja ammattiryhmittäin. Sairaanhoidopiirissä organisaatorakenne jakautuu toiminta-alueen jälkeen toimintayksiköihin ja vastuuyksiköihin. Ammattiryhmät jakautuvat nimikkeisiin. Koska ohjelmassa E siis pääsee porautumaan luvuista henkilötasolle asti, jouduttiin raportit jättämään toiminta-alueen tai ammattiryhmätasolle, ettei yksittäisten henkilöiden tietoja näkyisi sellaisille henkilöille, jotka eivät henkilöstötietoja työssään käsittele. Edes toimintayksikkötasolle ei raportteja voinut laittaa näkyviin, koska sairaanhoidopiirissä on useita sellaisia yksiköitä, joissa on vain muutama henkilö. Koska kehittämistyössä tarvittiin laajat näkyvyydet raporttien sisältöihin, oli julkisten raporttien tietojen näkyvyyden tarkastamiseen käytössä testitunnukset, jotka vastasivat koko henkilöstön käyttäjämäärittelyjä.

Ohjelmassa E on tavoitteena hyödyntää käyttäjätasoissa toisessa ohjelmassa ylläpidettävä esimies-alaisrakenne. Tämä tarkoittaa sitä, että alaisen henkilötietoihin ja raportteihin pääsee järjestelmään määritelty esimies. Lisäksi myös esimieshierarkian mukaisesti esimiehen esimies pääsee alaisten raportteihin. Toisessa ohjelmassa on

myös esimiehen sähköpostiosoite. Näiden pohjalta tehtiin suunnitelma henkilöstöjohtajan ja ohjelmatoimittajan kanssa, että raportteja saadaan omista alaisista ja sairauspoissaolojen hälytysraporteista toimitetaan esimiehille tieto sähköpostiin heti, kun raporttiin on kertynyt hälytysrajojen verran poissaoloja. Lisäksi tehdään erillisiä käyttäjäoikeuksia laajemmilla näkyvyyksillä johdolle, toiminta-aluejohtajille ja HR-henkilöstölle sekä muutamille muille raportteja tekeville. Näitä henkilöitä on vähän, joten näiden käyttäjäoikeuksien ylläpito on helpompaa, kuin jos myös kaikkien esimiesten käyttäjäoikeuksia olisi ylläpidettävä.

4.4 Henkilöstöraportoinnin kehittämistyön selvitys ja pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli kehittää tietojärjestelmästä saatavia henkilöstöraportteja työnantajan tarpeisiin. Raportointiohjelman kehittäminen helpottaa johdon ja esimiesten työtä ja vapauttaa raportointihenkilökuntaa muihin, mm. neuvontatehtäviin. Tutkimus on työelämälähtöinen, toimeksiantajalle erittäin tarpeellinen käytännön kehittämistyö. Opinnäytetyössä etsittiin vastauksia siihen, mihin raportointia tarvitaan, mihin raportin pitää vastata. Aihe oli ajankohtainen, koska raportoinnin suositus kunnille muuttui vuonna 2013 ja muutoinkin raportointiin vaikuttavat jatkuvasti lisääntyvät työelämän kehittämisen tutkimukset. Henkilöstökertomus 2013 tehtiin vain osittain suosituksen mukaisesti. Tähän vaikutti se, että raportointiohjelmista ei saanut suoraan tarvittavia lukuja. Tämän vuoksi raportointiohjelmien kehittäminen oli tärkeää. Sairaanhoidopiirin henkilöstökertomusta on pyritty uudistamaan vuosittain Kuntatyönantajan suosituksen mukaiseksi sekä sairaanhoidopiirin tarvetta vastaavaksi. Kertomuksen rakenne on edelleen ajankohtainen ja sitä ei ollut juurikaan tarpeen muuttaa. Rakenne on myös uuden Kuntatyönantajan suosituksen mukainen ja vastaa sairaanhoidopiirin henkilöstöstrategian toteutumiseen. Kertomuksessa olikin puutteita vain tunnuslukujen laskennan suhteen. Raportointiohjelman raporttien kehittämisen jälkeen sairaanhoidopiirin vuoden 2014 henkilöstökertomukseen saatiin useimmat tunnusluvut suoraan tästä ohjelmasta.

