

ESIMIESLÄHTÖINEN HENKILÖSTÖRAPORTOINNIN KEHITTÄMINEN

Orimattilan kaupunki

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tradenomi
Liiketalous
Syksy 2018
Noora Kaakkurivaara

Kuvailulehti

Tekijä Kaakkurivaara Noora	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika Syksy 2018
	Sivumäärä 41	
Työn nimi Esimieslähtöinen henkilöstöraportoinnin kehittäminen Orimattilan kaupunki		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyö käsittelee esimiehen näkökulmasta henkilöstön kehittämistä, henkilöstöraporttien avuin. Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantajan pyynnöstä. Toimeksiantajana toimi Orimattilan kaupunki. Tavoitteena oli luoda Orimattilan kaupungille ehdotus uudesta ja toimivasta henkilöstöraporttimallista. Orimattilan kaupungilla henkilöstöraportti on julkaistu aina vuosittaisen tilinpäätöksen yhteydessä. Työssä uudistettiin raporttia niin taulukoiden visuaalisuuden, kuin tietojenkin osalta.</p> <p>Teoreettinen viitekehys rakentuu henkilöstön kehittämisestä sekä henkilöstöraportoinnista. Teoriaosuudessa käsitellään henkilöstönjohtamista tunnuslukuja apuna käyttäen, henkilöstötilinpäätöstä sekä henkilöstöraporttia. Raporttien eroavaisuudet käydään työssä läpi. Empiirisessä osuudessa toteutetaan teemahaastattelut esimiehille henkilöstötunnuslukujen tärkeydestä sekä raportin kehittämisestä. Tutkimus suoritetaan kvalitatiivisena tutkimuksena, taustatutkimuksena.</p> <p>Tutkimustuloksissa ilmeni, että Orimattilan kaupungin esimiehet pitivät raporttia tärkeänä välineenä johtamisessa, mutta raporttia pitäisi syventää tunnuslukujen osalta, ja tunnuslukuja pitäisi avata tarkemmin ja syvemmin toimialoittain. Tunnusluku, joka nousi esille kaikissa haastatteluissa, oli sairauspoissaolojen seuranta.</p> <p>Orimattilan kaupungille laadittiin uusi henkilöstöraporttimalli- ehdotus, josta esimiesten on hyvä jalostaa omanlaisensa raportti vuodesta 2018, ja kiinnittää huomiota tunnuslukujen syvällisempään analysointiin, joka ilmeni haastattelussa selvänä puutteena.</p>		
Avainsanat henkilöstöraportointi, henkilöstön kehittäminen, henkilöstötilinpäätös, henkilöstöraportti		

Description

Author Kaakkurivaara, Noora	Type of publication Bachelor's thesis	Published Autumn 2018
	Number of pages 46	
Title of publication Implementation of a staff reporting		
Name of degree Bachelor of Business Administration		
Abstract <p>This thesis analyzes the development of personnel from the employer's point of view using staff reporting. The thesis is conducted at the request of the client, the City of Orimattila. The objective of this thesis is to create a new and functional staff report model. The City of Orimattila releases a staff report yearly alongside with the financial statement. The aim is to renew the staff report model in terms of both the visuality of the tables and the content of the data.</p> <p>The thesis analyzes both theoretical and empirical aspects of the topic. The theoretical framework of this thesis comprises the development and reporting of personnel. It focuses on human resource management with the help of key figures, the statement of human resources and the staff report. The differences between these concepts are explained in the thesis. The empirical part of the thesis is conducted in the form of theme interviews with managers on the importance of personnel key figures and the development of the report. This thesis is a case study conducted with the qualitative research method.</p> <p>The research results show that the managers of the City of Orimattila consider the staff report as an essential tool in management. However, the staff report should be more in-depth regarding the key figures. In order to utilize the report efficiently, the key figures should be analyzed further and focusing on different fields of industries. The key figure that came up in every interview was the tracking of sick leaves.</p> <p>New staff report model proposal was created for the city of Orimattila. Based on new model and information obtained from interviews, the City of Orimattila is able to further develop the most convenient report for their purposes from the year 2018.</p>		
Keywords Staff Reporting, Personnel development, Statement of human resources, Staff report		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Taustat ja tavoitteet	1
1.2	Tutkimuskysymykset ja aiheen rajaus	2
1.3	Tutkimusmenetelmät ja – aineisto	3
1.4	Tutkimuksen rakenne.....	5
2	HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN	7
2.1	Henkilöstöjohtaminen	7
2.2	Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena.....	9
3	HENKILÖSTÖRAPORTOINTI JA –TILINPÄÄTÖS	12
3.1	Henkilöstöraportti	12
3.2	Henkilöstötilinpäätös	13
3.3	Eroavaisuudet.....	15
4	CASE: ORIMATTILAN KAUPUNGIN HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS.....	17
4.1	Kaupungin esittely	17
4.2	Orimattilan kaupungin henkilöstöraportti.....	18
4.3	Haastattelut	22
4.4	Haastattelujen tulokset	23
4.5	Johtopäätökset.....	25
5	YHTEENVETO	27
	LÄHTEET	29
	LIITTEET	31

1 JOHDANTO

Nykymaailman nopeat ja uudet muutokset avaavat yrityksille uusia menestymisen mahdollisuuksia. Aikaisemmin hyväksi todetut toimintatavat eivät välttämättä enää toimi, kun täytyy selviytyä uusissa muuttuneissa oloissa. Aikaisemmin yritysten menestymisen takeina ovat olleet toiminnan tehokkuus, joustavuus ja laadukkuus, mutta tänä päivänä ne eivät yksin riitä. Jokaiselta yritykseltä ja organisaatiolta vaaditaan jatkuvaa kehittymistä ja uusien mahdollisuuksien löytämisen kykyä. Tulevaisuudessa arvon muodostumisen lähteiksi nousevat aineellisten resurssien sijaan aineettomat, kuten uudistumiskyky ja innovatiivisuus. Tulevaisuuden avaintekijät menestymisen mahdollisuuteen piilevät työntekijöissä, ja jotta työntekijät olisivat organisaatioiden käytettävissä, heistä on pidettävä huolta ja heidän osaamistaan on kehitettävä eri vahvuusalueilla. Yrityksen tuottavuutta pystytään lisäämään henkilöstötyöhyvinvoinnista huolehtimalla sekä edistämällä sitä. Työhyvinvointi ei ole yksittäinen asia, vaan se on kokonaisuus, joka pitää sisällään oikeudenmukaisen- sekä johdonmukaisen johtamisen, osaamisen kehittämisen, vuorovaikutteiset toimintatavat sekä työntekijän fyysisen ja psyykkisen terveyden. Työhyvinvointia pidetään yrityksen strategisena menestystekijänä, jota johdetaan suunnitelmallisesti. (Manka & Hakala 2011, 7.)

Henkilöstöraportointi on tärkeä lisä henkilöstön kehittämiseen. Raportit kuvastavat henkilöstön tämän hetkistä sekä aikaisempaa rakennetta, että osaamista. Esimerkiksi henkilöstötilinpäätös on erittäin hyvä apuväline, kun halutaan kehittää henkilöstöä vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin ajankohtaisilla tavoilla. Yrityksien tärkeimpinä voimavaroina pidetään henkilöstöä, koska henkilöstön toimintakyky heijastuu suoraan yrityksen tulokseen. Hyvä henkilöstöjohtaminen varmistaa yrityksen kilpailukyvyn säilymisen sekä toiminnan jatkuvuuden. (Männistö 2018, 21.)

1.1 Taustat ja tavoitteet

Tässä opinnäytetyössä pääaiheena on henkilöstön kehittäminen raporttien avulla. Työssä perehdytään kahteen yleisimpään raporttiin, henkilöstötilinpäätökseen ja henkilöstöraporttiin. Raporttimallit ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa ja tukevat toistensa sisältöä, näin ollen molemmat raportit käsitellään työssä. Pääpainotus on kuitenkin henkilöstöraportissa, koska toimeksiantajalle tehdään uusi henkilöstöraporttimalli.

Opinnäytetyö tehdään case-pohjaisesti Orimattilan kaupungille. Tämän työn tavoitteena on uudistaa Orimattilan kaupungin henkilöstöraportointi uuteen- ja nykyaikaisempaan malliin.

Tarkoituksena on tutkia henkilöstöraportti vuodelta 2016, ja löytää puutteet ja uudistusta tarvitsevat kohdat. Näitä hyödyntäen kohdeyritykselle toteutetaan mahdollisimman palveleva, uudistettu henkilöstöraporttimalli. Henkilöstöraportti laaditaan vuodesta 2017.

Opinnäytetyö tehdään case-perusteisesti Orimattilan kaupungille. Keskusteluissa talous- ja hallintojohtajan kanssa tuli ilmi, että uudelle versiolle henkilöstöraportista olisi tarvetta. Kaupungilla tehdään joka vuosi henkilöstöraportti tilinpäätöksen yhteydessä, mutta raportti vaatii päivittämistä niin tietojen kuin visuaalisen ilmeen puolesta.

Tavoitteena on saada nykyaikainen- ja uudistettu malli henkilöstöraportista, niin tietojen- kuin yleisilmeen osalta, joka palvelee Orimattilan kaupungin henkilöstöjohtamista. Työssä toteutetaan teemahaastattelut. Haastatteluissa kartoitetaan henkilöstöraportin toimivuutta ja sen hyödyntämistä esimiesten työssä. Sekä mitä tunnuslukuja esimiehet seuraavat tai puuttuko sieltä jokin oleellinen tunnusluku, mitä he kaipaisivat.

1.2 Tutkimuskysymykset ja aiheen rajaus

Opinnäytetyö toteutetaan seuraavien päätutkimuskysymysten sekä apukysymysten avulla.

- **Päätutkimuskysymykset:**

Minkälaiset tunnusluvut ovat keskeisiä henkilöstöraportoinnille?

Miten Orimattilan kaupungin henkilöstöraportointia voidaan kehittää?

Tarkoituksena on päätutkimuskysymysten avulla selvittää henkilöstöraportin keskeisimmät tunnusluvut sekä peilata suosituksia Orimattilan kaupungin henkilöstöraportoinnin tunnuslukuihin. Tarkoitus on selvittää mitä mieltä esimiehet ovat henkilöstöraportista, palveleeko raportti heitä ja mitä raportista mahdollisesti puuttuu, sekä missä tilanteissa he sitä käyttävät. Ja kokevatko he siitä olevan hyötyä.

- **Apukysymykset:**

Mitä tunnuslukuja esimiehet seuraavat?

Mitä tunnuslukuja nykyisestä henkilöstöraportista nousee esille ja onko niihin lukuihin tarve puuttua?

Työssä selvitetään myös mitä lukuja esimiehet seuraavat ja miksi. Sekä löytyykö raportista joitain lukuja, joihin tarvitsee puuttua ja miten esimiehet hyödyntävät tunnuslukuja johtamisessa, tai ylipäätään raporttia.

Aiheena on henkilöstön kehittäminen raporttien avulla. Aihe rajataan vuoteen 2017, työssä käsitellään vuoden 2017 henkilöstötietoja. Tarkoituksena on luoda uusi henkilöstöraporttimalli vuodelle 2017. Työssä tarkastella mitä tietoja esimiehet tarvitset henkilöstöraportista, sekä puuttuuko mahdollisesti oleellisia tietoja raportista. Työssä kartoitetaan myös mitä tietoja esimiehet käyttävät. Aihetta lähestytään ja käsitellään esimiehen näkökulmasta, kuinka he hyödyntävät raportointia henkilöstönjohtamisessa.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja – aineisto

Aiheesta on tehty useampia opinnäytetöitä, monet töistä ovat tehty toimeksiantajayrityksille. Suurin eroavaisuus aikaisempiin opinnäytetöihin on, että tämän opinnäytetyön välillä ei yrityksissä ole ollut aikaisemmin minkäänlaista henkilöstöraportointia.

Jantunen (2016) käsittelee työssään; Henkilöstötilinpäätös, henkilöstövoimavarojen raportointia ja luo toimeksiantajayritykselle raporttipohjamallin henkilöstötilinpäätöksestä. Toimeksiantajalla ei ole ollut aikaisemmin minkäänlaista henkilöstöraportointia käytössä, joten raporttimalli kehitetään aivan ensimmäistä kertaa.

