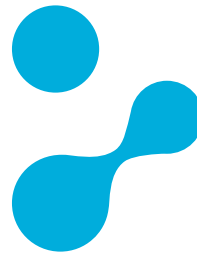




samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

SANNA SAANTO-TALASMA

# **HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖKSEN KEHITTÄMINEN HUITTISTEN KAUPUNGISSA**

YRITTÄJYYDEN JA LIIKETOIMINTAOSAAMISEN  
KOULUTUSOHJELMA

2021

# HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖKSEN KEHITTÄMINEN HUITTISTEN KAUPUNGISSA

Saanto-Talasma, Sanna  
Satakunnan Ammattikorkeakoulu  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi AMK  
Kesäkuu 2021  
Sivumäärä 113

Asiasanat: henkilöstötilinpäätös, henkilöstöraportti, henkilöstökertomus, henkilöstöraportointi, henkilöstöjohtaminen, henkilöstövoimavarojen johtaminen, strateginen henkilöstöjohtaminen, henkilöstöstrategia, henkilöstösuunnittelu, henkilöstövoimavarojen kehittäminen

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee henkilöstötilinpäätöksen kehittämistä Huittisten kaupungissa. Henkilöstötilinpäätös toimii kaupungin organisaation johtamisen ja henkilöstön kehittämisen työvälteenä, ja se on tärkeä osa kaupungin henkilöstösuunnittelua ja raportointia. Henkilöstötilinpäätöksen ja henkilöstöraportoinnin kehittämiseksi oli kaupunkiorganisaatiossa tarve, sillä olemassa ollut henkilöstötilinpäätös ei kaikilta osiltaan vastannut organisaation tarpeita ja ajanmukaisia vaatimuksia.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Huittisten kaupungin henkilöstötilinpäätöstä ja henkilöstöraportointia vastaamaan henkilöstöraportoinnille asetettuja ajanmukaisia vaatimuksia, ja samalla tuoda kaupungin henkilöstöraportointiin yleisellä tasolla lisää selkeyttä ja informatiivisuutta. Tavoitteena oli myös, että hyvin koostettu henkilöstötilinpäätös toimii jatkossa henkilöstösuunnittelun ja henkilöstön kehittämisen työvälteenä, sekä tiedon lähteenä kaupungin sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille. Tavoitteena oli myös, että hyvin toteutetun ja onnistuneen henkilöstöraportoinnin myötä kaupungin henkilöstöön liittyvä strateginen suunnittelutyö ja tavoitteiden asettaminen, ja samalla vuosittain tapahtuva asetettujen tavoitteiden saavuttamisen mittaaminen helpottuvat jatkossa.

Tämän opinnäytetyön teoreettinen tietopohja koostuu henkilöstötilinpäätöstä, henkilöstöraportointia ja henkilöstöjohtamisen eri osa-alueita käsittelevästä teoriasta. Työn teoreettista tietopohjaa koostettaessa haluttiin pitää mielessä henkilöstöraportointiin liittyvän teorian lisäksi henkilöstön ja henkilöstövoimavarojen strategisen kehittämisen näkökulma. Opinnäytetyön empiirinen osuus koostui teemahaastatteluista ja dokumenttivertailuista. Niiden avulla pyrittiin syventämään ja laajentamaan kirjallisuuskatsauksen avulla löydettyä tietoa.

Opinnäytetyön lopputuloksena löydettiin tulevaisuuteen suuntaavia ajatuksia ja ideoita Huittisten kaupungin henkilöstötilinpäätöksen kehittämiseksi. Työn laajempaan tavoitteeseen olleeseen Huittisten kaupungin henkilöstön ja henkilöstöjohtamisen kehittämiseen löydettiin myös kehittämisideoita.

## DEVELOPING THE HR REPORT IN THE CITY OF HUITTINEN

Saanto-Talasma, Sanna

Satakunnan Ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship

June 2021

Number of pages 113

Keywords: HR Report, Personnel Financial Statement, HR reporting, Human Capital Reporting, Human Resources Management (HRM), Strategic Human Resources Management (SHRM), HR strategy, Human Resources Development (HRD), Human Resources Planning

---

The objective of this thesis is to develop the HR report in the City of Huittinen. The HR report is a strategic tool for the leaders and managers of the city, and it is a vital instrument for HR planning, developing human resources and developing the organization itself.

The HR report and HR reporting in general needed developing, because the existing HR report and the methods of HR reporting were not altogether up to date, and they weren't meeting all the current qualifications of a HR report.

The objective was also to find ideas for more understandable and informative HR report. A functioning HR report is a source of information for the inside and outside stakeholders of the city about the human resources employed by the city and therefore a well composed HR report is important to them. The objective was also to ensure that the HR report and HR reporting will help the strategic HR planning of the city in the future. A functioning HR report will help the governors of the city with setting of the strategic HR goals.

The theoretical framework of this thesis consists of theoretical knowledge about the HR report, HR reporting, and strategic HR management. The strategic development of human resources was also kept in focus throughout this thesis.

The research within this thesis was carried out with qualitative methods which were theme interviews and document analysis. The qualitative methods helped to deepen and broaden the knowledge acquired by the theoretical research.

As the result of the research and theoretical framework a set of new development ideas and thoughts were found that can be used to develop and improve the HR report and HR reporting of the City of Huittinen to meet the current requirements and to help the strategic HR planning of the city in the future.

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	6
2 OPINNÄYTETYÖN KOHDEORGANISAATIO.....	7
3 OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET JA KESKEISET KÄSITTEET.....	9
3.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset .....	9
3.2 Tutkimuksen rajaus ja rakenne .....	10
3.3 Aiheen merkityksellisyys .....	11
3.4 Opinnäytetyön viitekehys kuviona .....	11
3.5 Opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet kirjallisuudessa .....	12
4 JOHTAMINEN JA STRATEGIA .....	15
4.1 Johtaminen ja strategia käsitteinä.....	15
4.2 Tiedolla johtaminen.....	19
4.3 Julkinen johtaminen .....	21
5 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN.....	24
5.1 Henkilöstöjohtamisen merkitys ja tavoite .....	25
5.2 Henkilöstöstrategia .....	26
5.3 Aineeton pääoma .....	29
5.4 Henkilöstöpolitiikka ja henkilöstökäytännöt.....	31
5.5 Henkilöstöjohtamisen trendit ja uusi HR .....	32
5.6 Vastuullisuus osana henkilöstöjohtamista.....	39
6 HENKILÖSTÖSUUNNITTELU.....	41
6.1 Henkilöstösuunnittelun tavoitteet ja prosessi .....	42
6.1.1 Sisäisen tilanteen kartoittaminen .....	43
6.1.2 Ulkoisten tekijöiden analysointi .....	45
6.1.3 Tulkinta ja kehittäminen .....	46
6.1.4 Kehittämistoimenpiteet .....	46
6.2 Esimiesten rooli henkilöstösuunnittelussa.....	47
7 HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN TUOTTAVUUS.....	47
7.1 Henkilöstötuottavuuden kehittäminen.....	49
7.2 Työelämän laadun käsite .....	50
7.3 Henkilöstötuottavuuden johtaminen kuntaorganisaatiossa .....	51
7.4 Henkilöstötuottavuuden parantamisen strategiat.....	52
7.5 Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio.....	53
8 HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN TUOTTAVUUDEN MITTAAMINEN .....	54
8.1 Henkilöstötuottavuuden keskeiset liiketaloudelliset mittarit .....	56

8.2 Henkilöstön riittävyyden mittaaminen .....	57
8.3 Henkilöstön osaamisen mittarit .....	58
8.4 Henkilöstön hyvinvoinnin mittarit .....	58
9 HENKILÖSTÖRAPORTOINTI JA HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS .....	59
9.1 Henkilöstövoimavarojen laskentatoimen tavoitteet .....	59
9.2 Henkilöstöraportti vai henkilöstötilinpäätös .....	60
9.3 Henkilöstötilinpäätös käsitteenä ja käytännössä .....	61
9.4 Hyvä henkilöstötilinpäätös .....	66
9.5 Henkilöstötuloslaskelma ja -tase .....	66
9.6 Henkilöstökertomus.....	67
9.6.1 Henkilöstövahvuus.....	67
9.6.2 Henkilöstön laatu .....	68
9.6.3 Työyhteisön tila .....	68
9.6.4 Tunnusluvut .....	68
9.7 Organisaation osaamisen mittaaminen .....	71
10 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	72
10.1 Tutkimuksen lähestymistapa .....	72
10.2 Tutkimusmenetelmät .....	75
10.3 Tutkimusprosessin kuvaus .....	78
11 TUTKIMUSTULOKSET .....	81
11.1 Hyvän henkilöstötilinpäätöksen tekijät .....	81
11.2 Hyvän henkilöstöraportoinnin tekijät.....	89
11.3 Tutkimuksen tilaajaorganisaation henkilöstötilinpäätös .....	92
11.4 Haastatteluissa esiin nousseita ajatuksia ja asioita .....	95
12 PÄÄTELMÄT JA KEHITYSIDEAT .....	101
12.1 Hyvään henkilöstötilinpäätökseen liittyvät päätelmät ja kehitysideat .....	101
12.2 Hyvään henkilöstöraportointiin liittyvät päätelmät ja kehittämisideat.....	103
12.3 Tilaajaorganisaation henkilöstötilinpäätökseen liittyvät päätelmät ja kehitysjatukset .....	105
13 YHTEENVETO .....	108

## LÄHTEET

# 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee henkilöstötilinpäätöksen kehittämistä Huittisten kaupungissa. Henkilöstötilinpäätös toimii paitsi kaupungin organisaation johtamisen ja henkilöstöjohtamisen työvälineenä, myös henkilöstön kehittämisen työkaluna, ja se on tärkeä osa kaupungin henkilöstösuunnittelua ja raportointia.

Huittisten kaupungissa on tuotettu henkilöstöön liittyvä vuosittainen informaatio perinteisellä raporttimallilla, jonka kehittämiseen tämä opinnäytetyö tähtää. Tavoitteena on löytää kehitysideoita ja ajatuksia kaupungin henkilöstötilinpäätöksen kehittämiseksi niin, että se tarjoaa jatkossa kaupungin päättäjille ja kaikille asiasta kiinnostuneille selkeän ja informatiivisen kuvan kaupungin henkilöstöön liittyvistä asioista. Samalla tavoitteena on, että henkilöstötilinpäätös toimii strategisen henkilöstöjohtamisen ja henkilöstön kehittämisen työkaluna. Opinnäytetyön tavoitteena on varsinaisen henkilöstötilinpäätöksen kehittämisen lisäksi löytää kehitysideoita kaupungin henkilöstöraportoinnin kehittämiseksi.

Guy Ahonen toteaa kirjoittamassaan henkilöstötilinpäätöstä käsittelevässä alan perusteoksessa ”Henkilöstötilinpäätös – Yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen”, että henkilöstötilinpäätöksen avulla organisaatio tuottaa tarvittavaa informaatiota kaikille sidosryhmilleen sekä organisaation sisällä kuten myös sen ulkopuolella. Eri sidosryhmillä on omat tiedontarpeensa ja intressinsä henkilöstöä käsittelevän tiedon suhteen. (Ahonen, 1998, 33)

Huittisten kaupungissa käytössä oleva nykyinen henkilöstöraportoinnin malli ei kaikilta osiltaan vastaa eri sidosryhmien tämän ajan tiedon tarpeeseen, joten henkilöstötilinpäätöksen ja raportoinnin mallin kehittämiseksi on todellinen tarve. Lisäksi henkilöstöön liittyvät tekijät ovat jatkuvasti muuttuvia, joten henkilöstöraporttia kuten myös raportointimethodoja tulee myös kehittää ja päivittää säännöllisesti, jotta raportoinnin avulla saadaan oikeanlaista ja tavoitteiden mukaista tietoa.

## 2 OPINNÄYTETYÖN KOHDEORGANISAATIO

Huittinen on noin 10 200 asukkaan kaupunki Satakunnan maakunnassa, Länsi-Suomen läänissä. Kaupungin keskustaajama, Lauttakylä, on talous- ja työssäkäyntialueensa kaupallinen ja liikenteellinen keskus. Huittisten alueen tärkein ja työllistävin toimiala on elintarvikkeiden jatkojalostus, ja Huittisten maatalous on pitkälle erikostunutta. Lisäksi kaupungissa toimii merkittäviä kone-, rakennus- ja laukkualan yrityksiä sekä lukuisia muita pienteollisuusyrityksiä. Porin seutukuntaan kuuluva Huittinen sijaitsee liikenteellisesti Turun, Tampereen ja Porin kaupunkien muodostaman kolmion keskellä. Hyvien yhteyksien varrella oleva kaupunki tunnetaan vilkkaana henkilö- ja tavaraliikenteen sekä autokaupan keskuksena. Huittinen on myös opiskelukaupunki, joka tarjoaa poikkeuksellisen laajat koulutusmahdollisuudet. Koulutus onkin eräs merkittävimmistä painopistealueista kaupungin kehittämisessä. Kaupungissa on myös hyvät harrastusmahdollisuudet ja runsas, monipuolinen ja korkeatasoinen kulttuuritarjonta.

Kaupungin palveluksessa oli vuonna 2019 (31.12.2019) 829 henkilöä. Vakinaisia työntekijöitä oli 603 ja määräaikaisia 224 (tilanne 31.12.2019). Suurin osa vakinaisista palvelussuhteista oli perusturva- ja sivistyspalveluiden tehtävissä. Muut palvelussuhteet olivat hallintopalvelukeskuksen, teknisen palvelukeskuksen tai muiden työyksiköiden tehtäviä.

Huittisten kaupungin talous on ollut viime vuosina alavireessä, ja kaupungin tarkastuslautakunta kehottaakin ”Tarkastuslautakunnan arviointikertomuksessa 2018” päättäjiä pohtimaan toimenpiteitä, joilla negatiivinen kehitys saataisiin pysähtymään ja kaupungin toiminta kääntymään kannattavampaan suuntaan. Tarkastuslautakunta kiinnittää arviossaan huomiota muun muassa siihen, että vuoden 2018 tilinpäätös oli merkittävästi alijäämäinen (-3,6 milj. euroa). Lisäksi lautakunta antaa palautetta muun muassa kaupungin vuosittaisten tavoitteiden muotoilemisesta ja asettamisesta, sekä myös vuosittaisten tulosten arvioinnista. Lautakunnan mukaan esimerkiksi kaupungin vuositavoitteiden tulkinta on osittain haasteellista ja toteumien tarkastelu vaikeaa. Lautakunnan tekemästä arviosta saa yleisellä tasolla käsityksen, että kaupungin talous- ja muuta raportointia tulisi kauttaaltaan kehittää, jotta sekä päättäjien, kunta-

laisten että muiden sidosryhmien edustajien olisi helppo saada haluamansa tieto selkeässä ja helppotajuisessa muodossa. Kaupungin, kuten minkä tahansa organisaation, taloudessa henkilöstöön liittyvät menot näyttelevät isoa osaa, joten ei ole merkityksentöntä, miten henkilöstöön liittyviä asioita suunnitellaan strategian tasolla, miten ne toteutetaan käytännössä, ja miten niitä mitataan ja niistä raportoidaan.

Henkilöstön osalta lautakunta suosittaa muun muassa työhyvinvointitutkimuksen teettämistä, koska kaupungin tavoitteissa on mainittu "jaksava, osaava ja motivoitunut henkilöstö", mutta henkilöstön työhyvinvointia ei kuitenkaan mitata säännöllisellä tutkimuksella. Kaupungissa työtapaturmat ovat kääntyneet laskuun viime vuosina, mutta tarkastuslautakunnan saaman tiedon mukaan työntekijät kokevat työn kuormituksen lisääntyneen johtuen lähinnä työn määrän kasvusta per työntekijä. Muitakaan henkilöstöön liittyviä arviointeja ei varsinaisesti ole käytössä. Henkilöstöä koskevat luvut saadaan henkilöstötilinpäätökseen eri järjestelmistä, mutta tunnuslukujen ja muun olennaisen informaation jäsentely kaipaisi kehittämistä.

Lautakunnan arvion mukaan "hyvän työnantajan maine" on Huittisten kaupungissa asetettu tavoitteeksi vain kaupunginhallituksen alaisille henkilöstöpalveluille. Lautakunta kehottaa, että tämä tavoite tulisi laajentaa koskemaan koko kaupungin organisaatiota, ja siitä tulisi kaikkien toimialojen vastata laajasti. Tätä tavoitetta olisi hyvä myös kartoittaa ja raportoida säännöllisesti, jotta kaupungin johdossa tiedetään millä tolalla työnantajaimagoon ja -maineeseen liittyvät asiat kaupungin organisaatiossa ovat. Hyvä työnantajakuva muodostuu monesta tekijästä, ja henkilöstöä koskeva viestintä on osa sitä. Henkilöstötilinpäätös voidaan nähdä osana henkilöstöviestintää, joten henkilöstötilinpäätöksellä on merkitys työnantajakuvan muodostumisessa.

Tarkastuslautakunnan arviosta saa yleisellä tasolla sen käsityksen, että kaupungin talous- ja muuta raportointia tulisi kauttaaltaan kehittää, jotta sekä päättäjien, kuntalaisten että muiden sidosryhmien edustajien olisi helppo saada haluamansa tieto selkeässä ja helppotajuisessa muodossa. Raportoinnin kehittämisen tarve on huomattu kaupungin organisaatiossa laajemminkin. Tätä taustaa vasten on selvää, että henkilöstötilinpäätöksen ja henkilöstöraportoinnin kehittämiseksi on tarvetta. Tärkeää on myös huomata, että henkilöstöön liittyvät tavoitteet tulisi johtaa kaupungin strategiasta ja mahdollisesta kaupungin henkilöstöstrategiasta, ja samalla näiden tavoitteiden



mittaaminen ja arviointi tulisi muokata sellaiseksi, että ne todella antavat oikeanlaisen kuvan henkilöstön tilanteesta.

### 3 OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET JA KESKEISET KÄSITTEET

Tämän opinnäytetyön ja tutkimuksen aiheena on lyhyesti muotoiltuna henkilöstötilinpäätöksen ja henkilöstöraportoinnin kehittäminen Huittisten kaupungissa. Tutkimuksen aiheeseen liittyvä pääasiallinen näkökulma on henkilöstötilinpäätökseen, henkilöstöraportointiin ja niiden kehittämiseen liittyvä, mutta samalla työhön liittyä myös johtamiseen, henkilöstöjohtamiseen ja strategiaan liittyvä teoria, koska työn taustalla on ajatus siitä, että henkilöstötilinpäätöksestä saataisiin jatkossa entistä enemmän aidosti johdon työväline, joka hyödyttää ja tukee kaupungin henkilöstöjohtamista, henkilöstön kehittämistä, mutta myös muiden sidosryhmien tarpeita. Työn tietoperustassa tulee huomioida, että työ tehdään julkisen puolen toimijalle. Lisäksi tulee huomioida työn aihetta koskeva lainsäädäntö, sekä julkista hallintoa koskevat ohjeet, kuten esimerkiksi Kuntatyönantajat KT:n antama suositus henkilöstöraportoinnista.

#### 3.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Huittisten kaupungin henkilöstötilinpäätöstä ja henkilöstöraportointia vastaamaan henkilöstöraportoinnille asetettuja ajanmukaisia vaatimuksia, ja samalla tuoda kaupungin henkilöstöraportointiin yleisellä tasolla lisää selkeyttä ja informatiivisuutta. Tavoitteena on, että hyvin koostettu henkilöstötilinpäätös toimii jatkossa henkilöstösuunnittelun ja henkilöstön kehittämisen toimivana työkaluna, sekä tiedon lähteenä kaupungin sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille. Tavoitteena on myös, että hyvin toteutetun henkilöstöraportoinnin myötä kaupungin henkilöstöön liittyvä strateginen suunnittelutyö ja tavoitteiden asettaminen, ja samalla vuosittain tapahtuva asetettujen tavoitteiden saavuttamisen mittaaminen helpottuvat jatkossa.

Opinnäytetyön tavoitteesta johdetut tutkimuskysymykset, joihin tämän opinnäytetyön avulla on tarkoitus saada vastaukset ovat:

- Millainen on hyvä ja (organisaation strategian kannalta) oikeanlaista tietoa antava henkilöstötilinpäätös?
- Millaista hyvän henkilöstöraportoinnin tulisi ylipäänsä olla? (organisaation ja henkilöstön kehittämisen kannalta)
- Minkälainen on Huittisten kaupungin henkilöstötilinpäätös nyt, ja millainen sen tulisi jatkossa olla?

Näihin tutkimuskysymyksiin pyritään löytämään vastaukset sekä teorian että empirian keinoin.

### 3.2 Tutkimuksen rajaus ja rakenne

Tämän opinnäytetyön teoreettinen tietopohja koostuu henkilöstötilinpäätöstä, henkilöstöraportointia ja henkilöstöjohtamista käsittelevästä teoriasta. Myös muuhun aiheetta sivuvaan teoriaan perehdytään tarpeen mukaan. Työn teoreettista tietopohjaa koostettaessa halutaan pitää mielessä henkilöstöraportointiin liittyvän teorian lisäksi henkilöstön ja henkilöstövoimavarojen kehittämisen näkökulma. Tarkoituksena on myös pitää katse tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön empirinen osa jakautuu kahteen osaan: haastatteluihin ja dokumenttianalyysiin. Haastatteluosuudessa on tarkoitus haastatella teemahaastatteluin henkilöstöalan asiantuntijoita. Tavoitteena on selvittää heidän ajatuksiaan hyvään henkilöstötilinpäätökseen ja henkilöstöraportointiin, sekä henkilöstöraportoinnin tulevaisuuden näkymiin liittyen. Dokumenttianalyysin ja vertailun keinoin on puolestaan tarkoitus tarkastella sekä Huittisten kaupungin tämänhetkistä henkilöstötilinpäätöksen mallia ja sisältöä, että muutaman valitun organisaation henkilöstötilinpäätöksiä. Vertailun ja analyysin keinoin on tarkoitus löytää Huittisten kaupungin henkilöstötilinpäätöksestä kehittämisen kohteita, ja muiden organisaatioiden henkilöstötilinpäätöksistä uusia ideoita Huittisten henkilöstötilinpäätöksen kehittämiseksi.

Huittisten kaupungin olemassa olevan henkilöstötilinpäätöksen mallia ja sisältöä on siis tarkoitus peilata asiaa käsittelevään teoriaan, haastattelujen avulla saatavaan tietoon, sekä valittujen organisaatioiden henkilöstötilinpäätöksiin.

Opinnäytetyön lopputuloksena on tarkoitus antaa toimivia, tulevaisuuteen suuntaavia ideoita Huittisten kaupungin henkilöstötilinpäätöksen kehittämiseksi. Samalla on tarkoitus kerätä yhteen mahdollisesti muita esiin nousevia kehitysehdotuksia ja ajatuksia, joita kaupungin henkilöstöhallinnossa voidaan jatkossa käyttää. Työn laajempaan, taustalla olevana tavoitteena on Huittisten kaupungin henkilöstön ja henkilöstöjohtamisen kehittäminen, jonka yhtenä työvälineenä henkilöstöraportointi voidaan nähdä.

### 3.3 Aiheen merkityksellisyys

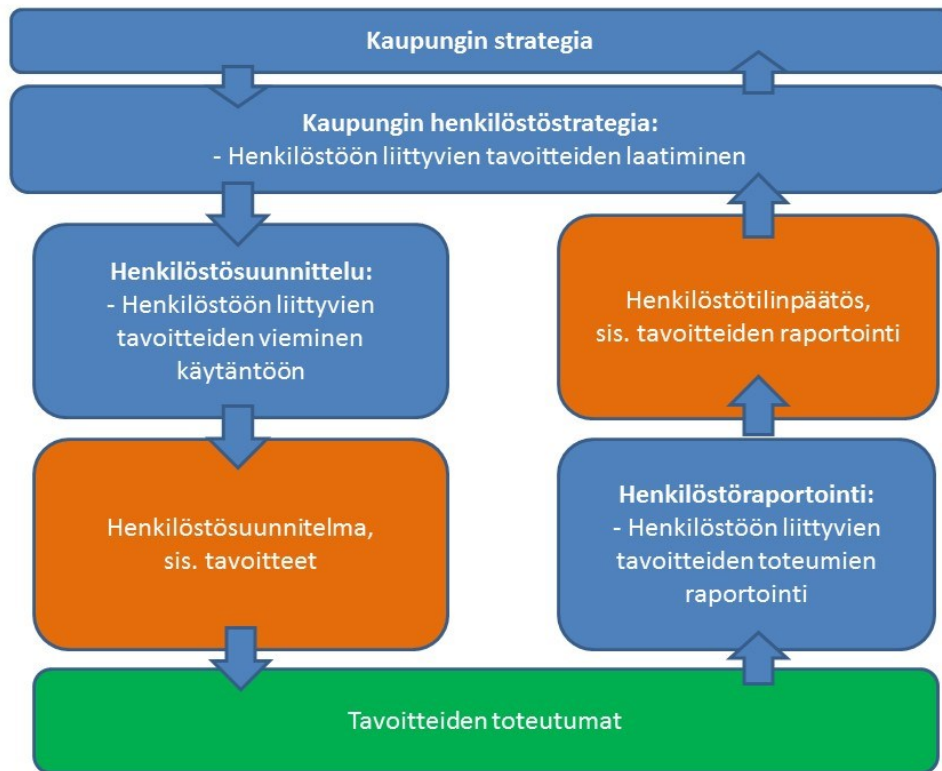
Kaikkien organisaatioiden toiminnassa raportoinnilla on oma tärkeä roolinsa. Raportoinnin kohteet vaihtelevat toimialasta, toiminnan luonteesta ja organisaation koosta jne. riippuen, mutta kaikenlaisen toiminnan ohjaaminen vaatii asioiden ja toiminnan seuranta ja niistä raportointia. Mikä sitten on hyvää raportointia? Sellaista, joka olisi oikeanlaista ja antaisi todellisuudessa hyödyllistä tietoa organisaation tilasta ja toiminnasta, ja ohjaisi toimintaa katse tulevaisuuteen suunnattuna. Siihen tässä opinnäytetyössä yritetään löytää vastaukset sekä teoreettisesta tiedosta että asiantuntijoiden haastatteluiden avulla. Raportointi ja vielä yksinkertaisemmin sanottuna - tieto - on organisaation kannalta merkityksellistä, ja sen vuoksi raportoinnin kehittäminen on merkittävää myös.

### 3.4 Opinnäytetyön viitekehys kuviona

Alla (kuvio 1) on opinnäytetyön keskeiset käsitteet hahmoteltuna yksinkertaistettuun viitekehukseen. Ajatuksena tässä kuviossa on, että ihannetilanteessa kaupungin strategiasta johdetaan kaupungin henkilöstöstrategia. Henkilöstöstrategiasta puolestaan johdetaan käytännön henkilöstösuunnittelu, joka sisältää henkilöstöstrategian mukaiset tavoitteet sekä henkilöstöraportoinnin. Henkilöstöraportoinnin olennainen osa on vuosittain laadittava henkilöstötilinpäätös, joka antaa informaatiota eli tietoa, jonka

perusteella kaupungin henkilöstöstrategiaa ja strategiaa voidaan edelleen kehittää ja jalostaa seuraavaa vuotta tai muuta haluttua ajanjaksoa tai kautta ajatellen.

(Viitala, 2013, 316)



Kuvio 1. Viitekehys (Viitala, 2013, 316)

### 3.5 Opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet kirjallisuudessa

Tämän opinnäytetyön keskeisimmät teoreettiset käsitteet ovat: henkilöstö, henkilöstötilinpäätös, henkilöstöraportointi, henkilöstösuunnittelu, henkilöstöjohtaminen ja henkilöstöstrategia. Muita aiheeseen liittyviä asioita ovat johtaminen ja strategia yleensä, tiedon avulla johtaminen, sekä raportointi ja raportoinnin kehittäminen yleisellä tasolla. Lisäksi henkilöstöön liittyen mielenkiintoinen käsite on aineettoman pääoman käsite.

Henkilöstötilinpäätös tai henkilöstöraportti on organisaation koostama dokumentti, jossa kuvataan sen henkilöstövoimavarojen tilaa, muutoksia, sekä taloudellisia vaiku-

tuksia. Henkilöstötilinpäätöksessä tai -raportissa kuvataan henkilöstön tila, kehittyminen, tulevaisuuden suunta, kytkeytyminen liikeideaan, visioon ja strategioihin, sekä henkilöstövoimavarojen laadulliset ja määrälliset tekijät. Henkilöstötilinpäätöksestä tai -raportista henkilöstöä koskeva tieto löytyy helposti, ja raportti myös kertoo asioiden välisistä syy-seuraussuhteista. Henkilöstöraportointi on puolestaan niiden järjestelmien, prosessien ja toimenpiteiden kokoelma, joiden avulla tuotetaan tietoa organisaation henkilöstöstä. (Viitala, 2015, 316)

Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan henkilöstövoimavarojen johtamista (HRM, human resource management), työelämysuhteiden hoitamista (industrial relations) ja johtajuutta (leadership). Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on varmistaa, että organisaatiolla on osaava, motivoitunut, sitoutunut ja muutoskykyinen henkilöstö. Työelämysuhteiden hoitaminen sopimus- ja yhteistoiminnalla on osa henkilöstöjohtamista. Hyvä johtajuus puolestaan on menestyvän organisaation edellytys. (Sallinen jne., 2017, 164-165)

Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on muodostaa sellaiset henkilöstövoimavarat, joiden avulla organisaation päämäärät ja tavoitteet ovat saavutettavissa. Tarvitaan siis sellaiset henkilöstökäytännöt ja henkilöstösuunnittelu, joiden avulla tarvittavat henkilöstövoimavarat voidaan muodostaa ja niitä voidaan kehittää. Henkilöstöstrategia on henkilöstöjohtamista ohjaava suunnitelma ja tietoisesti päätetty toiminnan suunta, jonka avulla pyritään ennakoimaan tulevaisuutta ja lisäämään organisaation mahdollisuuksia selviytyä epävarmuuksia sisältävässä toimintaympäristössä. Henkilöstöstrategia on siis henkilöstöjohtamisen ”punainen lanka” tai tie kohti haluttua tulevaisuutta. Parhaimmillaan strategia on niin hyvin sisäistetty asia, että se heijastuu organisaation kaikilla tasoilla päätöksentekotilanteisiin sekä arkitoimintaan. (Sallinen jne. 2017, 160, 163-166)

Henkilöstövoimavarojen ja henkilöstön johtaminen tapahtuu käytännössä strategisia linjauksia noudattavien ja niitä käytäntöön vievien henkilöstösuunnitelmien varassa. Organisaation henkilöstösuunnitelma on sen osa-aluekohtaisten henkilöstösuunnitelmien kokonaisuus, jossa on ennakoitu koko lyhyen aikajänteen henkilöstövoimavarojen johtaminen. Yksittäinen henkilöstösuunnitelma on siis työkalu, jonka avulla organisaation henkilöstöjohtamisen kentällä suunnistetaan lyhyellä aikajänteellä

henkilöstöstrategian periaatteiden, linjausten ja tavoitteiden mukaisesti. (Viitala, 2015, 57)

Henkilöstösuunnittelulla tarkoitetaan työvoimatarpeen määrällistä ja laadullista ennakointia. Suunnitelmissa määritellään myös osaamisen kehittämistä ja hyvinvointia tukevat toimenpiteet ja eritellään kustannukset, kuten hankintakustannukset, palkkakustannukset, kehittämiseen ja hyvinvointiin liittyvät kustannukset, sekä muut menot ja aiheuttavat käytännön toimenpiteet. Olennaisia asioita henkilöstökustannusten budjetoinnin kannalta ovat kaikki toimenpiteet, jotka vaativat tai vapauttavat rahallisia resursseja. Lisäksi voidaan tehdä suunnitelmia työtä koskevista muutoksista ja organisaation kehittämistoimenpiteistä. (Viitala, 2015, 59)

Johtamistyön ja myös strategian muodostamisen tueksi tarvitaan tietoa niistä toimintaympäristön muutostekijöistä, jotka vaikuttavat organisaation tulevaisuuteen. Tietoa saadaan keräämällä sitä eri menetelmien avulla ja raportoimalla asioista säännönmukaisesti. Eräs johtamisen menetelmä on tiedolla johtaminen. Siihen liittyvät toimenpiteet ovat johdon työkaluja, joiden avulla organisaatio pystyy varautumaan tulevaisuuteen. Tulevaisuutta luotaavien toimenpiteiden tavoitteena on tunnistaa mahdollisimman aikaisin olennaiset muutokset ja niiden heikot signaalit toimintaympäristössä. Organisaation strategian valmistelun ja päivittämisen yhteydessä pyritään hahmottamaan sitä maailmaa, jossa strategiaa toteutetaan. Tulevaisuudenkuva määrittelee sen, millainen visio organisaatiolle on mielekästä asettaa ja mitkä keinot ovat tarkoituksenmukaisimpia pyrittäessä kohti organisaation itselleen asettamaa päämäärää eli visiota. (Sallinen jne, 2017, 157-159)

Henkilöstötilinpäätöstä koskevaa suomenkielistä, riittävän tasokasta teoreettista kirjallisuutta on valitettavan vähän. Ulkomaista kirjallisuutta ja artikkeleita löytyy, mutta niissä on kulttuurisia eroja, jotka estävät niiden hyödyntämisen suoraan. Tutkimuksen aihe ja tavoitteet vaativat kuitenkin riittävän laajan teoreettisen perustan kartuttamisen. Tämän vuoksi tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa pyritään käymään läpi henkilöstötilinpäätökseen ja -raportointiin liittyvän kirjallisuuden lisäksi henkilöstöjohtamiseen, strategiaan ja tiedolla johtamiseen liittyvää teoriaa. Lisäksi kirjallisuudesta on pyritty löytämään myös muita asioita, jotka antavat kuvaa siitä mihin suuntaan henkilöstöraportoinnin katsotaan tulevaisuudessa mahdollisesti kehittyvän.

Opinnäytetyön taustalla olevaa ajatusmaailmaa ja näkökulmaa on haluttu myös laajentaa pelkästä perinteistä henkilöstötilinpäätöstä koskevasta teoriasta ja ajatuksista enemmän kokonaisvaltaista HR-strategiaan perustuvaa henkilöstöraportointia koskevaksi. Työn näkökulma on näin myös tulevaisuuteen suuntaava, ja siihen liittyen on pyritty etsimään uusimpia ajatuksia.

Yleisellä tasolla tämän opinnäytetyön tausta-ajatuksista voidaan vielä todeta seuraavaa. Henkilöstötilinpäätöstä ja -raportointia, kuten myös henkilöstöjohtamista ja -strategiaa käsittelevää kirjallisuutta luettuaan ymmärtää, että organisaatiota ei voi johtaa menestyksekkäästi ilman että sen henkilöstöstä, toiminnasta ja taloudesta raportoidaan laadukkaasti, ja että olemassa oleva tieto on oikeanlaista. Tämä sama pätee kaikkiin yrityksen ja organisaation muihinkin resursseihin, kuten henkilöstöön. Henkilöstöä koskevan tiedon on oltava oikeanlaista ja luotettavaa, jotta henkilöstöjohtaminen voi olla onnistunutta. (mm. Ahonen, 1998)

## 4 JOHTAMINEN JA STRATEGIA

Tässä opinnäytetyössä käsitellään henkilöstötilinpäätöstä ja henkilöstöraportointia niiden kehittämisen näkökulmasta. Tausta-ajatuksena tässä tutkimuksessa on, että henkilöstötilinpäätös ja henkilöstöraportointi yleensä ovat osa organisaation johdon työkalupakkia ja osa johtamisen prosessia, ja tämän vuoksi niiden sisällön tulisi perustua organisaation valitsemaan strategiaan. Tämän vuoksi kirjallisuuskatsauksen aluksi käsitellään johtamiseen ja strategiaan liittyvää tutkimustietoa.