Haastattelut, joissa selvitettiin, miten ja minkälaisia raportteja halutaan, tehtiin pikavauhtia raporttipyyntöjen yhteydessä. Tähän vaiheeseen olisi ollut hyvä varata enemmän aikaa. Toisaalta raporttipyyntöt olivat kaikki hyvin samanlaisia ja perus-

tuivat aiemmin käytössä olleesta ohjelmasta saatuihin raportteihin. Lisäksi HR-henkilöstön raporttitarpeet ja henkilöstökertomuksen raporttitarpeet olivat tiedossa jo entuudestaan, haastattelut eivät tältä osin tuoneet juurikaan uutta tietoa. Raportointiohjelman mahdollisuuksien laajempi selittäminen haastateltaville olisi varmasti tuottanut useita erilaisia raporttitoiveita. Nyt niitä saatiin vain muutama. Yllättävänä pidin sitä, että kaikki raportteja pyytäneet henkilöt olivat itse valmiita tulostamaan raportteja suoraan ohjelmasta. Tähän saattaa vaikuttaa se, että aiemmin oli ollut käytössä ohjelma, josta raportteja oli ollut mahdollista tulostaa. Lisäksi edellisenä vuonna oli saatu esimiesten ja henkilöstön käyttöön sähköinen henkilöstöasioiden hoitamisen työpöytä. Esimiehillä oli siis mahdollisuus päästä itse henkilöstönsä henkilöstöohjelmissa oleviin tietoihin ja tämä varmaan laski kynnystä käyttää myös raportointiohjelmaa. Haastateltavien osuus oli kuitenkin melko pieni, joten tulosta ei voi yleistää. Ohjelman käytön opettaminen tuleekin varmasti olemaan aiheellista.

Teoria keskittyy henkilöstöraportoinnin tarpeen selvittämiseen. Lisäksi on avattu henkilöstön arvoa kuvaavien tunnuslukujen merkityksiä. Henkilöstöraportteja voidaan toki aina tulostaa järjestelmistä vanhoilla ohjeilla ja näin aiemmin tehtiinkin. Teoriaan perehtymisestä sain kuitenkin uutta tietoa raportoinnin mahdollisuuksista ja tunnuslukujen laskemista ja merkityksistä. Sairaanhoidopiirissä käynnistyi samanaikaisesti oman raportoinnin kehittämistyöni kanssa johdon työpöydän kehittäminen, henkilöstöstrategian päivitys sekä henkilöstö- ja koulutussuunnitelman tekeminen. Myös henkilöstökertomuksen tekeminen ajoittui samaan aikaan. Nämä kaikki tukivat toisiaan henkilöstöraportoinnin kehittämisen osalta ja niissä käsiteltiin myös tunnuslukujen laskentaa. Koska raportointi kuuluu työtehtäviini ja kuuluin näihin kaikkiin kehittämistyöryhmiin, raportoinnin merkitys on haluttu avata mahdollisimman laajasti. Tästä syystä opinnäytetyöstä myös tuli laajempi kuin ehkä olisi ollut tarpeen vain raporttien kehittämisessä.

Teoriamateriaalissa tuli esille hyvin monenlaisia tapoja mitata työn tuloksellisuutta. Monien mittarien selitykset olivat melko vaikeaselkoisia, ja niiden ymmärtäminen olisi vaatinut syvällistä perehtymistä aiheeseen ennen kuin niistä saisi mitään hyötyä. Konkreettisen mittarin ja tunnusluvun suunnittelu on hankalaa. Ilman teoriaan tutustumista se on lähes mahdotonta. Siksi tässä opinnäytetyössä etsittiin järjestelmästä saataville tunnusluville myös selityksiä, eli mitä kaikkea kannattaa ottaa huomioon

lukua tulkitessa. Tutkimusten mukaan toiminnan kannalta strategisten mittareiden määrittely ja niihin liittyvä tiedonkeruu koetaan haastavaksi. Useissa organisaatioissa on todettu, että raportointiin tarvittavan mittariston kokoaminen edellyttää onnistuakseen henkilöstöhallinnon informaatiojärjestelmän samanaikaista kehittämistä tai uusimista. (Ahonen 2002, 3.)