Savio (2013) käsittelee työssään henkilöstötilinpäätös Opteam Yhtiöille työstää toimeksiantajalle myös ensimmäisen raporttimallipohjan henkilöstötilinpäätöksestä. Saarisen (2013) opinnäytetyö käsittelee yksityisen ja julkisen sektorin näkökulmaa henkilöstöraportointiin, on lähimpänä tämän opinnäytetyön aihealuetta. Saarisen työ oli saanut alkunsa raporttihakmotelmasta, joka oli mukailtu kuntatyönantajien henkilöstöraportti suosituksesta. Eroavaisuus myös tässä työssä on, että toimeksiantajalle Nakkilan kunnalle, ei oltu aikaisemmin raportoitu henkilöstöstä, vaan heillä oli vain raporttihakmotelma olemassa, jota ei ole oltu viety käytäntöön.

Orimattilan kaupungilla henkilöstöraportti on julkaistu vuosittaisen tilinpäätöksen yhteydessä, joten tässä kohdeyrityksessä ei ole kyseessä ensimmäisen henkilöstöraportin julkaisu

Empiirinen osuus toteutetaan teemahaastatteluilla, haastatteluissa haastatellaan kaupunginjohtajaa ja kahta toimialajohtajaa. Haastatteluissa syvennytään henkilöstöraportin toimivuuteen sekä sen hyödyntämiseen esimiestyössä sekä tärkeimpien tunnuslukujen hyödyntämiseen.

Teemahaastattelu sijoittuu tyyliinsä vuoksi lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun väliin, sillä haastattelu ei etene valmiiksi mietittyjen kysymysten- ja tarkasti suunniteltujen

yksityiskohtien mukaan. Teemahaastattelua tehdessä aloitetaan tutustumalla aihepiiriin ja aikaisempiin tutkimuksiin. Kaikille haastattelijoille teemat ovat samat ja haastattelu rakentuu valittujen teemojen ympärille, muuten haastattelu etenee joustavasti ilman ennalta määrättyä etenemisreittiä. Merkityksellistä on tehdä havaintoja haastateltavasta haastatteluhetkelle, jotta osataan tulkita saatavaa tietoa oikein. Haastattelijalla on yleensä pienet muistiinpanovälineet mukana, joissa on ennakkoon merkitty lyhyet muistiinpanot käsiteltävistä teemoista. Haastattelujen jälkeen, vastauksia on suhteellisen helppo lähteä purkamaan ja analysoimaan, sillä ne ovat valmiiksi teemoittain. Haastattelumateriaaleja voidaan analysoida sekä kvalitatiivisella menetelmällä, että kvantitatiivista menetelmää käyttäen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2012, 55-56.)

Opinnäytetyö tehdään käyttäen laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena. Opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena on haastatteluiden avulla selvittää, miten Orimattilan kaupungin henkilöstöraporttia voitaisiin kehittää. Näin ollen tutkimusmenetelmän valinnaksi sopi kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus teema haastatteluin. (Heikkilä 2014,8.)

Tapaustutkimuksessa tutkitaan tiettyä/rajattua kokonaisuutta, tässä tapauksessa Orimattilan kaupungin henkilöstöraporttia. Tapaustutkimuksessa pyritään saamaan vastauksia, miksi- miten kysymysten avulla. Tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ja selittämään tapausta näiden kysymysten avulla. Kun tapaustutkimusta tehdään, käytetään erilaisia tiedonkeruutapoja, ei ole vain yhtä ja oikeaa, vaan käytetään monipuolisia sekä eri menetelmiä tiedon hankintaa. Tavoitteena on saada kuvailtua tarkasti ja yksityiskohtaisesti tutkittavaa tapahtumaa. Tutkittaessa tiettyä tapausta/ilmiötä, on tarkoitus lisätä ymmärrystä kyseiseen ilmiöön niin, ettei yleistetä tietoa, vaan lisätään syvää ymmärrystä tutkittavaa ilmiötä kohtaan. Juuri tällöin valitaan tapaustutkimus, kun tavoitteena on ymmärtää syvällisemmin tapaus, sekä sen lähtökohdat ja siihen liittyvät taustat ja olosuhteet. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2012, 41.)

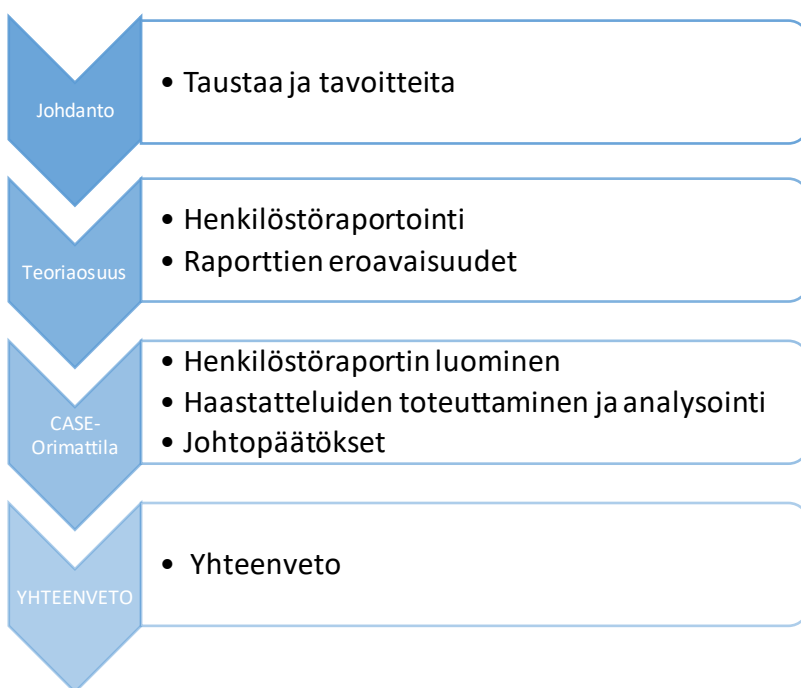
Tiedonkeruu tapahtuu yhdessä palkanlaskijan-, talous- ja hallintojohtajan, hyvinvointipäällikön sekä kaupunginjohtajan kanssa, heiltä saadaan tarvittavat työssä käytettävät tiedot henkilöstöraporttimallin toteuttamiseen. Empiirisen osuuden haastatteluissa haastatellaan kolmea eri henkilöä, kaupunginjohtajaa sekä kahta toimialajohtajaa: talous- ja hallintojoh-

tajaa, ja Sivistystoimen johtajaa. Haastateltavani valikoituivat sen perusteella, että toimialajohtajat johtavat yhdessä kaupunginjohtajan kanssa Orimattilan kaupungin henkilöstöä. Talous- ja hallintojohtaja sekä kaupungin johtaja vastaavat henkilöstöraportin teosta.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Alla oleva kuvio 1 selventää opinnäytetyön rakennetta. Opinnäytetyö alkaa johdannolla, jossa käydään läpi työn taustaa, tavoitteita sekä tutkimuskysymyksiä.

Toisessa luvussa työ jatkuu teoriaosuudella, jossa käsitellään henkilöstön kehittämistä, henkilöstöjohtamista sekä tunnusluvuista saatua apua johtamiseen. Kolmannessa luvussa perehdytään henkilöstöraporttiin sekä henkilöstötilinpäätökseen, sekä selvitetään raporttien eroavaisuuksia. Teoriaosuudessa selviää muun muassa, mistä henkilöstöraportointi on saanut alkunsa, sekä miten esimiehet työssään voivat hyödyntää tunnuslukuja johtamisen tukena, ja kuinka paljon henkilöstönkehittäminen vaikuttaa yrityksen tulosmenestykseen.



KUVIO 1 Opinnäytetyön rakenne

Luvussa neljä Orimattilan kaupunki esitellään, sekä käydään kaupungin arvot ja missiot läpi. Tutustutaan myös organisaatio- ja henkilöstönrakenteeseen. Tämän jälkeen käsitellään Orimattilan kaupungin henkilöstöraportin sisältöä. Empiirisenä osuutena on teemahaastatteluiden toteutus, joka toteutetaan Orimattilan kaupungin kaupunginjohtajalle sekä kolmelle toimialajohtajalle. Tämän jälkeen käsitellään haastatteluiden tuloksia ja niistä saatuja

johtopäätöksiä/ kehitysideoita. Viimeisessä luvussa käsitellään yhteenvetoa, ja tähän lukuun työ päättyy.

2 HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN

Jokaisella yrityksellä on omanlaisensa visio ja näkemys, miten liiketoimintaa kasvatetaan ja miten se kehittyy, yritykseltä löytyy myös strategiat välitavoitteisiin, sekä siihen kuinka lopputulos saavutetaan. Henkilöstön osaamisen tulee olla sillä tasolla, jotta osaaminen tukee yrityksen mahdollisuuksia päästä liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Henkilöstön täytyy ymmärtää visio ja strategia kunnolla, jotta he pystyvät toimimaan strategian mukaisesti. (Östberg 2014, 62.) Organisaation määrittämät tietyt linjaukset ovat epäselviä henkilöstölle, täytyy ne selventää henkilöstölle, jotta he osaavat sitoutua toimintaan (Kesti 2014, 62).

Henkilöstön kehittäminen on kilpailukyvyn kannalta yksi oleellisempia asioita. Maailman markkinat muuttuvat jatkuvasti, joka vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn. On erittäin tärkeää yritysmaailmassa, että yritykset pysyvät ajanhermoilla, kun tiedon määrä lisääntyy jatkuvasti ja teknologia kehittyy nopeaa tahtia, tämä näkyy uusissa toimintatavoissa sekä työtehtävissä. Sillä se mitä henkilöstö tänään osaa ei takaa sitä, että huomenna yrityksestä löytyy vaadittavaa osaamista. Henkilöstöä pitää kehittää jatkuvasti, sekä olla kehittämissuunnitelmat tulevaisuudelle, jotta pystytään vastaamaan tulevaisuuden muutoksiin. (Östberg 2015, 143.)

Henkilöstöllä ja esimiehillä on työkokemuksensa kautta kertynyt paljon tietotaitoa, jota voidaan hyödyntää, kun ollaan tekemässä valintoja strategiaan. He tuntevat ja tietävät miten markkinat kehittyvät, sekä miten uutta teknologiaa voidaan käyttää hyödyksi heidän päivittäisissä työtehtävissä. Organisaation oma henkilöstö on kaikkein parhain miettimään omakohtaisia kokemuksia kehitettävistä kohteista, ja sitä myöden esimiehet pystyvät laatimaan strategiat henkilöstönkehittämiseksi. Henkilöstön kehittämisellä parannetaan tuottavuutta lisäämällä tehokkaan työajan osuutta kokonaistyöajasta. (Kesti 2014, 62.)

2.1 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstövoimavarojen johtamisella (HRM) tarkoitetaan sitä, kun organisaatio huolehtii omasta henkilöstöstä siten, että heidän toiminnallaan päästään asetettuihin tavoitteisiin. Varsinkin kuntaorganisaatioiden on hyvä syventyä henkilöstöjohtamiseen ja tarkastella asioita siitä näkökulmasta, koska tulevaisuuden muutoksissa strateginen johtaminen korostuu

entisestään kunta-alalla. Henkilöstövoimavarojen johtaminen, ottaa paikkansa organisaatioiden perustehtävissä, ja siihen myös asetetaan tavoitteet ja päämäärät, joita seurataan ja mitataan. (Kuntatyöntajat 2017.)

Se miksi nykypäivänä puhutaan henkilöstöjohtamisesta niin paljon, johtuu siitä, että henkilöstöjohtaminen nykypäivänä on murroksessa. Yrity maailma muuttuu nopeaa tahtia, ja yritysten sekä erilaisten organisaatioiden on pysyttävä ajan hermolla, jotta yritys säilyttää kilpailukykyänsä ja takaa toiminnan jatkuvuuden. Näin ollen täytyy yrityksellä olla henkilöstönkehittämiseen oikeanlaiset ja toimivat välineet, koska henkilöstö on se ketkä kehittävät yritystä omilla tietotaidoillaan ja reagoineilla ympärillä tapahtuvaan muutokseen. Hyvinvoiva ja osaava henkilöstö takaa hyvinvoivan ja kilpailukykyisen yrityksen. (Männistö 2018,21.)