### 4.1 Johtaminen ja strategia käsitteinä

Johtaminen on organisaation ohjaamista oikeaan, haluttuun suuntaan. Tämä tapahtuu ohjaamalla ihmisiä toimimaan organisaation strategian mukaisesti. Johtamisen liitTYvä keskeinen, ellei jopa keskeisin käsite onkin strategia, sillä johtajan perustehtävä kaikissa organisaatioissa on ohjata yhteisöä kohti strategiassa valittuja päämääriä,

unohtamatta kuitenkin päivittäisen, operatiivisen toiminnan varmistamista. (Mönkkönen ja Roos, 2010, 123)

Strategia-ajattelun taustalla on ajatus siitä, että organisaation toimintaympäristö kuten koko ympäröivä maailma ovat jatkuvassa muutoksessa, johon organisaation täytyy reagoida. Strategian avulla organisaatio valitsee toimintaympäristönsä, ja pyrkii myös hallitsemaan sitä. Strategian avulla organisaatio sopeutuu ympäristöönsä ja siinä tapahtuviin muutoksiin, tai sen avulla organisaatio muokkaa ympäristöä ja vaikuttaa ympäristöönsä. (Kamensky, 2008, 20)

Kyseenalaistaminen ja huolellinen tosiseikkojen ja oletusten tarkastelu pitkän aikavälin perspektiivillä on tyypillisesti strategista pohdintaa, kuten myös sen valinta, missä ei aiota olla mukana tai mihin haasteisiin jätetään tarttumatta. (Mönkkönen ja Roos, 2010, 123)

Mikä strategia sitten on? Strategia on käsitteenä monimuotoinen ja laaja, ja sitä on vaikea tiivistää yhteen lauseeseen. Mika Kamensky muotoilee strategian käsitteen seuraavien määritelmien avulla:

- 1) Strategia on organisaation tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa.
- 2) Strategian avulla organisaatio hallitsee ympäristöä.
- 3) Strategian avulla organisaatio hallitsee tietoisesti ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että organisaatiolle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan.

(Kamensky, 2008, 19)

Kuntaliiton julkaisussa strategia määritellään päätöksiä ja toimintaa ohjaavaksi suunnitelmaksi ja tietoisesti päätetyksi toiminnan suunnaksi, joiden avulla pyritään ennakoidaan tulevaisuutta ja lisäämään kunnan mahdollisuuksia selviytyä entistä enemmän epävarmuuksia sisältävässä toimintaympäristössä. Yksinkertaisimmillaan strategia ymmärretään organisaation toiminnan punaiseksi langaksi tai tieksi kohti haluttua tulevaisuutta. (Sallinen jne. 2017. 160)



Strategia on suunnitelma ja suuntaviivat, jotka organisaatio valitsee toimintaansa ohjaamaan. Kamenskyn toinen määritelmä strategian käsitteestä on seuraavanlainen: ”Olemassaolonsa ja toimintansa varmistamiseksi organisaatio laatii suunnitelman ja suuntaviivat omalle toiminnalleen. Nämä suuntaviivat ja suunnitelma muodostavat organisaation strategian”. (Kamensky, 2008, 19)

Strategia pitää sisällään sekä organisaation tavoitteet että toiminnan keskeiset suuntaviivat. Strategia on tietoinen valinta, eli organisaatio päättää (olemassa olevan tiedon pohjalta) eri vaihtoehtojen joukosta ne asiat, jotka se katsoo tärkeimmiksi ja olennaisimmiksi oman toimintansa kannalta. Samalla laitetaan asioita tärkeysjärjestykseen ja luovutaan epäolennaisista asioista. (Kamensky, 2008, 19)

Strategia on siis organisaation pitkän tähtäimen suunnitelma siitä, mihin keskitytään ja mihin organisaation kilpailukyky perustuu. Strategia pyritään laatimaan pidemmälle aikavälille, esimerkiksi viiden tai kymmenen vuoden päähän. Strategia kannattaa kuitenkin purkaa lyhyen aikavälin tavoitteiksi, joilla ohjataan taktisia toimenpiteitä. Strategia tuo siis organisaatioon pysyvyyttä ja turvallisen perustan kehittää organisaation toimintaa jatkuvasti. (Kesti, 2014, 77)

Johtamiskysymys strategiasta tulee, kun se viedään koko organisaation toimintaan, ja organisaation henkilöstö alkaa toteuttaa strategian mukaisia toimenpiteitä ja työskentelee strategian mukaisesti. Strategiassa valitut asiat tulee saada koko organisaation tietoon ja käytäntöön. Johtajalta vaaditaan kykyä ajatella strategisesti ja taitoa viedä strategia organisaatiossa käytäntöön. Strateginen ajattelu on kokonaiskuvan, päämäärien, reittien ja toteuttamistapojen pohdintaa, jotta valinnat olisivat perusteltuja. (Mönkkönen ja Roos, 2010, 123)

Uusi kuntalaki korostaa strategisen johtamisen tärkeyttä kunnissa. Kuntien moderni strategiatyö tulisi nähdä kokonaisvaltaisena strategisena johtamisena, joka on jatkuvaa reagoimista, seuranta, tarkistamista ja toimeenpanon varmistamista, jossa eri tahoilla ja organisaatiotasolla on eri roolinsa strategiatyön kokonaisuudessa. Strategisessa johtamisessa korostetaan henkilöstön ja sidosryhmien mukana oloa myös strategisten linjausten ideoinnissa ja määrittelyssä. Strateginen johtaminen nähdään siis jatkuvana prosessina, jonka olennaiset tarkistuspisteet ovat valtuustokausien vaih-

dokset, jolloin uuden valtuuston johdolla on syytä tehdä kokonaisvaltainen strategian tuulettaminen ja päivittäminen. (Sallinen jne. 2017, 162)

Strategisessa johtamisessa organisaation missio ja arvot muodostavat yrityksen tai yhteisön ydin ideologian ja siinä pyritään asemoimaan organisaatio ympäristöönsä ja suhteessa muihin toimijoihin. (Mönkkönen ja Roos, 2010, 123)

Strategiaa laatiessa ja sitä toteutettaessa katseen on oltava suunnattuna tulevaan, eli organisaation johdon ja johtajan on osattava katsoa tulevaisuuteen, mutta samaan aikaan hänellä on oltava selkeä tuntuma nykyhetkeen. Hänen on osattava kuulla organisaation ääni, ja tiedettävä missä mennään ja mikä tilanne on. Strateginen johtaminen merkitsee kokonaiskuvasta johdettujen päämäärien oivaltamista, tavoitteiden saavuttamisen määrittelyä useista eri vaihtoehdoista ja yhteistä sopimista kulkusuunnasta. (Mönkkönen ja Roos, 2010, 123)

Strateginen johtaminen miellettiin aiemmin tulevaisuuden ennakoinniksi osittain taustapeiliin katsomalla. Uusi tapa johtaa strategiaa on uusien mahdollisuuksien etsimistä luovuuden avulla. Jokaisella toimialalla on oltava jatkuvasti valmiina punnitsemaan niitä toimintoja, joita voidaan vähentää tai niitä, joita voitaisiin lisätä omaan palveluvalikoimaan. Henkilöstöhallinnon merkitys kasvaa koko ajan yksilöiden ja osaajien merkityksen korostumisen ja rajallisemmaksi muuttuvan työvoiman saannin kanssa. Huippuosaajien ja kädentaitajien lisäksi kilpailu myös asiantuntijoista kovee. (Moisalo, 2011, 283)

Hyvällä strategian johtamisella ja hyvällä henkilöstöjohtamisella saadaan sitoutettua organisaation tarvitsemat ihmiset ja samalla organisaatio vahvistuu. Hyvän henkilöstöjohtamisen avulla organisaatio kykenee tuottamaan mahdollisimman paljon arvoa itselleen, henkilöstölleen, asiakkailleen sekä eri sidosryhmilleen, ja siten menestymään. (mm. Viitala, 2015, 302)

## 4.2 Tiedolla johtaminen

Strategian ja sen johtamisen ohella toinen tärkeä johtamisen suuntaus on tiedolla johtaminen ja organisaation tietämyksen johtaminen. Tiedolla johtaminen on nostettu KT:n uudistetun (vuonna 2021 julkaistavan) kunnallisen henkilöstöraportointisuosituksen johtavaksi ajatukseksi. (Haastattelu 25.3.2021)

Tiedolla johtaminen käsitteenä tarkoittaa tiedon systemaattista analysointia sen hyödyntämiseksi päätöksenteossa. Tiedolla johtaminen on osa laajempaa tietojohdantamista. Tiedolla on suuri merkitys tuotannontekijänä ja kilpailuedun lähteenä, ja menestyvät organisaatiot osaavat käsitellä ja hyödyntää tietoa. Tiedolla johtaminen ei siis tarkoita pelkästään tiedon tuottamista, hallintaa, säilyttämistä ja analysointia, vaan tietoa tulee osata soveltaa ja hyödyntää. Siihen tarvitaan ihmisiä, heidän kykyään, osaamistaan, mahdollisuuksiaan ja motivaatiotaan soveltaa tietoa päätöksenteon. Tiedolla johtaminen voi onnistua vain, jos sitä lähestytään kokonaisuutena, sosioteknisenä systeeminä. (Kosonen, 2019, 3)

Tiedon keräämisen taidot, kuten myös tiedon käyttämisen ja soveltamisen taidot ovat siis olennaisia. Virtanen ja Stenvall toteavat kirjassaan ”Julkinen johtaminen”, että julkisen johtamisen ”kivijalkoja” ovat tieto ja sen soveltamisen taito. Ilman opittujen tai hankittujen tietojen soveltamisen taitoa tiedot ovat pitkälti tarpeettomia. Opitut tiedot ovat edellä sanotun mukaisesti hyödyttömiä – tai ainakin vajaakäytössä – mikäli johtajalta puuttuu kyky soveltaa oppimiaan asioita. (Virtanen, Stenvall, 2010, 18)

Tutkimusten mukaan vain harvat organisaatiot kykenevät oikeasti hyödyntämään henkilöstövoimavarojaan tehokkaasti ja kestäväällä tavalla, sillä tietojen kerääminen ja niiden analysointi ovat puutteellisia. Organisaation johdon ja esimiesten tulisi pysyä jatkuvaan ja systemaattiseen henkilöstövoimavarojen analysointiin ja kehittämiseen. Analysointi on tärkeää, jotta kehittämistyössä voitaisiin tehdä oikeita asioita ja oikealla tavalla. Organisaation johdon pitää tuntea henkilöstön vaikutukset liiketoimintaan, jotta henkilöstö ja sen kehittäminen saadaan tuottamaan kannattavana investointina. (Kesti, 2014, 7)

Toimintaympäristön jatkuvassa muutoksessa henkilöstövoimavaroja on kehitettävä jatkuvasti, ja kehittämisen pohjaksi pitää saada tietoa. Tiedon analysoinnissa oleellista on oikeanlaisen tiedon saanti ja luotettavuus. Kun raportointi ja analyysi tehdään oikein, saadaan riittävän luotettava tieto kehityksen suunnasta, ja analyysin tuloksia voidaan käyttää johdon päätöksenteon tukena. (Kesti, 2014, 25)

Veli-Pekka Moisalo toteaa kirjassaan ”Uusi HR – arjen henkilöstöjohtamista”, että organisaation kannalta on elintärkeää löytää oikeanlainen tapa raportoida oikeista, organisaation kannalta merkityksellisistä asioista. Koskaan ei myöskään saisi uskoa pelkästään lukuihin, vaan tulisi selvittää asioiden ja lukujen taustat. Moisalo toteaa myös, että valitettavasti usein päätöksiin vain ajaudutaan. Taustatietoa ja faktoja hankitaan usein esimerkiksi vain taloushallinnosta. Näiden tietojen perusteella tehdään organisaatiota koskevia päätöksiä ja ratkaisuja, ilman että kukaan kyseenalaistaa niitä. Pelkät luvut eivät kerro tilanteesta kaikkea. (Moisalo, 2011, 200 ja 303)

Tietoa pitää siis osata kerätä, analysoida, ja soveltaa organisaatiossa. Jotta organisaatio voi tehdä toimintansa ja henkilöstönsä kannalta oikeita ratkaisuja ja kehittyä, on sillä oltava laadukasta ja oikeanlaista tietoa omasta tilastaan. Paula Liukkonen toteaa kunta-alan tuloksellisuusprojektin julkaisussa: ”Kaikkien organisaatioiden on seurattava toimintaansa – tekojaan – ja hankittava tietoa tuloksesta sekä siitä, miten se on saavutettu. Hyvin suoritettu toiminnan seuranta voi toimia oppimistapahtumana koko organisaation henkilöstölle. Kyky tulkita lukuja ja muuta tietoa organisaation toiminnasta on nimittäin tehokkaan yritystoiminnan perusedellytys”.

(Liukkonen, 2002, 49)

Oikeanlainen tiedon kerääminen ja sen raportointi ovat siis organisaation menestymisen ja kehittymisen avainasioita. Raportointi on alun perin mahdollistunut tietotekniikan kehityksen myötä. Valitettavasti monet raporttimuodot vaativat jatkuvaa lisätyötä henkilöstöltä. Osa organisaation raporteista voi olla jopa turhia. Raporttien laatimisessa olisi syytä miettiä, mahtuuko niiden tekeminen henkilöstön normaaliin työpäivään ja arkeen, vai aiheuttaako niiden tekeminen turhaa tai ylimääräistä kuormitusta. (Moisalo, 2011, 190)

### 4.3 Julkinen johtaminen

Julkinen johtaminen poikkeaa tietyin osin yksityisen sektorin johtamisesta, mutta julkisten ja yksityisten organisaatioiden toimintamallit ja johtaminen ovat kuitenkin lähentyneet toisiaan. Seuraavassa käydään läpi julkisen sektorin määritelmä, julkisen ja yksityisen johtamisen eroavaisuudet ja julkisen johtamisen erityispiirteitä.

Julkinen sektori määritellään verovaroin ylläpidettäviksi yhteiskunnallisiksi eli valtion ja kunnan palveluiksi. Julkinen sektori on muodollinen, julkinen ja voittoa tavoittelematon. Sen tuottamat palvelut liittyvät yleiseen hyvinvointiin ja turvallisuuteen, kuten sosiaaliturva, koulutus-, kulttuuri-, ja työvoimapalvelut. Kyse on siis julkisen vallan toiminnasta fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin puolesta. Vastuu hyvinvointiin liittyvistä tehtävistä tulee olla julkisella vallalla. Hyvinvointivaltion jäsenet käyttävät sen palveluita, ja siellä työskentelevät tuottavat niitä. (Mönkkönen ja Roos, 2010, 98)

Kunnan tai kaupungin tehtävänä on edistää asukkaidensa hyvinvointia ja alueensa elinvoimaa, sekä järjestää asukkailleen palvelut taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestävällä tavalla. Työnjako valtion ja kuntien kesken määräytyy siten, että valtio huolehtii peruspalveluihin liittyvästä lainsäädännöstä sekä tulonsiirroista, ja kunnat vastaavat palveluiden järjestämisestä ja tuottamisesta käytännössä. (Sallinen jne. 2017, 51)

Julkisten toimijoiden tehtävänä on siis taata peruspalvelut kaikille iästä, sukupuolesta, ammatista tai sosiaalisesta asemasta riippumatta. Kuntien talouden heikentyessä tämän tehtävän hoitaminen on kuitenkin tullut entistä haasteellisemmaksi. Liike-elämän supistuminen suhdanteiden vaihdellessa aiheuttaa yhteisöverotulojen romahdamisen, ja lomautukset, irtisanomiset ja työttömyyden kasvu vähentävät kunnalliserotuloja. (Mönkkönen ja Roos, 2010, 97 - 98)

Eräs merkittävä ero julkisen ja yksityisen sektorin välillä on niiden suhde lakiin. Julkisen vallan päätökset perustellaan tarkasti lakien ja määräysten avulla, ja viranhaltijat nojaavat toiminnassaan lainsäädäntöön. Laki on myös yhteiskunnan kehittämisen väline. (ks. Roos ym. 2006). (Mönkkönen ja Roos, 2010, 98)

Toinen olennainen ero yksityisen ja julkisen sektorin välillä on valinnan vapaus. Yksityinen yritys voi eri tavoin vaikuttaa siihen millaisia asiakkaita sillä on. Samoin asiakas voi valita minkä yrityksen palveluita käyttää. Sen sijaan julkisella sektorilla yhdenvertaisuus ja maksuttomuus johtavat siihen, ettei asiakkaita voi valita ja eikä asiakas toisaalta voi valita palveluntuottajaa. (Mönkkönen ja Roos, 2010, 99)

Mitkä sitten ovat yksityisen ja julkisen johtamisen eroavaisuudet? Yksityisen ja julkisen sektorin johtamisoppien taustalta löytyy paljon samaa, mutta myös eroja on. Yksityisen ja julkisen sektorin organisaatioiden johtamisessa on eroja muun muassa tavoitteiden asettamisessa ja strategisessa ajattelussa. Erityisesti strategisessa liikkumavarassa, toimintavaltuuksissa ja tehtävissä on eroavaisuuksia. Julkishallinnon johtamistyön osaaminen on oma kokonaisuutensa, jossa yrityssektorin johtamisosaamisen rajat tulevat helposti vastaan. (Virtanen, Stenvall, 2010, 15)

Vuonna 2010 julkaistussa Kunnallisen työmarkkinalaitoksen oppaassa: ”Henkilöstön asema palvelutuotannon muutoksissa” todetaan sen alkusanoissa julkisen ja yksityisen sektorin välisen rajan olevan murroksessa. (KT, 2010, 3). Jos näin todettiin jo kymmenen vuotta sitten, voidaan hyvällä syyllä uskoa tuon rajan jo murtuneen. Monet kuntien palvelut on joko yksityistetty tai yhtiöitetty, ja julkisen ja yksityisen johtamisen mallit ovat tämän kehityksen vuoksi koko ajan lähentyneet toisiaan.

Julkisen ja yksityisen sektorin rajat ovat siis hämärtyneissä, ja tehtäviä siirtyy julkiselta sektorilta yksityisen ja kolmannen sektorin hoidettaviksi. Samanaikaisesti myös organisaatiot siirtyvät sektorilta toiselle, julkisten laitosten muuttuessa liikelaitosten kautta osakeyhtiöiksi tai kumppanuusyhtiöiksi yritysten kanssa. (Mönkkönen ja Roos, 2010, 107)

Yhteiskunnan ja työelämän muutokset asettavat organisaatiot jatkuvien haasteiden eteen. Julkisen sektorin toimintaympäristö on toki erilainen kuin yksityisen, mutta kaikkia toimijoita sektorista riippumatta yhdistää samat haasteet lisätä oman työnsä tuottavuutta, läpinäkyvyyttä, ja kehittää palveluprosesseja vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita. Julkisen sektorin työhön haetaan yhä enemmän yritysmaailmasta omaksuttuja käsitteitä ja arviointivälineitä. Julkisen sektorin rakennemuutoksessa on

alettu yhä aktiivisemmin kaventaa julkisen ja yksityisen sektorin välisiä eroja. Esimerkiksi johtaminen, toimintaympäristö, kilpailu, tuotanto ja resurssit, asiakkuus ovat tulleet molemmilla sektoreilla samansuuntaisemmiksi ja samankaltaisen arvioinnin kohteiksi. Kaikki kolme sektoria: julkinen, yksityinen ja ns. kolmas sektori ovat samassa veneessä, jota ohjaavat markkinatalouden ja globalisaation tuomat haasteet. (Mönkkönen ja Roos, 2010, 90-92)

Yksityissektorilla johtaminen on enemmän henkilöiden ja toimintojen ohjaamista, kun taas julkisella sektorilla toiminta on muodollisempaa ja määriteltyä (esim. lainsäädäntö). Yksityisellä sektorilla toimintaa johdetaan kohti tulosta ja tavoitteita, kun taas julkisella sektorilla ja järjestöissä johdetaan ennemminkin organisaatiota. Työyhteisöt ovat myös rakentuneet eri tavoin. Yleistäen voidaan sanoa, että yksityisellä sektorilla rakenteet ovat joustavia, nopeastikin muuttuvia, kun taas julkisella sektorilla ja järjestöissä ne ovat pysyvämpiä, tarkemmin määriteltyjä rakenteita, joiden muuttaminen vaatii pitkäjänteisiä toimenpiteitä ensin suunnittelu- ja päätösvaiheessa ja sitten toiminnan muuttamisessa uusien rakenteiden mukaisiksi. Julkisella sektorilla ollaan tarkkoja siitä, kuuluuko jokin tehtävä kyseisen viranhaltijan toimenkuvaan. Julkisen sektorin organisaatioiden muutoksissa ns. rajojen ylitykset ja poikkisektorinen toiminta ovat tuskallisen vaikeita ja hitaasti eteneviä. (Mönkkönen ja Roos, 2010, 100)

Veli-Pekka Moisalo toteaa kirjassaan ”Uusi HR – arjen henkilöjohtamista” saman asian. Hänen mukaansa millään organisaatiolla ei ole varaa pitää reservissään kaikkea sellaista osaamista, jota saatetaan tarvita harvemmin tai satunnaisesti. Tämän vuoksi organisaatiot hajauttavat toimintojaan ulkopuolisille tahoille. Ulkoinen toimija antaa uutta näkemystä ja tietoa muualta työelämästä. Julkisen sektorin ulkoistamisen yhteydessä on syntynyt kasvava tarve tuntea yksityisen puolen yritysten ja organisaatioiden toimintatapoja ja ajatuksia. Ulkopuolinen palveluntuottaja tai muu toimija osaa antaa uusia vastauksia ja samalla uusia ajattelumalleja siirtyy julkisen sektorin toimintaan. Useimmat organisaatiot – myös julkiset – haluavat keskittää pääomansa ja toimintansa ydinliiketoimintaansa (strategian mukaiseen toimintaan), jolloin osa toiminnoista ja palveluista on järkevää hankkia organisaation ulkopuolelta. Näiden ulkoisten verkostojen kautta julkiseen toimintaan siirtyy yksityisen puolen osaamista. (Moisalo, 2011, 45).

Tätä taustaa vasten on mielestäni järkevää verrata Huittisten kaupungin olemassa olevaa henkilöstötilinpäätöstä ja henkilöstöraportointia myös yksityisen puolen organisaatioiden vastaaviin toimintoihin ja raporttiin. Ajatuksenani on löytää näistä muiden organisaatioiden henkilöstöraportoinneista ja henkilöstötilinpäätöksistä, sekä niiden taustalla olevista ajatusmalleista uusia ideoita ja ajatuksia Huittisten kaupungin henkilöstötilinpäätöksen kehittämiseen. Mielestäni molemmista voidaan löytää ja ottaa käyttöön parhaita käytäntöjä.

Virtanen ja Stenvall luettelevat kirjassaan ”Julkinen johtaminen” (2010) julkisen johtamisen sisältöalueet, joista resurssien johtamisen sisältöalueeseen sisältyy talouden ja henkilöstövoimavarojen johtaminen. Kirjoittajien mukaan: ”... henkilöstökulut vievät tavallisesti julkisten organisaatioiden menoista leijonan osan. Samalla henkilöstövoimavarojen johtaminen vaatii omaa osaamista, ja se on nykyisin yhä tärkeämpi kokonaisuus resurssien johtamisen alueella, kun pidetään mielessä esimerkiksi se, miten paljon 2010-luvulla julkisista (ja muistakin) organisaatioista siirrytään eläkkeelle, ja se, miten paljon organisaatioilta nykyisin vaaditaan ketteryyttä ja joustavuutta resurssien uudelleen kohdistamisen suhteen.” (Virtanen, Stenvall, 2010, 36 - 37)

Henkilöstön johtaminen vaatii tietoa, ja sitä saadaan raportoinnin avulla. Koska julkisen alan toimijat ovat henkilöstövaltaisia, on niiden tärkeää saada oikeanlaista henkilöstöön liittyvää tietoa päätöksenteon pohjaksi. Oikeanlaisella raportoinnilla on suuri merkitys julkisen sektorin toimijoille.

## 5 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Henkilöstöjohtamisen avulla organisaatio varmistaa, että sillä on määrältään ja laadultaan sellainen henkilöstö, jonka avulla organisaatio pystyy toteuttamaan strategiset tavoitteensa. Organisaation johdolla on oltava käytössään hyvät henkilöstöjohtamisen työkalut, esimerkiksi toimiva ja oikeanlaista tietoa antava henkilöstöraportoin-



ti. Johdolla on myös oltava kyky analysoida hankittua tietoa, ja lisäksi taito viedä tieto tavoitteiksi ja sitä kautta organisaation käytännön toimintaan. Tavoitteena on saada henkilöstö, yksilöt, toimimaan organisaation tavoitteiden mukaisesti alati muuttuvassa maailmassa. Organisaation henkilöstöstrategian ja siitä johdettujen tavoitteiden tulisi olla johdon pääasiallinen työkalu henkilöstön ohjaamisen apuna.

### 5.1 Henkilöstöjohtamisen merkitys ja tavoite

Riitta Viitala tiivistää henkilöstöjohtamisen merkityksen seuraavasti: ”Henkilöstöjohtamisen merkitys organisaatiolle on suurempi kuin usein tullaan ajatelleeksi. Yrityksen henkilöstöjohtaminen tukee ratkaisevalla tavalla liiketoimintastrategioiden toteuttamista. Henkilöstöjohtamisen avulla varmistetaan, että organisaatiolla on kulloinkin määrältään ja laadultaan sen tarpeisiin sopiva henkilöstö. Lisäksi henkilöstöjohtamisen avulla huolehditaan organisaation osaamisen riittävydestä ja jatkuvasta kehittämisestä. Henkilöstöjohtamisen päämääränä on varmistaa työntekijöiden työkyky, motivaatio ja halu sitoutua organisaation tavoitteiden toteuttamiseen. Henkilöstöjohtamisen avulla huolehditaan myös siitä, että organisaatiossa noudatetaan henkilöstöä koskevia lakeja, asetuksia ja sopimuksia. Henkilöstöjohtamisen kysymykset liittyvät siis oikeastaan lähes kaikkeen organisaation päätöksentekoon.” (Viitala, 2015, 10)

Samaan tapaan henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta ja merkitystä kuvailee Veli-Pekka Moisio: ”Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus on organisaation kaiken toiminnan ydin ja henkilöstöjohtamisen tulisi perustua organisaation valitsemaan strategiaan. On tärkeää huomata, että hyvä henkilöstöhallinto ja hyvä henkilöstöjohtaminen ovat organisaatiolle strateginen menestystekijä. Henkilöstöjohtamisessa ja henkilöstöasioiden raportoinnissa taas on huomattava, että minkään organisaation henkilöstöä ei voida johtaa vain keskiarvojen ja lukujen perusteella. Takana ovat aina yksilöt ja heidän henkilökohtaiset tarpeensa ja merkityksensä. Työllä on jokaiselle ihmiselle yksilöllinen merkitys, ja työn merkityksen eri ulottuvuudet (mm. työkaverit, ajankäyttö, mielihyvä, tarpeellisuuden tunne jne.) muodostavat jokaiselle yksilölle omanlaisensa kokonaisuuden, jossa jokaisella osa-alueella on juuri kyseiselle henkilölle oma painoarvonsa. Henkilö ei välttämättä koe kaikkia työn ulottuvuuksia lainkaan

merkittäväksi, ja ne, jotka hän kokee merkittäväksi, muuttuvat ja painottuvat eri tavalla henkilön elämän eri vaiheissa. (Moisalo, 2011, 26)

Kunnallisissa palveluissa kohtaavat ihmiset, henkilöstönä ja palveluiden käyttäjinä. Tämän vuoksi henkilöstöjohtamisella on suuri merkitys sekä palvelun tuloksellisuu-delle että henkilöstön hyvinvoinnille ja sitä kautta riittävyydelle. Työhyvinvoinnin, osaamisen, työn sujumuuden ja työyhteisöissä vallitsevan luottamuksen on todettu vaikuttavan myös kunnan talouteen, koska tällaisissa työyhteisöissä on vähemmän sairauspoissaoloja ja työkyvyttömyyseläkkeitä, sekä niin sanottuja sähäyskustannuk-sia. Henkilöstöjohtamisella vaikutetaan sekä palveluiden tuloksellisuuteen, että hen-kilöstön työelämän laatuun, mikäli se on strategista ja toimii hyvin käytännön esi-miestyössä. Henkilöstöjohtaminen on tuloksellista, kun se on osa koko kuntaorgani-saation toimintaa. (Sallinen jne. 2012. 144)

Kunnallisen henkilöstöjohtamisen tavoitteena on edistää sitä, että kuntaorganisaati-oilla on osaava, motivoitunut, sitoutunut ja muutoskykyinen henkilöstö. Työhyvin-voinnin edistäminen ja johtamisosaamisen kehittäminen ovat henkilöstöjohtamisen tärkeimpiä haasteita. Strateginen henkilöstöjohtaminen on palveluiden tuloksellisuu-den ja henkilöstön hyvän työelämän laadun edellytys. Strateginen näkemys henkilös-töjohtamisesta vaikuttaa myös siihen, kuinka henkilöstötyö organisoidaan kuntakon-ternissa siten, että sillä tuotetaan vaikuttavuutta kuntapalveluihin. (Sallinen jne. 2012, 144-145)

## 5.2 Henkilöstöstrategia

Henkilöstöstrategia on pitkän tähtäyksen näkemys ja suunnitelma sille, kuinka orga-nisaatio aikoo huolehtia siitä, että palveluita on toteuttamassa juuri oikeanlainen joukko ihmisiä. Henkilöstöstrategiassa määritellään henkilöstövoimavaroja koskevat määrälliset, laadulliset, rakenteelliset, sekä osaamiseen ja hyvinvointiin liittyvät ta-voitteet. (Sallinen jne. 2017, 166)

Henkilöstöstrategian tulisi perustua organisaation yleiseen strategiaan. Henkilöstö-strategia on suunnitelma siitä, miten henkilöstöjohtamisen keinoin aiotaan varmistaa

liiketoimintastrategian toteutuminen. Henkilöstöstrategiassa otetaan kantaa tarvittavaan osaamiseen, henkilöstön määrään ja rakenteeseen muutamien vuosien aikajän- teellä eteenpäin, sekä siihen, miten ne aiotaan varmistaa. (Viitala, 2015, 50)

Kuntaliiton julkaisussa henkilöstöstrategia määritellään seuraavasti: ”Henkilöstöstra- tegia on kuntaorganisaation pitkän tähtäimen näkemys ja suunnitelma siitä, kuinka se aikoo huolehtia siitä, että palveluita on toteuttamassa juuri oikeanlainen joukko ihmi- siä. Henkilöstöstrategiassa määritellään henkilöstövoimavaroja koskevat määrälliset ja rakenteelliset sekä osaamiseen ja hyvinvointiin liittyvät tavoitteet. Henkilöstöjoh- tamisen strateginen rooli korostuu tulevaisuudessa entisestään.” (Sallinen jne. 2012. 145)

Moisalo määrittelee henkilöstöstrategian ja sen osa-alueet seuraavasti: ”Henkilöstö- strategialla tarkoitetaan henkilöstön määrän, laadun ja käytettävyyden yhteensovit- tamista omana ohjelmanaan yleisiin organisaation strategisiin tavoitteisiin. HR- strategiaan kuuluvia osa-alueita ovat:

1. oppiminen ja kehittyminen
2. organisaation kehittäminen OD
3. suorituksen johtaminen
4. HR-mission ylläpitäminen
5. HR muutoksen edistäjänä
6. organisaatiokulttuurin kirkastaminen
7. viestinnän mahdollisuudet
8. ulkopuoliset yhteydet oppilaitoksiin, tutkimuslaitoksiin ja asiakkaisiin
9. työvoiman hankinta ja suunnittelu
10. työnantajasuhteet”

(Moisalo, 2011, 275-276)

Viitala määrittelee henkilöstöstrategian ja sen osa-alueet pääosin samoin. Hänen mu- kaansa henkilöstöstrategian tärkeitä osa-alueita ovat: osaamisen kehittäminen, henki- löstön hankinta, tavoitteiden määrittely ja arviointi, palkitseminen, motivaatiosta ja sitoutumisesta huolehtiminen, hyvinvointiasiat sekä johtamisen kehittäminen. Lisäksi monissa organisaatioissa tehdään lisäksi strategista suunnittelua liittyen vastuullisuus-

teen, yhteiskuntavastuuseen, ja erilaisuuden johtamiseen, erityisesti niiltä osin kuin se koskettaa henkilöstöä. (Viitala, 2015, 51)

On tärkeää huomata, että henkilöstöstrategiaan liittyvässä ajattelussa ollaan ideologialla tasolla siirtymässä, tai jo siirryttykin, ”ihmisstrategian” aikaan (eng. people strategy). Tällä tarkoitetaan sitä, että organisaatiossa korostetaan ihmisten – taitavien, tietävien, tuntevien ja tahtovien – ratkaisevaa merkitystä yrityksen toiminnassa ja menestyksessä. Samalla on haluttu kyseenalaistaa toimintojen, prosessien ja käytäntöjen keskeistä asemaa perinteisissä henkilöstöstrategioissa (eng. human resource strategy). ”Ihmisstrategiassa” nostetaan sananmukaisesti etualalle ihmiset. Avainkysymyksiä ovat: Ketkä meillä työskentelevät? Mitä he osaavat, miten he voivat, ja miten he suoriutuvat? Mitä he arvostavat? Miten heitä johdetaan ja miten heitä tuetaan onnistumaan? Keitä meille halutaan töihin? Tässä ajattelumallissa taustalla on ajatus siitä, että ihmisissä olevat voimavarat ovat organisaation menestyksen ratkaiseva pääoma. (Viitala, 2015, 52)

Myös muuttuva toimintaympäristö tulee huomioida niin yleisen- kuin henkilöstöstrategian suunnittelussa. HR-strategiassa avainasioita ovat herkkyys havaita sisäisiä ja ulkoisia muutoksia, ja tehdä niistä oikean suuntaiset ja riittävällä intensiteetillä varustetut toimenpiteet. Vain niiden ympärille pystytään rakentamaan toimiva ja todellisuuden haasteisiin vastaava strategia. Tätä varten HR-toiminnolla täytyy olla riittävän paljon tuntosarvia tiedon hankintaan ja tulkitsemiseen. (Moisalo, 2011, 277)

Muuttuvasta toimintaympäristöstä käy esimerkiksi lähitulevaisuuden runsas eläköityminen, joka haastaa kunnat palveluiden järjestäjinä, koska osaavasta työvoimasta kilpaillaan yhä enemmän. Kunnan järjestämiä palveluita, työvoiman saatavuutta, henkilöstön tehtävärakenteita ja osaamista koskevat tulevaisuudenkuvat ovat lähtökohtana kunnan henkilöstöjohtamiselle. Ennakoinnissa korostuu myös osaamisen ennakointi, mikäli organisaatioita kehitetään uudistuviksi ja osaaviksi siten, että ne kykenevät vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin myös omilla toimintatavoillaan ja johtamisellaan. (Sallinen jne. 2012. 143-144)

Osaamisen johtamisen näkökulma on myös tärkeä osa henkilöstöstrategiaa ja sen johtamista. On tärkeää huomata, että hyvä henkilöstöstrategia käsittää sellaisia toi-

menpiteitä, joilla systemaattisesti kehitetään toivottuista kyvykkyyksistä kompetensseja. Kompetenssit mahdollistavat organisaation tavoitteiden saavuttamisen ja strategian toteutumisen. Kehittämisen tueksi tarvitaan tietoa henkilöstöstä. Henkilöstöraportointi antaa organisaatiolle tietoa henkilöstöstä, ja raportoinnin tulisi olla riittävän laajaa ja oikeanlaista, jotta siitä olisi todellista hyötyä organisaatiolle. (Kesti, 2014, 78)

### 5.3 Aineeton pääoma

Henkilöstöstrategiaan, henkilöstöjohtamiseen ja sitä kautta henkilöstösuunnitteluun, ja syvemmällä tasolla koko organisaation henkilöstöideologiaan liittyy ajatus henkilöstöstä organisaation aineettomana pääomana. Tämä ajattelumalli liittyy myös henkilöstösuunnitteluun ja -raportointiin, sillä käsitys ihmisistä strategisena voimavarana ja organisaation mitattavissa olevana pääomana liittyy myös ajatteluun siitä mitä ja miten henkilöstöön liittyvistä asioista tulisi raportoida.