Sellaista tietoa ei voi raportoida, jota ei kerätä. Raportoinnin kehittäminen vaatiikin siten myös tietojen tallennuksen suunnittelua. Joidenkin tunnuslukujen laskentaan oli sairaanhoitopiirin henkilöstötyöntekijöille annettava uudenlainen ohjeistus tiedon tallentamisesta. Usein myöskään yksiselitteisiä tunnuslukujen laskentatapoja ei ole, joten jokaisen organisaation on valittava omat tunnuslukujen esittämistapansa. Oleellisinta on kertoa, miten tunnusluku on laskettu. Sairaanhoitopiirin tunnuslukujen laskentaan valitsin säännöt pääsääntöisesti Kuntatyönantajan ohjeesta, mutta koska ohjelman E tietotekninen toteuttamistapa ei aina tukenut luvun laskentaa suoraan tämän ohjeen mukaisesti, sovelsin tunnuslukujen laskentaan myös muuta teoriaa. Laskentasäännöt selitetään ohjelman E raporteissa sekä henkilöstökertomuksessa.

Ohjelman E käyttöönotto vaati laajaa perehtymistä henkilöstöraportoinnin teoriaan, koska ohjelmassa ei ole valmisraportteja, jotka olisivat kaikille samanlaisia. Jokainen organisaatio voi siis esittää tehtäväksi juuri haluamiaan raportteja. Tässä kehittämissä työssä hyödynsin uusimmat henkilöstöjohtamisen tutkimukset ja kirjallisuuden. Teoriaan perehtyminen oli tärkeä osa tämän tutkimuksen tekemistä. Teoriaan on kerätty uutta, nykyaikaista tutkimustietoa sekä erilaisia tunnuslukujen laskentatapoja. Raportointiohjelman kehittämisessä näistä oli paljon hyötyä, koska valmista pohjaa ei kaikkien tunnuslukujen laskemiseen ollut. Lisäksi aikaa käytettiin siihen, että tietojen oikeellisuus tarkistettiin, tietosuoja huomioitiin ohjelman jakamisen suunnitelmassa ja raporttien laskennat toteutettiin KT Kuntatyönantajan henkilöstöraporttisuosituksen mukaisesti tai muun teorian pohjalta. Tietojen tarkastamiseen sain jonkun verran apua muilta henkilöstöasiantuntijoilta ja henkilöstöasioiden tietosuojaa raportoinnissa käsiteltiin yhdessä henkilöstöjohtajan kanssa.

Opinnäytetyöni työelämälähtöisyys ja käytännön kehittämistarve tarjosivat tilaisuuden tuottaa uutta materiaalia ja uusia työtä helpottavia välineitä toimeksiantajan käyttöön. Raportointiohjelman kehittäminen lähtikin käyntiin ripeästi, ja useita ra-

portteja saatiin jo jaettavaksi näkyviin koko henkilöstölle Intrassa yleisellä tasolla. Yksityiskohtaisten raporttien ja niiden käyttöoikeuksien toteuttamista varten pidettiin yhteistyöpalavereja ohjelmatoimittajan ja sairaanhoitopiirin tietojärjestelmäsuunnittelijan kanssa tapaamalla työpaikallani muutaman kerran. Väliaikatietojen päivitystä varten pidimme useita ns. livemeeting -tapaamisia Internetin kautta. Lisäksi sähköpostilla oltiin yhteydessä useita kertoja viikossa. Raporttien tarkastamisen jälkeen ja ilmoitettuaani korjauksesta, se saatiin yleensä nopeasti tehtyä. Monia tarpeellisia raportteja, kuten kustannukset ja vuosityöaika, on vielä kehitettävä. Kehittämistyö on myös huomattavasti hidastunut kevään mittaan ohjelmatoimittajasta johtuvasta syystä. Tärkein asia, eli raporttien lukujen paikkansapitävyys ja toteutettujen raporttien kehittämistyön onnistuminen todettiin henkilöstökertomuksen tekemisen yhteydessä. Toimeksiantajan kanssa on myös käyty läpi kehitetyt raportit ja todettu kehittämistyön hyödyllisyys. Raporttien jakaminen esimiesten käyttöön ja käyttöoikeuksien määrittely on vienyt todella kauan aikaa. Toivottavasti kuitenkin suunnitelman mukainen raporttien jakaminen onnistuu. Mikäli tässä tulee pitkä viive, joudutaan ohjelmistoon rakentamaan erillisiä käyttöoikeusmäärittelyjä. Tämä saattaa hankaloittaa sitä käyttöoikeusmäärittelyä, jossa tarkoituksena on jakaa oikeudet esimiehille, esimiesten esimiehille jne. päättäjätasojen mukaisesti. Tässä mallissa myös tietosuojan huomioiminen olisi helpompaa kuin jos käyttöoikeusmäärittelyjä joudutaan tekemään organisaatiotasojen mukaan.