Esimiestyöllä sekä johtamisella on valtava merkitys yrityksen motivaation muodostumiseen, sekä siihen kuinka henkilöstö jaksaa ponnistaa yhteisiin tavoitteeseen, kuten haluttuihin tuloksiin. Henkilöstöjohtamiseen kuuluu muun muassa

- henkilöstötoimien suunnittelua.
- henkilöstön hankintaa.
- henkilöstön motivointia.
- henkilöstön kehittämistä esimerkiksi koulutuksin.
- palkitsemista rankasta työrüpeamasta tai hyvästä työstä.

Tavoitteena on saada houkuteltua yritykseen ammattitaitoiset ja halutut henkilöt, sekä pitää heidät tyytyväisinä yrityksessä, kannustamalla, kehittämällä, motivoimalla sekä palkitsemalla. Kuitenkin täytyy muistaa, että johdetaan yksilöitä, heidän arvojaan, motivaatioitaan sekä asenteitaan. Toisaalta johdetaan ryhmiä, joten tarvitaan tiimityön sekä ryhmädynamiikan tuntemusta. Myös päätöksenteko, erilaisten prosessien johtaminen, valta- ja vastuukysymykset, sekä konfliktitilanteiden selvittäminen kuuluvat henkilöstöjohtamiseen. Palautteen anto, palaverikäytännöt, henkilöstön motivointi, tiedottaminen ja delegointi, ovat käytännön esimiestyön päivittäisiä askareita. Kaikki se, miten esimies johtaa työyhteisöä, vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin, sekä heijastuu ihmissuhteisiin. Esimiehen tehtävänä on tiedottaa, luoda avoin ilmapiiri, sekä kannustaa henkilöstöä niin yksilönä kuin ryhmänä. Esimiehen kuuluu toimia esimerkkinä. (Österberg 2015, 127.)

Terminä esimies, on hyvä ymmärtää se ammittina, eikä asemana. Johtaminen itsestään on ammatti, johon voi oppia. Ominaisuuksia, joita esimiehessä arvostetaan ovat rehellisyys, avoimuus, luotettavuus, sitkeys, joustavuus, tasapuolisuus sekä oikeudenmukaisuus. Esimieheltä täytyy löytyä myös tietynlaista herkkyyttä hänen asemassaa, sillä hän joutuu tilanteisiin oman henkilöstön kanssa, joissa herkkyyttä tarvitaan. Menestyvältä esimieheltä löytyy kuitenkin aina myös bisnesvaistoa. (Östberg 2015, 128.)

2.2 Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena

Henkilöstötunnusluvuilla useimmiten kuvataan henkilöstöön käytettyjä panostuksia, muun muassa työyhteisön- ja koko organisaation- sekä johtamisen tilannetta. Näitä tietoja voidaan tuottaa monilla erilaisilla kaavoilla, mittauksilla, taulukoilla, ja tilastoilla. Perinteisiä tunnuslukuja, joita useimmiten mitataan, ovat

- henkilöstönrakenne.
- työajan käyttö.
- sairauspoissaolot.
- työtaturmat.
- eläköitymisikä ja -määrä.
- koulutuskustannukset.
- henkilöstön vaihtuvuus.
- palkkakustannukset.

Osa näistä henkilöstötietojen käsittelyistä ja raportoinneista perustuu lainsäädäntöön, mutta osassa työnantaja voi itse käyttää omaa harkintaa ja sen mukaan tehdä valintoja, mitä tunnuslukuja hän seuraa. Tietyt lait kuitenkin velvoittavat työnantajaa seuraamaan ja pitämään kirjaa tietyistä tunnusluvuista. Työaikalaki määrittää työnantajan pitämään työaikakirjanpitoa. Vuosilomalaki velvoittaa vuosilomakirjanpitoon. Työturvallisuuslaki määrittää työnantajan tekemään työsuojelun toimintaohjelman, jossa työnantaja arvioi työn vaarat, tarvittaessa yhdessä työterveyshuollon kanssa. Kirjanpitolaki määrittää tilinpäätöstä ja toimintakertomusta koskevat määräykset. Henkilötietolaki sekä laki yksityisyyden suojasta työelä-

mässä määrittävät henkilöstöä koskevan tiedon käsittelystä ja tietosuojasta säädetyt määräykset.

Henkilöstötunnuslukujen hyödyntämistä pidetään osana organisaation tärkeää riskienhallintaa. Henkilöstötunnuslukujen avulla voidaan myös vertailla helpommin toimintaa suhteessa toisiin samanlaisiin organisaatioihin. (Manka & Hakala 2011, 9.)

Tunnuslukuja seurattaessa on tärkeää, että niitä seurataan johdonmukaisesti ja säännöllisesti, jotta nähdään muutokset suuntaan tai toiseen sekä jos tarve toimenpiteisiin, pystytään niiden vaikutuksia seuraamaan. Henkilöstötunnuslukuja voidaan käyttää yksinään, jonkin tietyn aiheen seuraamiseen, tai tunnusluvuista voidaan koota henkilöstöraportti tai henkilöstötilinpäätös. Laadittaessa henkilöstöraporttia tai henkilöstötilinpäätöstä, on tarpeellista koota raporttia yhdessä eri tahojen kanssa, johdon, henkilöstön, työterveyshuollon sekä taloushallinnon-, että henkilöstöhallinnon asiantuntijan kanssa. Näin sitoutetaan eri tahojen henkilöstöt raportointiin, tekemällä sitä yhdessä se tuo käytännön toimivuutta raporttiin ja näin lopputuloksena syntyy todellisuutta vastaava raportti, eri tahojen ammattilaisten tuottamana. (Manka & Hakala 2011, 11.)

Onnistuneella tunnuslukujen mittaamisella ja mahdollisilla kehittämistoimenpiteillä on tiettyjä ominaisuuksia

- Mittaroinnin ja kehittämistoimenpiteiden hyvä suunnittelu ja käsittely vuorovaikutteisesti.
- Johdon antama tuki mittaroinnille ja kehittämistoimenpiteille.
- Koko henkilöstön sitouttaminen osallistamalla mittarointiin ja sen nojalla kehittämiseen.
- Saatujen tulosten huolellinen analysointi, tarvittaessa asiantuntijoita käyttäen (työterveyshuolto).
- Ei ahnehdita kerralla liian montaa kehitettävää asiaa.
- Laadittujen kehittämissuunnitelmien seuranta.
- Onnistumisen arviointi tunnuslukuja seuraamalla.
- Tarvittaessa epäkohtien korjaaminen.
- Kehityksen varmistaminen.

- Onnistuneista tavoitteiden saavuttamisista yhdessä iloitseminen.

(Manka & Hakala 2011, 48.)

3 HENKILÖSTÖRAPORTOINTI JA –TILINPÄÄTÖS

Henkilöstöraportointi on kehitetty toimimaan tiedonvälittäjänä, miten henkilöstöä käytetään sekä mitä muutoksia on tapahtunut henkilöstövoimavaroja ajatellen. Raportointi on tärkeä johtamisen väline kunnan johdolle, sillä sitä käytetään organisaation suunnitteluvälineenä. Raportti kertoo henkilöstön tilanteesta ja tapahtuneista/tapahtuvista muutoksista henkilöstöä koskien.

Yksi kunnan menestyksen askelista on tuloksellisuus, niin kuin monen muunkin organisaation. Tuloksellisuus rakentuu osaavasta, hyvinvoivasta ja motivoituneesta henkilöstöstä. Jokaisen kunnan on tärkeää kehittää henkilöstöresurssejaan, jotta kilpailukyky säilyy. Kunnat ovat saaneet työmarkkinajärjestöltä suosituksia henkilöstövoimavarojen arviointia ja raportointia varten. Henkilöstöraportointi on tehty ohjamaan johdon työtä, se tarjoaa kattavan ja selkeän tietopohjan päätöksenteon tueksi. (Kuntatyönantajat 2017.)

3.1 Henkilöstöraportti

Henkilöstöraporttiin kootaan henkilöstötilastot, näitä tilastoja on ikä-, sukupuoli-, koulutusjakauma, sekä tilastollista tietoa työkokemuksesta ja henkilön palkkauksesta. Sieltä löytyy henkilöstöntunnuslukuja, sanalliset kertomukset henkilöstötaseen tai tuloslaskelman kustannuseristä, henkilöstön osaamisen koottuja tietoja, tietoja työkyvystä, terveydestä ja työyhteisöstä, sekä työympäristöstä. Kertomuksen peruspilareita ovat, henkilöstövahvuuden, yksilöominaisuuksien sekä yleisen työyhteisön kuvaaminen kirjallisessa muodossa. Henkilöstövahvuudella tarkoitetaan vuoden aikana tehtyä työmäärää (ylityöt, alihankintatyöt, ja sijaisten tekemät työt). (Östberg 2015, 49.)

Yksilöominaisuuksia on tärkeää mitata tilastollisesti. Sieltä nousevat esille jokaisen henkilöstön yksilöllinen osaaminen, ikä, sukupuoli, terveydentila ja työkyky. Henkilöstöltä kerätään tiedot myös heidän peruskoulutuksesta, palvelusvuosista, erityisosaamisista ja koulutukseen käytetystä ajasta. Osaamista pohdittaessa, onko henkilöstön koulutus ajan tasalla vastaamaan yrityksen liikeidean toteutukseen nyt, sekä tulevaisuutta ajatellen. Ikää ja sukupuolta tarkasteltaessa keskeisenä nousevat esille niiden jakauma yrityksessä, josta saadaan arvioitua tulevaa resurssointitarvetta. Terveyteen ja työkykyyn liittyviä seikkoja on muun muassa, sairauspoissaolot ehdottomana listan kärjessä, työtapaturmat, mahdolliset ammatitaudit sekä uupumusindeksit. Työyhteisöä tarkasteltaessa nousevat esiin henkilöstön vaihtuvuus, yhteisön sosiaalinen toiminta (virkistyspäivä, harrastustoiminta), kehityskeskuste-

lukäytännöt, sekä asiakastyytyväisyys. Tässä osiossa tarkastellaan sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien välisiä suhteita, tiimityö, henkilöstön vaihtuvuus sekä ulkoisista muun muassa asiakassuhteiden kesto ja laatu, kehittävätkö ne yrityksen toimintaa. Raportti kootaan useiden asiantuntijoiden kesken. Taloushallinnon, henkilöstöhallinnon, työterveyshuollon ja henkilöstön edustajien kesken. Keskeistä raportissa on, että sen antamia tietoja hyödynnetään organisaation strategisessa johtamisessa. (Östberg 2015, 51.)

3.2 Henkilöstötilinpäätös

Ylläpitääkseen asiakassuhteitaan yritykset informoivat toiminnastaan ja tuloksestaan eri muodoissa, herättääkseen luottamusta markkinoilla. Näitä tietoja tarjotaan muun muassa erilaisissa mainoksissa, tilastoiden sekä lehdistön avulla. Sekä virallisten raporttien muodossa, kuten vuosikertomuksessa ja tilinpäätöksessä. Näiden tietojen avulla oma henkilöstö, sekä ulkopuoliset sidosryhmät muodostavat mielikuvan yrityksestä, sekä sen markkina-arvosta. (Ahonen 1998, 48.)