Aineettoman pääoman (eng. intellectual capital) määritellään olevan: ”Kaikki aineettomat resurssit tai näiden resurssien transformaatiot (resurssin muuntuminen toiseksi resurssiksi), jotka ovat kokonaan tai osaksi yrityksen / organisaation kontrolloitavissa, ja jotka luovat yritykselle / organisaatiolle arvoa.” (Roos jne, 2006, 13)

Tämä hieman vaikeaselkoisen oloinen määritelmä aukenee paremmin, kun sitä tarkastellaan resurssiluokkien näkökulmasta. Roos ja kumppanit kuvaavat aineettoman pääoman resurssiluokat näin: ”Aineeton pääoma voidaan jakaa kolmeen resurssiluokkaan, eli inhimilliseen, rakenne-, ja suhdepääomaan, jossa:

- inhimillistä pääomaa ovat osaaminen, tietämys, kokemus, kyvyt, henkilökohtaiset ominaisuudet
- rakennepääomaa ovat prosessit, järjestelmät, toimintatavat, immateriaalioikeudet, brändi, maine ja organisaatiokulttuuri
- suhdepääomaa ovat verkostot asiakkaiden, yhteistyökumppanien, sijoittajien, rahoittajien ja omistajien kanssa. Lisäksi tähän luokkaan kuuluvat yhteiskuntasuhteet.

(Roos jne., 2006, 13)

Kestin mukaan inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan ihmiseen aineettomasti liittyvää kompetenssien tai kyvykkyyksien kokonaisuutta, joka inhimillisen toiminnan kautta voi välittyä organisaation voimavaraksi. Organisaation tulisi keskittyä niihin resursseihin, joiden varassa organisaatio voi kasvaa ja kehittyä. Hyvän hallintotavan mukaisesti investointeja pyritään kohdentamaan taloudellisesti kannattavasti, eli asioihin, joilla on joko hyvä takaisinmaksu tai ne lisäävät organisaation arvontuottoa. (Kesti, 2014, 10)

Göran Roos, Lisa Fernström jne. toteavat kirjassaan ”Aineeton pääoma – johdon käsikirja” aineettoman pääoman kasvaneen merkityksen erilaisille organisaatioille, niin yksityisille kuin julkisille, kuten myös kolmannen sektorin organisaatioille, ja niin voittoa tavoitteleville, kuin sitä tavoittelemattomille organisaatioille. Seuraavassa esimerkissä puhutaan yrityksistä, mutta sama pätee kirjoittajien mukaan kaiken tyyppiin organisaatioihin: ”Nykyään organisaatioiden tuotannontekijät ovat suurimmaksi osaksi aineettomia, esimerkiksi osaamista ja tietämystä, brändejä, toimintatapoja ja erilaisia verkostoja. Puhumme tietointensiivisistä yrityksistä, joiden toimintamalli, ansaintalogiikka, luonne ja kilpailukyvyyn tekijät poikkeavat monessa suhteessa perinteisistä tuotantoyrityksistä. Yritykset toimivat usein monimuotoisissa verkostoissa, jolloin yhteistyösuhteiden sisältö, tiiviys, laatu ja tuloksellisuus saavat perinteistä yhteistyömallia laajemman merkityksen. Myös tuotteet ovat usein aineettomia eli palveluita...” (Roos jne, 2006, 8)

Tämä yllä mainittu pätee myös kunta- ja kaupunkiorganisaatioiden toiminnassa. Kunnat ja kaupungit ovat ensinnäkin henkilöstövaltaisia toimijoita, jolloin niiden toiminnassa korostuu henkilöstön osaaminen ja tietämys, eli ne ovat hyvin tietointensiivisiä luonteeltaan. Ne toimivat tiiviissä yhteistyössä erilaisten verkostojen kanssa, ja tuottavat aineettomia ”tuotteita” eli erilaisia palveluita. Tämän vuoksi kunta- ja kaupunkiorganisaatioiden olisi hyödyllistä tuntea aineettomaan pääomaan liittyvää ajattelumaailmaa.

Organisaatioiden on sopeuduttava yhä joustavammin ja nopeammin liiketoimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin, säilytettävä kustannustehokkaan toiminnan edellytykset ja täytettävä moninaisten sidosryhmien odotukset. Tätä taustaa vasten on

tärkeää ymmärtää erilaisten – aineettomien ja aineellisten – resurssien ja tekijöiden rooli yrityksen liiketoiminnassa ja kilpailukyvyn mahdollistajina. Tämä haasteellinen tehtävä vaatii uudenlaista ajattelua ja osaamista yrityksen johtamisessa ja innovatiivisia ulkoisia ja sisäisiä toimintamalleja. Ennen kaikkea on tärkeää lisätä ymmärrystä organisaation käytettävissä olevista resursseista, niiden luonteesta ja ominaispiirteistä ja näihin liittyvistä riskeistä ja potentiaalista.” (Roos jne, 2006, 8-9)

Tämä sama pätee jälleen kaupunkiorganisaatioonkin. Olisi tärkeää, että kaupunki tuntee oman organisaationsa resurssit, niiden todellisen luonteen ja ominaispiirteet, niiden riskit ja potentiaalin. Kaupungit ovat työnantajina kilpailuasetelmassa keskenään ja samalla myös yksityisen sektorin toimijoiden kanssa. Samoin ne kilpailevat palveluiden tuottajina, ostajina, asuinpaikkoina. Vaatii laajaa tietämystä johtaa näin haasteellisessa ympäristössä toimivaa organisaatiota. Roos, Fernström jne. toteavat: ”Aiempi argumentointi pätee myös voittoa tavoittelemattomiin organisaatioihin, olivatpa nämä sitten valtionhallinnon organisaatioita, järjestöjä tai yhdistyksiä. Näille organisaatioille raha edustaa ainoastaan välinettä asetetun tehtävän täyttämiseksi ja tavoitellun arvon saavuttamiseksi. Tästä syystä tämän tyyppisissä organisaatioissa on tärkeää ymmärtää, mitkä resurssit luovat toiminnassa kilpailuetua, ja millaisiin tekijöihin organisaation kilpailukyky perustuu, jotta argumentointia osataan kohdentaa oikeisiin asioihin, mm. haettaessa toiminnalle rahoitusta tai profiloitaessa organisaation toimintaa suhteessa muihin toimijoihin.” (Roos jne, 2006, 12)

Roos ja kumppanit toteavat myös, että organisaatiot joutuvat kehittämään omaa aineetonta pääomaansa: osaamista ja kompetensseja, jotka ovat tärkeitä menestystekijöitä tarjottaessa palveluita asiakkaille, ja toimittaessa monenlaisten erilaisten sidosryhmien kanssa. Myös näiden toimintojen mittaamista tulee samalla kehittää. (Roos jne, 2006, 12)

#### 5.4 Henkilöstöpolitiikka ja henkilöstökäytännöt

Valittua henkilöstöstrategiaa toteutetaan käytännössä useimmiten määritellyn henkilöstöpolitiikan avulla. Henkilöstöpolitiikka määrittelee käytännön toiminnan eli operatiivisen tason toimenpiteet, sekä vastuut ja aikataulun, jolla strategiaa toteutetaan.

Henkilöstöpolitiikan osa-alueita ovat mm. rekrytointi-, kehittämis-, ja palkkapolitiikka. (Viitala, 2015, 52)

Strategisen ja operatiivisen tason erottaminen toisistaan on vaikeaa ja osin tarpeetonkin. On esitetty, että jaon kriteerinä olisi vuoden aikatahtain (Walker, 1992). Alle vuoden tähtämellä tehtävät toimet kuuluisivat operatiiviselle tasolle, ja yli vuoden tähtämellä tehtävät toimet strategiselle tasolle. Keskeistä käytännön johtamistyössä on, että organisaation toiminnan suunta on selvillä, ja kaikki henkilöstöjohtamisen pitkä ja lyhyen tähtäimen toimet vievät askel askeleelta samaan suuntaan. (Viitala, 2015, 52)

Henkilöstötyö (HR = Human Resources) on henkilöstöjohtamisen ammattilaisten työtä, ja siihen kuuluvat laajasti organisaation eri tasoilla toteutettavat henkilöstökäytännöt ja -prosessit, joilla varmistetaan henkilöstöjohtamisen toimivuus. Organisaation henkilöstöstrategiaan perustuvia henkilöstökäytäntöjä ovat muun muassa henkilöstösuunnittelu, henkilöstön rekrytointi ja valinta, perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen, työhyvinvoinnin kehittäminen, urasuunnittelu, työsuorituksen arviointi, sekä palkitseminen. (Sallinen jne. 2017, 166)

## 5.5 Henkilöstöjohtamisen trendit ja uusi HR

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on löytää ajatuksia ja ideoita kaupungin organisaation henkilöstötilinpäätöksen ja -raportoinnin kehittämiseen. Kehittämistyössä katseen tulisi suuntautua tulevaan, joten on mielenkiintoista tutustua eri kirjallisten lähteiden ajatuksiin siitä, mihin suuntaan henkilöstöhallinnon, henkilöstösuunnittelun ja raportoinnin nähdään tulevaisuudessa kehittyvän.

Työelämässä muutoksesta on tullut pysyvä olotila. Kannattavuuden ja kilpailukyvyn parantamisen nimissä organisaatioissa ryhdytään muutoksiin, joilla on myös henkilöstövaikutuksia. Muutoksen, uuden oppimisen, kasvun ja kehittymisen vaatimukset edellyttävät ihmisiltä, työntekijöiltä, yhä enemmän voimavaroja työelämässä mukana pysymiseen. On oltava tehokas ja aikaansaava. Työ muuttuu enemmän luovuutta vaativaksi. Työssä menestymiseen tarvitaan hyviä vuorovaikutustaitoja ja kykyä yh-



teistyöhön, sillä työtä tehdään projekteissa, tiimeissä ja verkostoissa. Organisaatioiden johdossa tulevaisuuden vaatimuksiin on varauduttava jatkuvalla uuden oppimisella, kun kilpailu niin työpaikoista kuin työntekijöistäkin kiihtyy. (Joki, 2021, 13)

Henkilöstöhallinnon rooli organisaatiossa on muuttunut, jos sitä verrataan vaikka 2000-luvun alun aikaan. Henkilöstöhallinto tai laajemmin koko HR-toiminto on muuttunut tiukan valvovan byrokraatin roolista joustavaan moniosajaan. Aiemmin tärkeimpiä HR:n oppaita olivat työehtosopimukset, henkilöstöpolitiikat, henkilöstökäsikirjat ja lakikirja. Nyt tärkeiksi ovat tulleet strategiat, standardit ja suunnitelmat. Tätä kehityskulkua vasten on kiinnostavaa pohtia mikä on henkilöstöhallinnon seuraava suunta ja askel. Työikäisiä tulee jatkossa olemaan pienevä joukko, ja kilpailu työntekijöistä kovenee. Erityisesti osaavista ja kykenevistä työntekijöistä kilpailu on kovaa. Kotimaassa on rajallinen määrä työvoimaa, joten sitä joudutaan mitä todennäköisimmin hankkimaan ulkomailta. Samaan aikaan työuria tulisi pidentää. Yritysten ja organisaatioiden toimintaan vaikuttavat erilaiset tekijät ovat tulleet ennakoimattomammiksi, ja tämä koskee myös henkilöstöhallinnon osa-aluetta. Työelämän laadullisessa kehittämisessä on HR:llä paljon haastetta ja tekemistä tulevina vuosikymmeninä. (Moisalo, 2011, 20-21)

Myös kunnallinen henkilöstöjohtaminen on kehittynyt samojen vaiheiden kautta, kuin muilla sektoreilla. Ensimmäistä aaltoa kuvaa henkilöstöhallinto, joka painottuu siihen, että palkat tulevat maksetuiksi oikein ja ajallaan, ja että hallinnolliset asiat sujuvat. Toista kehitysvaihetta kuvaavat henkilöstöjohtamisen käytännöt (HRM-käytännöt). Kolmannella kehitystasolla henkilöstöjohtaminen on strategista toimintaa. Neljännessä, kehittymässä olevassa aallossa henkilöstöjohtaminen on osa ennakkoivaa toimintaa, jossa henkilöstöasiat pohditaan strategiatyön yhteydessä, asiakas- ja kuntalaisnäkökulmasta. (Sallinen jne, 2017, 166)

Kehittyneintä henkilöstöjohtaminen on silloin, kun henkilöstöjohto on alusta alkaen mukana tulkitsemassa toimintaympäristön muutoksia ja tuomassa henkilöstöä koskevan asiantuntemuksensa strategiatyöhön ja organisoimaan osallistavia prosesseja. Tällöin henkilöstötyön ammattilaisten täytyy tuntea talousasioita ja palvelutoimintaa, jotta he pystyvät toimimaan konserni-, toimiala-, ja talousjohdon kumppanina. Hen-

kilöstövoimavarojen johtaminen on myös osa konsernijohtamista, sekä eri tasoilla toimivien johtoryhmien ja esimiesten työtä. (Sallinen jne. 2017, 166)

Myös kaiken toiminnan tahti on kiihtynyt. Aiemmin strategiaa pohdittiin ja se laadittiin syyskesällä, ja sitten se hyväksyttiin osana seuraavan vuoden toimintasuunnitelmaa ja budjettia. Toiminnan tahti on kuitenkin kaikilla toimialoilla nopeutunut niin, että organisaation strategian päivittäminen on enemmänkin päivittäisluonteista toimintaa. Strategia on työpaperi, johon tehdään muutoksia sitä mukaa kun olennainen uusi olosuhde syntyy. Toisaalta tällöin voidaan myös kysyä, onko kyseessä sitten enää strategia vai sen nimissä tehtävää operatiivista johtamista. Raja on hämärtyvä. HR-strategiassa kohtalon kysymys on se, miten nopeasti ja joustavasti se pystyy saamaan kiinni liikkeenjohdon tarkoituksesta ja muuttamaan sen käytännön ohjaus-elementiksi. Tulkitsemiseen ja soveltamiseen täytyy osata varata aikaa. Yksi riski on se, että entinen ohjausliike on vielä kesken, kun jo ollaan muuttamassa suuntaa tai antamassa uutta komentoa. Syntyy päällekkäisjohtamisen tilanne, kun esimieskunta toteuttaa vielä vanhaa strategiaa. (Moisalo, 2011, 277)

Ajassa syntyy valtava määrä uusia liiketoimintaan, johtamiseen ja tuotantotoimintaan liittyviä asioita ja tapoja toteuttaa niitä. Niistä vain osa jää elämään, ja osa kuihtuu nopeastikin pois. Tärkeää on säilyttää analyyttisyys ja harkintakyky. Henkilöstöhallinnon ammattilaisten on pidettävä avoin mieli, ja silmät ja korvat avoimina. On tärkeää ottaa huomioon tiedettyjen ja tunnettujen asioiden lisäksi organisaatiossa piilevä hiljainen tieto ja heikot signaalit. Niissä on usein tulevan muutoksen siemen. Tämä tulee osata yhdistää kriittiseen ajatteluun, ja päättää mitä säilytettävää on vanhassa ja mitä uutta voi saada uudesta. Jos odottaa sitä, että uusista ajatusmalleista on saatavissa riittävästi kirjallisuutta ja kokemusaineistoa, on otollisin hetki jo voinut mennä ohitse. (Moisalo, 2011, 21-22)

Teknologiset, yhteiskunnalliset ja sosiaaliset muutokset (esim. yksilöiden suhtautumisessa ja arvoissa) vaikuttavat henkilöstöhallinnon toimintaan. Euroopan unioni, lainsäädännön muutokset EU:n tasolla kuten myös Suomessa, markkinoiden muutokset, talouden muutokset ja globalisaatio vaikuttavat myös. Muutokset eivät ole pelkkä peikko, vaan ne luovat mahdollisuuksia niille, jotka haluavat niitä hyödyntää. Henkilöstöhallinnon laajentaminen ja syventäminen ovat menestyksen avain. HR:n

katseen on suuntauduttava entistä enemmän ulkoiseen yhteiskuntaan. Väestörakenteen muutos kohti eläkeläispainotteisempaa yhteiskuntaa, ja koveneva kilpailu työvoimasta ovat väistämätön fakta. Ammatillinen hajonta on suurempaa ja perinteiset tuotanto- ja palvelualat joutuvat etsimään ratkaisua maahanmuuttajien työpanoksesta. Työnantajan markkinat vaihtuvat työntekijöiden markkinoiksi. (Moisalo, 2011, 460-461)

Yksilöiden arvot ja työelämän rooli yksilöiden elämän kokonaisuudessa ovat muuttumassa, ja niiden lopullinen muotoutuminen ei ole selvää. Uudet ajatukset eettisyydestä, vastuullisuudesta, perheen ja työelämän suhteesta, yhteiskunnallisesta vaikutamisesta, omien sidosryhmien merkityksen korostumisesta, työtulon koostuminen erillisistä osatekijöistä, työhistorian katkonaisuudesta, aktivismista, opiskelun ja työn vuorottelusta, ulkomailla työskentelystä, ja yksilön oman arvon tiedostamisesta toisella tavalla ovat esimerkkejä niistä tekijöistä, joilla on vaikutusta työelämän tulevaisuudessa, ja samalla tulevaisuuden HR:n kannalta. Henkilöstöhallinnon tehtävä tulevaisuudessa on luoda esimerkiksi uusia kannustimia työhön sitoutumisen parantamiseksi. Uudet sukupolvet vaativat uudenlaista työkuultuuria. Työelämän, perheen ja vapaa-ajan välille etsitään uudenlaista ja parempaa suhdetta. Yksilöillä on enemmän mahdollisuuksia päätöksentekoon, ja niitä tullaan käyttämään. Haetaan uutta elämän kokonaisuuden mallia. (Moisalo, 2011, 461)

Maritta Joki muotoilee asian samaan tapaan. Hänen mukaansa ihmiset tarvitsevat työelämässä toiminnalleen tarkoituksen. Jokainen työntekijä haluaa tietää, mikä hänen roolinsa on organisaation menestyksen tekemisessä, ja mitä häneltä odotetaan. Motivoitunut henkilöstö haluaa aidosti kehittää ja kehittyä, ja menestyvät organisaatiot kannustavat henkilöstöään siihen. Tosiasia on, että hyvä asiakas- ja henkilöstötyytyväisyys sekä toimivat sisäiset prosessit tuovat organisaatiolle hyvän taloudellisen tuloksen. (Joki, 2021, 17)

Henkilöstön osaaminen, toimintatavat ja työtyytyväisyys ovat keskeinen yrityksen kilpailuetua rakentava tekijä. Yrityksen johto näyttää suunnan ja kantaa vastuun liiketoiminnasta sekä henkilöstötoimintoihin liittyvistä ratkaisuista. Henkilöstöasiantuntija tukee johtajuutta ja henkilöstöä ja näiden kehittymistä. Henkilöstöasiantuntija luo toimintatapoja ja -malleja liiketoiminnan vision ja strategian toteuttamisen näkö-

kulmasta käsin sekä tukee ja toteuttaa henkilöstötyön eri osa-alueita. Uudelta HR:ltä odotetaan tehokasta strategisen tiedon käytäntöön viemistä ja aktiivista roolia sanoman kuljettamiseen alhaalta ylöspäin organisaatiossa. Yhteys organisaation eri tasoille ja koko henkilöstöön tulee yhä tärkeämmäksi. Viestinnän osaaminen on tässä pelipöydässä avainasemassa. HR:n rooli esimiesten tukena ja sparraajana korostuu. Henkilöstöhallinto siirtyy lähemmäs perustyötä ja ydintoimintaa. Ratkaisukeskeisyys on toinen avaintekijä. Asiat halutaan ratkaista ja niistä halutaan oppia tulevaisuutta varten. Henkilöstöhallinnon ammattilaisilla on keskeinen rooli organisaation sisäisten haasteiden voittajana. HR:n tehtävä on toimia impulssin antajana, analysoijana, ratkaisuiden rakentajana ja toteuttajana. (Moisalo, 2011, 462-463)

Lähes kaikkiin tilanteisiin on löydettävissä ratkaisu. Esteenä on vain se, että omalle ajattelulle on asetettu rajat. Uusien mahdollisuuksien löytäminen ja niiden käyttöön ottaminen ovat merkittävä osa HR:n ammattitaitoa. On tärkeää kuunnella herkällä korvalla omaa organisaatiota, kilpailijoita ja yhteiskunnallista keskustelua. HR:llä on aktiivinen rooli ja sen vastuualueena on seurata ulkoisia ja sisäisiä muutoksia ja tarpeita ja tuottaa niihin uusia ratkaisuvaihtoehtoja. Monet näistä uusista ratkaisuksista, innovaatioista, saattavat johtaa kilpailuetuun liiketoiminnankin tasolla. Innovoiminnan ja aloitteellisuuden henki tulee pystyä levittämään koko organisaatioon. Luovuudelle ja innovoinnille täytyy antaa aikaa. Koskaan ei voi tietää, kuka keksii seuraavan mulistavan ajatuksen. Johdolla täytyy olla verkosto, jonka kautta saadaan tietoon ajatukset uusista innovaatioista. (Moisalo, 2011, 468-470)

Mihin asioihin henkilöstöhallinnon tehtäväkenttä suuntautuu tulevaisuudessa? Ensinnäkin täytyy huomioida teknologian kehitys. Moderni organisaatiomalli rakentuu vahvasti erilaisista teknologisista puitteista, joissa sähköinen tiedonsiirto mahdollistaa pitkätkin etäisyydet. Maailmanlaajuinen Korona-pandemia on osoittanut käytännössä, kuinka melkein mikä tahansa työ voidaan tehdä suurilta osin etätöinä. Toisaalta on olemassa ihmisten luontainen sosiaalinen tarve olla ja työskennellä yhdessä. Tulevaisuudessa esimiesten rooli on toimia häiriöttömän toiminnan turvaajana, toiminnan ohjaajana ja organisaatioon sitoutumisen mahdollistajana. Tämä sama on myös HR:n tehtäväkuva. Erilaiset organisaation kaikilta tasoilta henkilöitä kokoavat ideapajat ja workshopit yleistyvät. Työntekijöiltä odotetaan yrittäjämäistä asennetta, jonka sparraajana esimies ja HR ovat. Henkilöstöjohtamisen rooli korostuu kaikissa

kehittyneiden maiden organisaatioissa ja liiketoimintajohtaminen on entistä lähempänä henkilöstöjohtamista. Strateginen viesti kulkee esimiesten ja HR-asiiantuntijoiden välityksellä organisaation kaikille tasoille ja kaikkiin osiin. HR on kokonaisuudessaan lähempänä ydintoimintaa. Merkittävä osa henkilöstöhallinnon asioita siirtyy myös esimiehille ja henkilöstölle itselleen. Raportoinnin ja turhan työn väheneminen luo paremmat mahdollisuudet työn, työhyvinvoinnin, ja työilmapiirin hoitamiseen ja kehittämiseen, ja yksilön merkitys ja arvostus korostuu. Matala organisaatiomalli tulee takaisin, ja asiakassuhteet korostuvat entisestään. Menestyvät organisaatiot luovat mahdollisimman kevyen organisaation, jotta asiakkaan tarpeet ja asiakasyhteys toimivat mahdollisimman katkottomasti. Sarjatuotannon ja massamarkkinoinnin aikakaudella siirryttiin myös massojen johtamiseen. Tämä historian vaihe on päättymässä ja siirrytään yksilöiden ja monimuotoisuuden aikaan. (Moisalo, 2011, 107-108)

Viitala kuvaa henkilöstöjohtamisen trendien kehityksen taustalla olevia tekijöitä seuraavasti:

- Henkilöstöjohtamisen vastuu siirtyy kaikkialle organisaatioon – etenkin esimiesten tehtäväkokonaisuuksiin.
- Henkilöstötoimintoja ulkoistetaan, mikä on osa laajempaa pyrkimystä ohentaa organisaatioita ja keskittyä ydinliiketoimintoihin.
- Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmät kehittyvät, ja niillä on yhä suurempi rooli henkilöstövoimavarojen johtamisen määrittäjinä.
- Tuottavuuden lyhyen aikajänteen maksimointiin liittyvä kustannusten karsiminen koskettaa myös henkilöstövoimavarojen johtamista.

(Viitala, 2015, 244)

On mielenkiintoista pohtia myös mihin suuntaan henkilöstöä koskeva ajattelu ja henkilöstön arvot ja asenteet muuttuvat tulevaisuudessa. Tällä on merkitystä esimerkiksi rekrytoinnin kannalta, sillä ihmisten eli työntekijöiden asenteet vaikuttavat muun muassa siihen, minkälaisissa organisaatioissa ja minkälaisissa olosuhteissa henkilöstö on tulevaisuudessa valmis työskentelemään. Varmuutta asioista ei tietenkään ole, mutta kirjallisuudesta on löydettävissä trendejä ja suuntauksia, jotka ovat mahdollisia.

Tulevaisuuden trendeinä tulevat olemaan:

- yksilöllisyys, työtapana voi olla yksin työskentely, mutta samaan aikaan työskennellään tiimeissä
- sosiaalisten taitojen korostuminen
- suora vuorovaikutus – välillisen johtamisen merkityksen lasku
- globaalin talouden jatkuva kasvu vs maariskit
- globaalien riskien realisoituminen
- mobiili työtapa, työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen, etätyö

(Moisalo, 2011, 470)

Mobiili työtapa, jossa työajan ja oman ajan väli hämärtyy ja menee lomittain aiheuttaa uuden lainsäädännön ja normimuutosten ohella myös uutta tehtävää työn sisällön suunnitteluun, työsuorituksen ohjaukseen, kannustamiseen, työterveyshuoltoon, ja esimiehen rooleihin. Tämä aiheuttaa valtavasti työtä tulevaisuudessa HR-johtamisen saralla. (Moisalo, 2011, 471)

Henkilöstöhallinnon rooli kehittäjänä tulee kasvamaan entisestään. Tulevaisuudessa HR tulee olemaan HRM + HRD. Hallinnollinen osaaminen tulee olemaan HR-toiminnon ytimessä mutta sen osuus kokonaistyöajasta vähenee. HR:n rooli työyhteisön kehittäjänä kasvaa. Työn ja kannustimien suunnittelun merkitys kasvaa. Henkilöstön motivoinnin merkitys laajenee. Johdon HR-osaaminen tulee entistä tärkeämmäksi, kun henkilöstö ja aineettoman pääoman ohjaamisen arvo nousee entisestään. Jos HR on aiemmin hakenut strategista kumppanuutta liikkeenjohdon taholta, on liike nyt myös toiseen suuntaan, kun johto hakee näkemystä HR:n suunnalta ja asiakasrajapinnasta. Henkilöstön tuottavuuden merkitys on kasvanut lähes jokaisella toimialalla, ja samalla henkilöstön saatavuus, sitoutuminen ja tehokkuus ovat avainsanoja. Johdon osaamispakkiin täytyy saada henkilöstöhallinnon työkaluja. (Moisalo, 2011, 472)

Tällä kaikella on merkitystä myös organisaation rakenteiden ja raportoinnin kannalta, sillä organisaation ohjaaminen oikeaan suuntaan vaatii raportointia oikeanlaisista asioista. Jos henkilöstön asenteet ja arvot muuttuvat johonkin suuntaan, tulee organisaatiossa samalla tarkastella sitä, miten sen omia rakenteita ja raportointia tulisi muokata, jotta henkilöstöstä ja toiminnasta saadaan oikeanlainen kuva.

## 5.6 Vastuullisuus osana henkilöstöjohtamista

Yritysten ja yhteisöjen tehtävä yhteiskunnassa on tuottaa hyödykkeitä ja palveluita. Viime vuosina on enenevässä määrin puhuttu siitä, millä ehdoilla ja mihin arvoihin nojaten näitä asioita tuotetaan. Taloudellisten ja aineellisten arvojen rinnalle on nostettu ympäristöä sekä ihmisten henkistä ja sosiaalista hyvinvointia koskevat aineettomat arvot. On alettu peräänkuuluttaa liiketoiminnan vastuullisuutta. Se on kestävä kehityksen aktiivista toteuttamista organisaatioissa. Kestävään kehitykseen ja siten myös vastuulliseen liiketoimintaan sisältyy taloudellisia, sosiaalisia ja ympäristöön liittyviä näkökulmia. Kestävä kehitys on määritelty kyvyksi tyydyttää tämän päivän tarpeet niin, että myös tulevien sukupolvien tarpeet on mahdollista tyydyttää. Vastuullisen toiminnan suuntaviivat määräytyvät organisaation arvojen, periaatteiden ja tavoitteiden perusteella. (Viitala, 2015, 325-326)

Vastuullisuuden näkökulma on mukana myös kunnallisessa johtamisessa. Kunnan ja kaupungin tehtävänä on edistää asukkaidensa hyvinvointia ja alueellista elinvoimaa, sekä järjestää asukkailleen palvelut taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestäväällä tavalla. (Sallinen jne., 2017, 51)

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen tarkoittaa henkilöstöprosessien ja -käytäntöjen kehittämistä ja soveltamista niin, että vastuullisuuden yleiset kriteerit täyttyvät. Olennaista on ratkaisujen kestävyys. Tänään tehtävien valintojen vaikutukset eivät saa vaurioittaa sidosryhmäsuhteita ja ympäristöä tulevaisuudessakaan. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen edistää: tasa-arvoa, osaamista, hyvinvointia ja ekologisuutta. Kaikki henkilöstöjohtaminen on samalla sosiaalisen vastuun kantoa käytännön tasolla. Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen on keskeinen osa vastuullista henkilöstöjohtamista. (Viitala, 2015, 328-329)

Maailmalla on näkyvässä trendi, jossa osakkeenomistajat ovat alkaneet peräänkuuluttaa vastuullisuutta yhtenä kriteerinä lyhyen aikajänteen tuottotavoitteiden ja osakkeen arvon kehityksen rinnalla. Vastuullisuusmittareita johdon palkitsemisjärjestelmissä voisivat siis olla henkilöstötyytyväisyys ja johdon kehittäminen. Etenkin institutionaaliset sijoittajat, jotka profiloituvat vastuullisina sijoittajina, arvioivat organisaatioiden vastuullisuuden konkretisoitumista tällaisina näkyvinä asioina.

(Viitala, 2015, 332-333)

Henkilöstöhallinnon rooli on olla henkilöstöä koskevien eettisten ratkaisujen asiantuntija. Eettisten asioiden osaaminen tulee ulottua myös organisaation sidosryhmiin. Media- ja some-huomio on taattu, jos eettisyyteen ei kiinnitetä organisaatiossa huomiota. Oman henkilöstön suhteen organisaation henkilöstöhallinnon tulee olla aktiivinen ja tuoda johdon tietoon, jos jossain organisaation osassa havaitaan esimerkiksi epäeettistä tai poikkeavaa kohtelua. Eettisen johtamisen merkitys on yhä kasvava, ja eettisyyteen liittyvät valinnat ja toimintatapa vaikuttavat organisaation imagoon, ja maineeseen työnantajana. (Moisalo, 2011, 205)

Henkilöstöhallinnon roolina on ohjata työyhteisöä ja johtamisjärjestelmää eettisesti oikeaan suuntaan, ja mahdollistaa kaikkien tasapuolinen mahdollisuus työskennellä organisaatiossa ja edetä urallaan. Yritystoimintaan ja vastuullisuuteen pystytään yhdistämään hyvin erilaisia näkemyksiä ja moraalifilosofioita. Tärkein organisaation vastuullisuusfilosofiaan vaikuttava tekijä on kuitenkin se ympäristö, jossa organisaatio toimii. Vapaassa markkinataloudessa toimivalle yritykselle ympäristön eettiset paineet ovat erilaiset kuin vaikkapa valtion virastolle. (Moisalo, 2011, 205-207)

Vastuullisuus voidaan jakaa taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen. Organisaatiota ja sen toimintaa voidaan arvioida näitä kolmea näkökulmaa vasten. Ne eivät silti ole toisistaan erillisiä, vaan niiden välillä on vaikuttavuutta. (Moisalo, 2011, 207)

Henkilöstöhallinnon asiantuntijoilla on lipunkantajan rooli monimuotoisuuden ja suvaitsevaisuuden istuttamisessa organisaation voimassa olevaan organisaatiokulttuuriin ja arvoihin. Jokaisessa henkilöstöasioita tai liiketoimintaa koskevassa päätöksessä tehdään arvovalintoja. Arvot ohjaavat toimintaa organisaatiossa ja työyhteisössä. Organisaation arvot kertovat mikä on tavoittelemisen arvoista ja mitä tulee välttää. Arvot ovat osa organisaatiokulttuuria. Organisaatiolla puolestaan on oma historiansa, joka vaikuttaa arvoihin ja organisaatiossa vallalla oleviin normeihin. Arvojen ja normien ero on, että arvot ovat abstrakteja käsitteitä, kun taas normit ovat konkreettisia ohjeita. (Moisalo, 2011, 188-189 ja 194)



Ollaan palaamassa Aristoteleen linjoille, jossa jokaisen on käyttäydyttävä kohtuullisesti. Uusi vastavoima on nousemassa nykyisessä nuoriso- ja vaihtoehtokulttuurissa. Osa nuorisosta kantaa konkreettista huolta ympäristöstä, kehitysmaista, ekologiasta, ja ihmisten humanista kohtelusta. Sama suuntaus siirtyy työelämään. Kaikki erityis-oikeudet asetetaan kriittiseen tarkasteluun. Tälle vaikuttajaryhmälle työpaikan menettämällä uhkaaminen ei toimi enää entiseen tapaan, ja asenne työtä sekä työn merkitys eivät ole heille enää samat kuin aiemmille sukupolville. (Moisalo, 2011, 200)

## 6 HENKILÖSTÖSUUNNITTELU

Henkilöstövoimavarojen ja henkilöstön johtaminen tapahtuu käytännössä strategisia linjauksia noudattavien ja niitä käytäntöön vievien henkilöstösuunnitelmien varassa. Organisaation henkilöstösuunnitelma on sen osa-aluekohtaisten henkilöstösuunnitelmien kokonaisuus, jossa on ennakoitu koko lyhyen aikajänteen henkilöstövoimavarojen johtaminen. Yksittäinen henkilöstösuunnitelma on siis työkalu, jonka avulla organisaation henkilöstöjohtamisen kentällä suunnistetaan lyhyellä aikajänteellä henkilöstöstrategian periaatteiden, linjausten ja tavoitteiden mukaisesti. (Viitala, 2015, 57)

Henkilöstösuunnittelulla tarkoitetaan työvoimatarpeen määrällistä ja laadullista ennakointia. Suunnitelmissa määritellään myös osaamisen kehittämistä ja hyvinvointia tukevat toimenpiteet ja eritellään kustannukset, kuten hankintakustannukset, palkkakustannukset, kehittämiseen ja hyvinvointiin liittyvät kustannukset, sekä muut menot ja aiheuttavat käytännön toimenpiteet. Olennaisia asioita henkilöstökustannusten budjetoinnin kannalta ovat kaikki toimenpiteet, jotka vaativat tai vapauttavat rahallisia resursseja. Lisäksi voidaan tehdä suunnitelmia työtä koskevista muutoksista ja organisaation kehittämistoimenpiteistä. (Viitala, 2015, 59)

Henkilöstösuunnittelu on siis tulevaisuuden ennakointia ja siihen varautumista. Suunnittelu on systemaattista ennakointityötä, jonka avulla varmistetaan, että organi-

saatiolla on suunniteltua toimintaa varten oikea määrä oikean osaamisen omaavia tekijöitä oikeissa paikoissa. Suunnittelun kohteena ovat myös toimenpiteet, joiden avulla kehitetään ja ylläpidetään osaamista, hyvinvointia ja tavoitetietoisuutta. (Viitala, 2015, 57)

Moisalo kytkee henkilöstösuunnittelun kokonaisuuden tulevaisuusnäkökulmaan. Hänen mukaansa henkilöstösuunnittelu on työväline, jolla pyritään ennakoimaan työvoimaan liittyviä tilanteita jo ennen kuin ne konkretisoituvat. Työkäisen väestön määrän väheneminen ja osaavan työvoiman määrän lasku, työmarkkinoiden kiristyminen ja koveneva kilpailu osaavasta työvoimasta, sekä samaan aikaan osaamisvaatimusten koveneminen, tehtävien muuttuminen syvempää ja entistä enemmän erilaisista koulutusta vaativaksi, vaikuttavat kaikki yritysten ja muiden organisaatioiden henkilöstösuunnitteluun. (Moisalo, 2011, 179)

Henkilöstösuunnittelu on osa organisaation kokonaissuunnittelua. Se on organisaation tukitoiminto, jonka on saatava tietoonsa ne henkilöstöön liittyvät tavoitteet ja muutokset, joita on asetettu organisaation strategiassa, taloussuunnitelmissa ja muissa organisaation toimintaan vaikuttavissa suunnitelmissa. Henkilöstösuunnittelun perimmäinen tavoite on turvata organisaation tarvitsema määrällinen ja laadullinen työvoima. Sen resurssit ovat usein melko rajalliset ja se käyttää tavoitteen toimeenpanossa muita organisaation toimintoja tai niiden työkaluja tai tuottamaa informaatiota. Ennakointi ja tulevaisuuden muutosten arviointi ovat sen itsenäisiä työkaluja. (Moisalo, 2011, 179)

## 6.1 Henkilöstösuunnittelun tavoitteet ja prosessi

Henkilöstösuunnittelun pohjaksi on saatava tietoa henkilöstöön liittyvistä tekijöistä, joita ovat esimerkiksi henkilöstön määrä, ikä- ja sukupuolijakauma, koulutus, osaaminen, työsuhteiden laatu, työsuhteiden kesto, palkkoihin liittyvät tiedot, työaika, vaihtuvuus, ja poissaolot. Tietoa saadaan henkilöstöraportoinnin avulla. Oikeanlaista tietoa tuottava raportointi on onnistuneen henkilöstösuunnittelun tärkeä tekijä. (Viitala, 2013, 65).