Mielestäni henkilöstöraportoinnissa ja raportoinnin kehittämisessä on suurta hyötyä siitä, että raportoija hallitsee raportoivansa henkilöstöasian sekä tiedon tallennukseen käytettävän perusohjelmiston käytön. Muutoin olisi hankala tietää, mistä tieto tulee, miten se tallennetaan ja miksi se tallennetaan eli voiko raportin tieto siis olla oikein. Toisaalta kehittämistyötä tällaisessa tapauksessa hidastaa liika takertuminen yksityiskohtiin, joita tarkistaa aina uudelleen. Raportoinnissa onkin tehtävä kompromisseja sen suhteen, mikä on tarpeeksi tarkka ja hyvä raportti. Erityisesti tällainen kehitystyö, jossa ei saada käyttöön valmisohjelmaa, vaatii tiedon tuottamisen perusteellista selvittämistä, ellei asiasta ole oman työn kautta tullutta osaamista henkilöstötyön käytännöistä ja henkilöstötietojärjestelmistä. Toisaalta myös valmisohjelman hankintaa harkitsevan kannattaa pyytää ohjelmatoimittajalta ensin selvitys, miten tunnusluvut ohjelmassa lasketaan ja voiko niiden laskentaan itse vaikuttaa. Ohjelmista saatavien raporttien nimet eivät välttämättä kerro sitä, mitä tunnuslukua sillä tarkoitetaan

tai miten luku lasketaan. Havaintojeni mukaan mm. sellaiset raportit kuin työpanos, vuosityöaika ja henkilötyövuosi voivat tarkoittaa samalla tavalla laskettua tunnuslukuja tai sitten laskentasäännöt ovat aivan erilaiset. Oleellista raportoinnissa on tietää, miten tunnusluku lasketaan. Kohdeorganisaatioon kehitetyt raportit ja tunnuslukujen laskeminen ovat yleistettävää tietoa, erityisesti Kuntatyönantajan suositukseen perustuvat luvut. Koska täysin oikeaa tapaa esittää tunnuslukuja ei ole olemassa, ja suositukset muuttuvat työelämän tutkimusten lisääntyessä, on jokaisen organisaation kuitenkin valittava omiin tarpeisiinsa sopivat mittarit, raportointitavat ja laskentasäännöt itse.

4.5 Jatkokehitysmahdollisuuksia

Organisaation tietojärjestelmien pitäisi pystyä tuottamaan informaatiota yksittäisten henkilöiden ja tiimien tai osastojen toiminnasta. Tässä tarkoitetaan määrällisiä tietoja, mutta myös laadullisia, kuten asiakaspalautteita. (Kauhanen 2010, 65.) Kehityskeskustelu on myös yksi esimerkki. Siinä kehittymistarpeet mietitään ensisijaisesti nykyisen työn kannalta mutta otetaan huomioon myös henkilön potentiaali työskennellä muissa tehtävissä organisaatiossa. Kehityskeskustelujen dokumentointi on tärkeää esimiehen ja alaisen kannalta mutta myös esimiehen oman esimiehen on syytä tietää, minkälaisia henkilöitä hänen alueellaan työskentelee. Lisäksi henkilöstön kehittämisasiosta vastaavaan on saatava tiedot siitä, mitä kehittymisen suhteen on sovittu. (Kauhanen 2010, 71.) Sellaista tietoa ei kuitenkaan voi raportoida, jota ei ole kerätty. Että jatkossa saataisiin järjestelmästä tietoa myös kehityskeskustelujen käymisestä, pitäisi kehittää alusta, jonne keskustelujen käyminen merkitään ja samalla voisi tallentaa myös sovitut tavoitteet ja työssä onnistumiset. Tällaiseen tarkoitukseen on tosin olemassa myös valmisohjelmia.

Lisäksi olisi mielenkiintoista kyetä seuraamaan, kuinka paljon aikaa kuluu välittömästi työn tekemiseen ja kuinka paljon välilliseen työhön ja hukka-aikaan. Välillistä työtä on mm. virheiden korjaaminen, suunnittelu-aika, opastus ja ohjaus ja koulutus. Hukka-aikaan luetaan odotusaika, turhien ja päällekkäisten töiden tekeminen, toimintaa haittaavat konfliktit, yli- tai alimiehitys, ylipitkät tauot, juoruilu, riitely, kiusaa-

minen ja henkilökohtaisten asioiden hoitaminen työajalla. (Liukkonen 2008, 189.) Kestin laskelmien mukaan työaika jakaantuu seuraavasti:

10 % poissaolot, 1 % koulutus ja kehittäminen, 5 % uusien työntekijöiden perehdyttäminen, 11 % lomat, 23 % muu työ esim. turha työ, 50 % tehokas työ (Kesti 2010, 38).