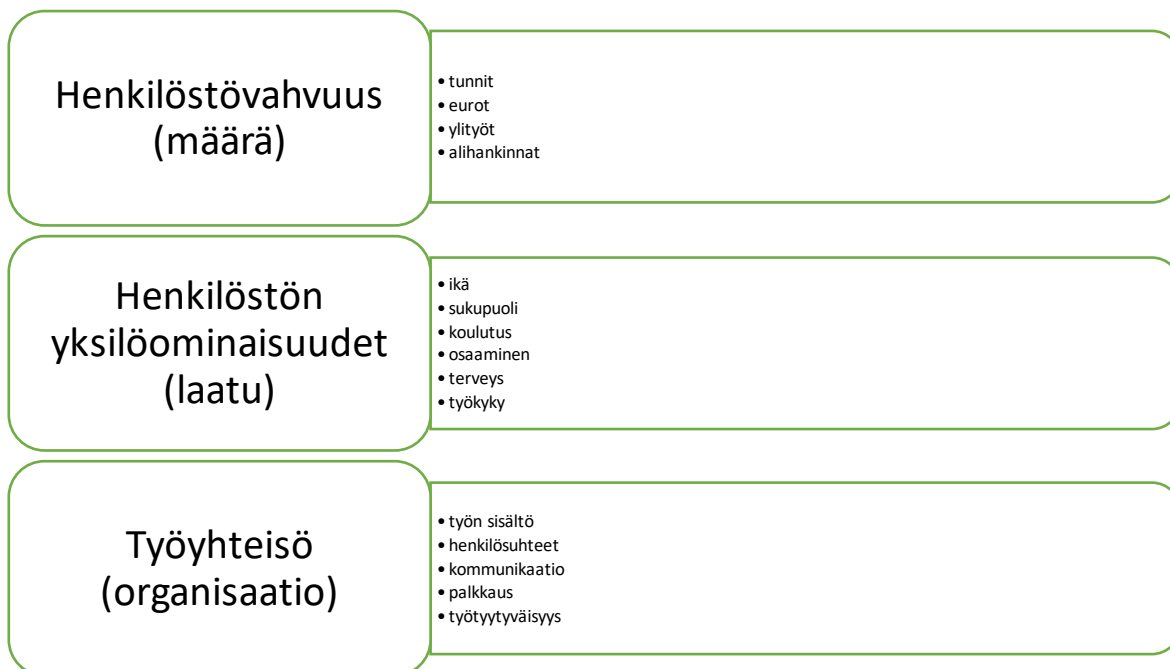
Yritysten tilinpäätöksen perustana on mitata yrityksen tulosta. Tilinpäätös koostuu: taseesta, tuloslaskelmasta ja vuosikertomuksesta. Tase kertoo yrityksen varallisuudesta, josta tulos saadaan aikaan, sekä veloista, joita liiketoiminta on synnyttänyt. Tuloslaskelmasta selviää tuotot, sekä kustannusten jakauma, näiden erotus puolestaan kertoo yrityksen syntyneen tuloksen. Viimeisenä oleva vuosikertomus täydentää yllämainittuja tuotoksia enemmän tekstin muodossa, joka antaa kuvaa yrityksen menestyksestä ja toiminnan vahvuudesta. (Ahonen 1998, 48.)

Henkilöstötilinpäätöksessä puolestaan on kyse yrityksen henkilöstöpääoman yleisestä raportoinnista, julkiseen käyttöön. Tilinpäätös ja henkilöstötilinpäätös muistuttavat toisiaan siten, että kummatkin perustuvat osaksi kirjanpitoon. Henkilöstötilinpäätöksen rakenne ei kuitenkaan ole sidonnaisena lakeihin ja sopimuksiin, kuin taas tilinpäätös on.

Henkilöstötilinpäätöksen periaatteita Ahonen (1998,48) kuvailee seuraavasti:

- Yrityksen virallinen selvitys henkilöstövoimavaroista ja niiden kehityksestä.
- Realistinen kuva henkilöstön pitkäaikaiseen suorituskyykyyn liittyvistä tekijöistä.
- Informaation lähde, joka auttaa yrityksen ulkoisia taloudellisia sidosryhmiä muodostamaan kuvan yrityksen tuloskehityksestä.
- Ohjaa yrityksen johtoa kehittämään henkilöstöresurssejaan oikein ja oikeaan suuntaan.

- Suppea, mutta kokoava kokonaisuus, jotta sitä voidaan käyttää yksityiskohtaisena välineenä yrityksen henkilöstön arviointiin.
- Käsitteistö määritelty verrattavaksi muiden yritysten vastaaviin tietoihin.



KUVIO 2 Henkilöstövoimavarat (Ahonen 1998, 53)

Yllä olevassa kuvio 2 kuvattuna henkilöstövoimavaroja määrän, laadun ja organisaation kantilta.

Henkilöstötilinpäätös kuvaa yrityksen henkilöstön kestävyyttä, ja kertoo millä pohjalla yrityksen tulos on. Yrityksen toiminta vaikuttaa sen tulokseen ja henkilöstön tilaan. Henkilöstön voimavarat taas puolestaan näkyvät yrityksen tulevien vuosien toiminnassa, ja täten myös suora vaikutus tulokseen, joko positiivisesti tai negatiivisesti. Henkilöstön kehittämällä yritys vahvistaa tuottopotentiaaliaan jatkossa, kun taas säästämällä väärin henkilöstömenoista, heijastuu se yrityksen tulevaisuuden tuloskehitykseen pitkällä aikavälillä, ja miksei piankin. Tässä kohtaa yritysjohdolta vaaditaan ammattitaitoisuutta, jotta he osaavat löytää tasapainon näiden asioiden välillä, miten huolehditaan henkilöstöstä järkevästi ja tehokkaasti. (Ahonen 1998, 52.)



KUVIO 3 Raportin rakenne (Ahonen 1998, 53.)

Henkilöstötilinpäätöksen laadintaan on montaa eri vaihtoehtoa, mutta tietyt vähimmäisvaatimukset sen täytyy täyttää. Kuviossa 3 on hahmoteltuna henkilöstötilinpäätöksen rakenne.

Lähtökohtana on aina yrityksen liikeidea, eli visio miten toimitaan. Tästä tulee raamit resursseille, joita tarvitaan, jotta yritys pystyy tuottamaan liiketoimintaa. Henkilöstövoimavarat ovat juuri osa näitä resursseja, muita tärkeitä on muun muassa: liiketilat, tuotantovälineet sekä pääoma. Henkilöstövoimavarat jakautuvat siis mainittuihin kolmeen tekijään: henkilöstön määrään, henkilöstön ominaisuuksiin, ja koko henkilöstöorganisaatioon. Määrällistä toimintakykyä voidaan mitata monilla eri tavoilla. Yksinkertaistettuna kyseessä on henkilöstövahvuuden ilmoittaminen henkilöstötyövuosina. (Ahonen 1998, 53.)

3.3 Eroavaisuudet

Henkilöstöraportti ja henkilöstötilinpäätös eivät ole identtisiä dokumentteja. Henkilöstötilinpäätös eroaa henkilöstöraportissa ensimmäisenä sillä, mille kohderyhmälle se on tarkoitettu. Henkilöstötilinpäätös on tarkoitettu ensisijaisesti ulkoiseen käyttöön, kun henkilöstöraportti on puolestaan tehty operatiivisen johdon käytettäväksi. Kummallakaan raportilla ei kuitenkaan ole virallista statusta. Henkilöstötilinpäätös kuvaa yrityksen henkilöstön rehellistä tilaa, siitä ei ole tarkoitus tehdä paranneltua verisota sisäisestä henkilöstöraportista. Henkilöstötilinpäätöksen vuosittainen julkaiseminen on ehdottoman tärkeää, säilyttääkseen arvonsa asiakkaiden silmissä. (Ahonen 1998,49.)

TAULUKKO 1 Eroavaisuudet (Ahonen 1998, 50.)

Ominaisuus	HENKILÖSTÖTILIN- PÄÄTÖS	HENKILÖSTÖRA- PORTTI
Laajuus	Suppea	Laaja
Esitystapa	Kokoava, ytimekäs, havainnollinen	Yksityiskohtainen, tilastolliset vaatimukset täyttävä
Kohderyhmä	Ulkoiset sidosryhmät	Yrityksen operatiivinen johto
Muut kohderyhmät	Yrityksen strateginen johto, henkilöstö	
Status	Virallinen tai puolivirallinen	Epävirallinen

Taulukossa 1 on vielä havainnollistettuna taulukkoa apuna käyttäen raporttien eroavaisuudet. Laajuudeltaan henkilöstötilinpäätös on suppeampi kuin laajaksi tehty henkilöstöraportti. Henkilöstötilinpäätös esitystavallaan eroaa henkilöstöraportista, sen olevan kokoaivampi, ytimekkäämpi sekä helpommin havainnollistettava, henkilöstöraportti puolestaan on enemmän yksityiskohtaisempi tilastoineen. Kohderyhmissä henkilöstötilinpäätös palvelee ulkoisia sidosryhmiä siinä, missä henkilöstöraportti on tehty enemmän yrityksen operatiivisen johdon käyttöön. Toki henkilöstötilinpäätös palvelee myös yrityksen johtoa ja omaa henkilöstöä. Status puolestaan henkilöstötilinpäätöksessä on virallisempi kuin henkilöstöraportissa. Henkilöstöraportti luokitellaan epäviralliseksi kuin henkilöstötilinpäätös puolestaan viralliseksi tai puoliviralliseksi dokumentiksi. (Ahonen 1998, 50.)

Kaikki erilainen yrityksen antama henkilöstöinformaatio muodostavat kokonaisuuden, alkupäässä raportointia on perustiedot henkilöstöstä ja loppupäässä henkilöstötilinpäätös. Tästä voi tehdä havainnon, että henkilöstöraportoinnin hierarkiassa tieto jalostuu mitä pidemmälle raportointia edetään. (Ahonen 1998, 50.)

4 CASE: ORIMATTILAN KAUPUNGIN HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS

4.1 Kaupungin esittely

Orimattila on 16 300 asukkaan asuttama maaseutukaupunki, hyvien liikenneyhteyksien päässä Lahdesta ja Helsingistä. Orimattila sijaitsee Päijät-Hämeessä, jossa yhteensä asukkaita löytyy 200 000. Orimattilaa pyrkii tarjoamaan mahdollisuuksia laadukkaisiin peruspalveluihin, jotta asukkailta löytyy kaikki tarvittava läheltä. Sekä Orimattila panostaa vapaa-ajan aktiviteetteihin ja liikuntapaikkoihin. Orimattilan kaupungin kirjasto on yksi maakunnan aktiivisemmin käytettyjä kirjastoja.

Tilastokeskuksen ennusteiden mukaan Orimattilan väkiluku vuonna 2025 on kasvanut 17 000 asukkaaseen. 2020 ennustetaan Orimattilan väestöstä 58% olevan 15-64 –vuotiaita, 24,8% on yli 65-vuotiaita ja loput 17,2% on alle 14-vuotiaita. (Orimattilan kaupunki 2016.)

Orimattilan kaupungin visiona vuonna 2020 on olla uudistumiskykyinen ja yhteisöllinen maaseutukaupunki metropolialueen vaikutusalueella, asukkaistaan huolehtiva kasvukeskus. (Orimattilan kaupunki 2017.)

Orimattilan kaupungin arvot:

- Ihmisen ja ympäristön hyvinvointi
- Avoimuus ja rohkeus
- Taloudellisuus ja laatu
- Uudistumiskyky

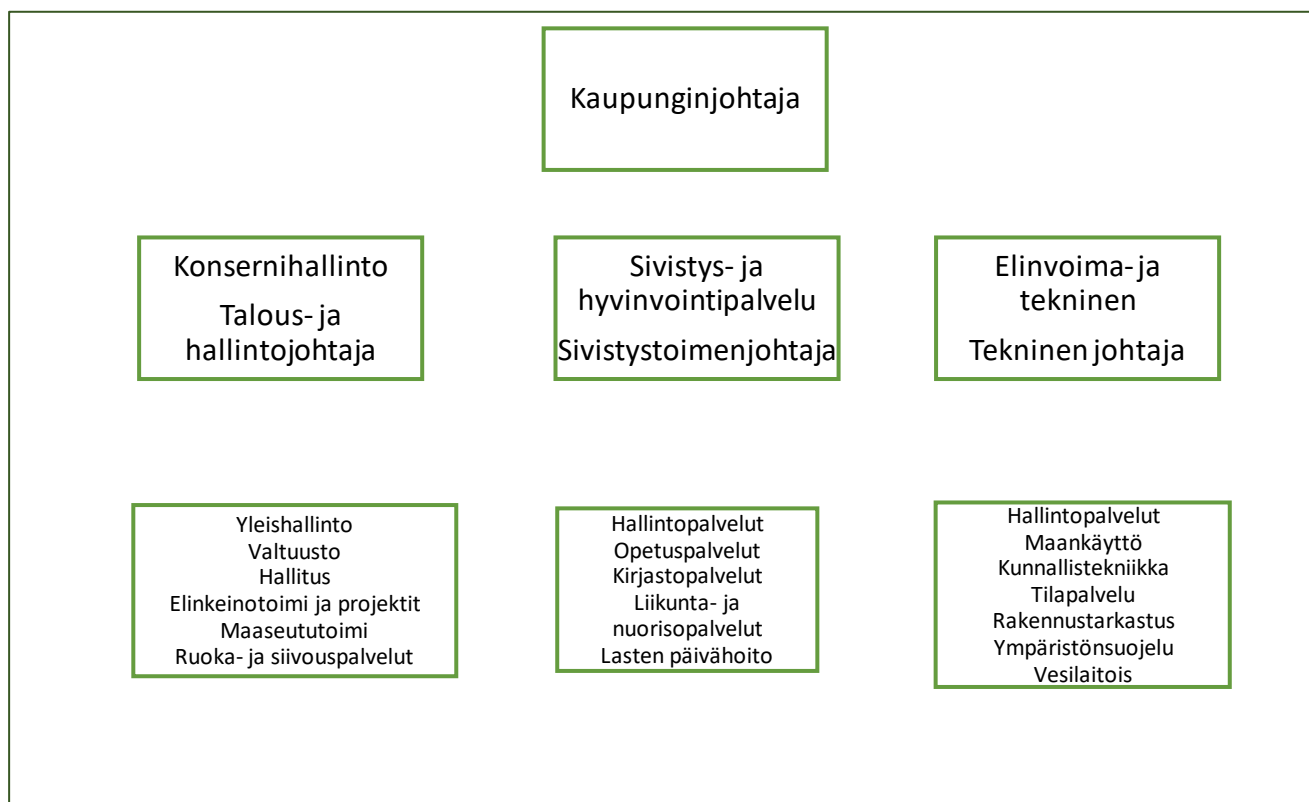
Kunnan pyrkimys on pystyä edistämään asukkaitensa hyvinvointia sekä kestäväää kehitystä alueellaan.

Strategiset päämäärät on määritelty neljän eri näkökulman avulla:

- Kuntalainen ja hyvinvointi
- Elinvoima ja kilpailukyky
- Kaupunkirakenne ja ympäristö
- Sisäinen toiminta ja johtaminen

(Orimattilan kaupunki 2017.)

Vuonna 2017 Orimattilan kaupungilla työskenteli 121 määräaikaista työntekijää, ja 478 vakinaisia. Kaupungin henkilöstön keski-ikä oli 48,81 -vuotta.



TAULUKKO 2 Orimattilan kaupungin organisaatiokaavio (Orimattilan kaupunki 2018.)

Taulukossa 2 kuvattuna Orimattilan kaupungin hierarkiarakennetta. Ylin päättävä elin on kaupunginvaltuusto, se valitaan kuntavaaleilla joka neljäs vuosi. 1.6.2017 valtuustossa oli 33 jäsentä. Valtuuston puheenjohtajana toimii Riitta Lonka.

Orimattilan kaupunginhallitus koostuu 9 jäsenestä. Hallituksen tehtävänä on johtaa hallintoa, vastata etujen valvonnasta sekä puhevallan käyttämisestä, valtuuston asettamien tavoitteiden mukaisesti. Kaupunginhallitus valmistelee ja täytäntöön panee valtuustossa käsitellyt asiat. (Orimattilan kaupunki 2017.)

4.2 Orimattilan kaupungin henkilöstöraportti

Orimattilan kaupungin henkilöstöraporttia on tehty vuodesta 2004 lähtien, jolloin kuntatyönantajat julkaisivat henkilöstöraportti suosituksensa. Orimattilan kaupungin henkilöstöraportti on pysynyt sisällöltään samanlaisena vuodesta 2004 lähtien. Henkilöstöraportin on koontanut talous- ja hallintojohtaja Päivi Suikkanen. Orimattilan henkilöstöraporttiin on koottu 2004 vuodesta lähtien pienisuus suositelluista tunnusluvuista. Raportti on ollut

välttävä, ja siitä on asia selvinnyt, mutta taulukot ja tunnuslukujen määrä ei ole niin luki-
jaystävällistä, kuin voisi olla.

Tavoitteena oli lähteä selkeyttämään raporttia, tuomaan sinne tärkeitä tunnuslukuja lisää,
jotka ulkoisia sidosryhmiä kiinnostaa.

Vuoden 2016 henkilöstöraportti (LIITE 1) alkaa suoraan johdannosta, jossa on kaupungin-
johtajan terveiset. Tämän jälkeen raportissa siirrytään erinäisten tunnuslukujen pariin:

- Henkilöstö palvelukeskuksittain
- Kaupungin henkilöstön keski-ikä
- Eläkkeelle siirtyneiden määrä nyt sekä tulevaisuudessa
- Sairauspoissaolojen kesto sekä perhevapaat
- Henkilöstömenot
- Työtapaturmat
- Koulutusmenot

Raportissa ei ole käytetty visuaaliseen ulosantiin aikaa. Tunnusluvuista on valikoitunut ra-
porttiin kuntatyönantajien suosituksesta löytyvät tunnusluvut. Uudistetussa 2017 vuoden
henkilöstöraportin (LIITE 2) tunnuslukuihin lisättiin:

- Henkilöstö palvelusuhteen mukaan
- Henkilöstö sopimusaloittain
- Henkilöstön keski-ikä toimialoittain

Tunnusluvut saatiin raporttiin palkkahallinnon ja talousjohtajan tiedoista.

Henkilöstö palvelusuhteen mukaan on tärkeä tietoa yrityksen henkilöstöpolitiikasta, se
kertoo kuinka paljon tässä tapauksessa Orimattilan kaupungilla, työskentelee määräaikai-
sessa- ja vakituiseissa työsuhhteissa.

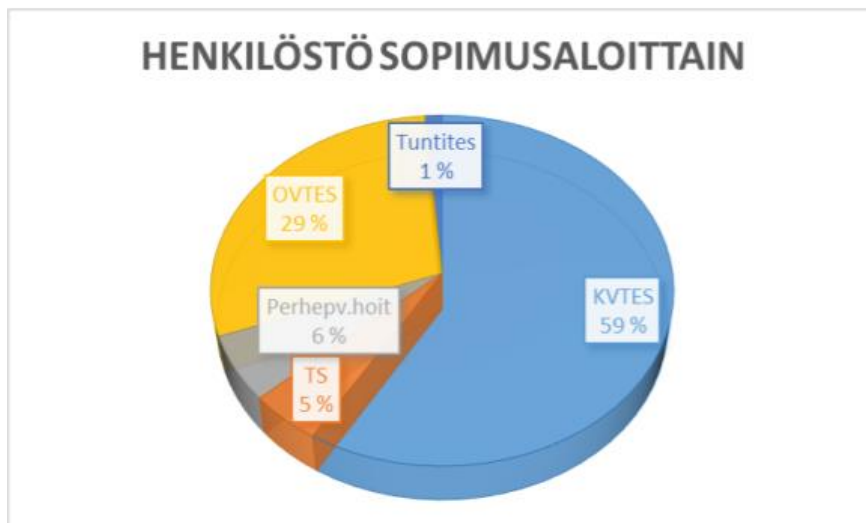
Henkilöstön rakenne 2017



Vuonna 2017 Orimattilan kaupungilla työskenteli yhteensä noin 600 henkilöä. Heistä 121 oli määräaikaisia työntekijöitä, joista 104 oli naisia ja 17 miehiä. Vakinaisia työntekijöitä oli yhteensä 478, joista 393 oli naisia ja 85 miehiä.

KUVIO 4 Orimattilan kaupungin henkilöstörakenne 2017 (Henkilöstöraportti 2017.)

Kunta-alalla työskennellessä erilaiset sopimusalat vaikuttavat paljon työntekoon, muun muassa omat määräykset ja ”työehdot” määrittellään eri sopimuksissa. Tämä tunnusluku tuotiin mukaan raporttiin, koska tällaisessa organisaatiossa sillä on merkitystä, ja ulkopuolisia sidosryhmiä kiinnostaa tämä jakauma.


KUVIO 5 Orimattilan kaupungin henkilöstö sopimusaloittain 2017. (Henkilöstöraportti 2017.)

Tarkennettuna kaupungin keski-ikä toimialoittain kertoo myös enemmän, kuin tiivistetysti koko kaupungin keski-ikä Toimialoittain jaoteltuna nähdään, miten missäkin alalla ikäisyys etenee ja pystytään ennustamaan esimerkiksi tulevaisuuden eläköitymisastetta toimialoittain.

Konsernihallinnon keski-ikä vuonna 2017 oli 53,23- vuotta. Sivistys- ja hyvinvointitoimialan 46,61- vuotta. Elinvoiman- ja teknisen puolestaan 47,29. Jokaisella toimialalla henkilöstön keski-ikä oli noussut, aikaisempaan vuoteen 2016 verrattuna. Korkein keski-ikä löytyy konsernihallinnosta, matalin puolestaan sivistys- ja hyvinvointitoimialalta.

Henkilöstön ikärakenne

Keski-ikä



KUVIO 6 Orimattilan kaupungin keski-ikä toimialoittain. (Henkilöstöraportti 2017.)

Raporttia myös uudistettiin visuaalisen ilmeen osalta, siihen lisättiin Orimattilan kaupungin ”tunnusvärejä” ja taulukoista tehtiin lukijaystävällisempiä selkeyttämällä niitä ja tuomalla väriä ja eloisuutta.



HENKILÖSTÖRAPORTTI 2016

Kaupunginhallitus 8.5.2017
Kaupunginvaltuusto 22.5.2017

KUVIO 7 Vuoden 2017 henkilöstöraportinkansi vs. 2016 raportin kansi. (Henkilöstöraportti 2017.)

Orimattilan henkilöstöraporttia ei ole uudistettu raportoinnin alettua vuonna 2004, näin ulkoasu oli edelleen 14-vuoden taikaisessa muotoilussaan. Tunnuslukuja raporttiin on kuitenkin vuosien saatossa lisäilty. Liitteestä 2, vuoden 2017 henkilöstöraportista voi huomata, että siitä on tehty paljon lukijaystävällisempi verrattuna liite 1, vuoden 2016 raporttiin.

4.3 Haastattelut

Haastattelut toteutettiin keväällä 2018, haastateltaviksi valikoitui Orimattilan kaupunginjohtaja, talous- ja hallintojohtaja ja sivistystoimenjohtaja. Empiirinen osuus toteutettiin teemahaastatteluilla. Haastatteluissa syvennyttiin henkilöstöraportin toimivuuteen, sekä miten sitä voidaan/ voitaisiin hyödyntää esimiestyössä paremmin. Sekä mitkä ovat tärkeimmät tunnusluvut ja kuinka niitä voidaan hyödyntää.

Haastattelut sijoituivat lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun väliin, sillä haastattelu ei edennyt valmiiksi mietittyjen kysymysten mukaan.

Haastatteluiden teemaksi valikoituvat:

1. Henkilöstöraportin sisältö, mikä keskeistä?
2. Orimattilan kaupungin henkilöstöraportti, mitä kehitettävää?

3. Tunnuslukujen seuranta, mitä seurataan?
4. Hälyttävät tunnusluvut, toimenpiteitä?

Haastattelun alussa johdateltiin aiheeseen, lähestymällä henkilöstöraportin alkulähteitä, kuten milloin henkilöstöraportti tehtiin ensimmäisen kerran ja miksi. Miten haastateltavat näkevät henkilöstöraportin perustarkoituksen, mihin sitä käytetään ja kuka sitä käyttää. Seuraavaksi haastattelu jatkui teemojen mukaisesti, eli tunnusluvuista keskustelua, mitkä ovat Orimattilan keskeisimmät tunnusluvut, mitä tunnuslukuja esimiehet itse seuraavat ja pitävät tärkeinä, löytyykö raportista joitain huolestuttavia tunnuslukuja, jotka vaatisivat jo nyt toimenpiteitä. Tämän jälkeen haastatteluissa käytiin läpi henkilöstöraportin yleistä tärkeyttä heidän työssään, kokevatko he saavansa raportista ja tunnusluvuista tukea johtamiselleen. Haastattelu päättyi henkilöstöraportin kehittämis- keskusteluun.

4.4 Haastattelujen tulokset

Ensimmäisenä haastattelu oli Orimattilan kaupunginjohtajan kanssa.

Kaupunginjohtaja kuvaili henkilöstöraportin päätarkoitusta, käyttämällä siitä termiä ”hallinnollin matka”, eli pohja keskustelulle, jota vuosittain käydään. Tärkeimmäksi tunnusluvuksi hän nosti koko henkilöstön määrän, hänen mukaansa se kuvaa koko henkilöstön resursseja, kuinka paljon ihmisiä kaupungilla työskentelee, se on kaiken lähtökohta. Kaupunginjohtaja itse seuraa erityisesti sairauspoissaoloja, henkilöstön määrää- ja menoja. Jotta raportti saavuttaisi paremman hyödyttävyyden, kaipasi hän tunnuslukuja enemmän avattuina raporttiin. Hän pitää kokonaisuutena raporttia tärkeänä työkaluna johtamisen tukena, mutta raportti vaatisi tunnuslukujen kehittymistä hyödyn maksimoimiseksi. Hänen mielestään raportilta ei löydy tällä hetkellä mitään hälyttäviä tunnuslukuja, jotka vaatisivat toimenpiteitä. Yleisesti raportin kehitysideoiksi nousi syvällisempää lukujen avaamista ja analysointia, henkilöstömenojen tarkempiin erittelyihin. Palkkausjärjestelmän kehittäminen nousi myös esille, sekä raportoinnin yleinen vähyys. Henkilöstöraportti ei saisi olla ainoa raportointiväline. Kaupunginjohtaja toivoo tulevaisuudessa henkilöstöraportin olevan käytettävästi parempi, lukujen kertovan enemmän niiden seuraamuksistaan. Raportissa pitäisi olla selkeät tavoitteet esimerkiksi, vuosikello.

Toisena haastateltavana oli sivistystoimenjohtaja, joka kuvasi myös henkilöstöraportin käyttöä tärkeäksi pohjaksi henkilöstökeskusteluille. Tärkeinä tunnuslukuina hän piti pois-

saoloja ja henkilöstön vaihtuvuutta. Poissaolot ja vaihtuvuus kertovat työyhteisöstä ja ilmapii-
riistä paljon, jonka vuoksi hän peräänkuulutti, että olisi ehdottoman tärkeää saada näille
tunnusluville syyt, jotta toimenpiteisiin olisi helppoa ruveta tarvittaessa. Edellä mainittuja
tunnuslukuja sivistystoimenjohtaja myös itse seuraa erityisesti. Raportin käyttöä johtami-
sen välineenä ja siitä koettuja hyötyjä hän piti rajoittuneena tietopohjan vuoksi. Välineenä
ei niin tehokas, vaan lähinnä ”tiedoksi” ja raportti selataan läpi. Hän itse kokee saavansa
enemmän hyötyä työtyytyväisyyskyselystä, jonka avulla hän esimerkiksi rakentaa pohjaa
kehityskeskusteluille. Raporttiin hän kaipaisi enemmän panostusta ja selvitystä tuloksiin,
hän peräänkuuluttaa myös työtyytyväisyyden-, rasittavuuden-, ja osaamistason tunnusluku-
jen perään. Raportti kaipaisi systemaattisia indikaattoreita ja syvempää raportointia, jotta
tiedolla voisi johtaa. Hälyttävänä tunnuslukuina hän näki ehdottomasti sairauspoissaolot.
Sairauspoissaolojen tunnuslukuihin on päästävä syvemmin käsiksi, ne vaativat isoja muu-
toksia, sillä tilanne ja luvut ovat nyt hälyttäviä. Tulevaisuuden henkilöstöraportissa hän toi-
voisi näkevän enemmän osaamiseen liittyvää tietoa ja selkeitä tavoitteita, että mitä on ai-
kaisempina vuosina tehty ja mitkä ovat nyt tavoitteet. Hän toivoo myös tunnuslukuja
enemmän toimialoitain, jotta kokonaisuudesta saadaan parempi käsitys.

Viimeisenä haastateltavana oli talous- ja hallintojohtaja, hän on henkilö, joka Orimattilan
kaupungilla kokoaa henkilöstöraportin. Hän kertoo, että keskeistä raportissa ovat tunnus-
luvut, ja niiden määrä. Raportin yksi aloitussyy oli mittareiden määrä verrattuna tilinpää-
töksessä esiintyviin. Henkilöstöraportin tärkeimpänä tehtävänä hän pitää henkilöstöraken-
netta, joka selventää ja avaa henkilöstön ”sisältöä”. Raportti tuo esiin myös poissaolot,
henkilöstön ikärakenteen, koulutusta, sekä avaa lukijalle myös työsuojelun näkökulmia.
Keskeisinä tunnuslukuina hän pitää työajan keskeytyksiä, sekä työtyytyväisyysraportista
saatavia johtopäätöksiä. Tunnuslukuja, joita hän itse seuraa ovat muun muassa keski-ikä,
eläköityminen ja sairauspoissaolot. Hän pitää raportista saatavia tunnuslukuja hyvänä tu-
kena johtamiselle ja kokee saavansa hyötyä raportista johtamiseen, raportti on tärkeä vä-
line, joka kertoo henkilöstörakenteesta ja muutoksista sen suhteen. Talous- ja hallintojoh-
taja kertoi raportin hyödyntämisestä johtamisen välineenä, että toimiala tasolla raportin
hyödynnettävyys jää kauemmaksi, sillä niihin ei ole menty niin syväälle, mutta kokonais-
kustannuksista saa yleiskäsityksen tilanteesta. Huolestuttavina tunnuslukuina hän näkee
keski-ään nousun, koulutuspäivien kasvun sekä varhaiskasvatuksen tunnusluvut. Tulevai-

suuden henkilöstöraportti tarvitsee panostusta työtyytyväisyyden tuloksiin, että henkilöstöraportin sisältöä vietäisiin vieläkin syvemmälle, jotta saadaan tarkempaa ja syvällisempää tietoa irti raportista, ja sen hyödynnettävyys johtamisen tukena kasvaisi.

4.5 Johtopäätökset

Tähän alalukuun olen koonnut ajatuksia ja ehdotuksia Orimattilan kaupungin henkilöstöraportointiin liittyen. Nämä johtopäätökset syntyivät haastattelutulosten pohjalta.

1. Keskeisimpänä henkilöstöraportissa pidettiin sen sisältämiä tunnuslukuja. Kaikkien haastateltavien kanssa ilmeni, että raportti ja siitä saatavat tunnusluvut ovat oiva aloitus ja pohja henkilöstökeskusteluille. Näin ollen tunnuslukuja tulisi kehittää ja ylläpitää vuosittain, jotta tietty rakenne säilyy vakiona, ja raportin avulla pystytään kehittämään ja johtamaan henkilöstöä.
2. Kehitettävänä kohteina nousi jokaisella haastateltavilla raportin ”pinnallisuus”, raportista täytyisi saada syvempi ja selkeämpi, syventyä myös toimialoittain enemmän, jotta siitä saadaan tarvittava hyöty. Sivistystoimenjohtaja toi huolensa esiin heidän toimialan tunnuslukuihin liittyen, joka kertoo juuri nämä toimialakohtaiset erot raportilla, jotka pitää saada korjattua. Raporttiin täytyisi huomioida jokaisen toimialan omat ”erityistarpeet” ja näin ollen tuoda tunnuslukuja lisää raporttiin, ja paneutua enemmän niiden seuraamuksiin. Pelkästään tunnusluvuista raportilla ei ole hyötyä lukijalle, jos hän ei ymmärrä mitä luvut tarkoittavat, ja mihin ne johtavat, jos toimenpiteitä ei tehdä.
3. Tunnuslukujen seurannasta nousi myös ehdoton kärki selkeästi esille. Sairauspoissaolot kiinnostivat jokaista haastateltavaa, ja se kuuluikin jokaisen seuratuimpiin tunnuslukuihin. Eri toimialoilla tunnuslukujen tuloksiin suhtauduttiin eri tärkeydellä, joka haastatteluissa tuli myös ilmi. Toimialoilla, joilla sairauspoissaolon tunnusluvut ovat hälyttäviä, suhtautuivat he totisemmin lukujen seurantaan ja toimenpiteisiin. Tästä päätellen, pitäisi kaupungin sopia jokin yhteinen normi, milloin luvuista pitää huolestua kokonaisuutena, eikä niin, että yksi toimialajohtaja kantaa huolen omista luvuistaan ja tunnuslukujen riittämättömyyden tunteesta.

4. Hälyttävät tunnusluvut jakoivat haastateltavien mielipiteitä, niin kuin ylemmässä 3.- kohdassa viittasin, jakautui toimialajohtajien huoli tunnuslukujen hälyttävyydestä sen mukaan, mikä oman toimialan tilanne oli. Sivistystoimien alalla oltiin huolissaan sairauspoissaoloista, kun heillä lukemat ovat suuret verrattuna muihin toimialoihin. Konsernihallinnon puolella taas hälyttävänä pidettiin keski-ikäns nousua, joka heidän alallaan kasvaa koko ajan. Peräänkuulutan edelleen yhteisöllisyyttä, ja tunnuslukujen syvempää analysointia ongelma-alueilla.

Tiivistetysti kaikki kohdat: Raportin jatkuva ylläpito ehdottoman tärkeää, jotta tunnusluvut pysyvät ajan tasalla. Enemmän syvempää tietoa tunnusluvuista, ja siitä mitä luvut tarkoittavat ja kertovat menneestä ja niin kuin tulevasta. Raportin ulkoasun ylläpito lukijaystävällisempänä värejä ja taulukoita hyväksikäyttäen. Enemmän tietoa toimialoittain, jotta palvelee kaikkia mahdollisimman hyvinä johtamisen välineenä. Nyt raportti on enemmän pinnallinen yleiskatselmus.

5 YHTEENVETO

Tämä opinnäytetyö käsitteli esimiehen näkökulmasta henkilöstön kehittämistä, henkilöstöraporttien avuin. Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantajan pyynnöstä. Toimeksiantajana toimi Orimattilan kaupunki. Tavoitteena oli muokata Orimattilan kaupungille uusi, toimiva henkilöstöraporttimallipohja. Orimattilan kaupunki oli julkaissut henkilöstöraportin aina vuosittaisen tilinpäätöksen yhteydessä. Tässä työssä uudistettiin raporttia niin taulukoiden kuin visuaalisuuden osalta. Henkilöstöraportti muutti ulkonäköään ja selkeytyi lukijalle helpommin hahmotettavaksi, sekä pirteämmäksi luettavaksi. Toimeksiantaja oli tyytyväinen lopputulokseen.

Opinnäytetyön aihe on aina ajankohtainen ja tärkeä, sillä henkilöstöä täytyy kehittää koko ajan, jotta yritykset ja organisaatiot pysyvät kilpailukykyisinä on heidän vahvin valttikortti hyvinvoiva henkilöstö. Erilaisia henkilöstömittareita kehitetään koko ajan lisää vastaamaan nykypäivän työelämän tarpeita. Varsinkin sairauspoissaolot ja työyhteisön hyvinvointi nousevat useammassa yrityksessä nykypäivänä esille.

Teoreettinen viitekehys rakentui henkilöstön kehittämisen ja henkilöstöraportoinnin ympärille. Teoriaosuudessa käsiteltiin henkilöstöjohtamista tunnuslukujen avuin, että henkilöstötilinpäätöstä sekä henkilöstöraporttia. Raporttien eroavaisuudet käytiin työssä läpi. Aihetta oli aluksi vaikea lähestyä, sillä teoriaa ja julkaisuja oli kovin niukasti, ja ne olivat monen vuoden takaa. Päälähteenä käytin Guy Ahosen kirjaa - Henkilöstötilinpäätös, tämä painos oli vuodelta 1998, ja useat uudemmat aiheita käsittelevät teokset viittasivat tiedoissaan aina Ahosen teokseen.

Empiirinen osuus toteutettiin teemahaastatteluina Orimattilan kaupungin kaupunginjohtajalle, talous- ja hallintojohtajalle, sekä sivistystoimenjohtajalle. Haastateltavat valikoituivat heidän työnkuvansa takia, kaikki haastateltavat työskentelivät esimiesasemassa, ja olivat toimialansa johtajia.

Haastatteluissa oli neljä teemaa, jonka ympärille se rakentui:

1. Henkilöstöraportin keskeinen sisältö.
2. Kehitettävää Orimattilan kaupungin henkilöstöraportissa.
3. Tärkeimmät tunnusluvut ja niiden seuranta.

4. Hälyttävät tunnusluvut, toimenpiteet.

Tutkimustuloksissa ilmeni, että haastateltavat pitivät raporttia yhtenä johtamisen välineenä, toiset enemmän ja toiset vähemmän. Raporttiin kuitenkin kaivattiin enemmän syvällisempää analysointia tunnusluvuista ja yksityiskohtaisempaa tietoa ja tulosta toimialoitain. Tunnusluku, joka nousi esille haastatteluissa, oli sairauspoissaolot toimialasta riippuen, siihen suhtauduttiin erilaisella vakavuudella. Sairauspoissaolot olivat kuitenkin jokaisen listalla yhtenä tärkeämpänä seurattavana tunnuslukuna.

Opinnäytetyöni päätutkimuskysymykset olivat:

- Minkälaiset tunnusluvut ovat keskeisiä henkilöstöraportoinnille?
- Miten Orimattilan kaupungin henkilöstöraportointia voidaan kehittää?

Näihin kysymyksiin tiivistetyt vastaukset ovat, että keskeisimpinä tunnuslukuina henkilöstöraportoinnissa pidetään muun muassa: henkilöstönrakennetta, työajan käyttöä, sairauspoissaoloja, työtapaturmia, eläköitymisikä- ja määrä, koulutuskustannukset, henkilöstön vaihtuvuus ja palkkakustannukset. Nämä tunnusluvut löytyvät jokaisesta henkilöstöraportista.

Orimattilan kaupungin tärkeimmät henkilöstöraportoinnin kehityskohdat ovat, syvällisempää tunnuslukujen analysointia, yksityiskohtaisempaa tietoa toimialoitain, raportin ulkoasun säilyttäminen.

Apukysymykseni olivat:

- Mitä tunnuslukuja esimiehet seuraavat?
- Mitä tunnuslukuja henkilöstöraportista nousee esille, ja onko niihin lukuihin tarve puuttua?

Orimattilan kaupungin esimiehet seuraavat, henkilöstön määrää-, menoja, sairauspoissaoloja, työajan keskeytyksiä, keski-ikä kehitystä, henkilöstön vaihtuvuutta. Tunnusluvuista nostettiin esille juurikin sairauspoissaolot ja keski-ikä nouseminen. Sivistystoimialanjohtajan mielestä sairauspoissaoloihin täytyisi puuttua.

LÄHTEET

- Ahonen, G. 1998. Henkilöstötilinpäätös. Helsinki: Kauppakaari oyj.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9 uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Jantunen, R-M. 2016. Henkilöstötilinpäätös. Vaasan ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö [viitattu 6.2.2018]. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/119320/Jantunen_Rosa-Maria.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Helsinki: FINVA.
- Kuntatyönantajat. 2017. Henkilöstöjohtaminen on arvoprosessi. KT [viitattu 29.3.2018]. Saatavissa: <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/henkilostovoimavarojen-johtaminen>
- Kuntatyönantajat. 2017. Henkilöstövoimavarojen johtamisen tavoitteena on strategisten tavoitteiden saavuttaminen. KT [viitattu 26.3.2018]. Saatavissa: <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/henkilostovoimavarojen-johtaminen>
- Manka, M-L. & Hakala, L. 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena. Tampere: Tammerprint Oy.
- Männistö, E. 2018. Henkilöstötilinpäätös- henkilöstön tunnusluvut johtamisen tukena. Tilisanomat 1/2018, 21.
- Orimattilan kaupunki. 2017. Arvot. Orimattilan kaupunki [viitattu 2.2.2018]. Saatavissa: <https://www.orimattila.fi/info/tietoa-orimattilasta/arvot>
- Orimattilan kaupunki. 2017. Päätöksenteko ja hallinto. Orimattilan kaupunki [viitattu 2.2.2018]. Saatavissa: <https://www.orimattila.fi/paatöksenteko-ja-hallinto/kaupunginhallitus>
- Pieski, O. 2016. Tervetuloa Orimattilaan. Orimattilan kaupunki [viitattu 29.1.2018]. Saatavissa: <https://www.orimattila.fi/info/tietoa-orimattilasta/tervetuloa-orimattilaan>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2012. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-opikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [viitattu 12.2.2018]. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf

Saarinen, T. 2013. Onnistunut henkilöstöraportti, CASE: Nakkilan kunta. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö [viitattu 6.2.2018]. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/62305/Saarinen_Tanja.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Savio, H. 2013. Henkilöstötilinpäätös, CASE: Opteam Yhtiöt. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö [viitattu 6.2.2018]. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/55655/Savio_Heini.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Östberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 5. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

Orimattilan kaupungin henkilöstörakenne 2017 (Henkilöstöraportti 2017).

Orimattilan kaupungin henkilöstörakenne sopimusaloittain 2017 (Henkilöstöraportti 2017).

Orimattilan kaupungin keski-ikä toimialoittain 2017 (Henkilöstöraportti 2017).

Orimattilan kaupungin henkilöstöraportin kansilehti 2017 (Henkilöstöraportti 2017).

LIITTEET

LIITE 1: Orimattilan vanha henkilöstöraportti 2016

HENKILÖSTÖRAPORTTI 2016

Kaupunginhallitus 8.5.2017

Kaupunginvaltuusto 22.5.2017

JOHDANTO

Henkilöstöraportin tehtävänä on toimia perustana keskustelulle, jota käyvät luottamushenkilöt, kaupungin johto, esimiehet ja henkilöstö kaupungin henkilöstöpolitiikasta. Hyvä henkilöstöpolitiikka takaa osaavan työvoiman tulevaisuudessa.

Kaupunki on käynnistänyt viestinnän kehittämisen, osana viestinnän kehittämisen kokonaisuutta on sisäisen viestinnän kehittäminen. Siihen on olemassa jo hyviä työvälineitä, mutta niiden käyttöä on entisestään parannettava. Kehittämiskeskustelujen pitämiseen on panostettava jatkossa enemmän. Siinä työnantaja voi hakea keinoja esimiesten tukemiseen mm. koulutuksellisin keinoin.

Keskeisessä asemassa kaupungin henkilöstöpolitiikan toteuttamisessa on jokainen esimies. Esimies on ensimmäinen linkki työntekijän ja työnantajan välillä. Tehtäväkenttä, josta esimies vastaa, on hyvin moninainen: johtaa oman yksikön toimintaa, käydä kehittämiskeskustelut, vastata töiden suunnittelusta ja työmenetelmien kehittämisestä, vastata oman yksikön taloudesta, huolehtia työhyvinvoinnista ja työturvallisuudesta ym. Esimiestyön keskeinen edellytys on, että keskeiset työelämän pelisäännöt ovat hallussa.

Kaupungin henkilökunta on vuonna 2016 hoitanut tehtävänsä ammattitaitoisesti ja motivoituneesti sekä pystynyt sopeutumaan muuttuviin tilanteisiin hyvin. Tässä yhteydessä kiitos kaikille vuoden 2016 aikana tehdystä hyvästä työstä!

Osmo Pieski

kaupunginjohtaja

1. Henkilöstö palvelukeskuksittain ja talousarviotulosalueittain vuosina 2014 – 2016 (htv)

Palvelukeskus	TP 2016	TA 2016	TP 2015	TP 2014
Hallintopalvelukeskus				
Hallitus	2	2	1	1
Elinkeinoitoimi ja projektit	4,37	3,7	2,69	4,95
Yleishallinto	9,46	10,3	14,17	11,8
Asuntotoimi	0,3	0,3	0,3	0,4
Maaseututoimi	2,6	3,6	3,6	3,6
Ruoka- ja siivousoalvelut	76,5	75,4	60,4	57,63
Hallintopalvelukeskus yhteensä	95,23	95,3	82,16	79,38
Perusturvalautakunta	1	1	1	1
Sivistyspalvelukeskus				
Hallinto	6	6	6,6	7,6
Peruskoulutus ja lukio	216	223	226	235*
Kulttuuritoimi	1,5	1,5	1,5	1,5
Kirjasto	9	9	9	9
Liikunta	6,5	6,5	5,5	5,5
Nuoriso	7,5	7,5	7,5	5,5
Päivähoito	152,5	151,5	158,5	154,5
Sivistyspalvelukeskus yhteensä	399	405	414,6	411,6
Tekninen palvelukeskus				
Hallinto ja maankäyttö	10,1	10,6	9,1	9,6
Tilapalvelu	14,05	16,25	17,5+0,5	17
Yhdyskuntatekniikka	2,4	1,4	1,2	1
Vesilaitos	10	12,5	12,2	12,4
Rakennustark. ja ymp. suojelu	4	4	4	5
Tekninen palvelukeskus yhteensä	40,55	44,75	44,5	45
Kaupunki yhteensä	535,78	546,05	541,27	536,98

*	- Tilinpäätöksessä 2013 opetuspalveluiden henkilöstömääräksi oli merkitty 212 ja 2014 tilinpäätöksessä 211. Vuoden 2016 talousarvion laadinnassa ilmeni, että vuosien 2013 ja 2014 henkilöstömäärät oli merkitty virheellisesti liian pieniksi. Vuoden 2015 tilinpäätöksessä suoritettun tarkastuslaskelman mukaan opetuspalveluiden oikeat henkilöstömäärät vuosina 2013 ja 2014 olivat 230 ja 235.
	- Vuoden 2016 henkilöstömäärässä on Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymästä liikkeenluovutuksella siirtynyt terveysaseman ravinto- ja laitoshuoltohenkilöstö sekä asumisyksiköiden laitoshuoltohenkilöstö.

2. Henkilöstöstrategia

Orimattilan kaupungin valtuusto hyväksyi päivitetyn kaupunkistrategia 2020 - suunnitelma-asiakirjan kokouksessaan 7.6.2013 ja se astui voimaan päätöksen jälkeen. Orimattilan kaupunkistrategia 2020 sekä siihen kiinteästi kytkeytyvät toimeenpano- ja kehittämisohjelmat on osittain päivitetty vuoden 2013 aikana ja työ jatkuu näiden osalta edelleen. Tavoitteena oli uudistaa kaupungin henkilöstöstrategia vuoden 2015 – 2016 aikana, mutta siihen tavoitteeseen pääseminen siirtyi uudelle valtuustokaudelle.

Kaupungin nykyinen henkilöstöstrategia on hyväksytty 2.3.2009. Sen mukaan henkilöstöstrategian tehtävänä on viestittää koko organisaatiolle yhtenäisyyttä henkilöstöasioiden hoidossa sekä yhtenäisiä periaatteita ja tapoja, jolla henkilöstötyötä tehdään.

Henkilöstöstrategian visio:

Orimattilan kaupungilla on määrällisesti ja rakenteellisesti oikein mitoitettu, motivoitunut, muutoksiin valmis, koulutettu, ammattitaitoinen ja asiakassuuntautunut henkilöstö palvelemassa kaupunkilaisia.

Keskeisiksi henkilöstöstrategian kohteiksi on valittu:

- osaaminen
- rekrytointi
- johtaminen
- työhyvinvointi
- palkitseminen
- yhteistoiminta ja
- seudullinen yhteistyö.

3. Henkilöstön ikärakenne ja eläkkeelle siirtyminen

Henkilöstön keski-ikä vuonna 2016 oli 47,63 vuotta. Korkein keski-ikä on hallintopalvelukeskuksessa (52,89 v.) ja matalin sivistyspalvelukeskuksessa (46,28 v.)

Henkilöstön keski-ikä palvelukeskuksittain vuosina 2013 – 2016				
PALVELUKESKUS	2016	2015	2014	2013
Hallinto				
miehet	54,29	53,29	52,29	52,88
naiset	52,78	52,52	51,52	50,84
yhteensä	52,89	52,59	51,59	51,05
Sivistys				
miehet	45,15	45,08	46,04	46,65
naiset	46,47	46,58	46,83	45,67
yhteensä	46,28	46,37	46,72	46,51
Tekninen				
miehet	48,04	46,34	45,53	43,50
naiset	44,91	43,44	42,44	45,03
yhteensä	47,13	45,66	44,82	44,73

Koko kaupungin keski-ikä vuosina 2011 – 2016

	2016	2015	2014	2013	2012
miehet	46,88	46,49	46,58	46,49	45,58
naiset	47,79	47,49	47,53	47,28	47,16
yhteensä	47,63	47,29	47,35	47,13	46,85

Eläkkeelle siirtyminen

Eläkkeelle siirtyneiden määrä vuosina 2012 – 2016

	2012	2013	2014	2015	2016
vanhuuseläke	11	13	16	11	17
varhennettu vanhuuseläke	-	-	-	-	-
työkyvyttömyyseläke	2	1	1	3	2
osa-aikainen työkyvyttömyyseläke	4	-	1	-	-
osa-aikaeläkkeelle siirtyneet	-	1	-	-	-
työttömyyseläke	-	-	-	-	-
kuntoutustuki	3	2	1	3	3
ammattillinen kuntoutus ja työkokeilu	-	-	-	-	-
yhteensä	20	17	19	17	22

Eläkkeelle siirtyminen 2016 – 2030 (ennuste)

Eläkepoistuma henkilömäärinä 2016 – 2030.

	Vanhuuseläke	Työkyvyttömyyseläke	Eläkepoistuma yht.	Eläkepoistuma %
2016	16	4	21	3,7
2017	10	4	14	2,6
2018	12	4	16	2,8
2019	11	4	15	2,7

2020	17	4	21	3,7
2021	13	4	17	3
2022-2030	105	28	134	23,8

Ennuste kuvaa 31.12.2016 KuEL- ja VaEL- vakuutettuina olleiden kuntatyöntekijöiden siirtymistä vanhuus- ja työkyvyttömyyseläkkeille.

Vuoden 2016 eläkepoistumasta yli puolet on kohdentunut päivähoiton henkilöstöön. Loppuosa jakautuu eri ammattialojen kesken.

4. Johtaminen ja yhteistoiminta

Kaupungin strategian yhtenä keskeisenä tavoitteena ovat motivoituneet ja palveluhenkiset työyhteisöt. Tavoitteen saavuttaminen edellyttää hyvää johtamista. Kaupungin voimassa olevan henkilöstöstrategian mukaan hyvä johtaminen varmistetaan mm. selkeillä toimenkuvilla, toimivalla palaverikäytännöllä, riittävällä viestinnällä, tasapuolisella ja oikeudenmukaisella kohtelulla ja säännöllisillä kehityskeskusteluilla. Kaupungin johtoryhmä sekä palvelukeskusten johtoryhmät kokoontuvat säännönmukaisesti. Lisäksi esimiehille järjestetään tarpeen mukaan yhteisiä palavereja (vähintään kaksi vuodessa), joiden avulla pyritään varmistamaan yhdenmukaiset toimintatavat ja henkilöstöhallinnolliset linjaukset koko kaupungin sisällä.

Kunnallisella yleisellä virka- ja työehtosopimuksella 2014 – 2016 toteutetaan työmarkkinakeskusjärjestöjen neuvottelutulos 30.8.2013 työllisyys- ja kasvusopimukseksi. Työmarkkinakeskusjärjestöt vahvistivat neuvottelutuloksen 25.10.2013. Sopimus on voimassa 1.3.2014 – 31.1.2017. Sopimuskausi muodostuu kahdesta jaksosta, joista ensimmäinen on voimassa 1.3.2014 – 31.12.2015 ja toinen jakso 1.1.2016 – 31.1.2017.

Sopimukseen sisältyi:

-1.7.2014 yleiskorotus 20 euroa

- palkantarkistus 1.7.2015; 0,40 prosentin korotus, josta 0,1 prosenttiyksikköä kohentuu KVTES IV luvun vuosilomamääräysten muuttamiseen. Hinnoittelutunnuksissa tapahtuu muutoksia ja lisäksi OVTES- ja TS-sopimusaloille tulee korotuksia.

Toisen jakson korotukset neuvoteltiin kesäkuussa 2015. Neuvottelutulos:

- 1.2.2016 yleiskorotus 16 euroa tai 0,47 prosenttia, jos tehtäväkohtainen palkka ylitti 3 404,26 euroa, henkilökohtaisen lisän korotus 0,47 prosenttia

Vuonna 2016 työnantajan edustaja ja pääsopijajärjestöjen pääluottamusmiehet/ puheenjohtajat ovat kokoontuneet tarpeen mukaan keskustelemaan ajankohtaisista asioista. Palaverien avulla on pyritty parantamaan tiedonkulkua työnantajan ja ammattijärjestöjen välillä.

Huhtikuussa esimiehille järjestettiin koulutusta kehityskeskustelujen pitämisestä sekä tehtäväkuvien laadinnasta. Koulutus oli KUNTEKO-hankkeen rahoittama.

Työnvaativuuden arviointi suoritettiin vuoden 2016 KVTES- ja TS-sopimusaloilla. Työssä oli ulkopuolisena asiantuntijana Innova Palvelut Oy. KVTES:n osalta kaupunginhallitus hyväksyi joulukuussa arviointikriteerit; TS-sopimuksen osalta päätöksenteko jäi vuodelle 2017. Molempien sopimusalojen osalta järjestelmän kehittämistä jatketaan edelleen vuonna 2017.

5. Henkilöstön poissaolot

Työnkeskeytykset kalenteripäivinä v. 2012 - 2016

SAIRAUS					
	2012	2013	2014	2015	2016
HALL	895	726	934	1384	1562
SIV	5319	4842	6112	5684	6413
TEKN	560	782	817	1082	964
YHT.	6774	6350	7863	8150	8939

Sairauspoissaolojen kesto (kalenteripäivät)

	2013	2014	2015	2016
1 – 3 pv	1900	1906	1736	2182

4 – 60 pv	3049	3578	3321	4392
yli 60 pv	1401	2379	3093	2365
Yht.	6350	7863	8150	8939

Lyhytaikaiset sairauspoissaolot (1-3 pv) lisääntyivät edellisestä vuodesta 446 päivällä. Pitkäaikaiset sairauspoissaolot (4-60 pv) lisääntyivät 1071 päivällä, kun taas yli 60 päivän sairauspoissaolot vähentyivät 728 päivällä. Yhteensä sairauspoissaolot lisääntyivät edellisestä vuodesta 789 päivällä.

PERHEVAPAAT					
	2012	2013	2014	2015	2016
HALL	178	1272	676	1147	1046
SIV	6464	6038	5492	5024	4563
TEKN	187	224	63	31	22
YHT.	6829	7534	6231	6202	5631

6. Palkkausjärjestelmän kehittäminen

Palkkausjärjestelmän kehittäminen jatkui valtakunnallisesti sovittujen suuntaviivojen mukaisesti. Työnvaativuusarvioinnin uudistaminen käynnistyi vuoden 2016 alkupuoliskolla.

7. Henkilöstömenot

	2014	2015	2016
Palkat ja palkkiot	18 879 074	18 525 561	19 380 265
Eläkekulut	5 359 196	5 232 887	5 191 038
Muut henkilöstösivukulut	1 012 524	992 221	1 247 327

Yhteensä	25 250 794	24 750 669	25 818 630
Korvaukset Kelalta	215 717	229 471	231 982

Kaupunki maksoi henkilökunnan uimahalli- ja kuntosalilippuihin tukea 4 604 € vuonna 2016. Tuen määrä oli 4 906 euroa vuonna 2015 ja 4 450 euroa vuonna 2014

8. Työterveyshuolto ja työsuojelu

Työterveyshuollosta on vastannut Työterveys Wellamo.

Työterveyshuollon toiminta perustuu vuosittain vahvistettuun ja tarkistettuun vahvistettuun toimintasuunnitelmaan. Työterveyshuollon kustannukset vuonna 2016 olivat 268 467,00 € (vuonna 2015 255 029,54 € euroa). Kela korvaa työnantajalle näistä kustannuksista n. 50 %.

Työsuojelutoimikunta kokoontui vuoden 2016 aikana kaksi kertaa. Työsuojeluhenkilöstön ja työterveyshuollon toimesta jatkettiin työpaikkakäyntejä, joihin liittyi ennakkoon tehtävä kysely henkilöstölle työn vaara- ja haittatekijöistä. Työpaikkakäyntiin osallistivat työsuojelupäällikkö, työsuojeluvaltuutetut, työterveyshuollosta lääkäri ja terveydenhoitaja sekä työpaikalta esimies ja työntekijöitä. Työpaikkakäynnillä käytiin keskustelun läpi kyselyn yhteenveto, kierrettiin toimitilat ja käynnistä tehtävään muistioon kirjattiin muutos- ja toimenpide-ehdotukset.

Työsuojelupäällikkö toimii puheenjohtajana moniammatillisessa sisäilmatyöryhmässä, jonka toiminta alkoi keväällä 2009. Sisäilmatyöryhmässä on edustajat työsuojelusta, terveydensuojelusta, tilapalvelusta ja työterveyshuollosta ja tarvittaessa työryhmään kutsutaan muita asiantuntijoita ja käyttäjien edustajia. Vuonna 2016 sisäilmatyöryhmä kokoontui aiempaa tiuhemmin käsitellen tiedoksi tuotuja sisäilmaongelmia ja niiden johdosta tehtyjä toimenpiteitä. Tämän lisäksi sisäilmatyöryhmä järjesti ja osallistui esim. vanhemmille ja opettajille järjestettyihin tiedotustilaisuuksiin. Sisäilmaongelmien käsittelyprosessi on kuvattu ja tähän liittyen on otettu käyttöön lomake, millä ilmoitetaan sisäilmaongelmista. Vuonna 2016 työryhmä aloitti sisäilmaongelmien käsittelyprosessin kehittämisen ja lomakkeiden uudistamisen. Työsuojelupäällikkö ja työsuojeluvaltuutettu tuovat edelleen tiedoksi työsuojelutoimikunnalle sisäilmatyöryhmän käsittelemiä asioita.

Työsuojeluvaltuutetut ja työsuojelupäällikkö antoivat työsuojeluun liittyvää ohjausta ja neuvontaa henkilöstölle sekä esimiehille ja osallistuvat yhteistyöpalaveriin kaupungin eri yksiköissä.

Työtaturmat 2011 – 2016

	2012	2013	2014	2015	2016
Kpl	33	27	15	27	24
Kalenteripäivät	398	96	56	188	284
Korvaus, €	71 462	10 847	7 594	31 825	27 945
Korvauspäivät/tapaturma	12	4	5	7	12
Korvaukset/tapaturma	2 166	402	506	1 178	1 164

9. Henkilöstön koulutus

Henkilöstön koulutuksella pyritään henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Koulutus-tarve määritellään yhdessä esimiehen kanssa.

Henkilöstön koulutusmenot vuosina 2013 – 2016:

	2013	€/hlö	2014	€/hlö	2015	€/hlö	2016	€/hlö
Hapake	10 490	125	20 063	253	15 475	211	9 271	97
Perust.	-	-	232	232	151	151	185	185
Sipake	64 102	161	77 294	197	68 395	197	70 052	176
Tepake*	13 800	300	16 343	363	16 686	392	9 064	224
Yht	88 392	167	113 932	220	100 707	191	88 752	165

* tekn, ymp, vesilaitos

Taulukkoon kirjatut luvut sisältävät koulutus- ja kurssimaksuihin kirjatut kustannukset, joten ne eivät sisällä esim. matkakorvauksia. Euroa/hlö keskimääräiseen lukuun vaikuttaa myös se, miten koulutus on järjestetty (osallistuminen maksuttomiin koulutuspäiviin, osallistuminen seudullisiin koulutuksiin, osallistuminen lync- tai videoneuvottelukoulutuksiin).

Taulukossa esitetyt luvut sisältävät myös luottamushenkilökoulutuksen.

Vuoden 2014 alusta lukien on vahvistelun koulutussuunnitelman perusteella voinut haakea koulutuskorvausta Työttömyysturvarahastolta. Huomioitava koulutuspäivän pituus on enintään 6 tuntia ja vähintään kahden tunnin koulutus voidaan laskea mukaan. Korvausta voi saada enintään kolmelta päivältä/henkilö. Tämän perusteella toteutuneet koulutuspäivät vuosilta 2015 - 2016 ovat palvelukeskuksittain alla olevassa taulukossa.

	2015	2016
Hallinto- palvelu- keskus	158	122
Sivistys- palvelu- keskus	322	473
Tekninen palvelu- keskus	42	34
Vesilaitos	21	14
Yht	543	637

LIITE 2: Uudistettu Orimattilan henkilöstöraportti 2017

<http://dynasty.phnet.fi/orimattila/kokous/20181697-4-1.PDF>