Viitala kuvaa henkilöstösuunnittelun prosessin neljän vaiheen kautta: Ensin kartoitetaan organisaation tilanne, eli muodostetaan kuva nykytilasta ja tulevaisuudesta. Tässä olemassa olevalla tiedolla, eli organisaation raportoinnilla on erittäin suuri merkitys. Lähtökohtana tilannekartoituksessa tulee olla organisaation strategia ja suunnitelmat. Toisessa vaiheessa muodostetaan kootun tiedon perusteella ennusteet tulevas- ta. Ennusteessa pyritään huomioimaan tulevaisuuden työvoimatarpeet ja se, mikä osa nykyisestä henkilöstöstä ja osaamisesta on käytettävissä strategian toteuttamisen ajanjaksolla. Samalla kartoitetaan mitä uutta osaamista tarvitaan ja paljonko uutta työvoimaa strategiajaksolla tarvitaan. Kolmantena vaiheena on laatia suunnitelmat siitä, miten tarvittavat henkilöstömuutokset hoidetaan (rekrytoinnit, sitouttamiset ja säilyttäminen, tai henkilöstön vähentäminen). Neljäntenä vaiheena on suunnitelmien toteutus ja tulosten arviointi. (Viitala, 2015, 62)

Moisalon mukaan henkilöstösuunnittelu ja henkilöstösuunnittelun prosessi jakautuu sisäisten tarpeiden arviointiin ja ulkoisten muutosten ennakointiin. Henkilöstösuunnittelua tekevän organisaation osan (yleensä HR toiminto) roolina on olla ”meklari- na” näiden kahden ulottuvuuden yhteensovittamisessa omassa organisaatiossa. Fak- tatiedot, viestintä ja vuorovaikutus ovat tärkeitä työkaluja henkilöstösuunnittelun prosessissa. on osattava olla yhteydessä asiantunteviin tahoihin oman organisaation sisällä ja sen ulkopuolella. (Moisalo, 2011, 179-180)

#### 6.1.1 Sisäisen tilanteen kartoittaminen

Sisäisesti on tunnettava ensinnä organisaation henkilöstön lähtötilanne ja siihen liit- tyvät tunnusluvut. Lähtötilanteen analyysiin kuuluu myös henkilöstösuunnittelua te- kevän henkilön omat käsitykset organisaation nykytilasta, sekä kaikki muu peh- meämmän datan informaatio. Nämä kaikki ovat henkilöstösuunnittelun raaka-ainetta, jolla muokataan kuvaa organisaation sen hetkisestä todellisuudesta. (Moisalo, 2011, 181)

Suunnittelussa käytettäviä tunnuslukuja ovat muun muassa:

- henkilöstön määrä
- henkilöstön määrästä johtuvat pullonkaulat ”tuotantoprosessissa” tai ”toimin- nassa”

- henkilöstön ikärakenne; eläkkeelle siirtymiset jne.
- henkilöstön osaamistaso
- moniosaaminen
- rakenteelliset mahdollisuudet sijoittaa henkilöstöä erilaisiin työtehtäviin tai työpisteisiin
- sijaisuusjärjestelyt
- poissaolot, niiden määrät ja kehittyminen
- sairauspoissaolot
- työtapaturmat
- äitiys- ja vanhempainvapaat
- vuorotteluvapaat
- palkattomat poissaolot
- kesätyöntekijät
- vuokratyövoima, sen määrä, mihin tehtäviin ovat sijoittuneet jne.
- toiminnan tai tuotannon ruuhkahuiput
- vuorotyö, vuorotyöläisten osuus henkilöstöstä
- työolosuhteet
- työvoiman liikkuvuus organisaation sisällä (esim. paikkakuntien kesken)
- sisäiset siirrot
- vaihtuvuus
- työsuhteen irtisanomiset ja purkamiset
- työilmapiiri
- yleinen ja yksikkökohtainen vaihtuvuus
- palkkarakenne
- ulkoa ostettavat palvelut ja niiden riskit
- henkilöstön odotuksen työltään ja organisaatiolta jne.

(Moisalo, 2011, sivunumero puuttuu?)

Tieto organisaation tilasta tuotetaan useimmiten jatkuvalla raportoinnilla, mutta toiset tiedot kerätään harvemmin suoritettavalla systeemillä. Monet mittareista ovat sellaisia, että niitä käytetään jatkuvasti organisaation ohjaamisen apuvälineinä. Näitä ovat mm. vaihtuvuus, sairauspoissaolot, eläkkeelle jäämiset ja muu poistuma, työilmapiirikyselyt, esimiespalautteet, 360-arvioinnit, osaamisarvioinnit, koulutussuunnitelmat, käsitys lähitulevaisuuden kehityksestä ja tuotantorakenteen muutokset. Kaik-

ki mittareista saatava tieto yhdistetään organisaation tavoitteisiin ja suunnitelmiin, ja tehdään niihin soveltuvat kehittämissuunnitelmat. Tässä vaiheessa on yleensä suurin harhautumisen mahdollisuus; kun ajatellaan että tiedon kerääminen ja yhdistäminen on sinänsä jo olennaista henkilöstösuunnittelua. Näin ei kuitenkaan ole. Pelkkä tiedon kerääminen ei riitä. Varsinainen henkilöstösuunnittelu konkretisoituu organisaation sisällä niinä kehittämistoimenpiteinä, jotka päätetään toteuttaa. Lisäksi on erittäin tärkeää saada mukaan prosessointiin myös laadullista informaatiota. Usein vastasen kautta pystytään löytämään kehittämisen avainkysymyksiä. Kotimaisessa käytännössä uskotaan aivan liian yksisilmäisesti vain määrällisiin mittareihin. Asiat tuntuvat olevan olemassa vain, jos ne kertovat prosenteista, kappaleista, euroista, tunteista, kilometreistä, litroista tai unseista. Henkilöstösuunnittelu hoitaa työtään väärin, jos pääosa työstä tehdään tilastoja ja raportteja katselemalla ja ristiintaulukoimalla. Avain kehittämiseen voi löytyä jonkun yksittäisen työntekijän kertomuksesta kahvipöydässä ilman kummempaa systematiikkaa. Oikean henkilön on vain kuultava se, ja ymmärrettävä sen merkitys. (Moisalo, 2011, 182)

### 6.1.2 Ulkoisten tekijöiden analysointi

Henkilöstösuunnitteluun kuuluu organisaation ulkopuolisten markkinoiden seuraaminen, analysointi ja yhteyden pito organisaation ulkopuolisiin toimijoihin. On tunnettava työvoiman tarjonnan tilanne kaikilta olennaisilta osiltaan. Ulkoisesta maailmasta on tunnettava ne tekijät ja laadulliset muutokset, jotka ajassa liikkuvat. Näitä ovat mm. toimialan houkuttelevuus, työn merkityksen muutos, palkkakilpailutilanne, muut edut, jotka houkuttelevat siirtymään jollekin toimialalle, arvojen muutokset, muut tärkeät ajassa liikkuvat asiat ja ilmiöt, mielipidevaikuttajat ja heidän ajatuksensa. Tätä tietoa saa artikkeleista, raporteista ja seuraamalla aktiivisesti eri medioita. Osa tiedon hankinnasta vaatii aktiivista kontaktia avainhenkilöihin. Ajankohtaisista ilmiöistä on paljon arvokasta ennakkotietoa, joka ei löydy mistään raporteista, vaan se vaatii HR-ammattilaiselta monipuolista ja avomielistä asioiden seuranta. Uskotavia tiedonlähteitä ovat eri viranomaiset, päättäjät, työmarkkinajärjestöt, kansalaisjärjestöt, opiskelijajärjestöt, yrittäjäjärjestöt, lainsäätäjä jne. Tiedon keräämisen lisäksi on myös aktiivisesti pyrittävä saamaan päättäjien tietoisuuteen mitä osaamista ja minkälaista työvoimaa organisaatiossa tarvitaan. HR-ammattilaisen olisi hyvä haluta

liikkua ulkoisten sidosryhmien parissa. Verkostoitumisen taidot ovat kullannarvoiset HR-tehtävissä. Hyvä henkilöstösuunnittelija luokkin toimivat suhteet esimerkiksi paikallisiin TE-toimiston viranomaisiin, jotka kertovat mielellään oman alueensa työvoiman tarjonnasta ja auttavat työnantajaorganisaatioita löytämään tietoa ja työvoimaa. Heillä on käytettävissään runsaasti henkilöstön jatko- ja täydennyskoulutuksen mahdollisuuksia, jotka säästävät yrityksen vaivoja ja resursseja. (Moisalo, 2011, 184-185)

### 6.1.3 Tulkinta ja kehittäminen

Sisäiset ja ulkoiset tiedot ja prosessit yhdistetään tulkinnan vaiheessa. Näitä kahta verrataan toisiinsa, ja kartoitetaan vahvuudet ja yhteen soveltumattomat osat. Tulkintavaiheessa on syytä olla mukana mahdollisimman laaja edustus eri tehtävissä ja tasoilla toimivia henkilöitä. Uhkana on, että liian ylimalkaisen katsauksen jälkeen muodostetaan nopeasti varma kanta asioihin. Olisi hyvä perustaa ideariihä, jossa osallistujat tuovat esille niitä näkemyksiä, joita kerätty tieto / aineisto heissä herättää. Ideariihessä toimitaan systemaattisesti, ja siirrytään tiedon analysoinnista ja erilaisten näkemysten keräämisestä skenaariotyöskentelyyn. Tämä vaatii kuitenkin erityistä osaamista HR-henkilöstöltä tai mahdollisesti ulkopuolisen skenaariotyöskentelyyn erikoistuneen ammattilaisen apua. (Moisalo, 2011, 187)

### 6.1.4 Kehittämistoimenpiteet

Varsinaisen henkilöstösuunnitteluprosessin viimeiseen vaiheeseen kuuluu kehittämistoimenpiteistä päättäminen ja niiden laittaminen toimeen. Tässä kohtaa tulee vielä tarkastaa, että valitut kehittämistoimenpiteet ovat todella strategian mukaisia. On myös tärkeää seurata kehittämistoimien etenemistä, ja kerätä systemaattisesti tietoa niistä. Tietoa tulee syöttää henkilöstösuunnittelun järjestelmään jatkuvasti, eikä vain vuosisuunnittelun yhteydessä, jotta pystytään tarvittaessa perustellusti nopeisiin muutoksiin. (Moisalo, 2011, 187)

## 6.2 Esimiesten rooli henkilöstösuunnittelussa

Esimiehet tuntevat parhaiten oman työyhteisönsä vahvuudet ja riskialueet. Esimiehet tulisikin integroida mukaan tiedon arviointiin ja sen perusteella tehtäviin kehittämissuunnitelmiin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa henkilöstösuunnitteluprosessia. Henkilöstösuunnittelu on prosessi ja järjestelmä, joka kattaa koko organisaation alimmalta tasolta ylimpään johtoon. (Moisalo, 2011, 184)

Henkilöstösuunnittelu on yläkäsite mm. rekrytoinneille ja osaamisen johtamiselle strategisen ohjaamisen alueella. Se on konkreettinen strategisen HR-toiminnon työkalu. Strategiayhteyden on toimittava jokaisessa henkilöstöprosessin ja henkilöstösuunnitteluprosessin vaiheessa, jotta henkilöstösuunnittelu pystyy palvelemaan mahdollisimman hyvin koko organisaatiota. (Moisalo, 2011, 184)

## 7 HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN TUOTTAVUUS

Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta on syytä seurata ja mitata samoin kuin muunkin toiminnan tulosta. Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta voidaan arvioida esimerkiksi vertaamalla omaa toimintaa toisten organisaatioiden toimintaan vertaiskehittämisen ja -oppimisen avulla. Yleisimpiä henkilöstöjohtamisen tulosten seuranta-välineitä ovat henkilöstökyselyt, joiden avulla saadaan tietoa henkilöstön kokemasta henkilöstöjohtamisen toimivuudesta. Henkilöstötyön vaikuttavuus näkyy kuntaorganisaation menestymisenä toiminnassaan. Henkilöstökertomuksen avulla valtuutetut voivat saada kokonaisvaltaisen käsityksen kunnan henkilöstöpolitiikan tilasta ja tuloksista talouden rinnalla. (Sallinen jne., 2017, 166)

Henkilöstövoimavarojen tuottavuuden johtaminen on olennainen osa organisaatioiden toiminnan johtamista, sillä sekä yksityiset että kunnalliset organisaatiot kamppailevat jatkuvasti tehokkuuteen ja tuottavuuteen liittyvien haasteiden kanssa. Henkilöstö on organisaatioille tärkein ja joskus jopa ainoa pääomaerä. Tällöin yrityksen arvosta suurin osa muodostuu työntekijöiden kyvykkyyden tuomasta arvosta. Organi-

saation on menestyäkseen sekä luotava inhimillistä pääomaansa että kehitettävä keinoja, joilla siitä saadaan irti mahdollisimman paljon. (Viitala, 2015, 302)

Kunnissa tuottavuuden parantamiseen liittyy vahvasti tulevaisuudessa työvoiman tarjonnan väheneminen ja pula resursseista. Kun työllisiä on jatkossa entistä vähemmän, täytyisi vähemmällä työntekijämäärällä saada aikaan enemmän. Kuntapalveluiden kustannuskehitykseen ja kuntapalveluiden henkilöstötarpeeseen tulevaisuudessa voidaan vaikuttaa tuottavuuskehitystä parantamalla. Tuottavuuden parantaminen on yksi ratkaisu niin sanotun kestävyysvajeen ratkaisussa ja on siksi tärkeä osa kuntien toiminnan ja talouden johtamista. Kuntapalveluiden tuottavuutta on mahdollista parantaa toimintatapoja kehittämällä ja teknologiaa paremmin hyödyntämällä. (Sallinen jne. 2017, 100-101)

Hyvän henkilöstöjohtamisen ja hyvän henkilöstötuottavuuden johtamisen avulla organisaatio kykenee tuottamaan mahdollisimman paljon arvoa asiakkailleen ja sidosryhmilleen, ja siten menestymään markkinoilla. Samalla tavalla henkilöstötoimintojen tulisi kyetä tuottamaan arvoa sisäisesti organisaation muille toiminnoille, ja niiden pitäisi vieläpä tuottaa arvoa mahdollisimman kustannustehokkaasti. Henkilöstöjohtaminen jää kuitenkin useasti organisaatioissa arvonn määrittelyn, vaikuttavuusarviointien ja kustannusten kohdistamisen osalta paitsioon. Syynä tähän saattaa Viitalan mukaan olla se, että henkilöstöjohtamisen merkitystä ja arvoa organisaation kilpailukyvyille ei vieläkään ymmärretä riittävästi. Olisi tärkeää osata yhdistää aineeton pääoma tiiviisti organisaation strategiaan ja päinvastoin. (Viitala, 2015, 302)

Vaikka henkilöstö onkin useimpien organisaatioiden kriittinen kilpailutekijä, on se samalla kuitenkin myös suurin kustannuserä ja usein ainoa todellinen joustotekijä. Vaarana on, että organisaatiossa tehdään henkilöstöjohtamisen aluetta koskettavia päätöksiä, joilla lyhyen aikajänteen kustannussäästöjen ohella on kohtalokkaita vaikutuksia organisaation tuloksentelekykyyn pidemmällä aikavälillä. (Viitala, 2015, 302-303)

Viitala toteaa, että henkilöstövoimavaroja käsittelevä ja henkilöstöratkaisuja tukeva informaatio on usein edelleen melko kehittymätöntä. Useimmissa organisaatioissa on käytettävissä vain vähän systemaattisesti kerättyä ja päätöksentekotilanteita auttavaa



vertailutietoa henkilöstöstä ja henkilöstöratkaisuista. Henkilöstöön liittyvät kustannukset ja menoerät tiedetään yleensä hyvin, mutta erilaisten henkilöstöprosessien kustannukset tiedetään huonosti, samoin kuin henkilöstökulujen kohdentuminen. Epäselvää on se, mitä panostuksilla saadaan aikaan. Myöskään tietoa, joka mahdollistaisi erilaisten henkilöstöratkaisuiden vertailun, ei yleensä ole. Tämä on alue, jolla kaivataan vielä paljon kehitystyötä. (Viitala, 2015, 303)

## 7.1 Henkilöstötuottavuuden kehittäminen

Henkilöstöjohtamisen ja henkilöstövoimavarojen kehittämisen yksi tavoite on parantaa henkilöstön tuottavuutta. Tuottavuutta voidaan parantaa kehittämällä työelämän laatua, eli muun muassa henkilöstön työhyvinvointia, innovatiivisuutta ja sitoutumista. Henkilöstön ja työelämän laadun kehittamisestä vastaa organisaation johto. (Kesti, 2014, 8)

Henkilöstöraportoinnilla on iso merkitys henkilöstötuottavuuden kehittämisessä. Raportoinnin avulla saatavan tiedon tulisi olla sellaista, että sen avulla henkilöstön tuottavuutta voidaan kehittää ja parantaa. Tuottavuuden kasvu parantaa työelämän laatua, ja työelämän laadun parantaminen taas kasvattaa tuottavuutta. Tuottavuuden kasvattaminen onnistuu esimerkiksi työvoimaa kouluttamalla, paremmilla työmenetelmillä ja johtamiskulttuuria kehittämällä, mutta myös tehokkaampien koneiden, järjestelmien ja logistiikan avulla. (Kesti, 2014, 48)

Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiossa työelämän laadun määrittämisellä on hyvin keskeinen asema, sillä se on henkilöstömäärän ja työajan ohella tuotannontekijä. Se kvantifioi henkilöstövoimavarojen laadullisen puolen, jossa tärkeäksi tekijäksi nousee organisaatiopsykologia. Organisaatiossa on kaiken aikaa läsnä kaksi vastakkaista voimaa. Niiden tasapainotila ratkaisee, mihin suuntaan organisaatio kehittyy. Henkilöstökäytännöt, koulutus ja henkilöstön kehittäminen parantavat työelämän laatua. Vastaavasti erilaiset rakenteelliset ja strategiset muutokset aiheuttavat häiriöitä ja siten heikentävät työelämän laatua. Perusoletus onkin, että kaikki organisaatorakenteen muutokset aiheuttavat kehittämistarpeita henkilöstön keskuudessa ja siten ne

heikentävät aineettoman henkilöstöpääoman hyödyntämistä, eli työelämän laatua. (Kesti, 2014, 45-46)

## 7.2 Työelämän laadun käsite

Työelämän laatu voidaan nähdä henkilöstön työhyvinvoinnin ja organisaation hyvinvoinnin yhdistelmänä. Siinä ratkaisevaa on se, mitä tapahtuu ja mitä työntekijä kokee silloin, kun hän on työn ääressä. Jotkut tutkijat kiistelevät siitä kumpi edeltää toista – onko ensin taloudellinen organisaation hyvinvointi, jonka seurauksena se voi panostaa henkilöstön hyvinvointiin, vai pitääkö ensin saada henkilöstö voimaan hyvin, jolloin henkilöstö tekee taloudellisesti menestyvän organisaation. Marko Kesti näkee asian niin, että organisaation evoluutio on jatkuvaa muutosta, jossa talous ja henkilöstön hyvinvointi vaikuttavat toisiinsa reaaliaikaisessa yhteydessä. Oleellista on mentaalinen malli, jossa johto uskoo ja ymmärtää henkilöstövoimavarojensa vaikutuksen liiketoimintaan. (Kesti, 2014, 47)

Työelämän laatu on laaja kokonaisuus, jota voidaan hallita ja kehittää jakamalla se kyvykkyyksiin, joita halutaan edistää. Kyvykkyydet ovat niitä tunnistettuja inhimillisiä menestystekijöitä, joiden avulla organisaatio pyrkii toteuttamaan valitsemaansa strategiaa. Yleistettynä työelämän laatu voidaan jakaa viiteen avainkyvykkyyteen:

- johtamiseen
- esimiestoimintaan
- toimintakulttuuriin
- osaamiseen
- prosesseihin

Näistä kyvykkyyksistä jokaisessa organisaatiossa ja työyhteisössä tärkeimpiä ovat esimiestoiminta, toimintakulttuuri ja prosessit. Ne ovat aina läsnä ja niitä pitää jatkuvasti kehittää kollektiivisesti työyhteisön jäsenten ja esimiesten kanssa yhteistyössä. Kyvykkyyksien kehittäminen on haasteellista toimintaa, koska käytettävissä olevat ajalliset resurssit ovat hyvin rajalliset. Siksi kehittämisen pitää olla systemaattista, tehokasta ja jatkuvaa. (Kesti, 2014, 101)

Työelämän laadun kvantifiointi on haasteellinen tehtävä. Akateeminen tutkimus on tällä saralla laahannut pahasti jäljessä sitä tarvetta, mikä käytännön organisaatioissa on. Työelämän laadun absoluuttisen totuuden selvittäminen on mahdotonta, joten pitää tyytyä malleihin, joilla saadaan riittävä tarkkuus ja luotettava kuva siitä, mitä pitää tehdä työelämän laadun parantamiseksi. Koska työelämän laadun käsite pitää sisällään työhyvinvoinnin lisäksi myös organisaation hyvinvoinnin, HR-kehittämisen onkin oltava riittävän tehokasta. Siksi pitää arvioida sekä HR-käytännöt että henkilöstön kokema työelämän laadun tila. (Kesti, 2014, 47)

Kustannussäästöjä tehdessä ei useinkaan ymmärretä, että henkilöstömäärän vähentäminen heikentää jäljelle jäävän henkilöstön työhyvinvointia, ja siten aiheuttaa työelämän laadun kehittämistarpeita. Henkilöstömäärän vähentäminen leikkaa toimintakapasiteettia. Lisäksi kapasiteettia vähentää työelämän laadun heikentyminen, mikä jää usein täysin huomioimatta, vaikka se on meillä tärkein tuotannontekijä. (Kesti, 2014, 46)

Yksi tärkeimmistä strategisten innovaatioiden tavoitteista on parantaa liiketoimintakerrointa (K ja HRBR), jotta saataisiin tehollisesta työtunnista enemmän liikevaihtoa. Liiketoimintakerrointa voidaan lisätä esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmän (ERP) uudistamisella, jolloin organisaatiolle tärkeä tieto jalostuu paremmin liiketoimintaa edistäen. Henkilöstön keskuudessa koetaan monenlaisia kehittämistarpeita, koska uusi järjestelmä pitää linkittää käytäntöön ja sovelluksen käyttäminen vaatii opettelua. Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiossa se tarkoittaa, että työelämän laatu heikkenee ja rakenteellinen ajankäyttö lisääntyy koulutustarpeiden kasvaessa. (Kesti, 2014, 46)

### 7.3 Henkilöstötuottavuuden johtaminen kuntaorganisaatiossa

Kuntaorganisaatiossa henkilöstötuottavuuden kehittäminen menee työntekijätasolla katsottuna täysin samalla tavalla kuin yksityisy yrityksissä. Sen sijaan taloudellisessa tarkastelussa on eroavaisuuksia, jotka tulee johtamisen kannalta ymmärtää.

Kuntaorganisaatiossa ei tehdä liikevaihtoa, joten henkilöstön työkapasiteetti pitää muuttaa euroiksi muulla tavalla. Oleellista on selvittää tämän hetken henkilöstötuot-

tavuuden tilanne, jotta voidaan mitata, mikä on henkilöstön kehittämisellä aikaan saatava muutos. (Kesti, 2014, 36)

Kuntaorganisaatiossa lähtötilanne voidaan katsoa edellisen vuoden tilinpäätöksestä, jossa toimintakapasiteetin taloudellinen arvo lasketaan kulurakenteen mukaan, eli siitä selviää, millä kokonaiskuluilla palvelut on tuotettu. Tämä arvo on tavallaan sama kuin yrityksillä on liikevaihto, joka on tuotettu henkilöstön työpanoksella, silloin kun käyttökate on nolla. (Kesti, 2014, 36)

Henkilöstön kehittämiseen tähtäävän kasvustrategian avulla voidaan lisätä organisaation tuottavuutta ja arvoa. Yritykset parantavat liikevaihtoaan aineettoman henkilöstöpääoman avulla, eli lisäämällä tehollisen työajan prosentuaalista osuutta kokonaisyöajasta. Vastaavasti kuntaorganisaatiossa lisätään palveluiden tuottamisen kapasiteettia tekemällä asioita tehokkaammin ja fiksummin perustyön tekemisen tasolla. Käytännön kehittäminen on työn tekijän tasolla täysin samanlainen yrityksissä ja kuntaorganisaatioissa. (Kesti, 2014, 38)

#### 7.4 Henkilöstötuottavuuden parantamisen strategiat

Markkinat ja taloudellinen tilanne eivät aina anna mahdollisuutta kasvattaa liiketoimintaa. Silloin on katsottava muita keinoja kilpailukyvyn ja tuottavuuden parantamiseksi. Tärkeimmät työelämän laadun kehittämisen avulla toteutettavat henkilöstötuottavuuden kehittämisen strategiat voidaan kiteyttää seuraaviin osa-alueisiin:

1. Tehdään enemmän liikevaihtoa tai lisätään toimintakapasiteettia.
2. Tehdään sama liikevaihto ja toimintakapasiteetti pienemmällä henkilöstömäärällä.
3. Tehdään sama liikevaihto ja toimintakapasiteetti vähemmällä ylitöillä ja sijaisilla.
4. Tehdään sama liikevaihto ja toimintakapasiteetti pienemmällä muuttuvilla kuluilla.

(Kesti, 2014, 39)

Näiden strategioiden valinnassa on kuitenkin käytettävä huolellista organisaation tilanteen analyysiä, ja osattava katsoa myös organisaation tulevaisuuteen. Esimerkiksi jumittamalla pelkästään tuottavuuden maksimointiin, mennään metsään, sillä se johtaa huonoon lopputulokseen pidemmällä aikavälillä. (Kesti, 2014, 41-42)

Henkilöstötuottavuuden parantaminen haastavissa suhdanneolosuhteissa on useiden mekanismien yhdistelmä. Henkilöstöä pitää vähentää, muuttuvia kuluja pienentää, eikä ylitöiden teettämiseen ole varaa. Yksipuolinen säästäminen leikkaa kapasiteettia, mikä kostautuu etenkin noususuhdanteen alussa. Henkilöstövoimavarat pitää saada tuottamaan sekä lyhyellä että pidemmällä aikavälillä. Tehollisen työajan kasvu mahdollistaa taloudellisen omavaraisuuden parantamisen siten, että organisaatio ei vaaranna olemassa olevaa liiketoimintakapasiteettiaan. Osa tehollisen työajan kasvusta allokoidaan kustannusten vähentämiseen, ja osa investoidaan tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen, jolla parannetaan liiketoimintakerrointa. Taantumanaikana teholliselle työajalle ei välttämättä löydy riittävästi kysyntää, jotta organisaatio voisi lisätä liikevaihtoa. Osa ajasta kannattaa siis investoida tuotekehitykseen tai palveluiden kehittämiseen kuntaorganisaatiossa. (Kesti, 2014, 43)

### 7.5 Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio

Henkilöstövoimavarojen merkitystä organisaation tai yrityksen liiketoiminnalle on ollut vaikeaa osoittaa määrällisillä talousmittareilla. Totuudenmukaisen ja loogisen mallin puuttuminen henkilöstövoimavarojen ja talouden välisestä yhteydestä vaikeuttaa johdon päätöksentekoa. Johto haluaa ja sen pitääkin haluta perustaa päätöksentöön ratkaisuihin, joiden vaikutusmekanismit tunnetaan. Tämä on oleellista, jotta henkilöstökehittämiseen satsatun investoinnin tuotto voidaan arvioida, ja se on tärkeää myös hyvän hallintotavan kannalta. Perinteisten tuotantofunktioiden ongelmana on, että ne eivät huomioi aineetonta henkilöstöpääomaa tuotannontekijänä. Perinteiset liiketoiminnan analysointimenetelmät eivät myöskään selitä, miten henkilöstövoimavarat vaikuttavat liiketoiminnan tulokseen. Tutkimuksissa on kuitenkin vahvistettu, että henkilöstövoimavarojen kehittämisellä voidaan parantaa taloudellista kilpailukykyä, ja näyttää siis siltä, että myös aineeton henkilöstöpääoma on tuotannontekijä, samaan tapaan kuin henkilöstöresurssi. (Kesti, 2014, 11-12)

Organisaation tuottavuus ilmiönä on haastava tutkittava, ja aineettomien tekijöiden mittaaminen on vaikea tehtävä. Perusongelma on se, että mekanismi, jolla henkilöstön kehittäminen vaikuttaa liiketoiminnan tulokseen, on ollut epäselvä. (Kesti, 2014, 13)

## 8 HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN TUOTTAVUUDEN MITTAAMINEN

Hyvä johtaminen edellyttää jatkuvaa mittaamista. Mittaamisen avulla voidaan seurata ja arvioida strategisten tavoitteiden saavuttamista. Mittarit tulisi aina johtaa organisaation strategiasta ja ne tulisi valita niin, että ne kertovat organisaation strategian ja vision toteutumista koskevat keskeiset asiat. Organisaation strategian määrittelyn jälkeen mittareiden valinnassa tulee nimetä organisaation strategian toteutumisen kannalta olennaiset menestystekijät. Kun menestystekijät on valittu, kullekin menestystekijälle määritellään sopiva mittari. Tämä sama koskee henkilöstöstrategiaa, sen tavoitteita ja mittaamista. (Koivuniemi, 2004, 80)

Henkilöstövoimavarojen tuloksellisuuden mittaamisessa on huomioitava, ettei riitä, että mitataan vain henkilöstöjohtamisen välittömiä tuloksia (eng. outcomes), kuten henkilöstön osaamista, hyvinvointia, työtyytyväisyyttä tai vaihtuvuutta. Lisäksi on arvioitava ja mitattava niihin johtavien toimenpiteiden tehokkuutta, ainakin tärkeiden ja vakiintuneiden prosessien ja käytäntöjen osalta. Tällaisia ovat esimerkiksi palkitseminen, rekrytointi, ja osaamisen kehittämisen toimenpiteet. Paitsi niihin sijoitetut kustannukset, myös henkilöstöorganisaation kustannukset ovat kaikki henkilöstöjohtamisen panoksia (eng. input), jotka tulisi suhteuttaa tuloksiin. (Viitala, 2015, 306)

Mittareita on erilaisia, ja niissä täytyy osata erotella ohjaavat mittarit ja seurantamittarit. Ohjaavia mittareita ovat esimerkiksi HR-käytännöt ja toimenpiteet (interventiot), joiden avulla organisaatiota kehitetään. Ohjaavilla mittareilla siis toteutetaan konkreettista muutosta, jonka ansiosta seurantamittareissa näkyy positiivinen kehitys. Kehittämisen tulokset näkyvät pienellä viiveellä seurantamittareissa ja ta-

loudellisissa mittareissa, kuten liikevaihdossa ja myyntikatteessa. Jos toimintaa ohjaavana tekijänä käytetään jatkuvasti seurantamittaria, johon ei voida suoraan vaikuttaa, käynnistyy organisaatiossa haitallisia puolustusmekanismeja. (Kesti, 2014, 53)

Tuottavuustavoitteiden mittaaminen kunnissa on todettu välttämättömäksi, mutta vaikeaksi. Mittareiden tulisi perustua tuotteen tai suoritteen yksikkökustannukseen ja jollakin tavalla tuotetun palvelun laatuun. Yhtäältä tarvitaan mittareita, joita voidaan sisällyttää kuntien johtamisjärjestelmiin toimintaa ohjaamaan. Toisaalta tarvitaan mittareita, jotka ottavat paremmin huomioon laadun ja vaikuttavuuden. (Sallinen jne. 2017, 102)

Haasteellisinta on löytää toimivat mittarit kasvun ja kehittämisen mittaamiseen, ja niiden ohjaamiseen. (Kaplan & Norton, 1996). Mittaristo toimii kyllä vajavaisenakin silloin kun organisaation toimintaympäristö on muuttumaton ja turvattu. Valitettavasti harva organisaatio on tällaisessa tilanteessa, joten mittariston rakentamiseen täytyy nähdä vaivaa, niin että sen sisältämät kaikki näkökulmat tulevat otettua tasapuolisesti huomioon. (Kesti, 2014, 53)

Viitala toteaa, että usein henkilöstöä koskevat mittarit jäävät liian kapea-alaisiksi ja niukoiksi. Niissä ei esimerkiksi huomioida henkilöstöfunktion toiminnan tehokkuutta, vaan painopiste on henkilöstön määrällisessä tarkastelussa ja henkilöstöjohtamisen tuloksissa, kuten esimerkiksi poissaolojen ja vaihtuvuuden seurannassa. Organisaatioissa tarvittaisiinkin useimmiten henkilöstöön liittyvän kokonaisvaltaisen mittariston kehittämistä. Sen avulla on helpompi määritellä, mitä mittareita seurataan osana edellä kuvattua organisaation tasapainotettua mittaristoa. (Viitala, 2015, 307)

Mittaristojen avulla tulisi voida tehokkaasti kohdentaa huomiota olennaisiin henkilöstöjohtamisen kysymyksiin ja varmistaa seurannan pitkäjänteisyys. Mittariston avulla tulisi myös voida luoda keskustelua henkilöstöjohtamisen strategisista kytkennöistä ja saada organisaation johto aktiivisesti hyödyntämään henkilöstövoimavarojen johtamista tavoitteiden saavuttamiseksi. Tärkeitä seurattavia kohteita ovat esimerkiksi työvoiman riittävyys, henkilöstön työhyvinvointi, osaaminen (koulutus, kokemus, osaamisen taso), motivaatio ja sitoutuminen. Myös esimiestyön laatu voisi

olla yksi mittariston ulottuvuus, koska sen merkitys henkilöstöjohtamisen laadulle on niin suuri. (Viitala, 2015, 307)

Mittaaminen perustuu tietoihin, jota saadaan eri tietojärjestelmistä. Henkilöstövoimavarojen tehokkaan johtamisen tärkeimpiä työvälineitä on toimiva IT-järjestelmä, jonka avulla saadaan oikeanlaista, luotettavaa ja laadukasta tietoa organisaation HR-resursseista ja liiketoimintamittareista. Myös henkilöstövoimavarojen kehittämisessä tulee hyödyntää järkevällä tavalla tietoteknisiä ratkaisuja, jotta henkilöstön kyvykkyudet saadaan tuottamaan. (Kesti, 2014, 8-9)

### 8.1 Henkilöstötuottavuuden keskeiset liiketaloudelliset mittarit

Henkilöstötuottavuuden mittariston laadinta tulee tehdä huolellisesti, jotta mittariston avulla saadaan haluttua ja oikeanlaista tietoa. Mittariston kehittäminen johtaa organisaatioissa parhaimmillaan syvälliseen ja analyttiseen keskusteluun. Myös organisaation arvot nousevat siinä väistämättä tarkasteluun. Keskusteluun ja mittareiden valintaan tulisi osallistaa laaja joukko henkilöitä, ylin johto, esimiehet organisaation kaikilta osa-alueilta sekä henkilöstön edustajia, jotka sekä tuovat että saavat keskustelun kautta uutta näkökulmaa henkilöstön ja henkilöstöjohtamisen rooliin organisaatiossa. (Viitala, 2015, 309)

Mittareiden laatiminen on prosessi, jossa tehdään monia päätöksiä ja edetään vaiheittain:

- Mitä mitataan, miksi mitataan ja ketä varten mitataan? Määritellään mittauksen tarkoitus ja mittaustiedon käyttötapa.
- Miten mitataan, ja milloin mitataan? Valitaan ja muotoillaan mittarit.
- Kuka hoitaa mittauksen ja mittaustiedon levittämisen?
- Miten mittaustieto saadaan? Rakennetaan seurantaan tukeva järjestelmä ja kerätään tarvittava tieto.
- Mitä mittaristo ja mittaustieto viestii? Arvioidaan järjestelmän toimivuutta ja tarkastellaan tuloksia sekä tehdään johtopäätöksiä.