Sähläämiseen menee siis noin 23% työajasta eli yksi työpäivä viikossa. Kesti (2010, 40-41) lukee sähläykseen kuuluvaksi hukka-ajan lisäksi myös tulenpalavan kiireen. On siis niin kiire, ettei ole aikaa pysähtyä miettimään mitä tekee. Kestin sanoin "Nopein tapa lisätä resursseja on vähentää sähläystä ja turhaa työtä." Liukkonen (2008, 184) toteaa, että yksi suurimmista ajansyöjistä on yli- tai alimiehitys. Resurssivajeen parantaminen uusilla työntekijöillä on Kestin (2010, 37) mukaan erittäin kallista mikäli perehdytysohjelma on olematon tai organisaation toiminta jäsentymätöntä. Ennen kuin uusia työntekijöitä palkataan, pitäisi olemassa olevan työn sujuvuutta parantaa eli poistaa turhaa sähläystä. (Kesti 2010, 37-39.) Usein hukattua työaika ei haluta edes tietää, koska pelätään tietää sen määrää ja syitä. Työntekijät saattavat valittaa työtä haittaavasta työpäivän aikaisesta "pörinästä", joka vie aikaa varsinaiselta työltä, jonka vuoksi työntekijät aikaistavat töihin tuloa tai myöhentävät töistä lähtöä voidakseen työskennellä rauhassa. Hukka-ajan vähentäminen on haastellisempaa kuin sairauspoissaolojen vähentäminen, koska se vaatii pörisijöiden rauhoittamista ja johdon puuttumista asiaan. (Liukkonen 2008, 189.)

Paula Liukkonen (2008, 245) miehitysanalyysimallissa lasketaan ja analysoidaan todellista tehtyä työaika organisaatiossa. Marko Kestin kirjassa Henkilöstövoimavarat tuottaviksi (2014) esitellään uusi tieteellisesti hyväksytty laskentamalli, jolla myös henkilöstövoimavarojen liiketoimintavaikutuksia voidaan luotettavasti analysoida. Henkilöstökulu per henkilötyövuosi on keskeinen kustannuseurannan mittari. Henkilöstökuluihin pitäisi summata kaikki henkilöstöön liittyvät kulut kuten ylityöt, työkyvyttömyysmaksut, sairauspoissaolojen kustannukset ja vaihtuvuuden kustannukset. Silloin voidaan tarkastella laskeeko mm. ylityöt henkilöstötuottavuutta, korvataanko lisääntyneitä sairauspoissaoloja ylitöillä tai sijaisilla. (Kesti 2014, 19.) Näihin malleihin olisi kiinnostavaa perehtyä tarkemmin ja miettiä, miten analysointi voitaisiin tuoda esille raportointiohjelmassa. Tutkimusten mukaan harva organisaatio kykenee hyödyntämään henkilöstövoimavaroja tehokkaasti. Analysointi on tärkeää,

että johto voi tehdä henkilöstöasioiden kehittämisessä oikeita asioita. Siksi Kestiin mukaan myös HR- asiantuntijoiden pitäisi tehokkaasti kehittää HR- toimintaa. (Kesti 2004, 7.)

5 YHTEENVETO

Tässä opinnäytetyössä on etsitty vastauksia siihen, millaisia asioita hyvä henkilöstöraportti sisältää ja mihin sitä tarvitaan. Lisäksi selvitettiin, kumpi sairaanhoitopiirin nykyisistä henkilöstöraportointiohjelmista voidaan jatkossa parhaiten hyödyntää. Ohjelmien välillä tehtiin vertailuja raporttien tietosisällön ja ohjelman kehitettävyyden suhteen. Lisäksi tehtiin suunnitelma, miten raportointiohjelma saadaan jaettua johdon ja esimiesten käyttöön ja kehitettiin ohjelman raporttien sisältöjä vastaamaan nykyaikaista henkilöstöraportointia. Opinnäytetyössä on kyseessä kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ja käytännön toiminnan kehittäminen kohdeorganisaatiossa. Teoriassa keskitytään etsimään tietoa henkilöstöraportoinnin tarpeesta ja raporttien merkityksestä johtamiselle. Haastatteluissa käytettiin teemahaastattelua, eli teema rajattiin tiettyyn aiheeseen mutta valmiita kysymyksiä ei juurikaan muotoiltu etukäteen. Tavoitteena oli henkilöstöraportoinnin kehittäminen ja raportointiohjelman raporttien kehittäminen.

Henkilöstöraportointi perustuu siihen, että organisaation palveluja tuottavat henkilöstövoimavarat on tunnettava. Henkilöstövoimavarojen raportoinnin yhteydessä puhutaan henkilöstön arvon mittaamisesta ja tunnusluvuista. Henkilöstöraportoinnissa on otettava huomioon voimassa oleva lainsäädäntö ja muu ohjeistus sekä tietosuoja. Henkilöstöraportti tehdään yleensä kerran vuodessa, mutta joitakin henkilöstötietoja on tarpeen seurata, raportoida ja analysoida säännöllisesti useamman kerran vuodessa. Henkilöstövoimavarojen suunnittelussa määritellään henkilöstöä koskevat strategiset tavoitteet, joilla pyritään turvaamaan työvoiman saatavuus, henkilöstön osaaminen, työhyvinvointi ja työn tuloksellisuus. Näille tavoitteille määritellään mittarit ja mittarien tunnusluvut, jotka raportoidaan johdolle ja esimiehille vuosittain tai kuukausittain. Jokaisen organisaation tulee itse päättää, minkälaisia mittareita se tarvit-

see. Raporttien pohjalta tehdään tulkinnat ja ryhdytään tarvittaviin toimenpiteisiin tavoitteiden saavuttamiseksi. Hyvällä johtamisella on yhteys toimivaan tuloksellisuuden arviointiin.

Suurissa organisaatioissa on henkilöstön tietoja ja raportteja saatava tietojärjestelmistä. Henkilöstöraportteihin kerätään tietoa henkilöstön määrän ja palkkauksen lisäksi myös työkyvystä, työtyytyväisyydestä ja osaamisen kehittymisestä. Luottamushenkilöt ja johto tarvitsevat päätöksenteon yhteydessä tietoa mm. henkilöstörakenteesta, oikein kohdennetuista henkilöstövoimavaroista, työyhteisön ilmapiiristä ja työtehtäviä vastaavasta osaamisesta. Myös työterveyshuolto tarvitsee tietoa siitä, minkälaiseen työyhteisöön yksittäinen työterveyspalvelun käyttäjä kuuluu. Lähiesimies pysyy yleensä hyvin perillä oman yksikkönsä tilanteesta havainnoimalla toimintaa, mutta myös erilaisia henkilöstöraportteja voidaan hyödyntää. Tämän lisäksi sairauspoissaolojen kertyminen vaatii usein nopeaa reagoitua ja asioiden puheeksi ottamista.

Henkilöstöraportoinnin kehittämistyön pohjana kunnissa ja kuntayhtymissä on opas Henkilöstövoimavarojen arviointi - Suositus henkilöstöraportoinnin kehittämiseen, jonka on julkaissut KT Kuntatyönantajat vuonna 2013. Suosituksessa on huomioitu myös määrälliset ja laadulliset tunnusluvut, joista osa on valtakunnallisesti samalla tavalla kerättäviä ja seurattavia. Tämä mahdollistaa kuntien ja kuntayhtymien välisen vertailun. Henkilöstövoimavaroja kuvaavat yleisimmät tunnusluvut on määritelty useissa eri teorialähteissä. Näitä ovat henkilöstön määrä ja rakenne, työaika, henkilöstökustannukset, vaihtuvuus, sairastavuus, esimiestyön onnistuminen, osaamisen kehittyminen ja työhyvinvointi. Osa tunnusluvuista saadaan tietojärjestelmistä ja osa voidaan kerätä henkilöstökyselyillä.

Haastattelujen ajankohta ajoittui vuodenvaihteeseen, joka on kiireisintä raportointiaikaa, joten haastattelut tehtiin raporttipyyntöjen yhteydessä. Aiemmin raporttipyyntöjä oli tullut vähemmän koska esimiehillä oli käytössään ohjelma josta saivat itse tulostettua raportteja. Tämä ohjelma oli poistunut käytöstä. Haastatellut pitivät hyvänä ajatusta saada jälleen raportointiohjelma jaettua esimiesten käyttöön. Raporttipyyntöjen yhteydessä esimiehet toivat esille oma-aloitteisesti sen seikan, että haluaisivat itse tulostaa raportteja järjestelmästä, kuten ennenkin. Haastatteluissa tuli esille selkeästi eri henkilöiden tarve saada samantyyppisiä raportteja kuin ennenkin olivat saaneet.