(Viitala, 2015, 309)



Riitta Viitalan mukaan henkilöstön tuottavuutta voidaan mitata esimerkiksi seuraavilla tunnusluvulla:

- liikevaihto / henkilö
- myynti / henkilö
- valmistuneet tuotteet / työtunti

(Viitala, 2015, 307)

Marko Kesti muotoilee henkilöstön tuottavuuden mittaamiseen liittyen seuraavasti: ”On tärkeää, että johdolla on selkeät mittarit henkilöstötuottavuuden seurantaan. Liiketaloudellisilla mittareilla tarkoitetaan sellaisia indikaattoreita, jotka ovat yhteydessä euromääräisiin talouslukuihin. Ne kertovat henkilöstövoimavarojen vaikutuksista yritystalouteen, ja ovat siksi strategisen johtamisen ytimessä. Näitä voidaan kutsua kansainvälisellä termillä HR-KPI mittareiksi (Human Resource Key Performance Indicators)”. (Kesti, 2014, 18)

## 8.2 Henkilöstön riittävyyden mittaaminen

Henkilöstön riittävyyden mittaaminen ja seuranta on noussut viime aikoina uudella tavalla tärkeäksi, kun organisaatiot ovat ohentaneet ja kaventaneet henkilöstörakennettaan. Monesti seurauksena on ollut yli- ja lisätöiden määrän kasvu, joka lyhyellä tähtäimellä heikentää toiminnan laatua ja aiheuttaa virhekustannuksia. Pitkällä aikajänteellä se voi myös lisätä sairauspoissaoloja ja vaihtuvuutta. Henkilöstön määrän ei tulisikaan olla mahdollisimman pieni vaan mahdollisimman optimaalinen. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että palkatun henkilöstön pitää mahdollistaa sujuva toiminta myös lomien, sairaus- ja muiden poissaolojen aikana, sekä paikata osaamisen kehittämis- ja muutostoimenpiteiden aiheuttama vaje. Tästä syystä henkilöstön riittävyyden mittareita voisivat olla ylityöt, lisätyöt, työaikaliukumien maksimirajojen ylittävät ja leikatut tunnit, vuokratyövoiman käyttö ja henkilöstövajauksista johtuvat seisakit. (Viitala, 2015, 308)

### 8.3 Henkilöstön osaamisen mittarit

Henkilöstön osaamista on vaikeampaa mitata ja mittareita vaikeampi määrittellä, koska osaaminen on harvemmin tarkasti mitattavissa. Osaamista voidaan mittareiden määrittelyssä lähestyä osaamisen puutteista kertovien asioiden kautta. Esimerkki tällaisesta on laatuvirheiden, esimerkiksi asiakasvalitusten tai vikailmoitusten määrä tietyllä ajanjaksolla. On kuitenkin tärkeää osata erotella milloin ongelmat johtuvat osaamisen puutteista ja milloin kiireestä tai jostain ulkopuolisesta tekijästä. Osaamisen tasoa voidaan mitata esimerkiksi asiakaspalautteilla, itsearvioinneilla ja vertaisarvioinneilla. Myös kehittämiseen käytettyä aikaa tai kehittämistoimenpiteisiin osallistumisia (esim. koulutuspäivät, työkiertoon osallistumiset ja osallistuneet, kehityskeskusteluiden määrä suhteessa henkilömäärään, suoritettut tutkinnot ja näytöt kuten hygieniapassit, tulityökortit etc.) voidaan käyttää osaamisen arviointiin ja kehittämisen seurantaan. (Viitala, 2015, 308)

### 8.4 Henkilöstön hyvinvoinnin mittarit

Henkilöstön hyvinvointia seurataan tavallisesti tapaturmien ja sairauspoissaolojen kautta. Sairauspoissaoloissa erotellaan lyhyet ja pitkät sairauslomat. Sairastumisiin ja tapaturmiin liittyvät mittarit antavat yksinään liian yksipuolisen kuvan organisaation henkilöstön tilasta. On mielenkiintoista laatia mittarit kertomaan myös henkilöstön aidosta hyvinvoinnista. Perinteiset työilmapiiri- ja työyhteisökyselyt antavat tietoa työyhteisöjen ja yksilöiden työhyvinvoinnin tilasta. Hyvinvointiin liittyy silti paljon muutakin, erityisesti työssä jaksamisen ja työssä onnistumisen tekijät vaikuttavat organisaation työhyvinvoinnin kokonaisuuteen. Tarvitaan uudenlaisia ajatuksia ja uudenlaisia mittareita kertomaan organisaation kokonaisyhyvinvoinnista. (Viitala, 2015, 308)

## 9 HENKILÖSTÖRAPORTOINTI JA HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS

Henkilöstöraportointi ja sen lopputuotteena syntyvä henkilöstötilinpäätös ovat johdon työvälineitä, joiden avulla seurataan organisaation henkilöstöön liittyviä tekijöitä ja kustannuksia, ja joiden avulla organisaation johdon on mahdollista suunnitella toimintaa tulevaisuutta silmällä pitäen.

Henkilöstöraportoinnin yläkäsitteenä voidaan pitää henkilöstövoimavarojen laskentatoimintaa (Human Resource Accounting eli HRA), joskus myös henkilöstöressurssien laskentatoimi tai henkilöstökustannuslaskenta. Henkilöstövoimavarojen laskentatoimi edustaa samalla sekä ajattelutapaa, että mittaamisen ja arvioinnin tapoja, joilla voidaan lähestyä henkilöstöratkaisuiden kustannuksia, tuloksellisuutta ja arvoa organisaatioissa. Henkilöstövoimavarojen laskentatoimi sijoittuu liiketaloustieteessä kahden alatieteenalan risteyskohtaan, jossa hyödynnetään sekä henkilöstöjohtamisen että laskentatoimen tuottamia tietoja. (Viitala, 2015, 303)

### 9.1 Henkilöstövoimavarojen laskentatoimen tavoitteet

Henkilöstövoimavarojen laskentatoimella on kolme pääasiallista tavoitetta:

- Ensinnäkin sen tulisi tuottaa informaatiota organisaation strategisen johtamisen tueksi ja henkilöstöratkaisuiden perustaksi.
- Toiseksi sen tulisi tuottaa tietoa organisaation henkilöstöfunktion toiminnan tuloksellisuudesta. Henkilöstöprosessit – kuten rekrytointi, henkilöstön kehittäminen ja hyvinvointiin liittyvät toimet – tulisi saada nykyistä systemaattisemman arvioinnin kohteeksi. Käytännössä arviointi jää usein pelkästään lyhyen aikavälin kustannusten tarkasteluun.
- Henkilöstövoimavarojen laskentatoimen kolmas tavoite on aiempaa paremman informaation tuottaminen sidosryhmille, kuten omistajille, sijoittajille, ja muille päättäjille. Laskentatoimen terminologian käyttämisessä myös henkilöstöä koskevassa keskustelussa on se hyöty, että silloin tätäkin tuloksen kanalta tärkeää osa-aluetta käsitellään samoilla, kaikille tutuilla termeillä ja kielellä.

(Viitala, 2015, 303-304)

Appelbaum ja Hood (1993) tiivistävät henkilöstövoimavarojen laskentatoimen hyödyt organisaatiolle kolmeen asiaan. Henkilöstövoimavarojen laskentatoimen avulla:

- tuotetaan tietoa henkilöstöjohtamisen alueen päätöksenteon tueksi
- voidaan määritellä yrityksen arvoa henkilöstön arvon ja kustannusten kautta
- voidaan suunnata ja motivoida johtoa ja esimiehiä tietoisempaan ja systemaattisempaan henkilöstöjohtamiseen.

(Viitala, 2015, 304)

Henkilöstön tuottavuuskyky on moni-ilmeinen ja tasoinen asia. Sen vuoksi sitä tulisi lähestyä monipuolisesti ja myös laadullisten mittareiden ja määreiden avulla. Henkilöstövoimavarojen laskentatoimi on kuitenkin painottunut vahvasti mittaamisen näkökulmiin. Erityisesti Kaplan & Norton (1996; 2004) ovat vaikuttaneet paljon siihen, miten organisaatioissa tarkastellaan tuloksellisuuden ja samalla henkilöstöjohtamisen kannalta tärkeitä asioita. He kehittivät strategiatyön avuksi tasapainotetun mittariston (Balanced Scorecard, BSC) ja strategiakarttatyökalun (Strategy Map, Success Map). Niiden avulla voidaan eritellä ja havainnollistaa organisaation strategisia menestystekijöitä ja näiden tekijöiden välisiä yhteyksiä. Strategiakartta esitetään tyypillisesti vuokaavion muotoisena visuaalisena mallina, josta strategisten kiintopisteiden sisältö ja keskinäiset suhteet on helppo hahmottaa. On myös luotu malleja, joiden avulla tarkastellaan henkilöstön merkitystä inhimillisen pääoman käsitteellä (Intellectual Capital, Human Capital, Human Assets). (Viitala, 2015, 305)

## 9.2 Henkilöstöraportti vai henkilöstötilinpäätös

Henkilöstövoimavarojen tilaa, muutoksia, sekä taloudellisia vaikutuksia koskeva keskeinen informaatio kootaan usein yhdeksi dokumentiksi, jota kutsutaan henkilöstötilinpäätökseksi tai henkilöstöraportiksi. Henkilöstöraportissa kuvataan henkilöstön tila, kehittyminen, tulevaisuuden suunta, kytkeytyminen liikeideaan, visioon ja strategiaihin, sekä henkilöstövoimavarojen laadulliset ja määrälliset tekijät. Henkilöstöraportista henkilöstöä koskeva tieto löytyy helposti, ja raportti myös kertoo asioiden välisistä syy-seuraussuhteista. (Viitala, 2015, 316)

Suomessa termit henkilöstötilinpäätös, henkilöstöraportti, ja henkilöstökertomus esiintyvät rinnakkain ja niitä käytetään erilaisten henkilöstöä kuvaavien raporttien otsikoina, vaikka niiden sisältö käsitteiden tasolla eroaakin toisistaan. Riitta Viitalan mukaan henkilöstöraportti ja henkilöstötilinpäätös eroavat siinä, että henkilöstötilinpäätös on henkilöstöraporttia suppeampi, ytimekäs ja havainnollinen kuvaus henkilöstön tilasta, ja se laaditaan sekä yrityksen sisäiseen käyttöön että ulkopuolisille sidosryhmille. Henkilöstötilinpäätös on myös joko virallinen tai puolivirallinen, kun taas henkilöstöraportti on epävirallinen, yksityiskohtainen ja ennen kaikkea organisaation operatiivisen johdon käyttöön tarkoitettu dokumentti. Käsitteitä henkilöstötilinpäätös ja henkilöstöraportti käytetään kuitenkin usein synonyymeinä. (Viitala, 2015, 316)

Kirjallisuus esittää teorian tasolla erilaisia henkilöstöön liittyvien tekijöiden mittaamiseen ja raportointiin luotuja malleja, joita ovat esimerkiksi henkilöstötilinpäätös, henkilöstöraportti, henkilöstökertomus, vastuullisuusraportti, balanced scorecard eri versioineen, sekä erilaiset HRSC eli human resources score card –mallit. Organisaation tehtävänä on valita, millaisen mittaus- ja raportointimallin se haluaa ottaa käyttöönsä.

### 9.3 Henkilöstötilinpäätös käsitteenä ja käytännössä

Tässä opinnäytetyössä tarkastelun kohteena ovat henkilöstötilinpäätös ja henkilöstöraportointi. Henkilöstöä koskevaan suunnitteluun ja raportointiin liittyvänä työkaluna henkilöstötilinpäätös on organisaatiolle tärkeä väline, jonka avulla organisaatio pystyy tarkastelemaan omaa toimintaansa, sekä suunnittelemaan ja kehittämään toimintaansa edelleen. Henkilöstötilinpäätöksen mallin ja sen sisällön tulisikin vastata mahdollisimman hyvin organisaation strategiassa määritellyjä tavoitteita ja organisaation toiminta-ajatusta. Seuraavassa käsitellään henkilöstötilinpäätökseen liittyvää teorial tietoa.

Pelkästään henkilöstötilinpäätökseen liittyvää suomenkielistä kirjallisuutta on yllättävän vähän tarjolla. Henkilöstöön liittyvää raportointia koskeva teoria tuntuu olevan hajallaan, joten sen etsimiseen ja seulomiseen meni tämän opinnäytetyön tekemises-

sä huomattava aika. Aihetta käsittelevän kirjallisuuden vähyyden toteaa myös Riitta Viitala. Viitala toteaa, että K. E. Sveibyn ja Guy Ahosen 1980- ja 1990-luvuilla julkaistujen henkilöstötilinpäätöstä koskevien tutkimusten ja teosten jälkeen kiinnostus henkilöstöraportointiin on tutkimuksen saralla hiipunut. Syiksi Viitala mainitsee organisaatioiden suuret muutokset, joiden takia henkilöstön tilaan liittyvien muutosten seuranta on vaikeutunut. Myös raportoinnin työläydellä on perusteltu siitä luopumista ja kiinnostuksen hiipumista. Yhtenä syynä voi myös olla se, että raportoinnin näkyvästi esille nostamat asiat luovat suuria paineita korjata asioita, joihin ei aina ole taloudellisista syistä välttämättä mahdollisuutta. Erillistä henkilöstöraportointia on vähentänyt myös yritysten ja organisaatioiden yhteiskuntavastuun raportointi, jossa sosiaalisen vastuun raportointi sisältää myös henkilöstöä koskevia asioita. (Viitala, 2015, 316-317)

Guy Ahosen mukaan henkilöstötilinpäätöksen tavoitteena ja tehtävänä on kertoa organisaation sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille, eli omistajille, johdolle, työntekijöille, työnhakijoille, rahoittajille, kumppaneille, alihankkijoille ja muille mahdollisille sidosryhmille, mikä on organisaation henkilöstövoimavarojen tila ja kehityssuunta. Yhdessä organisaation virallisen tilinpäätöksen kanssa se kertoo organisaation nykyisen tuloksen kestävydestä. (Ahonen, 1998, 145)

Myös Maritta Joen mukaan henkilöstötilinpäätös kertoo organisaation toiminnasta sen sidosryhmille. Eri sidosryhmät tarvitsevat organisaatiosta ja sen henkilöstöstä sellaista tietoa, jonka perusteella he voivat arvioida organisaation menestystä ja kilpailukykyä tulevaisuudessa. Joki toteaa myös, että henkilöstötilinpäätös luo henkilöstöasiantuntijalle kanavan keskustella organisaation johdon kanssa ja perustella kehittämissuhteita tosiasiatiedoilla. Tällöin henkilöstötilinpäätös nähdään henkilöstöasiantuntijoiden ja johdon työkaluna. (Joki, 2021, 45)

Henkilöstötilinpäätös on organisaation toiminnan kannalta tärkeä raportti, joten on erittäin tärkeää, miten ja mistä tiedoista kyseinen raportti koostuu. Riitta Viitala toteaa kirjassaan ”Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä” henkilöstövoimavaroja käsittelevän ja henkilöstöratkaisuja tukevan informaation olevan usein melko kehittymätöntä. Useimmissa organisaatioissa on loppujen lopuksi käytettävissä hyvin vähän systemaattisesti kerättyä ja päätöksentekotilanteita auttavaa vertailutietoa hen-

kilöstöstä ja henkilöstöratkaisuista. Usein tiedonkeruu keskittyy henkilöstökustannusten keräämiseen, ja kustannukset tiedetäänkin hyvin palkkojen ja muiden työpanoksesta maksettavien kustannusten osalta. Myös henkilöstöön liittyvät erilaiset menot, kuten työterveydenhuollon menot, henkilöstövuokrauskulut, sekä muut ulkopuolisille palveluntarjoajille maksettavat menoerat ovat yleensä eriteltävissä. Sen sijaan erilaisten henkilöstöprosessien kustannukset tiedetään usein huonosti, samoin henkilöstökulujen kohdentuminen. Epäselvää on usein myös se, mitä erilaisilla panostuksilla ja investoinneilla todellisuudessa saadaan aikaan. Tietoa, joka mahdollistaisi erilaisten henkilöstöratkaisuiden vertailun, ei myöskään yleensä ole. Esimerkiksi irtisanomisten, ulkoistamisten tai vuokratyövoiman käytön vaikutuksista ei ole juuriakaan tietoa vertailun ja arvioinnin pohjaksi. Tämä on alue, jolla tarvittaisiin vielä paljon kehittämistyötä. (Viitala, 2015, 303)

Henkilöstötilinpäätöksen laadinnasta ja henkilöstöä koskevasta raportoinnista päättää organisaation johto. Raportoinnissa on tärkeää jatkuvuus. Sitä ei tule tehdä ja toteuttaa kokeiluluontoisesti, vaan raportoinnista on tehtävä säännöllisesti toistuva prosessi, jolloin siitä muodostuu todellinen johtamisen väline. (Viitala, 2015, 319)

Henkilöstöraportointi voi olla työlästä. Usein sitä varten joudutaan kehittämään omaa raportointiprosessia, mittareita ja tiedonkeruun järjestelmiä. Vastuu raportoinnista kannattaa antaa nimetyille henkilöille tai työryhmälle, jotka luovat suuntaviivat organisaation henkilöstöraportoinnille. Heidän tehtävänsä on määritellä seurannan ja raportoinnin laajuus, rakenne, sisältö ja arvioida olemassa olevan tiedon ja tietojärjestelmien riittävyys, organisoida puuttuvien tietojen hankinta, laatia henkilöstötilinpäätös käytännössä, ja määritellä seuraavien vuosien henkilöstötilinpäätöksen turvaavat toimintamallit. (Viitala, 2015, 319)

Henkilöstöraportoinnin tekeminen antaa vahvan viestin niin organisaation sisälle kuin ulkopuolelle. Se on näkyvä kannanotto henkilöstön merkityksestä organisaation toiminnan strategiassa. Henkilöstöraportoinnissa organisaatio asettuu läpinäkyvän arvioinnin kohteeksi ja jatkuvaan arviointiprosessiin henkilöstöjohtamisensa suhteen. (Viitala, 2015, 319-320)

Henkilöstötilinpäätös on Viitalan mukaan arviointi- ja selvitystyön tuloksena syntyvä dokumentti, joka kirjoitetaan raportin muotoon. Se sisältää tavallisesti seuraavat asiat:

- organisaation liikeidea, toiminta-ajatus ja visio
- henkilöstötuloslaskelma ja –tase
- henkilöstökertomus

Henkilöstötilinpäätöksessä kuvataan ensin organisaatio ja sen strategia, jota henkilöstö on toteuttamassa. Samalla kuvataan myös tulevaisuuden kehitystä visiota kohden ja luodaan näin käsitystä tulevista osaamistarpeista. Myös aivan viimeaikaisista muutoksista ja kehityksestä on syytä kertoa, jotta lukija ymmärtää henkilöstöä koskevien tietojen taustaa ja syitä mahdollisiin muutoksiin. (Viitala, 2015, 317)

Maritta Joki kuvailee henkilöstötilinpäätöksen ja sen sisällön samaan tapaan. Hänen mukaansa henkilöstötilinpäätös on laaja kokonaisuus, josta löytyy:

- liikeidea, visio, strategia ja henkilöstöstrategia
- henkilöstötuloslaskelma, josta näkyvät henkilöstökustannukset yksityiskohdaisemmin eriteltynä kuin virallisessa tuloslaskelmassa
- henkilöstötase, josta selviävät henkilöstöinvestoinnit ja henkilöstön arvo
- henkilöstökertomus, jossa ovat tilastot, taustat, tunnusluvut ja indeksit

(Joki, 2021, 45)

Myös Österberg kuvailee henkilöstötilinpäätöksen sisällön seuraavasti:

”Henkilöstötilinpäätös sisältää yleisesti seuraavat asiat:

- liikeidea, visio, missio ja strategia, sekä niiden pohjalta laadittu henkilöstöstrategia
- henkilöstötuloslaskelma, josta näkyvät henkilöstökustannukset yksityiskohdaisemmin eriteltyinä kuin virallisessa tuloslaskelmassa
- henkilöstötase, josta selviää henkilöstöinvestoinnit ja henkilöstön arvo
- henkilöstökertomus, jossa on tilastot, taustat, tunnusluvut ja indeksit”

(Österberg, 2014, 46)

Guy Ahonen kuvailee kirjoittamassaan alan perusteoksessa ”Henkilöstötilinpäätös” puolestaan henkilöstötilinpäätöksen seuraavasti: ”Henkilöstötilinpäätös on yrityksen henkilöstöpääoman julkiseen raportointiin tarkoitettu asiakirja. Henkilöstötilinpäätös



muistuttaa perinteistä tilinpäätöstä sikäli, että se perustuu osaksi yrityksen kirjanpitoon. Sen rakenne ei kuitenkaan perustu lakeihin ja sopimuksiin.” (Ahonen, 1998, 48)

Henkilöstötilinpäätös kertoo organisaation toiminnasta paitsi sen omalle johdolle ja henkilöstölle, myös sen sidosryhmille. Asiakkaat, omistajat, päättäjät, sijoittajat ja muut sidosryhmät tarvitsevat yrityksestä tai organisaatiosta sellaista tietoa, jonka perusteella he voivat arvioida organisaation menestystä ja kilpailukykyä tulevaisuudessa. Organisaation tulevaisuus on sen henkilöstön tekemä, ja sen inhimillisen pääoman varassa. Asiakkaita kiinnostaa henkilöstötilinpäätös, kun he arvioivat organisaation kykyä tyydyttää heidän tulevat tarpeensa, ja organisaation alihankkijoita tai muita toiminnallisia sidosryhmiä kiinnostaa esimerkiksi organisaation tuleva maksukyky tai osaamisen taso. (Österberg, 2014, 45)

Henkilöstötilinpäätöstä ja sen sisältöä ei ole standardisoitu, joten organisaatiot voivat laatia ne haluamallaan tavalla. Tämä vaikeuttaa eri yritysten ja organisaatioiden tietojen vertailua. (Viitala, 2015, 316)

Vaikka laki ei määrittele henkilöstötilinpäätöksen rakennetta tai sisältöä, on sen laadinnassa kuitenkin otettava huomioon Suomen lainsäädäntö, joka koskee esimerkiksi henkilön yksityisyyden suojaa. Lisäksi kunnallisen henkilöstötilinpäätöksen osalta on hyvä huomioida KT:n suositus henkilöstöraportin sisällöstä.

Henkilöstöön liitetään usein aineettoman pääoman käsite. Kirjassaan ”Aineeton pääoma – johdon käsikirja” kirjoittajat toteavat, että yksi julkisen organisaation, kuten kaupungin, tavoite aineettomaan pääomaan liittyvään raportointiin on läpinäkyvyyden luominen julkisten varojen käyttöön. Läpinäkyvyys, ja aineettomien voimavarojen kehittymisen ja organisaation kehittämisen painopisteiden osoittaminen ovat raportointiin liittyviä tärkeitä käsitteitä. (Roos, Fernström, Pionius, Rastas, 2006, 176).

## 9.4 Hyvä henkilöstötilinpäätös

Hyvää henkilöstötilinpäätöstä kuvaavat Ahosen mukaan seuraavat periaatteet:

- henkilöstötilinpäätös on yrityksen virallinen selvitys henkilöstövoimavaroista ja niiden kehityksestä
- se antaa realistisen kuvan henkilöstön pitkäaikaiseen suorituskykyyn liittyvistä tekijöistä
- se antaa informaatiota, joka auttaa yrityksen ulkoisia taloudellisia sidosryhmiä muodostamaan kuvaa yrityksen kestävästä tuloskehityksestä
- se ohjaa yrityksen strategista ja operatiivista johtoa käyttämään ja kehittämään yrityksen henkilöstöresurssia oikein
- sen tiedot on varmennettu riittävän auktoriteetin omaavalta taholta
- se on esitystavaltaan suppea ja kokoava, mutta myös riittävän yksityiskohtainen toimiakseen yrityksen arvioinnin välineenä
- sen käsitteistö on määritelty niin, että sen tietoja voidaan verrata muiden yritysten vastaaviin tietoihin

(Ahonen, 1998, 48-49)

## 9.5 Henkilöstötuloslaskelma ja -tase

Henkilöstötilinpäätökseen voidaan liittää organisaation toivomalla tavalla koostettu henkilöstötuloslaskelma ja -tase. Henkilöstötuloslaskelma muistuttaa tavallista tuloslaskelmaa, mutta siinä henkilöstömenot on eritelty tarkasti. Henkilöstötuloslaskelmassa voidaan myös esittää tuloslaskelma liikevoitosta tilikauden voittoon tai tappioon siten, että muut kuluerät kuin henkilöstömenot on niputettu yhteen.

Henkilöstökulut jaotellaan usein niiden pääomavaikutusten mukaan neljään ryhmään, joita ovat:

- henkilöstön kehittämiskulut (investoinnit)
- henkilöstön rasittumiskulut (esim. ylityöt ja tapaturmakustannukset)
- henkilöstön uusiutumiskulut (esim. lomista ja vaihtuvuudesta aiheutuvat kustannukset)
- tehokkaan työajan kulut (aktiiviset käyttökulut)

Organisaatio voi myös tehdä henkilöstötaseen, jossa taseen vastaavaa -puolelle sisällytetään henkilöstöpääoma muun varallisuuden joukkoon. Vastaavasti henkilöstöpääoman vähennykset voidaan merkitä tuloslaskelmaan. Taseeseen voidaan viedä myös henkilöstöpääoman arvonkorotus, jos organisaation markkina-arvo osaamis-pääoman vuoksi ylittää kirjanpitoarvon. Näitä esityksiä ei voi kuitenkaan sisällyttää yrityksen tai organisaation viralliseen tilinpäätökseen. Ihmisen taloudellisen arvon määrittelyä on pidetty eettisesti arveluttavana. (Viitala, 2015, 317)

## 9.6 Henkilöstökertomus

Henkilöstökertomus on henkilöstötilinpäätöksen osa, jossa kuvataan henkilöstövoimavarojen tila ja tilanne, sekä henkilöstövoimavarojen kehitys tietyllä aikavälillä. Henkilöstövoimavaroja kuvataan yleensä kolmella ulottuvuudella: määrä, laatu ja henkilöstöorganisaatio. Henkilöstökertomuksessa vertaillaan myös eri kausia ja mahdollisesti organisaation eri yksiköitä ja osia. Henkilöstökertomuksessa esitetään kaikki se henkilöstön tilaa koskeva tieto, joka ei ilmene henkilöstötuloslaskelmasta ja henkilöstötaseesta. Henkilöstökertomus voi sisältää esimerkiksi seuraavat asiat:

- henkilöstövahvuus
- henkilöstön laatu
- työyhteisön tila
- tunnusluvut

(Viitala, 2015, 318)

### 9.6.1 Henkilöstövahvuus

Henkilöstövahvuus esitetään usein työntekijöiden lukumääränä tai henkilötyövuosina. Henkilöstövahvuudesta parhaan kuvan antaa raportti, jossa käytettävissä olevan työvoiman vahvuutta täsmennetään lisätiedoilla: kokonaistyöaika, lomat, maksetut arkipyhät, koulutukseen käytetty aika, sairauspoissaolot, ylityöt, alihankintana tehty työ, vuokratyö, työkyvyttömyyseläkkeiden takia menetetty työaika jne. Myös henkilötyötunteja käytetään vahvuuden ilmaisemisessa. Tavallista on lisäksi kertoa vahvuuden rahamääräinen kustannus. Määrä ilmoitetaan usein yksiköittäin ja henkilöryhmittäin. (Viitala, 2015, 318)

## 9.6.2 Henkilöstön laatu

Henkilöstön laatua kuvaava osa sisältää puolestaan kaikkea mahdollista tietoa, jonka avulla henkilöstötilinpäätöksen lukija voi tarkastella henkilöstön kyvykkyyttä ja hyvinvointia. Raportoitavia asioita ovat koulutus, kokemus ja osaaminen (taidot ja valmiudet), ikä, sukupuoli, terveys ja työkyky. Näitä asioita ilmaistaan ryhmittäin, jotta työntekijöiden yksityisyyden suoja säilyy. Osaamisen kuvaamisessa keskeistä on antaa tietoa organisaation toiminnan kannalta oleellisesta ja merkittävästä osaamisesta. Osaamista ja hyvinvointia koskevien asioiden kuvaamisessa tarvitaan järjestelmällisesti kerättyä tietoa ja hyviä välineitä. Sellaisia ovat esimerkiksi järjestelmälliset osaamiskartoitukset sekä työkykyä ja hyvinvointia kuvaavat mittarit. (Viitala, 2015, 318)

## 9.6.3 Työyhteisön tila

Työyhteisön tila sisältää monia ulottuvuuksia, joista raportissa voidaan esittää esimerkiksi työilmapiirikartoitusten tuloksia tai henkilöstön vaihtuvuuslukuja. Työilmapiiriä voidaan selvittää esimerkiksi seuraavien ulottuvuuksien osalta: yleinen tyytyväisyys, suhteet työtovereihin, koettu työn mielekkyys, esimiestoiminta, viestintä, tyytyväisyys palkkiojärjestelmään ja päämäärätietoisuus. Kartoitukset kertovat aina työntekijöiden oman mielipiteen asioista ja mielipiteen kehittymisen. Henkilöstön korkea vaihtuvuus voi olla oire työyhteisön huonosta tilasta. Korkea vaihtuvuus haurastuttaa joka tapauksessa työyhteisöä ja rapauttaa toimintaa, joten se on tärkeä raportoitava asia. Vaihtuvuuden osalta ilmoitetaan esimerkiksi henkilöstön keskimääräinen vahvuus vuoden ajalta, lähteneiden ja palkattujen henkilöiden määrä ja muutos, myös henkilöstön työuran pituuden keskimääräinen aika voi olla mielenkiintoinen tieto. Myös työyhteisön tilaa koskevia lukuja voidaan ilmaista yksikkökohtaisesti. (Viitala, 2015, 318-319)

## 9.6.4 Tunnusluvut

Tunnusluvut ovat henkilöstövoimavarojen kehitystä koskeva kuvaus tiivistetyssä muodossa. Ne voivat olla osa henkilöstökertomusta. Tunnusluvut antavat vertailu-

kelpoista tietoa niissäkin tapauksissa, joissa yrityksen toiminta on joko supistunut tai laajentunut edellisistä tarkastelujaksoista. Tulevaisuudessa saadaan todennäköisesti alakohtaista vertailutietoa, jolloin yritysten ja muiden organisaatioiden tilan arvioiminen helpottuu. Tunnuslukujen avulla voidaan joka tapauksessa verrata organisaation eri tilikausien tilannetta ja eri yksiköiden tilannetta organisaation sisällä. (Viitala, 2015, 319)

Tunnuslukuja voivat olla esimerkiksi:

- henkilöstökustannukset euroina tai prosentteina kustannuksista
- henkilöstön kehittämiskustannukset euroina tai prosentteina kaikista henkilöstökustannuksista ja kaikista yrityksen / organisaation kustannuksista
- koulutuspäivät henkilöä kohti
- kehittämiskustannukset henkilöä kohti
- keskituntipalkka
- bruttotyötunnit ja nettotyötunnit
- sairauspoissaoloprosentti
- vaihtuvuus ja vaihtuvuusprosentti
- ylityöt tunteina ja ylityöprosentti koko työajasta

(Viitala, 2015, 319)

Maritta Joki kuvailee henkilöstökertomuksen sisällön monipuolisesti. Hänen mukaansa henkilöstökertomukseen kootaan henkilöstötilastot, jotka koskevat henkilöstön ikä-, sukupuoli- ja koulutusjakaamaa sekä tilastotietoa työkokemuksesta ja palkkatasosta. Henkilöstökertomuksesta löytyy erilaisia henkilöstöön liittyviä tunnuslukuja, selvitykset mahdollisten henkilöstötaseen ja/tai -tuloslaskelman pääoma- ja kustannuseristä, tietoa henkilöstön osaamisesta, työkyvystä ja terveydestä sekä tietoa työyhteisöstä ja työympäristöstä. Henkilöstökertomuksen peruselementtejä ovat henkilöstövahvuuden, henkilöstön yksilöominaisuuksien sekä työyhteisön kuvaus.

(Joki, 2021, 49)

Henkilöstövahvuus tarkoittaa yrityksessä vuoden aikana tehtyä työn määrää mukaan lukien esimerkiksi ylityöt, alihankintatyöt ja sijaisten tekemät työt. Henkilöstövahvuuksien kuvauksessa vastataan kysymyksiin, mitkä ovat yrityksen käytettävissä olevat määrälliset henkilöresurssit, ovatko ydinhenkilöstöresurssit ja vakinaisen ja

kokopäiväisen henkilöstön määrä riittävät yrityksen toiminnalle, mikä on henkilöstön kehittämisaika ja kuinka sairauspoissaolot verottavat henkilöstövoimavaroja.

(Joki, 2021, 49)

Joen mukaan henkilöstön yksilöominaisuuksista on syytä mitata ja tilastoida ainakin yksilön osaaminen, ikä ja sukupuoli, terveys ja työkyky. Osaamisen selvittämisessä kerätään tiedot henkilöstön peruskoulutuksesta, palvelusvuosista, erityisosaamisista ja henkilöstön koulutustilaisuuksissa käyttämästä ajasta. Osaamista arvioitaessa pohditaan, onko henkilöstöllä riittävä koulutustausta yrityksen liike-idean toteuttamiseen nyt ja tulevaisuudessa, takaako henkilöstön kokemustausta riittävän toimialatuntemuksen ja toimintavarmuuden ja onko yrityksen osaaminen riittävää suhteessa liikeidean edellyttämään tarpeeseen. Ikään ja sukupuoleen liittyviä ja seurattavia seikkoja ovat ikä- ja sukupuolijakauma sekä keski-ikä, jonka perusteella voidaan arvioida tulevaa resursointitarvetta. Terveysteen ja työkykyyn liittyviä seurattavia asioita ovat muun muassa sairauspoissaolot, työtapaturmat, ammattitaudit ja työkyky- ja uupumusindeksi. (Joki, 2021, 49)

Työyhteisön kuvauksessa keskeisiä seikkoja ovat vaihtuvuus, henkilöstösosiaalinen toiminta, johon kuuluvat esimerkiksi virkistys- ja harrastustoimintaan ja työpaikkaliikuntaan käytetty työaika, henkilöstötutkimuksen toteutus ja sen tulokset, kehityskeskustelukäytännöt sekä asiakastyytyväisyys. Työyhteisön kuvauksessa mukana ovat myös henkilöstön sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien välisten suhteiden arviointi. Sisäiseen työyhteisöön liittyy pohdintaa työyhteisön tavasta toimia, tiimityön tarkoituksenmukaisuudesta suhteessa tulevaisuuden haasteisiin, vaihtuvuudesta ja liikkuvuudesta organisaation sisällä sekä ajan ja varojen varaamisesta toiminnan kehittämiseen. Työyhteisön ulkoiseen arviointiin liittyvät kysymykset siitä, pystyykö henkilöstö ylläpitämään kestäviä asiakassuhteita, mikä on suurimpien asiakkaiden osuus koko myynnistä ja pystyykö henkilöstö solmimaan sellaisia asiakassuhteita, jotka kehittävät yrityksen toimintaa. (Joki, 2021, 49)

## 9.7 Organisaation osaamisen mittaaminen

Organisaation kokonaisvaltaisen osaamisen mittaaminen voi joissain tapauksissa olla tärkeää ja mielekästä. Organisaation osaaminen koostuu sekä substanssiosaamisesta (esim. tietotaito, sen jalostaminen ja kehittäminen), vuorovaikutusosaamisesta (esim. toimiminen muiden kanssa), ja prosessiosaamisesta (esim. toisten oppimisen luot- saaminen, prosessien vaiheistaminen, ja liikkeessä pitäminen). Ei riitä, että yksilö tietää ja osaa itse asioita, vaan on osattava rakentaa tietoa toisten kanssa, tehdä asioita yhdessä, ja tukea myös toisten kehittymistä yhteisen työn äärellä. (Mönkkönen ja Roos, 2010, 262-263)

Annukka Oivan (2007) strategiakeskeinen kyvykkyyden johtamismalli korostaa organisaation kyvykkyyttä. Se kuvaa, mitä organisaatio osaa tehdä, viitaten organisaation ominaisuuksiin, ei yksittäisten ihmisten tai teknologian tuomaan hyötyyn. Organisaation kyvykkyydet ovat kietoutuneet sen sisäisiin prosesseihin, infrastruktuuriin, ja teknologiaan, ja tulevat esiin vakiintuneena toimintana. Kyvykkyyden johtamisen keskipisteessä on erilaisten asiantuntijuuksien ja tehtävien integrointi ja yhteensovittaminen. Organisaation tuottavuuden parantaminen on mahdollista vain organisaation yhteisen osaamisen ja toimintakyvyn parantamisella. Organisaation oppiminen ja kyvykkyys kehittyvät vuorovaikutuksessa. Organisaatioon tuotu tieto ei toimi sellaisenaan, vaan organisaation täytyy luoda oma osaamisensa käytettävissä olevan ulkoisen tiedon ja sisäisen kokemuksen perusteella. Sisäisen kokemuksen hyödyntämiseen tarvitaan vuorovaikutusta, mutta pelkät rakenteelliset vuorovaikutuksen foorumit eivät riitä, vaan pitää osata asettautua vuorovaikutukseen uudella tavalla. Joskus tarvitaan ulkopuolista rakentamaan keskustelua ja vuorovaikutusta, jotta ei upottaisi hierarkkisiin rakenteisiin. (Mönkkönen ja Roos, 2010, 223-224)

Osaamisen kehittämistä ja johtamista ei tule katsoa vain yksilöiden osaamisena tai tiimien toimintana, vaan organisaatiolla on myös oma osaamisprofiilinsa, joka ilmenee sen rakenteissa, prosesseissa ja vuorovaikutuskulttuurissa. Organisaatio-osaamista voidaan katsoa myös eräänlaisina organisaatioiden hyvinä tapoina, jotka ovat eduksi imagolle, osaavan työvoiman saatavuudelle, mutta myös laajemmin kilpailukyvyille. (Mönkkönen ja Roos, 2010, 223)

Vastuullisuuteen liittyvien mittareiden ja raportoinnin lisäksi voi joissain tapauksissa olla mielekästä raportoida myös organisaation omasta osaamisesta ja sen kehittymisestä vuosittaisella tasolla.

## 10 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Huittisten kaupungin henkilöstötilinpäätöstä ja henkilöstöraportointia vastaamaan henkilöstöraportoinnille asetettuja ajanmukaisia vaatimuksia, ja samalla tuoda kaupungin henkilöstöraportointiin yleisellä tasolla lisää selkeyttä ja informatiivisuutta. Tavoitteena oli myös, että hyvin koostettu henkilöstötilinpäätös toimii jatkossa aidosti henkilöstösuunnittelun ja henkilöstön kehittämisen työvälineenä, sekä tiedon lähteenä kaupungin sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille. Lisäksi tavoitteena oli, että hyvin toteutetun henkilöstöraportoinnin myötä kaupungin henkilöstöön liittyvä strateginen suunnittelutyö ja tavoitteiden asettaminen, ja samalla vuosittain tapahtuva asetettujen tavoitteiden saavuttamisen mittaaminen helpottuvat jatkossa.

Opinnäytetyön lopputulemana koostettiin raportti, jossa on koottu opinnäytetyön aiheeseen liittyen teoriaa ja tutkimuksen avulla hankittua tietoa, sekä annetaan kehitysideoita ja ajatuksia henkilöstötilinpäätöksen mallin ja sen sisällön, sekä yleisemmällä tasolla, koko henkilöstöraportoinnin kehittämiseksi.

### 10.1 Tutkimuksen lähestymistapa

Tämä opinnäytetyö tähtää tilaajaorganisaatiossa ilmenevän todellisen kehittämistarpeen mukaisen tutkimusongelman selvittämiseen. Tämän opinnäytetyön puitteissa tehtävä tutkimus on siis käytännön työelämään liittyvää soveltavaa tutkimusta. Koulutusperinteen mukaan työelämän tutkimusta luonnehtii ammatillisuus, eli tutkitaan asioita, jotka kuuluvat luontevasti tutkijan ammatti- tai toimialaan. Tutkimuskohteina ovat siten työelämän käytännöt, jotka parhaillaan kaipaavat kehittämistä, muuttamista, ylläpitämistä tai peräti uusien käytäntöjen luomista. Mielenkiinto on perustutki-



muksen sijaan tarkastelussa, jossa kohteena on esimerkiksi tuotetun tutkimustiedon soveltuvuuden tutkiminen käytännössä, uusien sovellusten luominen tutkimusten avulla tai sen selvittäminen, miten jo olemassa olevien tietojen yhdistäminen käytännössä onnistuu uudella tavalla. Työelämän tutkimuksen tavoite on teorian, kokemuksen ja ammattikäytäntöjen yhdistäminen. (Vilka, 2007, 13)

Opinnäytetyö on käytännön tarpeesta lähtevää ja käytännönläheistä tutkimuksellista kehittämistyötä. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti toteavat kirjassaan ”Kehittämistyön menetelmät”, että: ”Tutkimuksellinen kehittämistyö alkaa ideoinnista ja päättyy monien ideoiden kehittelyvaiheiden kautta ratkaisuun, sen toteutukseen ja arviointiin. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä korostuu siis toiminnallisuus, parannusten hakeminen asiaintiloihin, ja ideoiden ja ratkaisujen toteutettavuuden varmistaminen tutkimuksen keinoin”. He toteavat myös että: ”Tutkimuksellista kehittämistyötä eivät ohjaa ensisijaisesti teoreettiset vaan käytännölliset tavoitteet, joihin haetaan tukea teoriasta”. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, 2014, 20)

Tutkimuksellisuus tarkoittaa edellä mainittujen kirjoittajien mukaan myös sitä, että omat ratkaisut ja tuotettu tieto rakentuvat olemassa olevan tiedon päälle. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, 2014, 21)

Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus tukeutua henkilöstötilinpäätöstä ja henkilöstöraportointia sekä myös johtamista ja strategiaa koskevaan teoriaan. Lisäksi tarkoituksena on tutkia aihetta käytännön näkökulmasta ja tietopohjaa syventäen haastattelella henkilöstöalan asiantuntijoita. Tutkimuksellisena tavoitteena on koota heidän näkemyksiään ja ajatuksiaan henkilöstöraportointia ja erityisesti henkilöstötilinpäätöstä ajatellen. Lisäksi tarkoituksena on vertailla olemassa olevaa Huittisten kaupungin henkilöstötilinpäätösmallia valikoitujen organisaatioiden henkilöstötilinpäätöksiin, ja tällä tavoin etsiä ehdotuksia ja ideoita Huittisten kaupungin henkilöstötilinpäätöksen kehittämiseksi. Kirjallisuuslähteiden ja muun teoreettista tietoa sisältävien lähteiden, asiantuntijahaastatteluiden sekä dokumenttiverailun avulla hankitun tiedon pohjalta on tarkoitus koostaa Huittisten kaupungin henkilöstötilinpäätöstä kommentoiva, sen kehittämiseen tähtävä, kehitysideoita sisältävä raportti, joka mahdollistaa kaupungin henkilöstötilinpäätöksen mallin ja sisällön, sekä kaupungin henkilöstöraportoinnin kehittämisen jatkossa. Lisäksi on tarkoitus tuottaa myös muista

mahdollisista esiin nousevista henkilöstöraportointiin, henkilöstösuunnitteluun, ja strategiaan liittyvistä ajatuksista kehitysehdotuksia jatkoa varten.

Tämän opinnäytetyön voidaan katsoa olevan uudistamisperusteinen kehittämistyö, koska työn tavoitteena on uudistetun mallin kehittäminen ja toimintaprosessien uudistaminen. Uudistamisperusteinen kehittämistyö tarkoittaa Ojasalon jne. mukaan uuden etsimistä erilaisia rajapintoja kohtaamalla. Tavoitteena voi olla esimerkiksi uusi liiketoimintamalli, tuote tai palvelu, toimintaprosessien uudistaminen tai uuden työkuiltuurin luominen. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, 2014, 26).

Tässä työssä kohdattavia rajapintoja ovat kirjallisista lähteistä saatavan teoreettisen tiedon lisäksi, esimerkiksi vertailemalla kerättävä tieto, sekä eri henkilöiltä saatavat ajatukset ja tieto.

Ojasalo jne. korostavat taustatyön ja huolellisen tiedonhankinnan merkitystä. He toteavat mm. että, jotta kehittämistyön tavoitteet voidaan tarkasti määrittää, on ensin hankittava kehittämiskohteeseen liittyvää tietoa eri lähteistä. Tarvittavaa tietoa voivat olla esimerkiksi: 1) organisaation taustatiedot, 2) johtamisen filosofia, arvot, strategiat yms., 3) henkilöiden asenteet ja havainnot, sekä 4) tiedot toimialasta ja toimintaympäristöstä. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, 2014, 28-29)

Kunnallinen johtaminen poikkeaa joiltain osin yksityisten yritysten johtamisesta, mikä tulee tässä työssä huomioida. Tämä tullaan ottamaan huomioon niin teoreettisessa mielessä, kuin myös käytäntöjä tarkastellessa.

Ojasalo jne. toteavat, että: ”Kehittämistehtävä ja sen luonne määrittävät sen mikä tai mitkä lähestymistavat soveltuvat parhaiten kulloiseenkin kehittämistyöhön”. Lisäksi he toteavat, että lähestymistavat voivat olla päällekkäisiä, ja kehittämishankkeessa voi olla piirteitä useasta eri lähestymistavasta. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, 2014, 36)

Tämän opinnäytetyön lähestymistavaksi valikoituu tapaustutkimus (case study), jossa on konstruktiiivisia piirteitä (constructive research).

Tapaustutkimuksessa (case study) tavoitteena on tutkitun tiedon tuottaminen kohteesta, ja siinä painottuvat tavanmukaisen tutkimuksen tavoitteet. Tapaustutkimus soveltuu hyvin lähestymistavaksi, kun halutaan ymmärtää syvällisesti jonkin organisaation tilannetta, ja tehtävänä on ratkaista jokin siellä ilmenevä ongelma tai tuottaa tutkimuksen keinoin kehittämisehdotuksia. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tapauksen tutkimiseen käytetään useita erilaisia tiedonhankintamenetelmiä, jotta kohteesta saadaan syvälinen ja kokonaisvaltainen kuva. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, 2014, 37).

Ojasalon jne. mukaan konstruktivisessa tutkimuksessa (constructive research) tavoitteena on käytännön ongelman ratkaisu luomalla jokin uusi konstruktio, eli jokin konkreettinen tuotos, esimerkiksi tuote, tietojärjestelmä, ohje, käsikirja, malli, menetelmä tai suunnitelma. Konstruktivisessa tutkimuksessa muutos kohdistuu siis johonkin konkreettiseen kohteeseen, kun taas esimerkiksi toimintatutkimuksessa pyritään tyypillisesti ihmisten toiminnan muuttamiseen. Ojasalon jne. mukaan tiivis vuoropuhelu käytännön ja teorian välillä on konstruktivisen tutkimuksen lähestymistavalla luonteenomainen piirre. Kehitetyn ratkaisun toteuttaminen ja käytännön toimivuuden ja hyödyllisyyden arviointi ovat keskeinen osa konstruktivistista tutkimusta. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, 2014, 37-38)

Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus perehtyä eri rajapintoja kohtaamalla henkilöstötilinpäätökseen ja henkilöstöraportointiin ja tuottaa kaupungin organisaatiolle kehitysehdotuksia sen henkilöstötilinpäätökseen ja henkilöstöraportointiin liittyen, joten tässä suhteessa työn lähestymistapa on tapaustutkimuksellinen. Toisaalta, tämän työn tavoitteena on myös luoda kehittämisehdotuksia kaupungin henkilöstötilinpäätöksen uudistamiseksi, joten toinen tätä työtä luonnehtiva lähestymistapa on konstruktivinen tutkimus.

## 10.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmiä valittaessa on keskeisintä ensin pohtia, millaista tietoa tarvitaan ja mihin tarkoitukseen sitä aiotaan käyttää. Eri menetelmillä saadaan kehittämistyön tueksi erilaista tietoa ja erilaisia näkökulmia. On siis suositeltavaa käyttää rinnakkain

useampaa menetelmää, koska ne täydentävät toisiaan, jolloin kehittämistyöhön liittyvään päätöksentekoon saadaan varmuutta. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, 2014, 40)

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmiksi valikoituivat haastattelut, dokumenttianalyysi ja dokumenttien vertailu. Lisäksi monipuolisen ja luotettavan tiedon saamiseksi käytettiin erityyppistä havainnointia ja muita tiedonkeruun menetelmiä. Useampaa menetelmää käyttäen haluttiin varmistaa kattavan kokonaiskuvan saaminen tutkittavasta aiheesta ja siihen liittyvistä tekijöistä.

Haastattelut auttavat syventämään ja monipuolistamaan kirjallisuudesta ja muusta teorian tiedosta koostuvaa kuvaa. Tässä opinnäytetyössä haastateltiin henkilöstöalan asiantuntijoita, ja näiden haastatteluiden avulla haluttiin peilata kirjallisuudesta löytyneitä henkilöstötilinpäätökseen ja henkilöstöraportointiin liittyviä ajatuksia todelliseen käytännön raportointityöhön. Haastatteluiden avulla haluttiin myös vertailla teoreettista tietoa todellisuuteen ja selvittää miten teoriassa ilmenevät asiat esiintyvät todellisessa työelämässä ja todellisessa arjen henkilöstöraportoinnissa. Haastatteluiden avulla onnistuttiinkin nimenomaan monipuolistamaan ja syventämään henkilöstöraportointiin ja henkilöstötilinpäätökseen liittyvää kokonaiskuvaa. Asiantuntijoiden haastatteluiden avulla haluttiin myös kerätä ajatuksia ja ideoita henkilöstöraportoinnin kehittämiseksi ja uudistamiseksi. Näkökulman haluttiin myös olevan tulevaisuuteen suuntautuva. Haastatteluissa käytyjen keskusteluiden avulla löydettiin runsaasti erilaisia henkilöstötilinpäätöksen ja henkilöstöraportoinnin kehittämiseen tähtäviä ajatuksia, jotka on esitelty tämän raportin tutkimustuloksia käsittelevässä luvussa.

Haastatteluita on erityyppisiä, ja kullakin on oma käyttötarkoituksensa. Tämän opinnäytetyön kannalta paras haastattelutyyppi ajateltiin olevan asiantuntijoiden osalta teemahaastattelut.

Haastattelut aloitettiin haastatteleamalla opinnäytetyön tilaajaorganisaation edustajaa, jotta saatiin kuva siitä mitkä tilaajaorganisaation ajatukset kaupungin nykyisestä henkilöstötilinpäätöksen mallista ovat, ja miten he toivovat sitä kehitettävän. Tarkoituksena oli myös saada kuva siitä, mihin suuntaan kaupungin organisaation edustajat näkevät kaupungin organisaation kehittyvän tulevaisuudessa. Tämä on taustatietoa,

mutta se on tärkeää, jotta henkilöstötilinpäätöstä voidaan myös kehittää vastaamaan kaupungin ja sen organisaation tulevaisuuden näkymiä vastaavaksi.

Opinnäytetyön tilaajaorganisaation edustajan haastattelun jälkeen hankittiin henkilöstötilinpäätökseen, henkilöstöraportointiin ja niiden kehittämiseen liittyvää laajempaa tietoa ja näkemystä haastatteleamalla henkilöstöhallinnon asiantuntijoita muista organisaatioista.

Toinen valittu tutkimusmenetelmä oli vertailu. Vertailemalla hankitaan tietoa ja opitaan vertaamalla omaa kehittämisen kohdetta toiseen kohteeseen, usein parhaaseen käytäntöön. Hyvä vertailukohde voi löytyä myös aivan toiselta alalta. Vertailun perusidea on toisilta oppiminen ja oman toiminnan kyseenalaistaminen. Kun parhaita käytänteitä etsitään muista organisaatioista, niitä joudutaan aina soveltamaan luovasti omaan organisaatioon sopiviksi, mikä tarkoittaa uuden tuottamista. Tarkoitus on auttaa tunnistamaan oman toiminnan heikkouksia ja laatimaan niiden kehittämiseen tähtäviä tavoitteita ja kehitysideoita. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, 2014, 43)

Huittisten kunnan olemassa olevaa henkilöstötilinpäätöksen mallia vertailtiin KT:n suositusten lisäksi muiden organisaatioiden henkilöstötilinpäätöksiin. Samoin vertailtiin henkilöstöraportoinnista yleisesti saatua tietoa ja kuvaa muiden organisaatioiden henkilöstöraportointiin. Vertailun tarkoituksena oli löytää parhaat mahdolliset tavat tehdä henkilöstötilinpäätös, ja löytää ideoita Huittisten kaupungin henkilöstötilinpäätöksen sisällön ja mallin uudistamiseksi. Samalla tavoitteena oli löytää yleisesti hyviä tapoja tehdä henkilöstöraportointia. Vertailemalla pystyttiin löytämään yleisellä tasolla asioita, joihin kannattaa kiinnittää huomiota, kun halutaan lähteä kehittämään henkilöstötilinpäätöstä sekä henkilöstöraportointia.

Kolmas valittu tutkimusmenetelmä oli dokumenttianalyysi. Dokumenttianalyysin avulla pyrittiin saamaan kattava kokonaiskuva Huittisten kaupungin henkilöstötilinpäätöksen tämänhetkisestä sisällöstä, henkilöstötilinpäätöksen sisältöön yleisesti vaikuttavista tekijöistä, kuten esim. olemassa olevasta lainsäädännöstä, ja vaikkapa Kuntaliiton ohjeistuksesta henkilöstöraportointia koskien. Kunnalliseen henkilöstötilinpäätökseen liittyviä, dokumenttianalyysiin soveltuvia erilaisia tiedonlähteitä on monia ja tieto on hajallaan. Analysoimalla eri dokumentteja pystyttiin muodosta-

maan laajempi käsitys siitä, minkälainen on hyvä ja onnistunut henkilöstötilinpäätös, ja minkälaista hyvä ja onnistunut henkilöstöraportointi on.

Ojasalo jne. toteavat, että: ”Erilaisiin tarkoituksiin työelämässä tuotetut dokumentit sisältävät usein hyvin monenlaista, käyttökelpoista tietoa kehittämisen kohteesta. Tällaisia dokumentteja voivat olla esimerkiksi erilaiset muistiot, projektiraportit, pöytäkirjat, tiedotteet, käsikirjat, www-sivut, vuosikertomukset, budjetit, tilastot, valokuvat, lehtikirjoitukset, selvitykset ja rekisterit. Dokumenttianalyysiä käytetään yleensä yhdistettynä muihin tiedonkeruumenetelmiin, jolloin sen avulla saadaan lisänäkökulmia kehitettävään asiaan”. (Ojasalo jne. 2014, 43)

Tällä tavalla tässäkin opinnäytetyössä käytettiin dokumenttianalyysiä. Sen avulla luotiin lisävaloa aiheeseen ja monipuolistettiin kunnalliseen henkilöstöraportointiin liittyvää kokonaiskuvaa.

### 10.3 Tutkimusprosessin kuvaus

Tutkimusprojekti käynnistyi keväällä 2020 tilaajaorganisaation Huittisten kaupungin ja tutkimuksen tekijän keskusteluiden pohjalta. Tutkimuksen tavoitteeksi asetettiin Huittisten kaupungin henkilöstötilinpäätöksen ja henkilöstöraportoinnin kehittäminen. Tutkimusprojektin alussa tutustuttiin ensin kohdeorganisaatioon ja sen henkilöstöraportointiin. Tämän jälkeen aloitettiin teoreettinen tietoperustan kokoaminen kirjallisuudesta ja muusta aineistosta. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa hankittiin tietoa hyvästä ja onnistuneesta henkilöstötilinpäätöksestä ja henkilöstöraportoinnista asiantuntijahaastatteluiden, dokumenttianalyysin ja -vertailun avulla. Lopuksi laadittiin hankitun tiedon pohjalta teoreettisen tietopohjan sekä kehittämissuhteudet sisältävä kirjallinen raportti.

Huomioitavaa suunnitelmassa oli se, että tietoa piti kerätä lukuisista lähteistä, joten siihen oli varattava riittävästi aikaa. Henkilöstötilinpäätös oli tutkimuksen tekijälle aiheena alustavalla tavalla tuttu, mutta syvällisempi teoreettinen tutustuminen asiaan osoittautui yllättävän aikaa vieväksi prosessiksi.

Opinnäytetyön tutkimusprosessi koostui kuudesta vaiheesta: tilaajaorganisaatioon ja sen tilanteeseen perehtymisestä, teoreettisen tietopohjan luomisesta, haastattelu- ja muun materiaalin hankkimisesta, haastattelumateriaalin analysoinnista ja henkilöstötilinpäätös-mallien vertailusta ja dokumenttianalyysistä, tutkimustulosten kirjaamisesta ja johtopäätösten sekä kehitysehdotusten laatimisesta, sekä opinnäytetyön kirjallisen raportin koostamisesta.

Tutkimusta lähdettiin toteuttamaan perehtymällä ensin tilaajaorganisaatioon ja kehittämistä vaativaan asiaan kyseisessä organisaatiossa. Tämän lisäksi tutkimuksen aiheeseen – henkilöstötilinpäätöksen kehittämiseen - liittyvää tietoa haettiin muun muassa Kuntaliiton ja Kuntatyönantajien tuottamasta materiaalista.

Tämän jälkeen tutkimusprosessi eteni perehtymisellä henkilöstötilinpäätöstä ja henkilöstöraportointia koskevaan kirjallisuuteen ja teoriaan, joiden pohjalle rakentui opinnäytetyön tieto- ja teoriapohja. Tämä tapahtui tutustumalla työn aiheeseen liittyvään pääosin suomalaiseen kirjallisuuteen ja muuhun materiaaliin. Kirjallisen materiaalin läpikäymiseen, työn suunnitteluun ja asioiden kirjoittamiseen haluttiin varata riittävästi aikaa, jotta opinnäytteen saataisiin rakennettua riittävä tietopohja.

Teoreettinen tietopohja valmistui joulukuussa 2020, jonka jälkeen lähdettiin suunnittelemaan teemahaastatteluita ja niiden sisältöä. Tutkimusvaiheessa prosessi eteni niin, että ensin haastateltiin työn tilaajaorganisaation edustajaa. Haastattelun tavoitteena oli kartoittaa tilaajan näkemyksiä heidän olemassa olevaa henkilöstötilinpäätöstään koskien, kuten myös heidän toiveitaan sen suhteen. Samalla kartoitettiin tilaajan ajatuksia hyvästä henkilöstöraportoinnista ja hankittiin arvokasta taustatietoa tutkimuksen tilaajaorganisaatiosta ja sen tilanteesta yleensä.

Seuraavassa vaiheessa haastateltiin opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin pohjautuvalla teemahaastattelurungolla kolmen eri organisaation henkilöstöhallinnon asiantuntijaa. Tavoitteena oli kerätä haastatteluiden avulla heidän näkemyksiään ja ajatuksiaan siitä millainen on hyvä ja onnistunut henkilöstötilinpäätös ja millaista on hyvä ja onnistunut henkilöstöraportointi ylipäänsä. Samalla haluttiin kartoittaa, miten ja millaisena he näkevät henkilöstöraportoinnin tulevaisuuden. Tämän jälkeen haastateltiin

vielä KT:n (Kuntatyönantajat) asiantuntijaa kunnallista henkilöstöraportointia, kunnallista henkilöstöraporttisuositusta, sekä kunnallisen henkilöstöraportoinnin tulevaisuudennäkymiä koskien.

Teemahaastatteluiden materiaali litteroitiin, ja sen jälkeen haastattelumateriaali käytiin läpi ja teemoiteltiin kunkin tutkimuskysymyksen alle.

Kaikki haastattelut ja niiden litterointi suoritettiin maaliskuussa 2021. Haastatteluiden tavoitteena oli luoda kuvaa onnistuneesta ja hyvästä henkilöstöraportoinnista ja henkilöstötilinpäätöksen mallista, sekä henkilöstöraportoinnin tulevaisuudesta.

Tutkimusvaiheessa tutustuttiin tilaajan henkilöstötilinpäätöksen lisäksi kolmen muun organisaation henkilöstötilinpäätöksiin dokumenttianalyysiä ja -vertailua varten. Dokumenttianalyysin ja vertailun avulla haluttiin perehtyä Huittisten kaupungin olemassa olevaan henkilöstötilinpäätökseen sekä muiden organisaatioiden henkilöstötilinpäätöksiin, ja analyysin sekä vertailun keinoin selvittää minkälaisilla malleilla ja sisällöillä henkilöstöraportointia toteutetaan, tarkoituksena löytää parhaat mahdolliset käytännöt ja sisältö. Dokumentteja analysoimalla ja vertailemalla saatiin esimerkinomaista tietoa siitä millaisia eri vaihtoehtoja henkilöstötilinpäätöksen malliin ja sisältöön on olemassa.

Tutkimusprosessin viimeisessä vaiheessa analysoitiin tutkimusprosessin aikana hankittu tieto. Kirjallisuuskatsauksen, haastattelumateriaalien, dokumenttianalyysin ja vertailun pohjalta laadittiin opinnäyteyön kirjallinen tutkimusraportti ja muodostettiin johtopäätökset. Tutkimuksen tilaajaa varten koottiin henkilöstötilinpäätöstä ja henkilöstöraportointia koskevat kehitysiedat. Lisäksi listattiin asioita, jotka vaativat jatkossa lisää kehittämistä, sekä ideoita, joita voidaan jatkossa hyödyntää henkilöstöön liittyvässä kehittämisessä.



## 11 TUTKIMUSTULOKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia hyvän henkilöstötilinpäätöksen ja henkilöstöraportoinnin kriteereitä. Opinnäytetyön tavoitteesta johdetut tutkimuskysymykset, joihin tämän opinnäytetyön avulla haluttiin saada vastaus ovat: ”Millainen on hyvä ja (organisaation strategian kannalta) oikeanlaista tietoa antava henkilöstötilinpäätös?”, ”Millaista hyvän henkilöstöraportoinnin tulisi ylipäänsä olla? (organisaation ja henkilöstön kehittämisen kannalta)”, sekä ”Minkälainen on Huittisten kaupungin henkilöstötilinpäätös nyt, ja millainen sen tulisi jatkossa olla?”. Näihin kysymyksiin haettiin vastauksia, niin kirjallisuudesta, kuin haastatteluiden ja dokumenttianalyysin sekä dokumenttien vertailun avulla.

Opinnäytetyön prosessi lähti liikkeelle työn tilaajaorganisaation ajatusten kartoituksesta. Tilaajan kanssa käytyjen keskusteluiden pohjalta päädyttiin laatimaan tutkimussuunnitelma ja tutkimuskysymykset, joiden perusteella sitten päädyttiin puolestaan valitsemaan kirjalliset lähteet, joihin tämän opinnäytetyön teoriaosuus perustuu. Kirjallisista lähteistä pyrittiin löytämään sellaista tietoa, joka vastaisi tutkimuskysymyksiin parhaalla mahdollisella tavalla. Teemahaastatteluiden avulla saatiin hyödyllistä, syventävää tietoa henkilöstötilinpäätöstä ja henkilöstöraportointia koskien. Haastattelut vahvistivat niitä ennakkokäsityksiä ja olettamuksia, joita opinnäytetyön tekijällä oli tätä tutkimusta aloittaessa. Haastattelut tukivat tutkimuksen tekijän ajatuksia esimerkiksi siitä, että henkilöstöraportointia koskevia vallitsevia laajempia trendejä ovat tällä hetkellä muun muassa raportoinnin strategialähtöisyyden vaatimus (tai ainakin toive siitä, että raportointi perustuisi strategiassa asetettuihin tavoitteisiin), tiedolla johtamisen periaatteiden hyödyntäminen henkilöstöjohtamisessa ja henkilöstöraportoinnissa, sekä vastuullisuuteen liittyvien asioiden raportoinnin trendin voimistuminen.

### 11.1 Hyvän henkilöstötilinpäätöksen tekijät

Tässä tutkimuksessa tehtyjen haastatteluiden myötä kävi selväksi, että tapoja tehdä henkilöstötilinpäätös on yhtä monta kuin organisaatioitakin. Organisaation koko, henkilöstöhallinnon omat sisäiset resurssit, ja käytettävissä oleva aika määrittelevät

paljolti sen, minkälainen ja kuinka laaja henkilöstötilinpäätös kussakin organisaatiossa laaditaan. Henkilöstötilinpäätökselle saattaa myös olla organisaation sisällä sovittuja raameja, joita tulee noudattaa.

Eroja on eri organisaatioiden henkilöstötilinpäätösten sisällössä, eli siinä mitä asioita, tunnuslukuja, mittareita tai muita tietoja raporttiin on haluttu sisällyttää. Tähän vaikuttavat organisaatioiden omat tavoitteet ja toiveet raportoinnin aiheista. Haastattelussa ja dokumenttien analyysissä ja vertailussa ilmeni, että henkilöstöraportit on yleensä laadittu pitkään jollain tietyllä kaavalla, useimmiten siksi, ettei niiden kehittämiseen ole ollut aikaa tai resursseja, ja on ollut helppoa jatkaa samalla mallilla. Hyvänä puolena tässä toimintatavassa on vertailtavuuden säilyminen, eli on helppoa verrata eri vuosien henkilöstötilinpäätöksiä keskenään, kun malli ja sisältö ovat pysyneet paljolti samana vuodesta toiseen. Hankaluutena on se, että kun on totuttu raportoimaan jollain tavalla, niin joka vuodesta saadaan samat tiedot, mutta saman toistaminen vuodesta toiseen ei tue organisaation kehittämistä. Siksi raportointia olisi hyvä ajoittain tarkastella systemaattisesti, ja miettiä sen rakennetta ja sisältöä uudestaan kehittämisenäkökulmasta.

Millainen on hyvä henkilöstötilinpäätös? Tähän kysymykseen lähdettiin etsimään vastausta, niin teoriasta kuin tutkimalla asiaa haastatteluiden ja dokumenttianalyysin ja vertailun keinoin.

Hyvän henkilöstötilinpäätöksen yleisiä periaatteita ja tausta-ajatuksia on kuvattu tämän tutkimusraportin aiemmissa luvuissa, mutta kertauksenomaisesti voidaan todeta, että hyvää henkilöstötilinpäätöstä kuvaavat seuraavat asiat:

- henkilöstötilinpäätös on organisaation virallinen selvitys henkilöstövoimavaroista ja niiden kehityksestä
- se antaa realistisen kuvan henkilöstön pitkäaikaiseen suorituskyykyyn liittyvistä tekijöistä
- se antaa informaatiota, joka auttaa yrityksen ulkoisia taloudellisia sidosryhmiä muodostamaan kuvaa organisaation kestävästä tuloskehityksestä
- se ohjaa organisaation strategista ja operatiivista johtoa käyttämään ja kehittämään yrityksen henkilöstöresursseja oikein
- sen tiedot on varmennettu riittävän auktoriteetin omaavalta taholta

- se on esitystavaltaan suppea ja kokoava, mutta myös riittävän yksityiskohtainen toimiakseen organisaation arvioinnin välineenä
- sen käsitteistö on määritelty niin, että sen tietoja voidaan verrata muiden organisaatioiden vastaaviin tietoihin. (Ahonen, 1998, 48-49)

Tarkoitus on siis, että henkilöstötilinpäätös kokoaa yhteen juuri kyseisen organisaation kannalta tärkeimmät ja olennaisimmat tiedot. Se on johdon työkalu, ja samalla vertailun mahdollistava raportti, joka palvelee niin organisaatiota itseään kuin sen sidosryhmiä. Hyvä ja onnistunut henkilöstötilinpäätös on sellainen, joka auttaa organisaatiota kehittämään toimintaansa ja kehittymään.

Henkilöstötilinpäätös sisältää yleisimmin seuraavat asiat:

- organisaation toiminta-ajatus, visio, missio ja strategia, sekä niiden pohjalta laadittu henkilöstöstrategia
- henkilöstökertomus, jossa on tilastot, taustat, tunnusluvut ja indeksit

Lisäksi henkilöstötilinpäätökseen voidaan sisällyttää henkilöstötuloslaskelma ja henkilöstötase, josta selviää henkilöstöinvestoinnit ja henkilöstön arvo.

(Viitala, 2015, 317, Österberg, 2014, 46, ja Joki, 2021, 49)

Haastateltavat olivat hyvin yhtä mieltä siitä, että hyvä henkilöstötilinpäätös sisältää ne asiat, jotka ovat juuri kyseiselle organisaatiolle tärkeitä. Kuten aiemmin on todettu, niin mitään lakisääteistä kaavaa, tai muutakaan säädeltyä mallia henkilöstötilinpäätökselle ei ole. Tärkeintä on, että se antaa organisaation tilasta realistisen, tosiasioihin perustuvan kuvan, ja toimii kehittämisen välineenä ja organisaation henkilöstöasioiden käyntikorttina.

Kunnalliset toimijat noudattavat omia henkilöstötilinpäätöksiään laatiessaan paljolti KT:n henkilöstöraporttisuositusta, josta on tämän vuoden (2021) aikana ilmestymässä uusi versio. Tulevan uudistetun raporttisuosituksen tärkeä kantava ajatus on tiedolla johtamisen periaatteiden noudattamiseen kannustaminen. Toinen tärkeä asia on kuntien laatimien henkilöstöraporttien vertailtavuus. Kunnalliset toimijat ovat itse toivoneet, että raporttisuositus kannustaisi kuntia raportoimaan asioista samoin periaattein lasketuin tunnusluvuin, jotta kuntien välinen vertailu olisi mahdollista. Raporttisuosituksen uudistus luo varmasti monessa kuntaorganisaatiossa tarpeen kehit-

tää kyseisen toimijan henkilöstötilinpäätöstä. Tekemissäni haastattelussa nousi esiin se, että organisaatioiden henkilöstötilinpäätöstä tai -raporttia pyritään kyllä muutoinkin kehittämään jatkuvasti. Tällöin tulee tosin huomioida se, että vertailtavuus eri vuosien välillä säilyy raporttiin tehdyistä uudistuksista huolimatta. (Haastattelut pvm ja 25.3.2021)

Hyvä henkilöstötilinpäätös, sen muoto, malli, sisältö, tunnusluvut ja muu siihen mahdollisesti liittyvä materiaali ovat organisaatiossa päätettäviä asioita. Hyvä henkilöstötilinpäätös on sellainen, joka perustuu organisaation strategiaan ja henkilöstöstrategiaan, ja palvelee parhaiten kyseisen organisaation tarpeita. Hyvä henkilöstötilinpäätös toimii johdon ja henkilöstöjohdon työkaluna, ja auttaa kehittämään organisaatiota ja sen henkilöstöä. Hyvä henkilöstötilinpäätös sisältää luotettavaa ja oikeanlaista tietoa. Se palvelee organisaation omien käyttäjiensä lisäksi kaikkia kohderyhmiään, ja toimii organisaation henkilöstöjohtamisen käyntikorttina.

Henkilöstötilinpäätöstä laatiessa tulisi huomioida sen kohderyhmät. Henkilöstötilinpäätös kertoo organisaation toiminnasta paitsi sen omalle johdolle, esimiehille ja henkilöstölle, mutta myös sen sidosryhmille. Kunnan tai kaupungin päättäjät, luottamushenkilöt, alihankkijat, potentiaaliset työntekijät, palveluita käyttävät asiakkaat, yhteistyökumppanit ja muut sidosryhmät tarvitsevat organisaatiosta sellaista tietoa, jonka perusteella he voivat arvioida organisaation toimintaa, menestystä ja kilpailukykyä tulevaisuudessa. Sidosryhmiä kiinnostaa myös esimerkiksi organisaation kehittäminen ja osaamisen taso. (Österberg, 2014, 45) Tätä koskien tulisi siis oikeasti pohtia mitä tietoa kohderyhmät tarvitsevat, käyttävät, tai mikä tieto olisi heille tärkeää ja hyödyllistä. Kohderyhmien tarkastelu ja analysointi on tarpeen. Heiltä voi myös itseltään kysyä, mitä he raportilta ja raportoinnilta yleensä toivovat.

Haastateltavat kertoivat, että kunnallisten toimijoiden henkilöstötilinpäätöksen pääasiallisia kohderyhmiä ovat oman henkilöstön lisäksi kunnalliset päättäjät, johtoryhmät, kunnan virkamiehet ja hallinto, kunnan henkilöstöhallinto, yksiköiden johtajat, esimiehet, luottamushenkilöt, kunnan asukkaat, sekä tulevat ja mahdolliset työntekijät. Osa edellä mainituista kohderyhmän jäsenistä käyttää henkilöstötilinpäätöstä työkaluna, ja osa tiedon lähteenä, osa taas kumpaankin tarkoitukseen.

Henkilöstötilinpäätöstä ja sen muotoa tai sisältöä ei säädellä laissa. Sen mallia tai sisältöä ei ole myöskään ole millään tapaa standardisoitu, joten organisaatiot voivat laatia ne haluamallaan tavalla. Vaikka laki ei määrittele henkilöstötilinpäätöksen rakennetta tai sisältöä, on sen laatimisessa kuitenkin otettava huomioon Suomen lainsäädäntö, joka koskee esimerkiksi henkilön yksityisyyden suojaa. Lisäksi kunnallisen henkilöstötilinpäätöksen osalta on hyvä huomioida KT:n suositus henkilöstöraportin sisällöstä.

Henkilöstötilinpäätöksen mallia ja sisältöä mietittäessä kannattaa pitää mielessä sen kohderyhmät. Henkilöstötilinpäätös mielletään organisaation käyntikortiksi tai ”mainokseksi”, joten siihen halutaan koota sellaista tietoa, joka antaa realistisen ja hyvän kuvan organisaatiosta. Haastatteluista nousi esiin myös ajatus, että henkilöstötilinpäätös on organisaation työnantajakuvan mainos, ja sillä on merkitystä työnantaja-mielikuvan luomisessa.

Viitalan mukaan henkilöstöraportoinnin tekeminen antaa vahvan viestin niin organisaation sisälle kuin ulkopuolelle. Se on näkyvä kannanotto henkilöstön merkityksestä organisaation toiminnan strategiassa. Henkilöstöraportoinnissa organisaatio asettuu läpinäkyvän arvioinnin kohteeksi ja jatkuvaan arviointiprosessiin henkilöstöjohtamisensa suhteen. (Viitala, 2015, 319-320)

Hyvään henkilöstötilinpäätökseen sisältyy siis organisaation toiminta-ajatuksen, vision, mission ja strategian sekä mahdollisen henkilöstöstrategian kuvaus, ja erillisenä osiona tai lukuna varsinainen henkilöstökertomus, jossa on kuvailtuna henkilöstöä koskevat tilastot, taustat, tunnusluvut ja indeksit. Lisäksi henkilöstötilinpäätökseen voidaan sisällyttää henkilöstötuloslaskelma ja henkilöstötase, josta selviää henkilöstöinvestoinnit ja henkilöstön arvo.

Henkilöstötilinpäätöksessä kuvataan useimmiten ensin organisaatio ja sen strategia. Samalla kuvataan myös tulevaisuuden kehitystä visiota kohden ja luodaan näin käsitystä tulevista osaamistarpeista. Myös aivan viimeaikaisista muutoksista ja kehityksestä on syytä kertoa, jotta lukija ymmärtää henkilöstöä koskevien tietojen taustaa ja syitä mahdollisiin muutoksiin. Tämän jälkeen henkilöstötilinpäätöksen henkilöstökertomus-osassa käydään läpi tarkasteltavalta ajanjaksolta, joka on useimmiten vuo-

si, henkilöstöön liittyvät tiedot, joiden tulisi olla valittu niin että ne antavat selkeän ja kattavan kuvan organisaation henkilöstöstä. (Viitala, 2015, 317)

Haastateltujen asiantuntijoiden organisaatioissa on vertailun perusteella erilaisia tapoja laatia henkilöstötilinpäätös, mutta myös samankaltaisuutta löytyi. Kaikki tutkitut henkilöstötilinpäätökset edustavat muodoltaan ja malliltaan perinteistä kirjallista raporttimallia, mutta yhdessä organisaatiossa on panostettu huomattavasti raportin visuaaliseen ilmeeseen ja tiedon selkeään esittämiseen, ja yhdessä organisaatiossa puolestaan raportti on hyvin määrämuotoinen ja laaja. Kirjallisuus ja haastattelut antoivat voimakkaan viestin siitä, että organisaation strategia ja olemassa oleva henkilöstöstrategia tulisi esitellä ja avata henkilöstötilinpäätöksessä. Yleensä tämä osio on henkilöstötilinpäätöksen alussa, ikään kuin johdantona. Strategian ja henkilöstöstrategian esittelemällä organisaatio kertoo omista henkilöstöön liittyvistä ajatuksistaan ja tavoitteistaan. Se on tärkeä viesti kaikille sidosryhmille, mutta erityisesti organisaation henkilöstölle, jota tämä kaikkein eniten koskettaa.

Se, mistä haastateltavat olivat yksimielisiä, oli se, että hyvässä henkilöstötilinpäätöksessä tulisi raportoida sovittuja, organisaation strategiaan ja henkilöstöstrategiaan perustuvia tavoitteita. Ihannetilanteessa organisaatiolla tulisi olla jatkuvasti päivittyvä strategia, siitä johdettu henkilöstöstrategia, jossa puolestaan olisi määriteltyinä henkilöstöön liittyvät tavoitteet, joita sitten säännöllisesti ja sovittujen tapojen mukaan raportoidaan.

Raportoinnin perustekijöinä voidaan pitää erilaisia henkilöstöön liittyviä tunnuslukuja. Olipa organisaatiolla enemmän tai vähemmän sovittuja tavoitteita, niin joka tapauksessa henkilöstöön liittyy kvantitatiivista, numeerista tietoa, joka useimmiten esitetään raportissa tunnuslukuina ja erilaisina taulukoina. Tämän tutkimusraportin aiemmissa luvuissa on esitetty kirjallisuudesta löytyneitä esimerkkejä tunnusluvuihin.

KT:n voimassa olevan, vuonna 2014 ilmestyneen henkilöstöraporttisuosituksen suosittelemat valtakunnallisesti samalla tavalla kerättävät ja seurattavat tunnusluvut ovat seuraavat:

- henkilöstömäärä
- henkilötyövuosi

- työajan jakautuminen
- henkilöstön ikärakenne
- henkilöstön osaamisen kehittäminen
- terveysperusteiset poissaolot
- henkilöstön vaihtuvuus
- eläköityminen
- työvoimakustannukset ja henkilöstöinvestoinnit
- palkitseminen

(KT:n henkilöstöraporttisuositus, 2014)

Tulevassa uudistetussa KT:n henkilöstöraporttisuosituksessa tullaan kannustamaan kunnallisia toimijoita siihen, että tunnuslukujen laskentatapa olisi kunnissa samanlainen. Näin mahdollistetaan kuntien välinen vertailu. Uusi raporttisuositus ilmestyy tänä vuonna, mahdollisesti syksyllä, joten siinä esitettäviä tunnuslukuja ei ole vielä vahvistettu. Mahdollisia tunnuslukuja ovat kuitenkin ainakin:

- henkilöstön määrä
- henkilötyövuodet
- työvoimakustannukset
- henkilöstön rakenne
- vaihtuvuus
- osaamisen kehittäminen
- terveysperusteiset poissaolot ja tapaturmat

(Haastattelu, 25.3.2021)

Henkilöstötilinpäätökseen voidaan sisällyttää mitä tahansa organisaation tiedontarpeita vastaavia muita tunnuslukuja. Näin haastateltavien organisaatioissa on toimitukin. Muita haastateltavien organisaatioiden käytössä olevia tunnuslukuja ovat mm.

- henkilöstön kannattavuuden tunnusluvut
- FTE-luku (full-time equivalent)
- työssä keskimäärin
- henkilöstömäärän kehittyminen
- alkaneet ja päättyneet työsuhteet
- henkilöstön tulo- ja lähtövaihtuvuus

- työsuhdemuodot, eli vakituiset, määräaikaiset, kokoaikaiset, osa-aikaiset (tavoitteena työsuhteiden monimuotoisuuden seuranta ja tukeminen)
- henkilöstön sijoittuminen tehtäväryhmittäin
- työsuhteiden kestot
- henkilöstön rakenteelliset tekijät: ikärakenne, sukupuolirakenne, keski-ikä etc. (tavoitteena henkilöstön moniarvoisuuden seuranta ja tukeminen)
- sairauspoissaolojen syyt
- työajan käyttö
- ylityöt
- osaamisen kehittämiseen liittyvät tekijät, esimerkiksi koulutuspäivät
- henkilöstön koulutustaso, tehdyt tutkinnot ja muut koulutukset
- osaamis- ja kehityskeskustelut, niiden määrät ja toteutuminen
- tehtävien vaativuusluokat ja henkilöiden sijoittuminen niihin
- tehtävien sijoittuminen
- työnantajan panostukset henkilöstön hyvinvointiin
- henkilöstötutkimusten tulokset
- vastuullisuuteen liittyvien asioiden raportointi

Oikeanlaisten ja oikeaa tietoa antavien tunnuslukujen lisäksi on tärkeää, miten tieto esitetään. Haastateltavat pitivät hyvän henkilöstötilinpäätöksen tärkeänä tekijänä selkeyttä ja helppotajuutta. Raportin ulkoasun tulisi olla siisti ja selkeä. Visuaalisuuteen kannattaa myös kiinnittää huomiota. Oikeanlaisilla kuviolla ja taulukoilla, ja raportin yleisilmeellä voidaan selkiyttää ja helpottaa lukemista huomattavasti. Tekstin tulisi olla selkokieleistä, helppotajuista ja riittävän kuvailevaa. Tärkeää on, että tunnuslukuja, niiden taustaa ja kehitystä avataan tekstissä.

Haastateltavat mainitsivat tärkeäksi asiaksi kuvata raportissa esimerkiksi työajan käyttöön liittyviä asioita, ja työaikaan liittyvien kustannusten avaamista tekstin avulla. Tärkeää on myös kertoa esim. mitä muut henkilöstöön liittyvät kustannukset pitävät oikeasti sisällään, tai mitä työterveyteen liittyvät kustannukset pitävät sisällään. Haastateltavien mukaan myös sairauspoissaolojen syitä kannattaisi avata selkeästi, samoin kuin henkilöstön jaksamiseen liittyviä asioita. Jos edellä mainittujen asioiden kanssa on organisaatiossa parhaillaan haasteita, niin mahdollisia tulevia kehittämistoimenpiteitä kannattaa kuvata myös.



Henkilöstön kehittämiseen liittyvät asiat kiinnostavat suuresti erityisesti työntekijöitä ja luottamushenkilöitä, mutta myös ulkopuolisia sidosryhmiä, joten kehittämisasioiden raportointiin kannattaa kiinnittää huomiota. Samoin kaikkeen osaamisen raportointiin kannattaa panostaa. Nouseva trendi puolestaan on erilaisten vastuullisuuteen liittyvien asioiden raportointi. Vastuullisen toiminnan vaatimus kasvaa koko ajan, ja vastuullisuuteen liittyvät tekijät ja niiden raportointi ovat asioita, joissa organisaation on mahdollista erottua edukseen suuren yleisön silmissä.

Haastatteluissa ilmeni, että eri organisaatioilla on käytössään hyvin erilaisia tapoja kerätä ja julkaista henkilöstöään koskevaa informaatiota. Käytössä olevat järjestelmät, joista tieto saadaan kerättyä, vaikuttavat siihen, mitä tietoa niiden avulla pystytään tuottamaan ja millaisia tunnuslukuja käytetään. Toimivat henkilöstöön liittyvän tiedon järjestelmät ovatkin yksi avain onnistuneeseen henkilöstöraportointiin. Järjestelmiä on monenlaisia, ja niiden valinta riippuu organisaation resursseista. Toimivaan järjestelmään kannattaa kuitenkin panostaa, sillä sen avulla voidaan löytää organisaation kehittämiseen aivan uusia näkökulmia, ja toisaalta säästää henkilöstöraportointiin kuluva työaika.

## 11.2 Hyvän henkilöstöraportoinnin tekijät

Toinen tutkimuskysymys, johon lähdettiin hakemaan vastauksia sekä teorian että empirian avulla oli ”Millaista on hyvä henkilöstöraportointi?”. Sekä kirjallisten lähteiden että tässä tutkimuksessa tehtyjen haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että hyvän henkilöstöraportoinnin kriteereissä toistuvat paljolti samat teemat kuin hyvän henkilöstötilinpäätöksen kriteereissä. Hyvä ja onnistunut henkilöstöraportointi perustuu organisaation strategiaan ja henkilöstöstrategiaan, ja se sisältää sovittujen ja määriteltyjen tavoitteiden raportointia. Tiedolla johtamisen periaatteiden ja ajatusten noudattaminen nousi tutkimuksessa myös yhdeksi hyvän raportoinnin tekijöistä. Tiedon luotettavuus, selkeys ja helppotajuisuus ovat myös raportoinnin tärkeitä määrittäjiä. Voidaan siis sanoa, että yleisellä tasolla paljolti samat tekijät ja kriteerit pätevät siis sekä hyvään ja onnistuneeseen henkilöstötilinpäätökseen että henkilöstöraportointiin yleensä.

Kunnallisen henkilöstöraportoinnin tulevaisuudennäkymiin liittyy vahvasti tiedolla johtamisen periaatteiden sisällyttäminen organisaation johtamistyöhön ja sitä kautta raportointiin. Tiedolla johtaminen on laaja aihekokonaisuus, johon kannattaa lähteä tutustumaan rauhassa ja ottaa sieltä käyttöön asioita sitä mukaa, kuin omassa organisaatiossa on mahdollista.

Kirjallisista lähteistä sekä haastatteluista nousi esiin yleisellä tasolla ajatus siitä, että kvartaalitasoinen tai jopa jatkuva kuukausittainen raportointi ovat kiinnostava tapa tehdä raportointia. Jatkuva raportointi nostaa organisaation tiedon tasoa. Raportoinnin yleisissä tulevaisuuden näkymissä ovat ennustamisen ja ennakkoinnin mahdollistaminen oikeanlaisen raportoinnin keinoin, sekä vastuullisuusraportoinnin kehittyminen osaksi henkilöstöraportointia. Tiedolla johtamisen ajatukset, vastuullisuuteen liittyvät trendit ja taloushallinnon alalla jo jonkin aikaa ollut jatkuvan raportoinnin trendi nousevat sekä kirjallisista lähteistä kuin haastatteluista. Näistäkin ajatuksista ja ideoista voi organisaatio ottaa käyttöön sopivia palasia asia kerrallaan.

Haastatteluissa nousi vahvasti esiin myös se, että hyvää henkilöstöraportointia on sellainen mikä auttaa organisaatiota kehittymään. Tässä tiedolla johtamisella on suuri merkitys. Organisaation kannattaa perehtyä tiedolla johtamisen ajatusmaailmaan, jossa periaatteena on tiedon valjastaminen organisaation käyttöön. Tavoitteena on, että raportointi ei ole vain lukujen seuranta, vaan että luvut oikeasti ohjaavat organisaation johtamista, toimintaa, sekä niiden kehittämistä. Samalla kunnianhimoisena tavoitteena on myös ennakkoinnin mahdollistaminen. Tiedolla johtamisen mahdollistaminen on organisaation johdon tehtävä, ja siihen kannattaa panostaa, sillä tiedolla johtamisen käytännöissä on tehokkaita keinoja organisaation kehittämisen tueksi. Hyvä henkilöstöraportointi tukee johtamista, organisaation strategiatyötä, toiminnan suunnittelua ja ohjaa organisaatiota oikeaan suuntaan.

KT:n uudessa, vielä ilmestymättömässä raporttisuosituksessa on yhtenä ohjaavana ajatuksena se, että tunnistetaan organisaation tavoitteet, ja raportoinnin osalta pohditaan sitten, miksi jokin tieto on tarpeellinen ja mihin sitä tarvitaan ja käytetään. Tämän jälkeen mietitään niitä toimenpiteitä, joiden avulla tavoitteeseen voidaan päästä, ja mitkä mittarit auttavat näihin tavoitteisiin pääsemistä. Haastatteluissa tuli esiin

esimerkkinä, että jos johtamisen kehittämiseen liittyvänä strategisena tavoitteena on vaikkapa, että ”Johtaminen on erinomaista”, niin organisaatiossa tulisi ensin miettiä, miten ja millaisilla toimenpiteillä tähän tavoitteeseen päästään. Yksi toteutettavista toimenpiteistä voisi olla vaikkapa se, että kehityskeskustelut käydään kaikkien kanssa. Myös kehityskeskusteluiden laadulla on merkitystä, kuten varmasti muillakin tekijöillä. Tämän jälkeen tulisi miettiä, millä mittareilla tätä voidaan arvioida, ja miten asiasta raportoidaan niin, että se mahdollistaa asian edelleen kehittämisen.

(Haastattelu 25.3.2021)

Jälkikäteen tapahtuvalla asioiden ja toiminnan raportoinnilla on tietty itseisarvonsa, eli seuranta ja asioiden raportointi on sinänsä arvokasta, mutta jos organisaatiossa halutaan siirtyä asioiden seuraamisesta asioiden ennakointiin ja aktiiviseen kehittämiseen, tulee raportoinnin aikajännettä muuttaa jälkikäteen tapahtuvasta seurannasta aktiivisempaan raportointiin. Haastatteluissa saatiin esimerkkejä siitä, että organisaatiot ovat siirtyneet tai siirtymässä vuosittaisesta raportoinnista kvartaaleittain tai kuukausittain tapahtuvaan raportointiin, jolloin vuositason tapahtuvaan raportointiin kohdistuva paine kevenee, ja ennakointi ja asioiden suunnittelu helpottuvat.

Kun raportointi on jatkuvaa, voidaan muutoksiin, poikkeamiin ja epäkohtiin reagoida nopeammin, eli kun mittareissa huomataan muutoksia, niin niihin reagoidaan ja tällöin mittarit todella ohjaavat organisaation toimintaa. Jatkuva raportointi voidaan toteuttaa monella eri tapaa ja eri tasoisesti. Eri kokoisilla organisaatioilla on erilaiset resurssit tehdä raportointia, eikä kaikkien organisaatioiden ole tarkoituksenmukaista siirtyä kaikkien asioiden kuukausittaiseen raportointiin, vaan voidaan valita joitain tärkeimpiä lukuja tai mittareita, joita seurataan tiiviimmin, ja muita ehkä harvemmalta välillä.

Järjestelmät ja raportointiosaaminen nousevat raportoinnissa tärkeään rooliin. Eri organisaatioilla on erilaiset resurssit ja mahdollisuudet hankkia järjestelmiä, mutta perus taulukko-ohjelmallakin voidaan tehdä tarpeellista raportointia. Tämä tietysti edellyttää, että organisaatiosta löytyy henkilöitä, joilla on kykyä ja halua tehdä raportointia. Raportointijärjestelmiin ja raportointia toteuttavan henkilökunnan osaamiseen kannattaa silti investoida, koska sillä keinoin tuetaan organisaation kehittymistä ja onnistumista tehtävässään. Osaamisella on raportoinnissa iso merkitys. Tiedolla joh-

taminen vaatii johdolta ja muulta organisaatiolta erilaisia kyvykkyyksiä, vaikkapa matemaattista kyvykkyyttä. Henkilöstöjohtamiseen liittyen tiedolla johtaminen vaatii esimerkiksi henkilöstön ja henkilöstöasioiden syvällistä tuntemusta, jotta tietoa osataan tulkita oikein ja siitä voidaan tehdä johtopäätöksiä. Henkilöstöhallinnon oman henkilöstön osaamiseen kannattaa panostaa, koska henkilöstöhallinnon osaamista kehittämällä tuetaan samalla koko organisaation suurimpaan voimavaraan eli henkilöstöön liittyvää osaamista.

### 11.3 Tutkimuksen tilaajaorganisaation henkilöstötilinpäätös

Tämän tutkimuksen kolmas tutkimuskysymys oli se, millainen tutkimuksen tilaajan, Huittisten kaupungin, henkilöstötilinpäätöksen tulisi jatkossa olla, ja millaista kaupungin henkilöstöraportoinnin tulisi olla, jotta se auttaisi kaupungin johtoa tehtävänsään parhaalla mahdollisella tavalla. Tähän kysymykseen lähdettiin etsimään vastausta teoriasta, sekä haastatteluiden ja dokumenttianalyysin ja vertailun kautta.

Kirjallisuuden ja haastatteluiden perusteella voidaan todeta lyhyesti, että tärkein hyvää henkilöstötilinpäätöstä kuvaava tekijä on se, että henkilöstötilinpäätöksen sisältö eli raportoitavat asiat ja tavoitteet sisältyvät organisaation määrittelemään strategiaan. Tämä asia nousi tärkeimpänä esiin sekä teoriassa että asiantuntijahaastatteluissa. Tämän vaatimuksen tai kriteerin toteuttaminen ei ole välttämättä yksinkertaista eikä helppoa. Strategiatyö ei tapahdu hetkessä, ja se vaatii osaamista, joka ei myöskään kehity organisaatiossa ilman, että siihen panostetaan huomattavasti. Tiedolla johtamisen periaatteet ja se, että raportointi perustuu huolelliseen ja systemaattiseen suunnitteluun on myös tärkeää. Raporttien ja tiedon tulisi palvella organisaation kehittämistä, joten organisaatiossa tulisi miettiä tarkasti mitä raportoidaan ja miksi.

Kuten aiemmin tässä tutkimuksessa on todettu, hyvä henkilöstötilinpäätös sisältää organisaation toiminta-ajatuksen, vision, mission ja strategian, sekä mahdollisesti myös henkilöstöstrategian kuvauksen, jos sellainen on laadittu. Lisäksi se sisältää varsinaisen henkilöstökertomuksen tai -raportin, jossa on kuvailtuna henkilöstöä koskevat tilastot, tunnusluvut, mittarit, indeksit ja näiden taustat selkeästi ja helppotajuisesti esitettynä. On tärkeää varoa laittamasta henkilöstöraporttiin liian monimut-

kaisia taulukoita tai tietoa, joka asiaan syvällisesti perehtymättömän on mahdollista tulkita väärin. Lisäksi olisi hyvä, että taulukot ja kuviot sisältäisivät henkilöstöasiantuntijan laatimat tekstiosuudet, jossa avataan selkokielellisesti kyseisen taulukon tai kuvion sisältö.

Tässä tutkimusraportissa on aiemmissa luvuissa esitelty hyvän henkilöstötilinpäätöksen tekijöitä sekä ajatuksia niiden taustalla. Lyhyesti kerrattuna hyvässä henkilöstötilinpäätöksessä kuvataan useimmiten ensin organisaatio ja sen strategia. Samalla kuvataan myös tulevaisuuden kehitystä visiota kohden ja luodaan näin käsitystä tulevista osaamistarpeista. Myös aivan viimeaikaisista muutoksista ja kehityksestä kannattaa kertoa, jotta lukija ymmärtää henkilöstöä koskevien tietojen taustaa ja syitä mahdollisiin muutoksiin. Tämän jälkeen henkilöstötilinpäätöksen henkilöstökertomusosassa käydään läpi tarkasteltavalta ajanjaksolta, joka on useimmiten vuosi, henkilöstöön liittyvät tiedot, joiden tulisi olla valittu niin että ne antavat selkeän ja kattavan kuvan organisaation henkilöstöstä. (Viitala, 2015, 317)

Huittisten kaupungin henkilöstötilinpäätöksen laatimisesta vastaavat kaupungin henkilöstöjohtaja, hallintosihteeri, sekä kaksi palkkasihteeriä. Henkilöstötilinpäätöksestä ja sen kokonaisuudesta vastaa hallintojohtaja, ja hänen vastuullaan on myös henkilöstötilinpäätöksen kehittäminen.

Henkilöstötilinpäätös laaditaan vuosittain edellisen vuoden pohjalle, johon tehdään tarvittavat rakenteelliset ja sisällölliset muutokset saadun palautteen perusteella. Samalla pohjaan lisätään myös uutta tietosisältöä, jos sellaista on käytettävissä. Henkilöstötilinpäätöksen pohjan laatimisessa käytetään apuna myös KT:n raporttisuositusta, jonka periaatteet on pyritty raportoinnissa huomioimaan. Henkilöstötilinpäätös on osa kaupungin tilinpäätöstä, ja se julkaistaan yleensä touko- kesäkuun vaihteessa.

Käytössä olevat järjestelmät ovat henkilöstöhallinnon järjestelmä Populus, ja taloushallinnon ohjelmistona Raindance. Lisäksi apuna käytetään Kevan ja Tilastokeskuksen tilastoja ja KT:n ja muiden toimijoiden julkaisuja. Lisäksi tietoja saadaan esimerkiksi työterveyshuollon toimijalta ja oman organisaation kehittämistyön tuloksena.

Henkilöstötilinpäätöksen käyttäjiä ja kohderyhmää ovat kuntalaisten ja kaikkien asiasta kiinnostuneiden lisäksi kunnan päättäjät, luottamushenkilöt, kaupungin esimiehet, hallinto, henkilöstöhallinto ja johto. Henkilöstötilinpäätös julkaistaan kaupungin verkkosivuilla, ja se toimii sekä tiedon lähteenä että työkaluna.

Huittisten kaupungin henkilöstötilinpäätös on laadittu usean vuoden ajan suurin piirtein samalla tavalla, ja sen sisältöön tai malliin ei ole tehty isompia uudistuksia. Tässä tutkimuksessa tarkasteltujen organisaatioiden henkilöstötilinpäätöksiin vertailtuna Huittisten kaupungin henkilöstötilinpäätös on rakenteeltaan ja sisällysluetteloltaan hyvin samankaltainen. Varsinkin kunnalliset henkilöstötilinpäätökset perustuvat paljolti KT:n raportointisuositukseen ja ne ovat rakenteeltaan hyvin samankaltaiset.

Huittisten kaupungin henkilöstötilinpäätöksen mallin taustalla on KT:n henkilöstöraporttisuositus, jonka nykyinen versio on vuodelta 2014. KT on parhaillaan laatimassa uutta raportointisuositusta, joka julkaistaan tällä tietoa tämän vuoden syksyllä.

Kaupungin henkilöstötilinpäätös pitää tällä hetkellä sisällään yhdeksän päälukua ja niiden alaluvut:

1. Johdanto – taustaa ja tavoitteita henkilöstökertomukselle
2. Henkilöstön määrä
  - 2.1 Huittisten kaupungin henkilöstön määrä palvelukeskuksittain
  - 2.2 Virat ja toimet
  - 2.3 Vakinaiset ja määräaikaikaiset työntekijät
  - 2.4 Henkilöstön jakautuminen sopimusaloittain
  - 2.5 Osa-aikatyö
  - 2.6 Työllistäminen ja kesätyö
3. Henkilöstön laadulliset ominaisuudet
  - 3.1 Henkilöstön ikärakenne
  - 3.2 Henkilöstön sukupuolirakenne ja yleisimmät ammattinimikkeet
  - 3.3 Henkilöstön poissaolot
  - 3.4 Henkilöstön eläköityminen
4. Henkilöstömenot
5. Yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelma
6. Koulutus

7. Työterveyshuolto
8. Henkilöstön yhteistoiminta
9. Henkilökunnan työhyvinvointitoimintaa ja tapahtumia

Raporttimalli ja sisällysluettelo ovat perinteiset, eli ensin käydään läpi henkilöstön määrälliset ja sitten laadulliset tekijät. Henkilöstömenot käsitellään omana osionaan. Lisäksi henkilöstötilinpäätöksessä käsitellään yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelma, koulutusasiat, työterveyshuoltoon liittyvät asiat, yhteistoiminta-asiat, sekä tyhy-toimintaan ja tapahtumiin liittyvät asiat.

Tutkimushaastattelussa kaupungin edustajan kanssa käytiin läpi henkilöstötilinpäätöksen tämänhetkinen malli ja sisältö. Keskustelussa ilmeni jonkin verran jo mietittyjä ideoita ja kehittämisajatuksia, jotka seuraavaan, työn alla olevaan henkilöstötilinpäätökseen on tarkoitus tehdä. Näitä muutoksia ei käsitellä tässä, vaan henkilöstötilinpäätöksen rakennetta ja sisältöä kommentoidaan tässä työssä yleisellä tasolla.

Tutkimushaastatteluissa ja dokumenttivertailuissa havaittiin, että henkilöstötilinpäätökset tehdään julkisen puolen organisaatioissa useimmiten hyvin perinteisellä tavalla. Yhtä poikkeusta lukuun ottamatta henkilöstötilinpäätösten malli ja sisällys olivat suurin piirtein samanlaiset kaikkialla. On organisaation oma valinta, minkälaista mallia ja sisältöä henkilöstötilinpäätökselle halutaan. Haastatteluiden perusteella todettiin, että julkisella puolella on usein henkilöstöhallinnon resursseista kiinni, minkälaista raportointia pystytään toteuttamaan. Syvällisempää tietoa sisältävää raportointia haluttaisiin kyllä tehdä, mutta henkilöstöhallinnon omat resurssit eivät anna sille myöden. Julkisen puolen organisaatioiden on kannattaa kuitenkin miettiä voisiko henkilöstöraportoinnin kehittämiseksi tehdä jonkinlaista yhteistyötä esimerkiksi yli hallintoyksiköiden rajojen tai vaikka oppilaitosten kanssa.

#### 11.4 Haastatteluissa esiin nousseita ajatuksia ja asioita

Tutkimushaastatteluissa päästiin käymään erittäin mielenkiintoista keskustelua tämän tutkimuksen aiheisiin liittyen. Haastatteluiden avulla saatiinkin kerättyä runsaasti hyödyllisiä ja mielenkiintoisia tietoa, ajatuksia ja ideoita. Haastatteluiden perusteella

saatua tietoa esitellään ja kuvaillaan tämän tutkimusraportin kaikissa tutkimustuloksia käsittelevissä luvuissa, mutta haastatteluissa esiin nousseista ajatuksista on myös koottu seuraava lista, jossa kuvataan haastatteluissa esiin nousseita hyvää ja onnistunutta henkilöstötilinpäätöstä koskevia ajatuksia ryhmiteltynä kevyesti aiheittain:

#### Organisaation strategiaan ja henkilöstöstrategiaan liittyvät asiat

Haastatteluissa nousi vahvasti esiin ajatus siitä, että kaiken raportoinnin olisi tarpeen olla strategiaan perustuvaa. Lyhyesti muotoiltuna, ensin luodaan organisaation strategia, ja sitten sen perusteella määritellään tavoitteet, joita sitten raportoidaan. Sama koskee henkilöstöstrategiaa. Organisaation laatiman henkilöstöstrategian perusteella luodaan henkilöstöön liittyvät tavoitteet, ja sitten nämä tavoitteet tuodaan osaksi henkilöstötilinpäätöstä.

#### Viestintään liittyvät asiat

Henkilöstötilinpäätös on viestinnän väline. Sillä on viestinnällinen arvo ja merkitys organisaation imagon ja työnantajakuvan kannalta, ja sillä on viestinnällinen arvo organisaation kohderyhmien kannalta.

#### Malliin ja visuaaliseen ilmeeseen liittyvät asiat

Henkilöstötilinpäätöksen kuten kaikkien muiden organisaation raporttien visuaalisen ilmeen miellyttävyys ja selkeys on lukijan kannalta erittäin tärkeää. Eräs haastateltavista muotoili asian seuraavasti: ”Organisaation kannattaa miettiä, että jos henkilöstöraportti on kovin hankalasti luettava, niin kuka sitä jaksaa lukea. Sitten kannattaa miettiä sitä, että jos kukaan ei sitä lue, niin silloinhan koko raportti tehdään ihan turhaan, jos sitä ei kukaan jaksaa tai halua lukea.”

Varsinaisen henkilöstötilinpäätöksen laajuus kannattaa haastateltavien mukaan myös miettiä tarkkaan. Kannattaa miettiä voidaanko dataa ja taulukkoja sisällyttää henkilöstötilinpäätöksen liitteeseen, eli pois varsinaisesta henkilöstötilinpäätöksestä. Tällöin pääraportista saadaan kevyempi, selkeämpi ja ytimekkäämpi, ja ne, jotka kaipaavat tarkempaa dataa, lukuja ja tietoa, saavat tarkistettua ne asiat liitteestä.



Eräs mainittu asia oli myös se, että jokaiseen taulukkoon tai kuvaan kannattaa lisätä selkokielen analyysi siitä mitä taulukko / kuva havainnollistaa.

#### Taloudellinen näkökulma

Henkilöstötilinpäätös on taloudellinen raportti, joka kertoo organisaation suurimman taloudellisen elementin, henkilöstön, tilanteesta. Henkilöstötilinpäätös on siis organisaation talouden ja kehittämisen kannalta tärkeä. Ideaalitalanteessa organisaation strategiassa kerrottaisiin mihin suuntaan organisaation halutaan kehittyvän, jolloin sen perusteella voitaisiin tehdä tavoitteet ja budjetointi. Näitä asioita pystyttäisiin sitten seuraamaan ja samalla mahdollistuu asioiden ennustaminen ja ennakointi. Haastatte- luissa nousi esiin yleisesti se, että kannattavuuden seuranta raportoinnin avulla on todella tärkeää. Pyrkimys tulisi olla siihen, että kerätyn tiedon analyysien perusteella on mahdollista tehdä myös ennusteita. Lisäksi budjetointi ja budjettien reaaliaikainen seuranta tulisi ottaa avuksi henkilöstöön liittyvien ennusteiden tekemisessä.

#### Tiedolla johtamiseen liittyvät asiat

Tiedolla johtaminen ja sen ajatusmaailma johtamisen suuntauksena näkyvät vahvasti organisaatioissa ja niiden suunnittelussa ja raportoinnissa. Tiedolla johtamiseen liittyy strategiaan ja henkilöstöstrategiaan, ja sitä kautta henkilöstösuunnitelmaan perustuvien asioiden ja tavoitteiden raportointi. Henkilöstötilinpäätös on se työkalu, jonka avulla raportoidaan sitä, miten henkilöstösuunnitelma toteutuu.

Tiedolla johtamiseen liittyy ennakointi. Tavoitteena tulisi olla pyrkimys etupainottei- seen henkilöstöriskien arviointiin ja laskemiseen, eli siihen että tiedetään ennakolta, mitä henkilöstön osalta tulee tapahtumaan.

Tiedolla johtaminen ei ole aina helppo tapa tehdä asioita, vaan se vaatii osaamista johdolta ja henkilöstöhallinnon ihmisiltä, joiden tulee tuntea oma organisaatio ja henkilöstö, ja nähdä asiat myös lukujen taustalla ja osata nähdä ja ajatella myös niiden ohi.

## Tunnuslukuihin ja mittareihin liittyvät asiat

Haastatteluissa nousi ajatus siitä, että tunnuslukujen monipuolisuus on tärkeää, samoin se, että ne kuvaavat niitä asioita, joilla on organisaation ja sen strategisten tavoitteiden kannalta merkitystä.

Eräs esiin noussut ajatus oli se, että riittävän tarkka tieto riittää kuhunkin tarkoitukseen. Riittävällä tarkoitetaan sitä, että tiedon perusteella syntyy oikea ja realistinen kuva, mutta sen ei tarvitse olla esimerkiksi henkilöstötilinpäätöksen laatimisen hetkellä 100 %:sti oikein. Jos näin on, niin se on hyvä asia, mutta jos henkilöstötilinpäätös viivästyy huomattavasti sen takia, että odotetaan kaikkien lukujen lopullista varmistumista, niin kannattaa miettiä kumpi on tärkeämpää, täydelliset luvut vai se että henkilöstötilinpäätös julkaistaan oikeaan aikaan. Tällöin kannattaa myös miettiä organisaation omia raportointitapoja, menetelmiä ja järjestelmiä, että ovatko ne toimivia.

Vertailuaineistojen toimivaa käyttöä koskien kannattaa pohtia mitkä aineistot tuovat lisäarvoa henkilöstötilinpäätökseen.

Selkeät tunnusluvut, mittarit ja niiden selkokielinen avaaminen henkilöstötilinpäätöksen tekstissä on tärkeää. Kannattaa myös varoa laittamasta henkilöstötilinpäätökseen liian vaikeaa tai monimutkaista tietoa, jossa on virhetulkinnan mahdollisuus. Pitää varmistaa, että asiaa täysin tuntematonkin lukija ymmärtää siinä esiteltyt asiat ja luvut, ja mitä niiden takana on. Tässä auttaa avaava teksti, eli on tärkeää, että henkilöstötilinpäätöksen laatija selittää riittävän selvästi ja helppotajuisesti mistä kyseisessä luvussa tai taulukossa tai muussa tiedossa on kyse. Tärkeää olisi avata myös sitä, mitkä asiat tähän lukuun tai asiaan ja sen muodostumiseen ovat vaikuttaneet, ja miten se vertautuu muihin vuosiin.

## Järjestelmiin liittyvät asiat

On tärkeää, että henkilöstöön liittyvää tietoa tuottavat järjestelmät tukevat raportointia ja antavat oikeaa tietoa riittävän helposti. Raportoinnin tulisi olla kohtuullisen vaivatonta, ja raportointiin liittyvä työmäärä ja ajankäyttö järkevää ja organisaation

resurssien mukaista. Uudenlaiset järjestelmät tuottavat mielenkiintoista, uudenlaista tietoa ja raportteja, joita raportoinnissa voidaan hyödyntää luovasti. Järjestelmiä on todella monen tasoisia, ja kaikilla organisaatioilla ei ole mahdollisuuksia hankkia uusia järjestelmiä, vaan on tultava toimeen olemassa olevien tiedon lähteiden kanssa. Raportoinnin kehittämiseen liittyen tässä onkin haastetta, eli olisi mietittävä, millä tavoin olemassa olevista järjestelmistä saadaan ulos mahdollisimman oikeanlaista ja johtamista edesauttavaa tietoa.

## Yleiset asiat

Yleisen tason ohjeiksi haastattelussa nousivat seuraavat asiat:

- Kannattaa käydä raportti läpi, ja poistaa epäloogiset tekstit ja taulukot
- Kannattaa avata tunnuslukujen laskentatavat ja kirjaamisperiaatteet tekstissä
- Riittävän selkeä, avaava ja kuvaileva teksti on tärkeää
- Raportin tiivistäminen ja sen pituuden mahdollinen karsiminen, tavoitteena selkeys ja helppolukuisuus

## Muut asiat ja kehitysideoita

Muita haastatteluissa esiin nousseita henkilöstötilinpäätöksen ja henkilöstöraportoinnin kehittämiseen liittyviä ajatuksia olivat muun muassa seuraavat asiat.

Organisaatiossa kannattaa miettiä yleisellä tasolla millainen raportointi on sen kannalta oikeanlaista ja sopivaa, esimerkiksi voidaan miettiä talouden ja henkilöstöhallinnon raportin yhdistämistä yhdeksi raportiksi, jos se palvelee organisaatiota ja sen johtamista paremmin kuin kaksi erillistä raporttia. Toinen ajankohtainen suuntaus on kuukausittaisen raportoinnin käyttöön ottaminen (myös mahdollisesti kvartaaleittain tai puolivuositteittain tehtävä raportointi), ja sitä kautta vuosittaisen raportoinnin keventäminen. Kuukausittaisen raportoinnin myötä voidaan varsinaisen henkilöstötilinpäätöksen sisältöä karsia ja kiteyttää siihen vain tärkeimmät kohdat. Henkilöstölukujen aktiivinen kuukausittainen seuranta auttaa ennakoinnissa ja ennustamisessa, mikä taas parantaa johtamisen laatua.

Eräs mainittu asia oli myös lukujen, niiden koonti- ja laskentatapojen yhtenäistäminen, eli jos organisaatiossa on useita eri yksiköitä, niin tulisi varmistaa, että kaikki noudattavat samaa lukujen koostamisen ja laskennan tapaa.

Vastuullisuusraportointi eri osa-alueineen on suuntaus, joka tulee varmasti tulevaisuudessa olemaan osana useimpien organisaatioiden henkilöstötilinpäätöstä. Vastuullisuuden trendi nousu on nähtävissä laajalti eri lähteitä tarkasteltaessa. Henkilöstöraportointiin liittyen vastuullisuusasiat näyttelevät eri organisaatioissa erilaista roolia. Ennen kuin vastuullisuuteen liittyvistä asioista voidaan raportoida, on ne ensin kirjoitettava mukaan organisaation strategiaan ja sieltä tavoitteiksi, ja sitä kautta myös raportoitaviksi asioiksi. Tasa-arvoon ja tasapuolisuuteen, eettisyyteen ja vastuulliseen toimintaan liittyvät asiat ja samalla niistä raportointi kiinnostaa ihmisiä. Se tuetaanko organisaatiossa sukupuoli-, ikä-, kieli-, ja koulutusrakenteeltaan monimuotoista henkilöstöä kiinnostaa työntekijöitä ja sidosryhmiä. Henkilöstön monimuotoisen rakenteen ja myös monimuotoisten työsuhteiden kehittyminen kiinnostaa ihmisiä. Organisaatioissa kannattaa lähteä tutkimaan näitä asioita, ja miettiä millaisella painotuksella näihin asioihin voidaan toiminnassa ja siitä raportoinnissa ryhtyä.

#### HR-henkilöstön osaamiseen liittyvät asiat

Henkilöstö on organisaation suurin voimavara, joten on todellakin merkityksellistä, miten siihen liittyvistä asioista raportoidaan. Raportointi vaatii osaamista. Onkin tärkeää varmistaa henkilöstöhallinnon henkilökunnan raportointiosaaminen. Hyvän henkilöstöraportoinnin kannalta on tärkeää vahvistaa henkilöstöhallinnon henkilöiden osaamista niin, että henkilöstötilinpäätöksen ja muun henkilöstöraportoinnin tekeminen olisi onnistunutta. HR- kyvykkyyksien ja osaamisen tukeminen on siis tärkeää. Haastatteluissa nousi näkemys siitä, että henkilöstöraportoinnissa on ylipäänsä tärkeää henkilöstöammattilaisen äly ja kyky tarkastella asioita myös raporttien ulkopuolelta ja miettiä mitä kaikkea olemassa oleva tieto kertoo ja mahdollisesti myös ennustaa. Organisaation kehittämiseen liittyen nousi myös ajatus siitä, että henkilöstöhallinnon ihmiset pitää osallistaa strategiatyöhön, jotta strategiaan tulee sisäänkirjoitettua henkilöstöön liittyvät asiat ja tavoitteet.

Edellä mainitut asiat ja kommentit on poimittu tehdyistä haastatteluista, ja ne on ryhmitelty vapaasti aihepiireittäin. Keskusteluissa ilmenneitä ja esiin nousseita asioita ja ajatuksia on esitelty kaikissa tämän tutkimusraportin tutkimustuloksia käsittelevissä luvuissa. Yllä oleva lista on siis tutkimustulosten osa, mutta se sisältää tutkimuksen tekijän mielestä nimenomaan henkilöstötilinpäätökseen liittyviä mielenkiintoisia asioita ja ajatuksia, joten sen takia se on haluttu sisällyttää tähän lukuun.

## 12 PÄÄTELMÄT JA KEHITYSIDEAT

Tämän opinnäytetyön ja tutkimuksen tavoitteena oli selvittää hyvään ja onnistuneeseen henkilöstötilinpäätökseen sekä henkilöstöraportointiin vaikuttavia tekijöitä, ja sitä kautta löytää ajatuksia ja ideoita tilaajaorganisaation henkilöstötilinpäätöksen ja henkilöstöraportoinnin kehittämiseksi. Kirjallisuuskatsauksen, haastatteluiden, vertailun ja dokumenttianalyysin keinoin löydettiin asioita ja tekijöitä, jotka vaikuttavat henkilöstötilinpäätöksen ja henkilöstöraportoinnin onnistumiseen.

### 12.1 Hyvään henkilöstötilinpäätökseen liittyvät päätelmät ja kehitysideat

Teoreettiseen tietopohjaan sekä tutkimuksen avulla saatuun tietoon perustuen voidaan todeta, että hyvä henkilöstötilinpäätös on raporttimuotoinen esitys organisaation henkilöstön tilasta ja tilanteesta. Ihannelilanteessa se sisältää organisaation henkilöstöstrategiassa määriteltyjen tavoitteiden raportoinnin selkeällä ja kuvailevalla otteella. Organisaation johdolle se on toimiva työkalu ja kaikille käyttäjille hyvä ja oikeanlaista tietoa antava selkeä esitys. Se auttaa kyseistä organisaatiota kehittymään haluttuun suuntaan. Se toimii organisaation työnantajakuvan mainoksena. Se on siis myös viestinnän väline.

Lyhyesti kuvailtuna hyvä henkilöstöraportti on siis henkilöstön tilaa ja tilannetta tietyllä ajanjaksolla kuvaava helppolukuinen ja ymmärrettävä esitys, joka vastaa organisaation asettamiin tavoitteisiin liittyviin kysymyksiin luotettavin ja helposti ymmärrettävin luvuin ja graafein.

Organisaation kannattaa panostaa henkilöstötilinpäätöstä laatiessa seuraaviin asioihin:

- Käydään läpi henkilöstötilinpäätöksen käyttäjät eli kohderyhmät, ja mietitään mitä tietoja he tarvitsevat ja käyttävät
- Tutkaillaan olemassa olevaa henkilöstötilinpäätöstä, ja mietitään sisältääkö se sellaista tietoa, että oman organisaation ja kohderyhmien tiedontarve täyttyy?
- Käydään läpi järjestelmät, jotka tietoa tuottavat. On mietittävä, saadaanko olemassa olevista järjestelmistä tarpeeksi vaivattomasti hyvää ja luotettavaa tietoa?
- Käydään läpi henkilöstötilinpäätöksen malli, ja mietitään, onko se muodoltaan, rakenteeltaan ja sisällöltään sopiva?
- Onko raportti sopivan laajuinen?
- Ovatko tiedot oikeanlaisessa muodossa? Onko tietoa liian vähän, riittävästi, vai liikaa?
- Onko henkilöstötilinpäätöksessä esitetty tieto oikeassa muodossa ja selkeää? Ovatko teksti, taulukot ja kuvat riittävän helppotajuisia?
- Mietitään raportin visuaalinen ilme
- Mietitään, minkälaisen viestin organisaatio haluaa henkilöstötilinpäätöksellään lähettää

Tärkeää on siis, että organisaatio luo sellaisen henkilöstötilinpäätöksen, joka kuvaa sen henkilöstöön liittyvät strategiset tavoitteet, toiminnot, luvut ja kehityksen mahdollisimman selkeästi ja oikein. Tärkeää on myös, että organisaatiossa mietitään huolellisesti sen omat tiedon tarpeet, eli se, mihin mitäkin tietoa organisaatiossa oikeasti tarvitaan. Vielä tärkeämpää on, että on asetettu selkeät, mielellään strategiaan tai henkilöstöstrategiaan perustuvat tavoitteet, ja valittu sellaiset tunnusluvut tai mittarit, jotka kuvaavat näitä tavoitteita, ja joita on hyvä ja helppo seurata.

## 12.2 Hyvään henkilöstöraportointiin liittyvät päätelmät ja kehittämisideat

Raportoinnilla on valtavan suuri merkitys organisaation johtamiselle ja sen menestymiselle. Johtamisen tueksi tarvitaan tietoa, jotta organisaatiota voidaan johtaa oikeaan suuntaan ja sen toimintaa ja henkilöstöä kehittää.

Organisaation kannalta tärkein hyvän henkilöstöraportoinnin tekijä on ehdottomasti organisaation kehittämistä tukevan raportointitavan ja raporttien laatiminen. Se, millaista se kussakin organisaatiossa on, riippuu organisaation omista tavoitteista. Hyvän raportoinnin mahdollistamiseksi organisaation tulisikin ensin pohtia, mitä raporttoimalla halutaan saavuttaa?

Mitään yksiselitteistä, kaikkiin organisaatioihin yhtä lailla sopivaa kaavaa hyvälle raportoinnille ei ole, mutta muutamia päätekijöitä voidaan kuitenkin hahmottaa. Niitä ovat siis:

- Strategiassa ja henkilöstöstrategiassa asetettujen tavoitteiden raportointi, eli se että raportoidaan sovittuja asioita, jotka vievät organisaation kehittämistä aidosti eteenpäin
- Oikeanlaista tietoa tuottavien tunnuslukujen ja mittareiden suunnittelu ja valinta. Mittarit ja tunnusluvut valitaan niin, että ne antavat sovitusta tavoitteista luotettavaa tietoa
- Raportoinnin prosessien huolellinen, säännöllinen tarkastelu ja suunnittelu
- Raportoinnin tuominen organisaation arkeen, eli se, että mahdollistetaan tiedon jatkuva kerääminen ja hyödyntäminen organisaatiolle sopivin tavoin ja keinoin. Kun raportointi on jatkuvaa, vähenee paine tuottaa esimerkiksi vuosiraportteja. Tavoitteena tässä on siis työmäärän jakaminen ajallisesti tasaisemmin vuoden ajalle ja ideaalitulassa raportoinnin työtaakan keventäminen, eli tämän tyylinen raportointi tulee suunnitella niin hyvin, että se onnistuu helposti, eikä aiheuta lisää vaivaa
- Edelliseen liittyen on erittäin tärkeää raportoinnista vastaavan henkilökunnan osaamisen kehittäminen
- Tietoa tuottavien järjestelmien luotettavuus, ja samalla tuotetun datan ja tiedon sopivuus raportointiin. Organisaatiossa tulee arvioida, saadaanko kaikki

tarvittava tieto tehokkaasti ja helposti käyttöön. Jos ei, niin kannattaa pohtia, miten tätä voitaisiin kehittää

Kuten aiemmin on todettu, niin kaiken raportoinnin lopullinen tavoite tulisi olla organisaation ja sen toiminnan todellinen kehittäminen. On turhaa tehdä raporteja jonkin nimettömän pakon vuoksi, ja on turhaa käyttää organisaation aikaa ja resursseja sellaiseen raportointiin, jota tehdään vain tavan vuoksi. Tieto kannattaa valjastaa käyttöön. Tämä on tärkeä viesti, jonka mm. KT on halunnut sisällyttää omaan suositukseensa. Usein jo raportoinnin prosessien läpikäymisellä, raportoinnin suunnittelulla ja pienilläkin muutoksilla raportoinnissa voidaan saada uutta ja parempaa tietoa käyttöön. (Haastattelu 25.3.2021)

Se miten raportointi saadaan sellaiseksi, että se todella auttaa organisaatiota kehittymään liittyy vahvasti organisaation sisäiseen kehittämis- ja strategiatyöhön. Organisaation johdon tulisi työstää toiminnalle selkeät suuntaviivat, eli laatia strategia ja henkilöstöstrategia, ja niihin koko organisaatiota koskevat tavoitteet ja suunta, mihin halutaan kulkea. Nämä tavoitteet ja asiat sisällytetään sitten erilaisia tunnuslukuina, mittareina, taulukoina ja muun informaationa raportointiin. Tehtävä ei ole välttämättä helppo, mutta oikeanlainen tieto organisaation tilasta ja kehitymisestä on olennaista organisaation menestyksen kannalta, ja siksi tärkeää. Organisaation johdolla on suuri vastuu raportoinnin kehittämisessä. Tärkeää on ottaa henkilöstöhallinnon osaajat mukaan henkilöstöstrategian sekä henkilöstöraportoinnin suunnitteluun, sillä heillä on vahva ja syvä näkemys organisaation henkilöstöstä, ja he osaavat sen kehittämiseen parhaiten vastata.

Raportoinnin kehittämiseksi kannattaa pohtia muun muassa seuraavia kysymyksiä:

- Ovatko organisaation strategia ja henkilöstöstrategia kunnossa?
- Ovatko organisaation tavoitteet johdettu strategiasta ja henkilöstöstrategiasta?
- Sisältääkö raportointi nämä edellä mainitut tavoitteet?
- Onko raportointi suunnitelmallista ja säännönmukaista toimintaa?
- Onko organisaation raportointiosaaminen riittävällä tasolla?
- Raportointi on viestintää. Onko organisaation viestintäosaaminen riittävällä tasolla?
- Mitkä ovat ne järjestelmät, joita raportointiin voidaan ja halutaan käyttää?



Organisaation johdon ja henkilöstöjohdon tehtävänä on määritellä, mitkä ovat ne ydinmittarit ja tunnusluvut, mitä halutaan seurata. Sitten kun on saatu laadittua mittarit ja tunnusluvut, niin tulisi varmistaa, että haluttu tieto tulee mahdollisimman valmiina ja helposti niistä järjestelmistä, jotka ovat käytettävissä. Tehokas ja laadukas tiedonkeruu mahdollistaa menestyksekkään johtamisen ja organisaation ja sen henkilöstön kehittämisen. Samalla voidaan varmistaa, että toiminta on tehokasta ja tuottavaa.

Raportoinnin tulisi olla pitkäjänteistä toimintaa. Henkilöstöön liittyviä tekijöitä tulisi seurata jatkuvasti ja säännönmukaisesti, jotta henkilöstösuunnittelun ja kehittämisen pohjaksi olisi tietoa mahdollisimman pitkältä aikaväliltä. Näin mahdollistetaan vuosittainen ja muu vertailu.

### 12.3 Tilaajaorganisaation henkilöstötilinpäätökseen liittyvät päätelmät ja kehitysjatukset

Organisaation strategisista tavoitteista riippuu se, minkälaista raportointia sen kannattaa ja pitää tehdä. Toiminnan kehittämisen näkökulma tulisi pitää kaikessa henkilöstöön liittyvässä suunnittelussa ja raportoinnissa mukana. Se mitä kunkin organisaation henkilöstötilinpäätös sisältää, tulee harkita organisaatiossa tarkkaan, sillä oikeanlaisella ja mietityllä tiedon keruulla ja raportoinnilla voidaan vaikuttaa organisaation menestymiseen tehtävässään.

Tässä tutkimuksessa on käyty läpi johtamiseen ja strategiaan liittyvää teoriaa, koska kirjallisuudesta on löydettävissä vahvana ajatus siitä, että niin yksityisellä kuin julkisella puolella tulisi kaiken toiminnan perustua strategiaan. Strategiasta tulisi johtaa toiminnan tavoitteet, jotka sitten siirtyvät tapahtuneen toiminnan kautta raportoitaviksi ja tarkasteltaviksi. Raportoinnin eli kerätyn tiedon perusteella päästään jälleen suunnittelemaan ja kehittämään toimintaa eteenpäin.

Tämän tutkimuksen myötä on pohdittu ja koottu ideoita ja ajatuksia henkilöstötilinpäätöksen ja henkilöstöraportoinnin kehittämiseen. Yksityiskohtaiset valinnat, kuten se mitä tunnuslukuja ja mittareita käytetään, tai miten ja kuinka yksityiskohtaisesti

tietoihin poraudutaan, kuten myös viestinnälliset kysymykset, kuten minkälaista tekstiä henkilöstötilinpäätös sisältää, ovat organisaation itse ratkaistavia asioita.

Tämän tutkimuksen haastatteluiden myötä on ilmennyt vahvasti ajatus siitä, että henkilöstöraportointia kehittävän henkilön on tunnettava organisaatio, sen toiminta, sen toiminnot, sekä tietenkin erityisesti sen henkilöstö paremmin kuin hyvin, jotta hän pystyy raportointia kehittämään. Toinen huomionarvoinen seikka on se, että olisi hyvä, että henkilöstöraportoinnin kehittämisestä vastaavat henkilöt saisivat osaamiseen sa tukea ja koulutusta. Raportoinnin tavoitteet, raportointitavat ja -järjestelmät kehittyvät jatkuvasti, ja tällöin syntyy tarvetta kouluttaa henkilöstöhallinnon väkeä tekemään uudenlaista raportointia mahdollisesti uusin välinein. Tärkeää olisi myös, että raportointia tekevällä henkilöllä olisi itsellään halu tehdä raportointityötä, koska kyseinen tehtävä vaatii jatkuvaa ja huolellista paneutumista asiaan.

Huittisten kaupungin henkilöstötilinpäätöstä tarkasteltaessa ja vertailtaessa ilmeni joitain kehittämiskohteita, jotka ovat seuraavat:

- Kaupungin organisaation ja toiminnan yleisen esittelyn lisääminen raporttiin
- Kaupungin strategian ja tulevan henkilöstöstrategian sisällyttäminen raporttiin (pääkohdittain)
- Otsikointien ja alalukujen otsikointien pohdinta (tämä käyty läpi myös tutkimushaastattelussa kaupungin kanssa)
- Tunnuslukujen suhteen voisi miettiä, olisiko joitain sellaisia tunnuslukuja, jotka voisivat monipuolistaa kuvaa kaupungin henkilöstöstä
- Onko kaupungilla olemassa henkilöstöön liittyen joitain sellaisia tavoitteita, joita voisi mittaroida ja tuoda näin raportin tietosisältöön monipuolisuutta
- Joidenkin taulukoiden mallin ja sisällön tarkastelu ja muokkaaminen (tämä käyty läpi tutkimushaastattelussa kaupungin kanssa)
- Taulukoiden ja kuvioiden selkeyden tarkastelu, ja pohdinta siitä, voisiko niiden sisältöä ja taustaa avata tarkemmin tekstissä
- Raportin tekstisisältöä voisi tarkastella, ja pohtia voisiko tekstissä avata ja taustoittaa vielä tarkemmin kaupungin henkilöstön tilaa
- Raportin yleisilmeen ja visuaalisuuden tarkastelu ja mahdolliset muokkaukset selkeämmäksi ja houkuttelevammaksi. Tässä tausta-ajatuksena se, että henkilöstötilinpäätös on viestinnän väline ja työnantajakuvan käyntikortti.

- Henkilöstöhallinnon raportointiosaamisen tukeminen ja kehittäminen

Tässä tutkimuksessa haluttiin pitää katse tulevaisuudessa. Huomionarvoisia asioita tästä näkökulmasta katsoen ovat muun muassa tiedolla johtamisen periaatteet ja niiden sisällyttäminen organisaation henkilöstöraportointiin, sekä vastuullisuusasiat ja niiden tuleminen osaksi henkilöstöraportointia. Vastuullisuuteen liittyvät asiat voidaan ottaa organisaatioissa huomioon eri tavoilla ja samalla niistä voidaan raportoida monella tapaa ja monen tasoisesti. Tiedolla johtamista ja vastuullisuutta on käsitelty tämän tutkimuksen aiemmissa luvuissa, ja niihin liittyviä ajatuksia voidaan ottaa käyttöön tarpeen mukaan.

Myös osaamisen kehittämisen ja osaamisen raportoinnin asiat ovat sellaisia, mitkä kiinnostavat organisaatioissa. Myös niihin liittyvät asiat kannattaa pitää mielessä, kun suunnitellaan henkilöstötilinpäätöksen kehittämistä.

Tulevaisuuden ja toiminnan jatkuvan kehittämisen näkökulmasta on mielenkiintoista pohtia, onko raportoinnissa mahdollista tehdä ainakin joltain osin jatkuvaa raportointia, joka poistaa paineita vuosiraportoinnista. Tärkeää on myös huomioida se, että raportoinnin tekeminen ei itsessään vielä kehitä organisaation toimintaa, vaan se on tiedon keruuta, jonka avulla voidaan suunnittelua ja kehittämistä tehdä.

Tutkimuksen aiemmissa teoriaa ja tutkimustuloksia käsittelevissä luvuissa on pyritty käymään mahdollisimman kattavasti läpi hyvää ja onnistunutta henkilöstötilinpäätöstä ja henkilöstöraportointia koskevat kehitysajat, jotka kannattaa kaupungin henkilöstötilinpäätöstä kehitettäessä hyödyntää tarpeen mukaan. Kuten aiemmin on todettu, on jokaisen organisaation itse päätettävä, mihin suuntaan se haluaa toimintaansa kehittää, ja millä keinoin se aikoo kehitystä viedä eteenpäin. Hyvä ja onnistunut henkilöstötilinpäätös on kehittämisen työkalu, joka kannattaa rakentaa ja muotoilla niin, että se parhaalla mahdollisella tavalla tukee organisaation kehittämistyötä.

## 13 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli löytää toimivia ja tulevaisuuteen suuntaavia kehitysideoita Huittisten kaupungin henkilöstötilinpäätöksen ja henkilöstöraportoinnin kehittämiseksi. Näitä ajatuksia ja ideoita pyrittiin löytämään sekä teoriasta että tutkimuksellisin keinoin. Opinnäytetyön teoreettisesta tietopohjasta haluttiin muodostaa riittävän laaja ja monipuolinen, jotta se hyödyttäisi opinnäytetyön tilaajaorganisaatiota ja palvelisi sen henkilöstöraportoinnin kehittämistyötä mahdollisimman hyvin. Tutkimuksen empiirisen osuuden avulla haluttiin vielä syventää ja monipuolistaa teoreettisen tietopohjan luomaa kokonaiskuva.

Opinnäytetyöprosessin alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin pyrittiin löytämään vastaukset tutkimalla opinnäytetyön aiheeseen eli henkilöstötilinpäätökseen ja henkilöstöraportointiin liittyvää teoriaa. Lisäksi suoritettiin aiheeseen liittyvää tietoa syventävä empiirinen tutkimus.

Opinnäytetyön alkuvaiheessa muodostetut alustavat ajatukset ja olettamukset osoittautuivat opinnäytetyön prosessin aikana paikkansa pitäviksi. Opinnäytetyöprosessin alussa ajatuksena ja olettamuksena oli, että henkilöstötilinpäätökseen ja henkilöstöraportointiin liittyy paljon sellaista tietoa, joka ei ole suoraan löydettävissä kyseisiä käsitteitä käsittelevästä teoriasta, vaan että jos tutkimuksen aiheesta halutaan saada kattava ja monipuolinen kuva, niin tietoa pitää lähteä etsimään laajemmalla katsannolla. Näin tehtiin, eli henkilöstötilinpäätöstä ja -raportointia koskevan teorian lisäksi tietoa hankittiin muun muassa johtamiseen, henkilöstöjohtamiseen, strategiaan, henkilöstöstrategiaan ja näiden alakäsitteisiin liittyvästä teoriasta. Tämän vuoksi työn teoreettisesta tietopohjasta muodostui melko laaja. Näin saadut löydökset olivat kuitenkin erittäin mielenkiintoisia. Esimerkiksi tiedolla johtamiseen, henkilöstötuottavuuteen ja organisaation osaamisen kehittämiseen liittyneet alkuolettamukset olivat juuri niitä asioita, mitä myös sekä kirjallisuudesta että henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden haastatteluista nousi vahvasti esiin, ja jotka antavat opinnäytetyön lopputulemana annetuille kehittämisideoille monipuolisemman perustan ja sisällön.

Opinnäytetyö eteni teoreettisen tietopohjan luomisen ja empiirisen tutkimusosuuden vuoropuheluna loppuraportin kirjoittamiseen. Kokonaisuutena prosessiin meni hieman yli vuoden mittainen ajanjakso.

Opinnäytetyön lopputulemana muodostettiin työn tilaajaorganisaation tarpeisiin kohdennettu henkilöstötilinpäätöksen ja henkilöstöraportoinnin kehittämiseen tähtäävien ideoiden ja ehdotusten lista. Kehittämisideoiden toivotaan hyödyttävän tilaajaorganisaatiota, ja auttavan heitä henkilöstötilinpäätökseen sekä henkilöstöraportointiin liittyvässä kehitystyössä. Kehittämisideat sisältävän opinnäytetyön kirjallisen loppuraportin lisäksi tilaajalle koostetaan ja toimitetaan myös muuta heidän toivomaansa materiaalia.

Tähän opinnäytetyöhön liittyen oman, erillisen jatkotutkimuksen tai kehittämistehtävän aiheena voisi olla varsinaisen henkilöstötilinpäätöksen mallin ja sisällön uudistaminen tai kehittäminen. Kyseinen tehtävä on laaja, ja vaatii huomattavaa perehtymistä tilaajaorganisaation strategiaan, henkilöstöstrategiaan ja toimintaan, ja sen lisäksi se vaatii syvällistä perehtymistä erilaisiin henkilöstötilinpäätöksen ja henkilöstöraportoinnin tekijöihin, kuten esimerkiksi tunnuslukuihin, mittareihin ja viestinnällisiin asioihin. Tehtävän laajuuden ja vaativuuden vuoksi kyseinen kehittämistehtävä on oman tutkimuksen vaativa aihe, johon tämän opinnäytetyön puitteissa ei voitu ryhtyä.

Opinnäytetyön oppimisprosessi on ollut mielenkiintoinen ja antoisa. On ollut mielenkiintoista ja mielekästä huomata kuinka omat aiheeseen liittyvät ajatukset ja olettukset elävät ja muuttuvat oman tiedon lisääntyessä ja syventyessä. Tutkimuksen parissa hankituista tiedoista ja osaamisesta on minulle jatkossa suuri ammatillinen hyöty, ja koen että olen saanut vahvan tietopohjan opinnäytetyön aiheeseen liittyvistä asioista.

Loppuun haluan vielä kerrata tärkeimmät asiat, jotka tämän opinnäytetyön parissa olen oppinut. Ensinnä, yleisellä tasolla tämän opinnäytetyön avulla hankitusta tiedosta voidaan todeta seuraavaa. Henkilöstötilinpäätöstä ja -raportointia, kuten myös henkilöstöjohtamista ja -strategiaa käsittelevää kirjallisuutta luettuani ja tutkimushaastatteluita, dokumenttien analyysiä ja -vertailua tehtyäni ymmärrän, että mitään

organisaatiota ei voi johtaa menestyksekkäästi ilman että sen henkilöstöstä, toiminnasta ja taloudesta raportoidaan laadukkaasti, ja että olemassa oleva tieto on oikeanlaista. Henkilöstöä koskevan tiedon on oltava oikeanlaista, oikea-aikaista ja luotettavaa, jotta henkilöstöjohtaminen voi olla onnistunutta.

Toiseksi, julkisen sektorin organisaatiot ovat valtaviin paineiden ja muutosten alla. Kuntaliiton julkaisussa ” Toimiva kunta. Hyvinvointia! Sivistystä! Elinvoimaa!” todetaan mielestäni kaiken kattavasti seuraavaa: ”Kunnat elävät keskellä jatkuvaa muutosta. Kuntien toimintaympäristö on nyt ja tulevina vuosina entistäkin monimutkaisempi ja nopeasti muuttuva, mikä vaatii kunnalta ja myös sen johdolta ja henkilöstöltä osaamista, joustavuutta ja nopeaa reagoitakykyä ja kunnan johdolta toimivaa johtajuutta. Työelämässä uudet sukupolvet haastavat vallitsevia työkuulttuurin arvoja, mittareita ja käytäntöjä. Organisaation toiminnan eettisyydellä on yhä enemmän merkitystä. Avoimuuden, joustavuuden ja aloitteellisuuden vaatimus kohdistuu poliittiseen päätöksentekoon ja julkisiin palveluihin, ja avoimuuden ja eettisyyden vaatimus kuntaan työnantajana. Työn muotojen ja työajan monipuolisuus lisääntyy, kun työn muotoja ja työajan erilaisia muotoja halutaan sovittaa yhä enenevässä määrin eri elämäntilanteiden mukaan. Elinikäinen oppiminen on osa työelämän vaatimuksia. Digitalisaatio, robotiikka, ja muut uuden teknologian sovellukset muuttavat työelämää ja työn tekemistä. Samalla muuttuu kaiken raportointi ja tiedon tarpeet. Jatkuva muutos haastaa kuntaa toimintaympäristön jatkuvaan arviointiin, kehittämiseen ja toiminnan uudistamiseen. Haasteisiin vastaaminen edellyttää uudistumiskykyä sekä toimintatapojen ja -rakenteiden sekä prosessien kehittämistä ja tehostamista. Kunnan on kyettävä uudistamaan organisaatio- ja palvelurakenteitaan sekä löytämään täysin uusia innovatiivisia toimintatapoja. Toimintojen muuttamiseksi tarvitaan uudenlaista asennoitumista, muutoksia toimintakulttuurissa, ja uudenlaista asiantuntemusta. Kunnan menestyminen edellyttää omien vahvuuksien löytämistä ja strategista, pitkäjänteistä päätöksentekoa.” (Sallinen jne. 2017,18-23)

Saman julkaisun aiemmassa versiossa todetaan lisäksi seuraavaa: ”Kunnallisissa palveluissa kohtaavat ihmiset, palveluita tuottavana henkilöstönä ja palveluiden käyttäjinä. Tämän vuoksi henkilöstöjohtamisella on suuri merkitys sekä palvelun tuloksellisuudelle että henkilöstön hyvinvoinnille ja sitä kautta riittävyydelle. Työhyvinvoinnin, osaamisen, työn sujuvuuden ja työyhteisöissä vallitsevan luottamuksen on todet-

tu vaikuttavan myös kunnan talouteen, koska tällaisissa työyhteisöissä on vähemmän sairauspoissaoloja ja työkyvyttömyyseläkkeitä, sekä niin sanottuja sähläyskustannuksia. Henkilöstöjohtamisella vaikutetaan sekä palveluiden tuloksellisuuteen, että henkilöstön työelämän laatuun, mikäli se on strategista ja toimii hyvin käytännön esimiestyössä. Henkilöstöjohtaminen on tuloksellista, kun se on osa koko kuntaorganisaation toimintaa.” (Sallinen jne. 2012. 144)

Nämä edellä olevissa kappaleissa mainitut asiat ymmärtäen on mahdollista pohtia sitä kokonaisuutta, mikä julkisen organisaation henkilöstön johtamiseen, sen kehittämiseen ja siitä raportointiin liittyy. Tällöin on puolestaan mahdollista myös kehittää julkisen organisaation, kuten kaupungin, henkilöstötilinpäätökseen, henkilöstöraportointiin, henkilöstöjohtamiseen ja -strategiaan liittyviä tekijöitä, ja edistää sitä kautta kyseisen organisaation kehittymistä ja menestystä tulevaisuudessa.

## LÄHTEET

Ahonen, G. 1998. Henkilöstötilinpäätös – yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Vantaa: Hansaprint Oy.

Kamensky, M. ja Talentum Media Oy. 2008. Strateginen johtaminen - Menestyksen timantti. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Turenki: Kirjapaino Jaarli Oy.

Koivuniemi, T. 2004. Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print.

Kosonen, M. 2019. Tiedolla johtamisen käsikirja. Xamk kehittää 81. Mikkeli. Kaakois-Suomen Ammattikorkeakoulu.

Kuntaliiton henkilöstöraporttisuositus. 2013. Henkilöstövoimavarojen arviointi – suositus henkilöstöraportoinnin kehittämiseen. Kuntaliiton yleiskirje 8/2013 (24.5.2013). <https://www.kt.fi/yleiskirjeet/2013/8/henkilostoraporttisuositus>.

Liukkonen, P. Henkilöstövoimavarojen analysointi, seuranta ja kehittäminen – asiantuntijat kertovat. Kunta-alan tuloksellisuusprojekti. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, Kuntaryhmä.

Moisalo, V-P ja Infor Oy. 2011. Uusi HR – arjen henkilöstöjohtamista. Kuopio: Suomen Graafiset Palvelut Oy.

Mönkkönen, K., Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. UNIPress.



Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät - uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Roos, G., Fernström, L., Piponius, L. & Rastas, T. 2006. Aineeton pääoma – johdon käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Sallinen, S. Majoinen, K., Salenius, M. 2012. Elinvoimainen ja toimintakykyinen kunta. Suomen kuntaliiton julkaisu. Helsinki: Lönnberg Print & Promo.

Sallinen, S., Majoinen, K., Seppälä, J. (toim.) 2017. Toimiva kunta. Hyvinvointia! Sivistystä! Elinvoimaa! Suomen kuntaliiton julkaisu. Helsinki: Grano Oy.

Suurnäkki, T. (toim.) 2002. Henkilöstövoimavarojen analysointi, seuranta ja kehittäminen – asiantuntijat kertovat. Kunta-alan tuloksellisuusprojekti. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, Kuntaryhmä.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. 2015. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy

Vilka, H. 2007. Tutki ja kehitä. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. uudistettu painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.