Yleisimmät perusraportit koettiin tärkeäksi. Perusraportteja ovat henkilöstön määrä, ikärakenne, poissaolot, työpanos ja kustannukset. Uusina raporttitoiveina tuotiin esille eläköitymiseen liittyvät ennusteet, vakanssinumerolistat ja raportit sairauspoissaolojen hälytysrajoista. Aiemmin saadut raportit todettiin edelleen tarpeellisiksi, mutta raporttien laskentasääntöjen nykyaikaistamista kaivattiin. Raporteille tullaan toteuttamaan selvennys laskentasäännöistä.

Henkilöstökertomuksen todettiin olevan pääsääntöisesti rakenteeltaan hyvä ja kertovan kattavasti oleellista tietoa henkilöstöstä. Vain tunnuslukujen laskentasääntöjä oli tarpeen uudistaa Kuntatyönantajan uuden raportointisuosituksen mukaiseksi. Useimpien henkilöstöstrategian mukaisten mittarien tunnusluvut on saatava suoraan raportointiohjelmasta ja ne on myös tuotettava suunniteltuun johdon työpöytäkokonaisraportointiin. Raportointiohjelmaksi valittiin sairaanhoitopiirin kahdesta raportointiohjelmasta erilaisten vertailujen perusteella se, jossa on jatkossa laajemmat kehitysmahdollisuudet ja josta on helpompi tuottaa tunnuslukuja johdon työpöydälle. Kyseessä ei ole valmisohjelma, vaan raportteja voidaan suunnitella organisaation tarpeiden mukaisesti. Tämän ohjelman ongelmana oli tietojen liian suuri virheellisyys raporteilla, jonka vuoksi sitä ei ollut voinut jakaa esimiesten käyttöön. Näitä ongelmia selvitettiin yhdessä ohjelmatoimittajan kanssa ja raporttien sisällöt tarkastettiin. Haastattelujen ja muun selvitystyön tuloksena tarkastettiin, kehitettiin ja otettiin käyttöön seuraavat raportit.

Perusraportit

- henkilöstön määrän raportit
- poissaoloraportit
- vaihtuvuuden raportit (alkaneet ja päättyneet palvelussuhteet)
- henkilöstörakenteen raportit (keski-ikä, ikäjakauma, sukupuolijakauma)

Organisaation erityisraportit

- vanhuuseläkepoistumaennusteet
- vakanssiraportit
- varhaisen tuen toimintamallin mukaiset sairauspoissaolojen hälytysrajaraportit

Raportteja hyödynnettiin vuoden 2014 henkilöstökertomuksen tekemisessä. Lisäksi joitakin raportteja julkaistiin sisäisessä Intrassa näkyviin koko henkilöstölle organisaation ylemmällä tasolla. Raportointiohjelman jakamiseen esimiesten käyttöön suunniteltiin hyödynnettävän toisessa ohjelmassa ylläpidettävää esimiesalaisrakennetta. Tämä tarkoittaa sitä, että esimiehet saisivat näkyviin vain omien alaistensa tiedot. Lisäksi suunniteltiin laajempia käyttöoikeuksia johdolle ja HR-henkilöstölle. Yksityiskohtaisia raportteja saisi kuitenkin näkyviin vain oman työn kannalta tarpeellisen määrän.

Myös raportointiohjelmasta saataville tunnusluville etsittiin selityksiä, eli mitä kaikkea kannattaa ottaa huomioon lukua tulkitessa. Useiden tunnuslukujen merkitys on huomattavasti laajempi kuin vain tunnusluvun nimi kertoo. Esimerkiksi sairauspoissaolot voivat kertoa myös työmotivaatiosta ja henkilöstön jaksamisesta. Työntekijän näkemys omasta työkyvystään vaikuttaa eniten työstä pois jäämiseen ja työmotivaatioon. Sairauspoissaoloja lisää myös työpaikan ongelmat, kuten henkilöiden väliset konfliktit, huono johtaminen sekä stressi. Tärkeintä tunnusluvun esittämisessä on kertoa, miten se on laskettu, koska ei ole olemassa täysin oikeaa tapaa laskea tunnuslukuja. Jokaisen organisaation on valittava omiin tarpeisiinsa sopivat tunnusluvut sekä mietittävä näitä vastaava tunnuslukujen esittämistapa.

LÄHTEET

Ahonen, G. 2002. Henkilöstöraportointi, johtaminen ja työssä jaksaminen. Henkilöstövoimavarojen seuranta ja sen hyödyntäminen-tutkimuksen keskeiset havainnot. Viitattu 22.2.2015. http://www.imafi.fi/imafi_dokument/HVVSHyhteenvedo.

Elinkeinoelämän keskusliitto EK. 2011. Johda työkykyä, pidennä työuria. EK:n työkykyjohtamisen malli. www.ek.fi. Viitattu 15.1.2015.

Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin hallituksen pöytäkirja 23.6.2014. Viitattu 12.4.2015. <http://epshp.ktweb.fi/>

Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin hallituksen pöytäkirja 27.4.2015. Viitattu 2.5.2015. <http://epshp.ktweb.fi/>

Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin henkilöstökertomus 2013. Viitattu 12.4.2015. <http://www.epshp.fi/files/6810/Henkilostokertomus2013d.pdf>

Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin strategia 2013-2020. Viitattu 10.3.2015. http://www.epshp.fi/files/6270/Strategia_2013-2020.pdf

Henkilötietolaki. L 22.4.1999/523.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja Kirjoita. 13. uud. p. Helsinki: Tammi.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen - Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Jääskeläinen, A. & Laihonen, H. 2014. Mittaustieto henkilöstölähtöisen tuloksellisuustyön tukena. Teoksessa Pakarinen, T. & Mäki, T. (toim.) Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Helsinki: Finanssi- ja vakuutus-kustannus Oy FINVA.

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Helsinki: Infor Oy.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kevan www-sivut 2015. https://www.keva.fi/fi/tietoa_meista/Sivut/Default.aspx

KT Kuntatyönantajat. 2013. Henkilöstövoimavarojen arviointi. Suositus henkilöstöraportoinnin kehittämiseen. Helsinki. Viitattu 26.2.2015. <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/ajankohtaista/julkaisut/kaikki/>

KT Kuntatyönantajat www-sivut 2015. <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/mika-kt/Sivut/default.aspx>

Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa. L 13.4.2007/449 muutoksineen.

Liukkonen, P. 2006. Työhyvinvoinnin mittarit: menetelmät, eurot, päätelmät. Helsinki: Talentum

Liukkonen, P. 2008. Henkilöstön arvon mittaaminen. Helsinki: Talentum.

Manka, M-L ja Hakala, L. 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena. Tukea tuottavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen. Kuntoutussäätiö. Viitattu 8.2.2015. Kuntoutussäätiön www-sivut.

Manka, M-L, Heikkilä-Tammi, K. ja Vauhkonen A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus, Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Viitattu 15.2.2015. Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun www-sivut.

Määttä, S. 2000. Tasapainoinen menestysstrategia. Balanced scorecardin tuolla puolen. Helsinki: Infor-viestintä Oy.

Niiranen, V., Stenvall, J. & Lumijärvi, I. 2005. Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi. Tasapainotettu mittaristo kunnallisissa organisaatioissa. Jyväskylä: PS-kustannus.

Rissanen, M. & Kaseva, E. 2014. Menetetyn työpanoksen kustannus. Sosiaali- ja terveysministeriön työsuojeluosasto. Viitattu 25.2.2015.
http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=53630&name=DLFE-32812.pdf

Schaupp, M., Koli, A., Kurki, A-L. & Ala-Laurinaho, A. 2013. Yhteinen muutos - Työhyvinvointia työtä kehittämällä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Surakka, T. & Laine, N. 2013. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.

Tietosuojavaltuutetun ratkaisut. Sairauspoissaolotiedon ilmaiseminen työpaikalla. Julkaistu 27.1.2014. Viitattu 26.2.2015.
<http://www.tietosuoja.fi/fi/index/ratkaisut/sairauspoissaolotiedonilmaiseminentyopai.html>

Tuominen, K. 2013. Johdatko julkista organisaatiota laadukkaasti? CAF, Itsearvioinnin työkirja: mikä erottaa menestyjät keskinkertaisista? Oy Benchmarking Ltd.

Työterveyshuoltolaki. 2001. L 21.12.2001/1383 muutoksineen.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy.