

Terja Turunen

HENKILÖSTÖRAPORTOINNIN KEHIT- TÄMINEN KUNTAORGANISAATIOSSA

Opinnäytetyö

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

2021



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Tradenomi (AMK)
Tekijä/Tekijät	Terja Turunen
Työn nimi	Henkilöstöraportoinnin kehittäminen kuntaorganisaatiossa
Toimeksiantaja	Kunta X
Vuosi	Elokuu 2021
Sivut	61 sivua, liitteitä 1 sivua
Työn ohjaaja(t)	Mailis Kervinen

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön aiheena oli henkilöstöraportoinnin kehittäminen kuntaorganisaatiolle. Tarkoituksena oli tuottaa kehittämissuhteita henkilöstöraportointiin. Työn tutkimusongelmia olivat, miten henkilöstöraportointia saadaan kehitettyä sekä miten tiedolla johtamisella voidaan tukea henkilöstöraportointia ja henkilöstöjohtamista.

Työn teoreettinen viitekehys koostuu henkilöstöjohtamisesta, henkilöstötilinpäätöksestä ja -raportoinnista sekä tiedolla johtamisesta. Henkilöstöjohtamisen osio pitää sisällään henkilöstösuunnittelun ja henkilöstövoimavarojen johtamisen.

Opinnäytetyössä käytettiin tutkimusmenetelmänä laadullista tutkimusta ja lähestymistapana oli tapaustutkimus. Tutkimusaineistoa kerättiin puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden avulla sekä olemassa olevista henkilöstöraporteista ja muista dokumenteista. Haastatteluiden avulla selvitettiin, miten eri liiketoiminnan kannalta keskeisissä tehtävissä työskentelevät esimiehet kokivat henkilöstöraportoinnin, millaista raportointitietoa he tarvitsevat henkilöstöstä johtamistyönsä tueksi ja miten he haluaisivat raportointia kehittää.

Tutkimuksessa nousi esille, että henkilöstöraportointi kiinnostaa kaikkia ja sitä pyritään ja halutaan hyödyntää mahdollisimman paljon, mutta nykyistä henkilöstö- ja palkkahallinnon järjestelmää ei osata käyttää tarpeeksi hyvin, eikä se kaikilta osin tue raportointia. Tarve tiedolla johtamisen tueksi saataviin ajantasaisiin, oikeellisiin ja kattaviin raporteihin on suuri. Kunnassa meneillään olevalla tiedolla johtamisen projektilla odotetaan paljon. Raportointitietojen odotetaan tulevan myös automaattisesti, niin, että niitä on saatavilla heti kun tiedon saannille on tarvetta. Tutkimuksessa saatiin kehitysehdotuksia raportoinnin kehittämiseen, huomioiden tiedolla johtamisen näkökulman. Kehitysehdotuksia saatiin myös kerran vuodessa tehtävän henkilöstöraportin sisältöön ja ulkoasuun.

Asiasanat: henkilöstöraportointi, henkilöstöraportti, henkilöstöjohtaminen, henkilöstövoimavarat, tiedolla johtaminen

Degree	Bachelor of Business Administration
Author (authors)	Terja Turunen
Thesis title	Development of human resources reporting
Commissioned by	Municipality X
Time	August 2021
Pages	61 pages, 1 pages of appendices
Supervisor	Mailis Kervinen

ABSTRACT

The subject of this thesis was development of human resources reporting. The purpose was to produce development proposals to the commissioning municipality for human resources reporting. Research problems in the thesis included how to develop human resources reporting, and how knowledge-based management can support reporting and human resources management.

The theoretical framework of the work consists of human resources management, HR accounts and reporting and knowledge-based management. The human resources management section includes personnel planning.

This thesis is a qualitative research and a case study. Interviews for this purpose were themed interviews. The research material was collected with the help of semi-structured theme interviews and from the existing staff reports and from other documents. The interviews were used to examine how superiors experienced human resources reporting, what kind of reporting information they need about human resources to support their management work, and how they would like reporting to be developed.

HR reporting is of interest to everyone. The study raised the need for up-to-date, comprehensive reports to support management. Data reported is also expected to come automatically available as soon as there is a need for information. In the study development proposals were obtained for the developing of the human resources reporting. The development proposals were also received for the content and layout of the human resources report to be done once a year.

Keywords: hr, human resource reporting, human resource management, human resources, personnel development, knowledge-based management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	7
2.1	Henkilöstösuunnittelu.....	7
2.2	Henkilöstövoimavarojen johtaminen	9
3	HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS JA –RAPORTOINTI.....	11
3.1	Henkilöstötilinpäätös, -tuloslaskelma ja -tase	11
3.2	Henkilöstöraportti.....	13
3.2.1	Henkilövahvuus	14
3.2.2	Osaamisen kehittäminen	15
3.2.3	Työhyvinvointi	17
3.2.4	Vaihtuvuus	21
3.2.5	Palkitseminen	23
4	TIEDOLLA JOHTAMINEN	25
4.1	Tiedolla johtamisen prosessi ja tarkoitus	26
4.2	Tiedolla johtamisen haasteet	27
5	TOIMEKSIANTAJA.....	29
6	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSAINEISTO.....	30
6.1	Tutkimusmenetelmät	30
6.2	Tutkimusaineiston hankinta	31
6.3	Tutkimusaineiston analysointi	34
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET	41
7.1	Dokumenttianalyysin tulokset	41
7.2	Teemahaastattelujen tulokset.....	42
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	48
8.1	Johtopäätökset	48
8.2	Kehittämisehdotukset	51
8.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	53

9	LOPUKSI.....	56
	LÄHTEET.....	58
	LIITTEET	

Liite 1. Teemahaastattelukysymykset

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on henkilöstöraportoinnin kehittäminen kuntaorganisaatiossa. Työn toimeksiantaja ei halua nimeään mainittavan opinnäytetyössä. Toimeksiantajasta käytetään siten nimitystä Kunta X.

Henkilöstöraportoinnin tehtävä on tuottaa ajantasaista ja oikea-aikaista tietoa henkilöstön tilasta. Henkilöstöraportoinnilla voidaan havainnoida henkilöstön työkykyyn vaikuttavia muutoksia tai kehityssuuntia. Tätä tietoa käytetään johtamisessa päätöstentien tukena. Henkilöstöraportointi on siten myös tiedolla johtamisen väline.

Työn tavoite eli henkilöstöraportoinnin kehittäminen tapahtuu teemahaastattelusta saatavan aineiston analysoinnilla sekä dokumenttianalyysillä, analysoimalla yhden valtuustokauden ajan eli vuosien 2017–2020 henkilöstöraportteja ja muuta raportointiaineistoa sekä dokumentaatiota. Työ rajattiin koskemaan vain kyseistä aikaväliä. Opinnäytetyön lopputuloksena syntyy analysoinnin ja teemahaastattelujen pohjalta nousevien asioiden tiimoilta kehittämisehdotuksia henkilöstöraportointiin. Opinnäytetyön tutkimusongelmia ovat:

- miten henkilöstöraportointia saadaan kehitettyä
- miten tiedolla johtamisella voidaan tukea henkilöstöraportointia ja henkilöstöjohtamista

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmä on laadullinen eli kvalitatiivinen ja tutkimuksen lähestymistapana on tapaustutkimus. Aineiston hankintamenetelminä käytettiin teemahaastatteluja sekä valmiita aineistoja.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu kolmesta pääluvusta, jotka ovat henkilöstöjohtaminen, henkilöstötilinpäätös- ja raportointi sekä tiedolla johtaminen. Henkilöstöraportoinnin teoriaosuus pitää sisällään Kuntatyönantajien suosituksen mukaiset osiot. Teoriaosuuden jälkeen esitellään työn toimeksiantajaa ja nykytilaa. Tutkimuksessa käytettyä tutkimusmenetelmää sekä tässä tutkimuksesta hankittuja aineistoja ja niiden analysointia esitellään luvussa kuusi. Luvussa seitsemän esitellään tutkimustuloksia, jonka jälkeen kerrotaan tutkimustuloksista muodostuneita johtopäätöksiä sekä kehitysehdotuksia toimeksiantajalle.

2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Henkilöstöjohtaminen tarkoittaa yrityksen henkilöstön johtamista. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on hankkia yrityksen menestymisen kannalta parhaimmat henkilöstöresurssit, motivoida heidät pysymään yrityksen palveluksessa, kannustaa heidät hyviin työsuorituksiin, palkita hyvistä suorituksista sekä kehittää heidän osaamistaan ja ylläpitää työkykyä. Tämä kaikki tulee tehdä kustannuksia optimoiden sekä omasta työnantajakuvasta huolehtien. Henkilöstö tulee nähdä yhtenä yrityksen menestystekijöistä. (Viitala 2021, 10–11.)

Kuntatyönantajat järjestävät palveluita, joten niiden tulee tuntea ja osata ennakoida henkilöstövoimavarat, jotta ne pystyvät järjestämään tarvittavat palvelut. Ennakointi on osa kuntien strategiatyötä ja auttaa henkilöstösuunnittelua, kun palvelutarpeet muuttuvat. (KT Kuntatyönantajat 2013, 5.)

2.1 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelua tarvitaan yrityksissä, jotta yritys pystyy ennakoimaan tuleviin haasteisiin ja muutoksiin ja on niihin varautunut. (Viitala 2013, 57). Henkilöstösuunnittelun avulla saadaan varmistettua organisaatiossa oikeanlainen ja riittävä henkilöstön osaaminen sekä oikein resursoitu henkilöstö. Henkilöstösuunnittelu pitää sisällään henkilöstön määrän vähentämisen ja lisäämisen sekä mahdollisen siirtämisen toiminnosta toiseen. Kun organisaatio kasvaa tarvitaan henkilöstöä lisää ja voidaan tarvita osaamisen vahvistamista. Normaalisissa vakaan toiminnan tilanteissakin tulee henkilöstöresursseja osata ennakoida henkilöstön sairauspoissaolojen, vaihtuvuuden ja eläköitymisen kannalta. Ennusteiden lisäksi henkilöstöorganisaatiolla on oltava käsitys työmarkkinatilanteesta, onko sopivia osaajia helposti saatavissa rekrytoinneilla vai ei. Henkilöstösuunnitteluun liittyvästä oikean tiedon keräämisestä ja tarvittavan tiedon raportoinnista vastaa henkilöstöosasto. (Joki 2018, 23.)

Henkilöstösuunnittelun pohjana on tiedon hankinta ja prosessointi. Henkilöstösuunnittelussa onkin tutkimuksellisia piirteitä. Tulevaisuuden ennakointi perustuu aina myös kokemustietoon. Henkilöstösuunnittelun pohjaksi kerätään tietoa nykyisestä henkilöstöstä, yrityksen eri työtehtävistä, yrityksen työympäristön tilasta sekä tulevaisuuden ennusteista ja strategioista. Kattavat tietojärjestelmät pitävät sisällään tietoja henkilöstön osaamisesta, koulutuksesta ja

aiemmista työkokemuksista ja tätä tietoa voidaan hyödyntää henkilöstösuunnittelussa. (Viitala 2013, 64–65.) Henkilöstösuunnittelua on aiemmin pidetty pelkästään henkilöstöosaston tehtävänä. Näin ajatellen, voidaan päätyä lopputulemaan, jossa henkilöstökäytännöt eivät ole yhteneväisiä liiketoimintastrategian kanssa. Henkilöstöorganisaation tulee tehdä töitä yhdessä johdon ja esimiesten kanssa, jotta löydetään käytännöt, joilla liiketoimintastrategiaa parhaiten tuetaan. (Ulrich 2007, 84–85.)

Saavuttaakseen yritykselle asetetut tavoitteet, tulee yrityksen kyetä suunnittelemaan, ennustamaan ja kehittämään henkilöstövoimavarojen tarvettaan. Nykyaikaisten organisaatioiden tulee keskittyä yhä enemmän strategiseen henkilöstösuunnitteluun. (Carbery & Cross 2019, 22.) Liiketoiminnan strategia määrittelee henkilöstösuunnittelun suunnan ja tavoitteet. Kun liiketoimintaa ollaan supistamassa, ovat henkilöstösuunnittelun tavoitteet erilaiset, kuin kasvavan yrityksen tai kasvuun tähtäävän strategian aikana. Kasvustrategiassa tulee huomioida nykyinen ja mahdollinen tuleva henkilöstötarve. Yrityksillä tulee olla käsitys myös ulkoisen työvoiman tarjonnasta. Henkilöstösuunnittelussa tulee osata varautua siihen, onko markkinoilla osaavaa työvoimaa tarjolla vai ei. (Joki 2018, 23.)

Henkilöstösuunnittelu voidaan jakaa kahteen lähestymistapaan, kovaan tai pehmeään henkilöstösuunnitteluun. Sama koskee myös laajemmin koko henkilöstöjohtamista. Kova henkilöstösuunnittelu lähestyy asiaa kustannuksia, henkilöstö nähdään pelkästään kustannuseränä ja toiminnan lähtökohtana ovat liiketoiminta ja strategiat. Suunnittelua johdetaan ja valvotaan ylhäältä käsin. Pehmeä henkilöstösuunnittelu lähtee lähestymään asiaa yhteistoiminnallisesti, henkilöstön kanssa yhteistyössä. Tässäkin pohjana ovat liiketoiminnan strategia ja suunnitelmat, mutta prosessi on joustava ja mukauttaa henkilöstön sopeutumaan liiketoiminnan muutoksiin. Organisaation yksiköille annetaan vapauksia löytää itse tilanteisiin sopivia ratkaisuja. (Viitala 2013, 58.)

Henkilöstösuunnittelu on jatkuva prosessi, jossa on huomioitava sekä nykyiset, että tulevat tarpeet. Nopeasti muuttuvissa tilanteissa tulee huomioida mikä on toteutettavissa mutta myös mikä on hyväksyttävissä oleva muutos.

Pelkkien numeroiden perusteella ei suunnitelmaa voida tehdä, vaan on huomioitava organisaation kulttuuri, rakenne sekä työtavat. (Torrington ym. 2011, 124.)

2.2 Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Henkilöstö, eli yrityksessä työskentelevät ihmiset, ovat yritykselle välttämätön voimavara. Henkilöstö määrittelee yrityksen olemassaolon ja mahdollistaa kilpailukyyn. Johtamisen kannalta olennaista on, että yrityksessä on oikeanlainen ja riittävä henkilöstö. (Viitala & Jylhä 2019, luku 4: Henkilöstövoimavarat.) Henkilöstövoimavarojen johtamisen tulee tukea organisaatiota muuttuvan toimintaympäristön haasteissa. Pelkkä osaava ja motivoitunut henkilöstö ei riitä, vaan heitä tulee osata johtaa kohti organisaation uusia tai muuttuvia tavoitteita. Vastuu henkilöstövoimavarojen johtamisesta on sekä johdolla, henkilöstöhallinnolla, että esimiehillä. Vastuu on yhteinen, eikä sitä voida ulkoistaa. Johto luo suuntaviivat, henkilöstöhallinto koordinoi ja esimiehet jalkauttavat asiat käytäntöön. (Pahkin ym. 2014.)

Henkilöstövoimavaroista käytetään myös nimitystä inhimilliset voimavarat. Tämän inhimillisen pääoman merkitys yrityksen menestymiseen on merkittävä, joten henkilöstövoimavarojen johtaminen voi olla yrityksen olemassaolon kannalta jopa tärkein tekijä. Puhuttaessa älyllisestä pääomasta, on kyse inhimilliseen pääomaan kuuluvista innovatiivisuutta ja kehittymistä edistävästä elementeistä, joita tarvitaan yrityksen kehittämisessä ja uudistumisessa. Kuvassa 1 kuvataan inhimillisten voimavarojen piirteitä, joita hyvällä henkilöstöjohtamisella voidaan edistää. (Viitala 2021, 36.)



Kuva 1. Yrityksen inhimilliset voimavarat (Viitala 2021, 36)

Henkilöstön johtaminen edellyttää tiedolla johtamista. Tietoa tulee kerätä ja tätä saatua tietoa pitää pystyä analysoimaan ja soveltamaan. Tilastotieto perustuu aina menneeseen eli asia on jo tapahtunut. Oleellista onkin, mitä opimme tästä tiedosta ja miten sitä osataan soveltaa ja hyödyntää tulevassa päätöksenteossa. (Kaijala & Tolvanen 2020, 47–48.)

Nykyinen alati muuttuva ja hektinen työympäristömme asettaa haasteita henkilöstövoimavarojen ylläpitoon ja johtamiseen. Miten henkilöstö sitoutetaan ja miten saadaan samalla tarpeellinen joustavuus ylläpidettyä. Määräaikaisten työntekijöiden ja mahdollisen vuokratyövoiman käyttö on lisääntynyt ja tämä tuo oman haasteensa henkilöstösuunnitteluun. (Viitala 2013, 82–85.) Henkilöstövoimavarojen hallinta ja tunteminen on johtamisessa ydinasia. Tämä asia liittyy myös stressinhallintaan, koska riittämättömällä henkilöstövoimavaroilla johdettu työ aiheuttaa stressiä. Esimiehen tulee olla selvillä käytettävissä olevista kyvyistä, osaamisesta ja voimavaroista. Tulee myös olla selvillä mahdollisista ulkopuolisista vaikutteista, jotka voivat vaikuttaa henkilöstön voimavaroihin. (Kesti 2013, 58–59.) Henkilöstöhallinnolla on yrityksissä suuri merkitys varsinkin osaamisen johtamisessa. Tavoitteena on saada oikeat ihmiset oikeisiin työtehtäviin tekemään tuloksekasta työtä. Tässä tavoitteessa henkilöstöhallinnolla on rooli johdon ja esimiesten tukemisessa, luomalla toimintatapoja ja helpottamalla johtamista. (Männistö 2017.)

Kuntajohtamisessa henkilöstövoimavarojen hallinta on tärkeää, koska henkilöstökustannukset ovat kunnan talouden kannalta merkittävä kustannus. Kunnat järjestävät asukkailleen hyvinvointia tukevia palveluja ja niiden tulee kyetä vastaamaan tähän muuttuvaan ja monialaiseen tarpeeseen tehokkaasti. (Salomaa & Pakarinen 2014, 46.)

3 HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS JA –RAPORTOINTI

Yrityksen henkilöstövoimavaroja kuvaavaa informaatiota kootaan yleensä vuosittain yhteen yhdeksi dokumentiksi. Tämä dokumentti on yleensä henkilöstötilinpäätös tai henkilöstöraportti. Dokumenttiin on koottu henkilöstön tilassa tapahtuvia muutoksia ja niiden taloudellisia vaikutuksia. (Viitala 2013, 316.)

3.1 Henkilöstötilinpäätös, -tuloslaskelma ja -tase

Henkilöstötilinpäätös kytkeytyy yrityksen kirjanpitoon ja muistuttaa siksi perinteistä tilinpäätöstä. Henkilöstötilinpäätös ja tilinpäätös ovat osa kirjanpitoa. Näiden erona on, että tilinpäätöksen rakenne perustuu lakeihin ja sopimuksiin, toisin kuin henkilöstötilinpäätöksen. Henkilöstötilinpäätös raportoi yrityksen henkilöstöpääoman. Se antaa selvityksen yrityksen henkilöstövoimavaroista ja niiden kehitymisestä, kertoo henkilöstön suorituskykyyn liittyviä asioita sekä ohjaa johtoa henkilöstöressurssien suunnittelussa. (Ahonen 1998, 48–49.)

Henkilöstötilinpäätös on laaja kokonaisuus, joka kertoo tietoja organisaation tilasta ja kehittämiskohteista sekä toiminnasta eri sidosryhmille. Sidosryhmät ja varsinkin yrityksen omistajat ja sijoittajat, tarvitsevat näitä tietoja, jotta ne voivat arvioida yrityksen menestystä sekä tulevaisuuden kilpailukykyä. Henkilöstötilinpäätös pitää sisällään yrityksen liikeidean ja strategian mukaan lukien henkilöstöstrategian. Se sisältää myös henkilöstötuloslaskelman ja -taseen sekä henkilöstökertomuksen. (Joki 2018, 45–46.)

Henkilöstötilinpäätös ja henkilöstöraportti eivät ole sama asia, vaikka usein niin kuulee puhuttavan. Henkilöstötilinpäätös on henkilöstöraporttia suppeampi, kokoava henkilöstöpääoman raportti, joka on tarkoitettu lähinnä yrityksen ulkoisille sidosryhmille mutta on myös johdolle tarkoitettu katsaus. Henkilöstöraportti on laajempi usein sisäisesti käytetty epävirallisen statuksen omaava raportti. (Ahonen 1998, 48–50.)

Henkilöstötilinpäätöksessä on hyvin yleisesti kolme osiota. Ensimmäisessä kuvataan henkilöstön merkitystä yrityksen liikeidean, toiminta-ajatuksen ja tulevaisuuden näkymien toteuttamisessa. Toinen osio keskittyy kustannuksiin. Siinä kuvataan henkilöstökustannukset tuloslaskelman ja taseen muodossa. Henkilöstökertomus, joka on kolmas osio, sisältää kuvauksen muun muassa työyhteisöstä, henkilöstön määrästä ja laadullisista ominaisuuksista sekä tunnuslukuja erilaisia henkilöstöön liittyen. Monissa yrityksissä raporttiin on lisätty yrityksen yhteiskuntavastuullisuutta kuvaava osio. Yrityksen tulee huomioida raportoinnissaan tietojen oikeellisuuden vaatimus sekä varovaisuus tulevaisuutta koskevien arviointien kanssa. Sidosryhmät voivat tehdä päätöksiä arvioiden perusteella. (Manka & Hakala 2011, 47.)

Monissa organisaatioissa on Kauhasen (2012, 224) mukaan luovuttu perinteisen henkilöstötilinpäätöksen laatimisesta ja alettu tekemään vain yrityksen sisäiseen käyttöön tarkoitettuja henkilöstöraportteja tai -kertomuksia. Nämä raportit ovat usein laajoja selvityksiä organisaation henkilöstöstä. Tilastotietojen lisäksi raporteissa selvitetään erilaisia henkilöstöön liittyvien tutkimusten tuloksia. Lisäarvoa tuo tietojen vertailu organisaation edellisiin vuosiin.

Henkilöstötuloslaskelma on yrityksen tuloslaskelman mukainen, mutta siinä henkilöstökulut ovat tarkemmin eriteltynä. (Viitala 2021, 214). Tuloslaskelmassa yrityksen tulee esittää henkilöstökulut. Kulut eritellään palkkoihin ja palkkioihin sekä henkilösivukuluihin. Sivukuluja ovat mm. eläkemaksut ja muut henkilösivukulut. Henkilöstötuloslaskelmassa henkilöstökustannukset näkyvät yksityiskohtaisemmin eriteltynä kuin yrityksen virallisessa tuloslaskelmassa. (Joki 2018, 46–47.) Henkilöstötuloslaskelmassa ilmoitetut henkilöstömenot koostuvat monenlaisista eri kuluista. Palkkojen ja sivukulujen lisäksi muita kuluja ovat mm. henkilöstön kehittämiseen liittyvät kulut ja ulkoistetut henkilöstöhankintaan liittyvät kulut. Näitä ovat palkat luontoisetuineen, ylityöajan palkat, sijaisten palkat, vuosilomiin liittyvät kulut, kulut sairauspoissaoloista ja työtapa-turmista sekä työkyvyttömyyseläkekustannukset. Tuloslaskelman kokonaishenkilöstökulut sisältävät kaikki kulut, jotka liittyvät henkilöstöön. (Ahonen 1998, 59–63.)

Henkilöstötaseesta selviää teoriassa henkilöstön arvo. Se kertoo myös henkilöstöinvestoinnit. Henkilöstön arvon määrittelyssä henkilöstövarallisuus kasvaa henkilöstön kehittymisen mukana. Henkilöstön kehittyminen ja rekrytointi parantavat henkilöstön arvoa, kun taas ikääntyminen, rasittuminen ja yrityksestä poistuminen alentavat tätä arvoa. Henkilöstötaseeseen kuuluvia asioita ovat rekrytointikulut, henkilöstön kehittämiseen liittyvät menot sekä osaamisen arvottaminen. (Joki 2018, 47.)

Ahonen (1998, 68–69) kirjoittaa, että henkilöstövarallisuus voidaan merkitä taseeseen ja arvottaa kuten käyttö-, vaihto- ja rahoituspääoma. Kaikki nämä pääomat vaikuttavat yrityksen liikeidean toteuttamiseen. Kauhasen (2012, 223) mukaan nykypäivän organisaatiot ovat kuitenkin kokonaan luopuneet henkilöstötaseen luomisesta. Henkilöstön arvoa on vaikea määrittää, eikä sen määrittäminen tuo lisäarvoa henkilöstöjohtamiseen. Työntekijöitä ei enää ajatella organisaation omaisuutena, joten henkilöstövarallisuuden ei tule näkyä taseessa.

3.2 Henkilöstöraportti

Henkilöstöraportti on dokumentti, johon on koottu yrityksen henkilöstövoimavarojen tila ja siinä tapahtuneet muutokset sekä taloudelliset vaikutukset. Henkilöstöraportti on henkilöstötilinpäätöstä monipuolisempi ja yksityiskohtaisempi. (Viitala 2021, 213.) Henkilöstöraportissa kuvataan siis henkilöstön voimavaroja ja niiden kehitystä. Henkilöstöraportti kertoo tarkemmin tietoja, jotka eivät selviä henkilöstötilinpäätöksestä tai henkilöstötuloslaskelmasta. Henkilöstövoimavaroja voidaan kuvata määrällisesti, laadullisesti ja henkilöstöorganisaatiota kuvaamalla. Raportissa tuloksia vertaillaan eri aikakausina sekä organisaation eri toimintayksiköiden välillä. Henkilöstövoimavarojen kehitystä kuvataan erilaisilla tunnusluvuilla, jolloin niistä saadaan vertailukelpoista tietoa. Henkilöstöraportoinnissa onkin tärkeää, että raporttia kootaan säännöllisesti ja johdonmukaisesti ja sitä käytetään henkilöstöjohtamisen välineenä. (Viitala 2013, 317–319.)

Henkilöstötunnusluvuilla saadaan kuvattua henkilöstön, organisaation ja työyhteisön tilannetta ja näihin tehtyjä panostuksia sekä lopputuloksia. Tiedot

tunnuslukuihin saadaan yrityksen jo muutoin kerätyistä tiedoista tai ne kootaan tietojärjestelmästä. Osa henkilöstötunnuslukujen tietojen raportoinnista perustuu lakiin ja osa on yrityksen itse määrittelemää harkinnanvaraista tietojen keruuta. Tunnuslukuja tulee seurata johdonmukaisesti ja seurantaa tehdä säännöllisesti, jotta tunnuslukujen vertailulla saadaan esille mahdolliset muutokset ja niiden vaikutusta voidaan seurata ja tutkia. Tunnuslukuja voidaan käyttää sellaisenaan tai niistä voidaan koota yhteenveto henkilöstötilinpäätöksen tai -raporttiin. (Manka & Hakala 2011, 9.)

3.2.1 Henkilövahvuus

Viitala (2021, 37–38) nostaa esille oikeanlaisen ja riittävän työpanoksen tärkeyden. Yritys ei voi menestyä, vaikka sillä olisi parhaat osaajat, jos näitä osaajia on liian vähän tai heitä ei ole kohdennettu oikeisiin tehtäviin. Toisaalta liian suuri henkilöstömäärä tekee toiminnasta helposti kannattamatonta.

Henkilöstövahvuus ilmoitetaan erilaisilla tunnusluvuilla. Näitä ovat työntekijöiden lukumäärää, henkilöstötyövuodet sekä vakinaisten ja määräaikaisten työsuhteiden määrät. (Viitala 2021, 214.) Henkilötyövuosi ja henkilöstön määrä ovat tietoja, joita tarvitaan pohjana, kun raportoidaan ja muodostetaan monia muita tunnuslukuja. (Manka & Hakala 2011, 16.)

Henkilöstövahvuus vastaa tarkemmin kysymyksiin henkilöstön resurssoinnista kuin pelkkä henkilöstömäärä. Henkilöstövahvuudella selvitetään käytössä olevat määrälliset henkilöresurssit, ovatko henkilöstöresurssit ja vakinaisen ja kokopäiväisen henkilöstön määrä riittävä yrityksen nykytoiminnalle sekä mikä on henkilöstön kehittämisaika. Erittäin tärkeä johtopäätös saadaan myös kysymykseen, kuinka sairauspoissaolot verottavat henkilöstövoimavaroja. (Joki 2018, 49.)

Henkilötyövuodella tarkoitetaan kokoaikaisen henkilön koko työvuoden aikana tehtyä työskentelyä. Osa-aikaisen henkilön työaika muutetaan henkilötyövuodeksi osa-aikaprosenttia vastaavasti. Henkilötyövuosi kuvaa paremmin palvelussuhteessa ollutta työvoimaa kuin pelkkä henkilöstömäärä tietyinä päivinä,

koska henkilötyövuoteen vaikuttavat vaihtuvuus vuoden aikana sekä osa-aikatyötä tekevien osuus. Kuvassa 2 näkyy henkilötyövuoden laskentakaava. (KT, Kuntatyönantajat 2013, 15.)

$$\text{Henkilötyövuosi} = \text{palkallisten palveluksessaolopäivien lukumäärä kalenteripäivinä} / 365 * (\text{osa-aikaprosentti}/100)$$

Kuva 2. Henkilötyövuoden laskukaava (KT, Kuntatyönantajat 2013,15)

Viitalan (2021,63) mukaan henkilöstötyövuoden laskennallisena aikana käytetään usein 220 työpäivää ja 1650 tuntia. Työajat voivat kuitenkin vaihdella työehtosopimuksittain.

Kuntatyönantajat ovat julkaisseet suosituksen henkilöstöraportoinnin kehittämiseksi ja henkilöstövoimavarojen arviointiin. Suosituksen tarkoituksena on antaa kunnalle pohja oman kunnan raportoinnin kehittämistä varten ja siten myös strategiseen henkilöstöjohtamiseen ja jatkuvaan työyhteisön ja henkilöstön kehittämiseen. Suosituksessa tuodaan esiin määrällisten ja laadullisten tunnuslukujen osio, mutta pääpaino on kehittämisessä ja vaikuttavuuden arvioimisessa. Kuntatyönantajien suosituksessa henkilömäärä raportoidaan henkilöstöraportissa yhden poikkileikkauspäivän mukaisesti, vuoden viimeisen päivän tilanteesta. Raportoinnissa eritellään vakinaisten ja määräaikaisten työntekijöiden määrä sekä niiden muutos edelliseen vuoteen. Määräaikaisista raportoidaan erikseen työllistettyjen osuus. Henkilöstömäärässä erotellaan myös naisten ja miesten osuus henkilöstöstä. (KT, Kuntatyönantajat 2013, 14–15.)

3.2.2 Osaamisen kehittäminen

Organisaation tulevaisuuteen ja menestymiseen vaikuttaa osaava henkilökunta. Osaamisen nykytilan arviointi on tärkeää, sillä tulevaisuuden tarpeita ei voida suunnitella ja ennakoida, jos nykytila ei ole tiedossa. Osaamisen arvioinnissa tulee huomioida sekä yksilön, että tiimin taso. Organisaatiolla on oltava dokumentoituna sekä yksilö-, että organisaatiotason osaaminen. Dokumenttitasojia voi olla monenlaisia, valmiista ohjelmista yksittäisiin Exceleihin. (Kaijala & Tolvanen 2020, 48.) Osaamisen johtaminen on aina kytköksissä yksilöiden

osaamisen tunnistamiseen, vaalimiseen ja hyödyntämiseen. Henkilöstösuunnittelussa tulee olla määriteltynä mitä osaamista yrityksellä tulee olla ja mitä ostetaan ulkopuolta. Täytyy myös olla tiedossa, kenellä osaamista on, minkälaisissa työsuhteissa he työskentelevät ja miten voidaan esimerkiksi ennakoida osaamisen poistuminen. (Viitala 2013, 170.) Henkilöstön pätevyys ja osaaminen ovat asioita, joilla on vaikutusta pitkälle tulevaisuuteen (Lumijärvi 2002, 43).

Osaamisen nykytilanteen selvityksen jälkeen organisaation on tehtävä osaamistasosta riippuen erilaisia suunnitelmia ja toimenpiteitä osaamisen varmistamiseksi myös tulevaisuudessa.

- nykyisen henkilöstön osaamisen kehittäminen
- toimintojen uudelleenorganisointi tai eri osaamisalueiden yhdistäminen
- ulkoiset rekrytoinnit
- vaadittavaan osaamisen hankkiminen käyttämällä alihankkijoita, henkilövuokrausyrityksiä tai kumppaniverkostoja.
- henkilöstövähennykset.

Oikeanlainen osaamisen varmistaminen voi tarkoittaa myös osaamisesta luopumista. Tulevaisuudessa ei välttämättä tarvita kaikkea sitä osaamista mitä nykypäivänä tai osa tästä osaamisesta voidaan hankkia ulkoistetulta toimijalta. (Kaijala & Tolvanen 2020, 60–61.)

Yhtenä tärkeänä näkökulmana osaamisen kehittämisessä on, että henkilöstön osaaminen vaikuttaa työn tuottavuuteen ja mielekkyyteen. Osaava, kehittyvä henkilökunta on menestyvän yrityksen kilpailukyvyn kannalta tärkeä. Osaamisen kehittäminen on siten yrityksen strategian kannalta merkittävää. (Viitala 2021, 121.) Osaamisvaje voidaan kyetä tunnistamaan yksinkertaisimmillaan kehityskeskustelun pohjalta, mutta osaamiskartoitukseen voidaan käyttää myös erilaisia järjestelmäratkaisuja. (Kaijala & Tolvanen 2020, 176). Kesti (2013, 120) kirjoittaa, että pelkkä osaamisen lisääminen ei riitä, sillä tarvitaan hyvää esimiestoimintaa ja toimintakulttuuria, jossa uskalletaan kyseenalaistaa nykyinen toiminta ja toteuttaa tarvittavat uudistukset.

Osaamisen kehittämisessä huomioitavaa on, että jokainen ihminen oppii ja kehittyy omalla tavallaan. Oppimiseen vaaditaan yleensä myös motivaatiota. Motivoinut ihminen oppii tehokkaammin, varsinkin silloin, jos oppimiseen liittyy

kannustin tai palkkio. Yrityksen tuleekin miettiä keinoja motivointiin. Työntekijöitä voidaan kannustaa oppimiseen tai oppimisesta voidaan palkita. (Carbery & Cross 2019, 168.)

Kuntastrategian edellyttämä osaamisen taso tulee turvata koko toimiala- ja yksilötasolla. Osaamisen kehittämisen avulla huolehditaan tästä kehitystarpeiden määrittelyllä ja ennakkoinnilla. Kehityskeskusteluissa voidaan kartoittaa osaamisen kehittämisen tarpeet sekä tehdä suunnitelmat toteutukseen. Koulutus on edelleen merkittävä osaamisen kehittämisen keino. Koulutuksen ja omaehtoisen opiskelun lisäksi olemassa olevaa osaamista pystytään kehittämään monenlaisilla työn tekemisen keinoilla. Näistä esimerkkeinä työkierto, projekteihin ja erilaisiin kehittämishankkeisiin osallistuminen, työnohjaus ja erityistehtävät. (Viitala ym. 2018, 53.)

Osaamisen kehittäminen yrityksissä ei ole vapaaehtoista. Yhteistoimintalaki velvoittaa yrityksiä ylläpitämään ja kehittämään henkilöstön osaamista. (Viitala 2021, 69.) Laki määrittelee pykälässä 16, että yrityksissä tulee vuosittain laatia henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet osaamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007). Vastaavasti kuntasektorilla laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 4a§ määrää kuntia laatimaan vuosittain henkilöstö- ja koulutussuunnitelman yhteistoimintamenettelyssä (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 13.4.2007/449).

3.2.3 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on laaja aihealue mutta myös erittäin tärkeä, kun puhutaan viihtyisästä ja arvostetusta työpaikasta. Työhyvinvoinnin merkitys on kasvanut vuosi vuodelta. Työhyvinvointi pitää sisällään työsuojelulliset lakiin perustuvat asiat, mutta sillä tarkoitetaan lisäksi paljon muutakin. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan organisaation osa-alueiden kehittämistä kehittämällä työoloja ja työn sisältöä, töiden järjestämistä sekä johtamista niin, että se tyydyttää ja siitä hyötyvät sekä yksilöt, että organisaatio. (Kauhanen 2012, 196–199.) Työhyvinvointiin vaikuttavat monet eri asiat. Vaikuttavia tekijöitä ovat organisaatioon liittyvät tekijät ja yksilöön sekä olosuhteisiin liittyvät tekijät. Yksilöön liittyviä tekijöitä ovat mm. asenteet, arvot, motivaatio, kasvu- ja työolosuhteet. Näistä

osaan henkilö on voinut itse vaikuttaa, mutta ei kaikkiin. Organisaatioon vaikuttavia tekijöitä onkin sitten huomattava määrä. Esimerkiksi työyhteisön toimivuus, työsuhteen laatu ja sisältö, työaika, esimiestyö eli johtaminen, päätöksentekoon osallistuminen sekä sisäinen viestintä. (Kauhanen 2016, 28–29.)

Hyvinvoiva henkilöstö työskentelee tehokkaasti, kokee työn imua, oppii ja innovoi uutta. Hyväkuntoinen yritys toimii yleensä hyvinvoivalla henkilöstöllä. Usein nouseekin esille kysymys, onko yrityksen taloudellinen hyvinvointi hyvinvoivan henkilöstön mahdollistaja vai onko asia päinvastoin ja hyvinvoiva henkilöstö vaikuttaa yrityksen taloudelliseen tilaan positiivisesti. (Viitala 2013, 212.) Työhyvinvoinnin edistämisessä päävastuussa onkin organisaation johto, mutta työhyvinvoinnin ylläpitämisestä on vastuussa jokainen taho ja työntekijä. (Viitala ym. 2018, 59.) Auran & Ahosen (2015, 80) mukaan vastuu työhyvinvoinnista on määritelty yli puolella organisaatioista esimiehille. Pienissä organisaatioissa selkeän vastuun määrittelemineen on vähäisempää kuin suurissa. Työhyvinvointi on nykyään yrityksissä osattu huomioida parhaiten perehdyttämisessä sekä työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisessa. Toisaalta palkitseminen sekä rekrytointi ovat asioita, joissa on työhyvinvoinnin näkökulmasta eniten kehitettävää.

Laki työterveydestä määrää työnantajan kustannuksellaan järjestämään työterveyshuollon palvelut sekä työkykyä ylläpitävää toimintaa. Työterveyshuoltoon liittyvät päätökset tehdään yhteistoiminnassa yhdessä työntekijöiden edustajien kanssa. (Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383.)

Puutteet työhyvinvoinnissa maksavat paljon. Työhyvinvoinnin puute aiheuttaa suorien kustannusten lisäksi huomattavia epäsuoria kustannuksia. Suoria kustannuksia aiheutuu, kun työterveyshuollon kustannukset nousevat lisääntyneiden käyntien vuoksi. Sekä lyhyt-, että pitkäaikaisista sairauspoissaoloista aiheutuu suoria kustannuksia, työtapaturmat aiheuttavat kustannuksia samoin kuin ennenaikaiset eläköitymiset. Epäsuoria kustannuksia aiheuttavat poissaolojen paikkaamiseen tarvittavien sijaisten kustannukset sekä se, että muiden työntekijöiden työkuorma lisääntyy poissaolojen aikana. Puutteellinen työhyvinvointi voi vaikuttaa siihen, että alttius työtapaturmille nousee ja henkilöstön vaihtuvuus kasvaa. Liian varhaiset eläköitymiset ja vaihtuvuus tuovat mukanaan huomattavia lisäkustannuksia myös epäsuorasti, koska vaihtuvuuden

seurauksena hiljainen tieto katoaa. Uusien työntekijöiden perehdytys tuo taas epäsuoria lisäkustannuksia organisaatiolle. (Joki 2018, 178.)

Sairauspoissaolojen syyt ovat moninaisia. Joihinkin sairauspoissaolojen syihin voidaan yrityksessä vaikuttaa. Työyhteisötekijöitä, jotka voivat aiheuttaa sairauspoissaoloja ovat tuen puute, työsuhteen epävarmuus ja vähäinen vaikuttamisen mahdollisuus omaan työhön. (Viitala 2013, 222.) Työpaikan ilmapiiriin sekä sairauspoissaoloihin vaikuttavat lisäksi työuupumus ja työstressi. Tämän lisäksi työn laatu kärsii ja luovuus heikkenee. Kuormitetut työntekijät eivät jaksa tai osaa tukea toisiaan ja tämä kiristää työilmapiiriä entisestään. (Joki 2018, 177–178.) Sairauspoissaolotietoja voidaan käyttää myös käänteisindikaattorina arvioitaessa henkilöstömäärän riittävyttä. Liiallinen kuormitus on yhteydessä sairastavuuteen, joten kuormituksen muuttaminen resurssointia muuttamalla voi vähentää sairauspoissaoloja. (Lumijärvi 2002, 37.)

Sairauspoissaolot koskevat usein vain osaa henkilöstöstä. Osa työntekijöistä ei ole poissa töistä sairauden vuoksi ollenkaan, kun taas osalle poissaolopäiviä kasaantuu suuri määrä. Pitkät sairauspoissaolot vaikuttavat myös tilastoihin huomattavasti. Sairauspoissaolojen määrään vaikuttaa myös työn laatu. Toimistotyössä ja johdossa sairauspoissaolopäiviä on vain noin kolmanneksen kaikkien työntekijöiden poissaolomäärästä, vaikka näissäkään ryhmissä eivät poissaolot jakaannu tasaisesti. (Viitala 2013, 223.) Sairauspoissaolojen seuranta ja hallinta voivat auttaa ehkäisemään pitkiä sairauspoissaoloja. Riskiryhmät ja -tekijät tulee tunnistaa, jotta heihin pystytään kohdistamaan varhaisen tuen toimenpiteitä. Työhön paluutta tulee tukea pitkän sairauspoissaolon jälkeen. Tähän voi ratkaisuna olla osasairauspäiväraha tai erilaiset työjärjestelyt. (Aura & Ahonen 2015, 129.)

Työtapaturmat voivat aiheuttavaa pitkiäkin sairauspoissaoloja. Erilaisia tapaturmatyyppejä ovat mm. liukastumiset, kompastumiset, törmäämiset tai putoavien esineiden aiheuttamat tapaturmat. Tapaturmia sattuu eniten lisääntyneen kiireen takia. Varsinkin nuoret, juuri työnsä aloittaneet ovat alttiita tapaturmille. (Viitala 2013, 224.) Työtapaturmien ennaltaehkäisy työpaikoilla tapahtuu parhaiten ennakoimalla. Mahdollisia työtapaturmia aiheuttavien puutteiden tai riskien havainnointi ennaltaehkäisevästi sekä tilanteiden korjaaminen vähentää

riskiä tapaturmille. Läheltä piti -tilanteet tulisi dokumentoida ja niiden perusteella tehdä tarvittavat toimenpiteet, jotta läheltä piti -tilanne ei muutu seuraavalla kerralla työtapaturmaksi. Läheltä piti -tilanne on tilanne, jossa on sattunut tapaturman kaltainen tilanne, mutta ilman henkilö- tai materiaalivahinkoja. Työtapaturmien kustannukset voivat olla yllättävänkin suuret. Tapaturmat voivat aiheuttaa suurempia vakuutusmaksuja, mutta vaikutukset ovat suuret myös työyhteisölle sekä tietenkin työntekijälle, jolle tapaturma sattui. Tapahtuman selvittäminen ja dokumentointi sekä mahdolliset sijaisen kulut vievät aikaa ja rahaa kaiken muun lisäksi. (Carbery & Cross 2019, 224–225.)

Keskeinen käsite ja lähtökohta työhyvinvoinnissa on työkyky. Työn vaatimusten ja ihmisen voimavarojen välinen tasapaino muodostavat työkyvyn. (Kauhanen 2016, 23.) Ikääntyminen voi vaikuttaa työkykyyn alentavasti. Ikääntyminen ei itsessään lisää sairauspoissaoloja, mutta todennäköisyys pitkiin sairauspoissaoloihin kasvaa. Ikääntyvien työntekijöiden kohdalla esimiesten tulee kiinnittää huomioita työkuormaan sekä seurata työntekijän työkykyä, jotta mahdollisia toimenpiteitä pystytään tekemään ennakoivasti. (Kesti 2010, 221–222.)

Työnteon joustavuudella on tutkimusten mukaan suuri vaikutus sekä työntekijään, että organisaatioon. Työajan muutokset, etätyöskentely, liukuvat työaika ja perheen ja vapaa-ajan parempi yhteensovittaminen ovat esimerkkejä joustavuudesta. Joustavuudella voi olla myös laadullisia vaikutuksia. Työntekijät viihtyvät työssään paremmin ja luottamus työnantajaan lisääntyy. Organisaation julkisuuskuvakin voi parantua. (Viitala ym. 2018, 63.)

Henkilöstöraportissa seurattavia työhyvinvointiin liittyviä asioita ovat sairauspoissaolot, työ- ja työmatkatapaturmat, ammattitaudit ja muut työkykyyn liittyvät asiat. (Joki 2018, 49.) Kuntatyönantajien (KT Kuntatyönantajat 2013, 18) suosituksessa henkilöstöraportin kehittämiseen nostetaan esille, että sairauspoissaoloista aiheutuu huomattavia kustannuksia ja ne aiheuttavat myös työpanoksen menetyksiä. Poissaoloja, jotka ovat terveysperusteisia, aiheuttavat työntekijän oma sairaus sekä työtapaturmat, työmatkatapaturmat ja ammattitauteihin liittyvät poissaolot. Terveysperusteiset, sekä palkalliset, että palkattomat poissaolot, raportoidaan kalenteripäivinä. Poissaolojen väheneminen on oltava tavoitteena ja lisäksi poissaolojen syitä tulee analysoida. Analysointiin

osallistuvat esimiehet, henkilöstö ja työterveyshuolto. Poissaolojen aiheuttamien kustannusten seurannassa vähennetään kustannuksista Kela-korvaukset ja muut mahdolliset saadut korvaukset. Poissaolojen lisäksi voidaan myös raportoida koko vuoden palvelussuhteessa olleen henkilöstön osalta, kuinka suurella osalla ei sairauspoissaoloja ole ollut lainkaan.

Perinteisten tunnuslukujen rinnalle voidaan nostaa tunnuslukuja, jotka ennakoivat tulevia riskitekijöitä. Perinteisesti tunnusluvut ovat määrällisiä, kuten sairauspoissaolojen ja työtapaturmien seurannan luvut. Mittarit voivat kuitenkin olla myös laadullisia ja niitä voidaan rakentaa yhdessä työyhteisön kanssa. Seurattavia asioita voivat olla esimerkiksi työhyvinvointiin liittyvät tutkimukset, erilaiset itsearviointiin pohjautuvat tulokset sekä työn ilon mittaaminen määrittelyillä mittareilla. (Manka & Manka 2016, 215.)

3.2.4 Vaihtuvuus

Työntekijöiden vaihtuvuudesta puhuttaessa voidaan sanoa, että työntekijät eivät sitoudu yritykseen. Sitoutumattomuus voi tarkoittaa lähtöherkkyyttä, mutta sen käsite on kuitenkin huomattavasti laajempi. Työntekijällä on psykologinen suhde yritykseen, jossa hän on töissä. Tämä suhde voi olla joko relaationaalinen tai transaktionaalinen. Transaktionaalinen suhde kuvaa lähinnä taloudellista perustaa, mutta relaationaaliseen suhteeseen liittyy myös muita kuin taloudellisia hyötyjä. Relaationaalisessa suhteessa koetaan yhteenkuuluvuutta. Organisaation etu koetaan myös omaksi eduksi. Kun tämä suhde on kunnossa, on sitoutuminen yritykseen tällöin parempaa. (Viitala 2013, 85–86.) Työntekijöiden sitoutumista vahvistaa lisäksi oikeanlainen johtaminen. Arvostava, oikeudenmukainen johtajuus vahvistaa työntekijöiden luottamusta yritykseen ja sen johtoon. (Männistö 2017.) Henkilöstön sitoutumista kasvattaa myös avoimuus. Työntekijöillä voi olla paljonkin hyviä toiminnan kehittämisideoita. Kun työntekijät uskaltavat tuoda esille näkemyksiään ja ideoitaan ja heitä kuullaan, tuntevat he paremmin olevansa arvokkaita yritykselle. (Ulrich 2007, 160.)

Lähtövaihtuvuuteen vaikuttaa luonnollisen poistuman lisäksi monta asiaa. Yleiset suhdanteet ovat asia, joihin organisaatiossa ei pystytä vaikuttamaan,

mutta lähtöhalukkuuteen voidaan muuten yrittää vaikuttaa eri tavoin. Irtisanoutumisen syitä voivat olla muun muassa työpaikan huono ilmapiiri, työ ei vastaa odotuksia, työssä ei ole etenemismahdollisuuksia, työn kuormitus on liian suuri tai palkkaus ei vastaa odotuksia. (Kaijala & Tolvanen 2020, 186.) Vaihtuvuuden seurannalla saadaan selville syitä siihen miksi työntekijät vaihtavat työpaikkaa. Syyt voivat olla työntekijöiden henkilökohtaisia ja niihin yritys ei pysty vaikuttamaan. Näitä ovat mm. muutto toiselle paikkakunnalle tai lähtö opiskelemaan. Yleisimmin syyt ovat kuitenkin sellaisia, joihin yritys voi vaikuttaa, kuten aiemmin mainitut huonoon johtamiseen ja kuormitukseen tai palkkaukseen liittyvät syyt. (Kauhanen 2018, 148.) Vaihtuvuus tuo myös tullessaan perehdyttämisen. Uusien työntekijöiden perehdyttäminen vie muiden työntekijöiden aikaa ja on näin pois tuottavuudesta. Uudet työntekijät ovat aluksi aina kokeneempiin työntekijöiden nähden tehottomampia. (Kesti 2010, 38.)

Henkilöstömäärä tulee tarkastella myös vaihtuvuuslukuihin nähden. Henkilöstömäärä voi olla työmäärään nähden riittävä, mutta suuri vaihtuvuus aiheuttaa tehottomuutta toimintaan, laatuun tai voi tuoda nopeuteen liittyviä ongelmia. Vaihtuvuuslukujen seuranta on tärkeää tehdä eri yksiköiden tasolla, jotta mahdollisiin taustalla piileviin ongelmiin saadaan puututtua ajoissa ja vaihtuvuus saadaan siedettävälle tasolle. Vaihtuvuus voi joskus olla toivottavaakin, mutta vaihtuvuusprosentti on siedettävä ollessaan tasolla 3–5 %. (Viitala 2013, 67.) On ihan eri asia, jos vaihtuvuuslukuja nostavat henkilöt, jotka eivät ole motivoituneita tai ovat alisuorittajia tai muuten vain epäsopevia tehtävään. Jos vaihtuvuutta ilmaantuu pätevien, parhaiten suoriutuneiden tai yrityksessä vähän aikaa työskennelleiden joukossa, ovat negatiiviset vaikutukset paljon suuremmat. (Kauhanen 2018, 145.)

Henkilöstön vaihtuvuudella voi olla yrityksen taloudelle huomattavia vaikutuksia. Vaihtuvuuden seuranta onkin senkin vuoksi oleellinen asia. Henkilökunnan vaihtuvuus tuo yritykselle monia toimenpiteitä sekä palkanlaskentaan, että esimiestyöhön. Näitä toimenpiteitä ovat esimerkiksi lähtevän työntekijän loppupalkan laskenta, rekrytointi-ilmoituksen teko sekä niihin liittyviin kyselyihin vastaaminen, haastattelut sekä uuden työntekijän perehdyttäminen. Vaihtu-

vuuden seuraamisen kustannusvaikutuksia vaikeuttaa se, että yleensä organisaation tietojärjestelmät eivät tuota tietoa vaihtuvuuden kustannuksista. (Kauhanen 2012, 223–224.)

Vaihtuvuudesta osa on niin sanottua luonnollista poistumaa eli henkilöstön siirtymistä vanhuuseläkkeelle. Tähän vaihtuvuuteen voidaan varautua ja sitä voidaan ennakoida. Eläkkeelle siirtyvä henkilö vie mukanaan suuren määrän hiljaista tietoa ja tämän tiedon siirtäminen kannattaa aloittaa mahdollisuuksien mukaan mahdollisimman ajoissa. Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymiset aiheuttavat suuria kustannuksia organisaatiolle. Kustannuksia syntyy, vaikka työntekijä jäisi työkyvyttömyyseläkkeelle vasta toisen työnantajan palveluksessa. Työntekijöiden työkyvyn ylläpitoon tulee siksi panostaa. (Kaijala & Tolvanen 2020, 184.) Eläke-ennusteiden avulla kunta pystyy ennakoimaan tulevia rekrytointitarpeita. Keva (entinen Kuntien eläkevakuutus) päivittää ennusteitaan mutta kunnan kannattaa käyttää myös omia tietojaan. Seuranta ja raportointia kannattaa tehdä henkilöistä, jotka ovat siirtyneet työkyvyttömyyseläkkeelle, osatyökyvyttömyyseläkkeelle ja kuntoutustuelle. Lisäksi tulee raportoida näiden suhdetta koko henkilöstön määrään, mikäli se tietosuojasyistä on mahdollista. Pienissä kunnissa näin tarkan tason raportointia ei voida tehdä. (KT Kuntatyönantajat 2013, 19–20.)

3.2.5 Palkitseminen

Palkitseminen on keskeinen osa-alue henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Palkitsemiseen pitäisi periaatteessa vaikuttaa työntekijän suoriutuminen omista työtehtävistään. Palkitsemisen käsite on laaja, se pitää sisällään niin rahallisen palkitsemisen kuin myös aineettoman palkitsemisen. (Kauhanen 2012, 108–109.) Yksinkertaisimmillaan palkitsemista voidaan ajatella siten, että työntekijä, joka antaa työpanoksensa ja osaamisensa yritykselle, saa vastineeksi joko taloudellisen tai aineettoman eli henkisen palkinnon. Työn ja siitä saatavan vastikkeen tulee olla tasapainossa. Tämä on yksi yritysten keskeisimmistä haasteista. (Viitala 2013, 138.)

Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu rahapalkasta ja eduista sekä erilaisista aineettomista palkitsemisen muodoista. Näitä ovat esimerkiksi kiinnostusta työ, mahdollisuus kehittyä, työstä saatu arvostus, osallistumisen ja vaikutuksen

mahdollisuus, joustavat työajat ja työn pysyvyys. Yrityksen palkitsemisstrategia on osa henkilöstöstrategiaa. Palkitsemisstrategiassa johto määrittelee, mistä yritys haluaa palkita, minkälaisia palkitsemiskeinoja käytetään ja miten palkkiot jaetaan. Asemointi kilpailijoiden palkitsemiseen nähden tulee huomioida, jos kilpaillaan samasta työvoimasta. (Viitala 2013, 139–140.) Palkitseminen on osa yritysten kilpailukykyä. Koska työntekijöiden vaihtuvuus aiheuttaa kustannuksia, tuleekin erityisesti tietointensiivisillä aloilla miettiä palkitsemisen keinoja sitouttavana tekijänä. Palkitsemista voidaan myös kohdistaa pitkään palvelleisiin, jotta heidän tietotaitoaan ei menetetä kilpailijoille. (Torrington ym. 2011, 521.)

Motivoitunut työntekijä on yrityksen voimavara ja motivoitunut työntekijä kokee onnistumisia ja osaa toimia itsenäisemmin sekä ponnistelee kohti yhteisiä tavoitteita. Yritysten tulisi motivoida työntekijöitään palkitsemisen keinoin. Palkitsemisen tulee olla yritykselle sopiva ja ohjata haluttuun suuntaan. Palkitsemisella voi olla erilaisia tavoitteita ja nämä tavoitteet tulee määritellä yrityksen strategiassa. Kasvua tavoitteleva yritys voi palkita työntekijöitään uusista asiakassuhteista ja asemansa vakiinnuttanut yritys voi palkita hyvin hoidetusta asiakassuhteesta. Asetetut tavoitteet voivat olla määrällisiä tai laadullisia. Määrällisissä tavoitteissa voidaan asettaa taloudellisia tai kappalemääräisiä mittareita. Laadullisia tavoitteita on aina vaikeampi mitata, sillä laatu koetaan eri tavoin. Mittauksessa voidaan käyttää esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyitä. (Joki 2018, 169–170.) Suoritukseen liittyvä rahallinen palkitseminen voi olla joko normaalin palkan lisäksi maksettavaa, mikäli määritellyt ehdot täyttyvät, tai palkka voi olla tulospalkkapohjainen, jolloin palkka määräytyy joko kokonaan tai osittain aikaansaadun työn tuloksen perusteella. (Carbery & Cross 2019, 141.)

Työterveydenhuolto ja työtapaturmavakuutus ovat lakisääteisiä. Monissa yrityksissä on käytössä lakisääteistä vaatimusta paremmat työterveyshuollon palvelut ja tapaturmavakuutukset. Yrityksissä voi olla käytössä myös eläkerahoitukset, joiden avulla työntekijöiden eläke-etuudet ovat paremmat. (Carbery & Cross 2019, 145.)

Henkilökuntaedut ovat käytössä lähes jokaisessa organisaatiossa. Henkilökuntaetu on yksi työsuhteen johtamisen välineistä ja niiden rahallista merkitystä ei tule vähätellä. Etuuksista tuleekin kertoa kaikille uusille työntekijöille. Henkilökuntaedulla tulee olla positiivista vaikutusta työmotivaatioon ja -ilmapiiriin sekä työhyvinvointiin. Lisäksi sen tulee olla samat kaikille. Etuuksia ei voida antaa toisille työntekijöille enempää kuin toisille, kuten esim. tulospalkkaa, vaan henkilökuntaetu kuuluu kaikille. Kolmanneksi edun tulee pääsääntöisesti olla veroton. Henkilökuntaetuja voivat olla esim. vuosipäiväpalkitsemiset, erilaiset henkilökunta-alennukset omista tuotteista tai sopimusliikkeisiin, liikunta- ja kulttuurisetelit tai laajennettu työterveys. (Moisalo 2011, 112–113.)

Yritys voi ainakin osittain määritellä itse omaa palkitsemisjärjestelmäänsä eli mitä palkitsemiskeinoja käytetään ja miten. Kehitettäessä palkitsemisjärjestelmää, tulee kuitenkin ottaa huomioon toimialan vakiintuneet käytänteet sekä kilpailijoiden tilanteet. Tämän lisäksi huomioitavia asioita ovat alan työehtosopimukset ja työlainsäädäntö, verotus, yrityskulttuuri ja kilpailustrategia sekä nykyinen henkilöstö ja heitä motivoivat tekijät. (Viitala 2013, 142.)

4 TIEDOLLA JOHTAMINEN

Tietojohdantamista tarvitaan nykypäivänä, koska johtamiskäsityksemme on muuttunut. Ihmisen johtaminen vaatii eri tasoisen tiedon ja tietopääoman johtamista. Tietojohdantamisen rinnalle on tullut tiedolla johtaminen. Tieto itsessään on arvotonta, tietoa tulee hyödyntää ja analysoida. (Kosonen 2015.) Tiedolla johtamisella tarkoitetaan tiedon analysointia päätöksenteon tueksi. Analysointi on systemaattista ja osa laajaa tietojohdantamisen kenttää. Tiedolla johtamisen merkitystä alettiin ymmärtämään laajemmin vasta 1990-luvulla. Menestyvät yritykset osaavat käsitellä ja hyödyntää tietoa. Tiedon tuottaminen ja analysointi ei kuitenkaan vielä riitä, sillä tietoa tulee osata hyödyntää ja siihen tarvitaan ihmisiä ja ihmisten kykyä soveltaa saatua tietoa päätöksenteon tueksi. (Kosonen 2019.)

Päätöksenteon tulisi aina perustua faktatietoon. Päätöksenteon lähtökohdat voivat kuitenkin olla tosiasiallisia tai arvopohjaisia. Organisaation tulisi jatkuvasti kehittää tiedon luomisen prosessejaan päätöksenteon tueksi. (Choo

2006, 28). Markkula & Syväniemi (2015, 73) sanovat tiedolla johtamista strategiseksi valinnaksi. Tieto on osana yrityksen liiketoiminnallista johtamista.

4.1 Tiedolla johtamisen prosessi ja tarkoitus

Yksinkertaisimmillaan tiedolla johtamisella tarkoitetaan toiminnasta saadun tiedon ja toimintaan vaikuttavan ulkopuolisen tiedon yhdistämistä ja tämän tiedon hyödyntämistä organisaation suunnan valitsemisessa. (Jalonen 2015, 41.) Sisäisen ja ulkoisen tiedon tulee hyvässä johtamisessa ajatella elävän rinnakkain. Oman toiminnan tietoa ovat strategia, erilaiset tunnusluvut, järjestelmät ja viestintäkanavista saatu tieto. Ulkoista tietoa on mm. suhdanne- ja kysyntätiedot. Kuvassa 3 on kuvattu näiden tietojen yhdistämistä ja niiden pohjalta tehtävää analyysiä ja toimenpiteitä. (Kosonen 2019.)



Kuva 3. Tiedolla johtamisen kaavio (Kosonen 2019) mukaan

Tietokiri (2021) jakaa tiedolla johtamisen prosessin kuuteen eri päävaiheeseen. Ensimmäisenä on kysymyksen, tutkimusongelman määrittäminen. Lähtökohtana mietitään, mihin kysymykseen halutaan vastaus. Seuraavaksi on tiedon määrittäminen ja hankkiminen. Kolmannessa vaiheessa tietoa arvioidaan ja analysoidaan ja tämän jälkeen tehdään yhteenveto ja johtopäätökset saatujen tietojen perusteella. Viides kohta on dokumentaation lisääminen, eli dokumentoidaan ja todennetaan, miten tehtyihin johtopäätöksiin on päästy. Lopuksi tehtyjen päätösten lopputulosta arvioidaan. Tällä tuetaan oppimista sekä saadaan tukea tuleviin uusiin päätöksentekotilanteisiin.

Kosonen (2019) tunnistaa tiedolla johtamisesta neljänlaisia tavoitteita. Kuvailuva analyysi, joka selvittää mitä on tapahtunut. Diagnoisoiva analyysi tarkastelee ja vastaa kysymykseen miksi jotakin on tapahtunut. Tulevaa tapahtumaa

ennakoi ennakoiva analyysi ja toinen tulevaisuuteen suuntaava, ohjaileva analyysi antaa suosituksia siihen, mitä asioille tulisi tehdä.

Koko organisaation mittakaavassa tietojohdamisen tehtävänä on muodostaa kokonaiskuva organisaation hallussa olevasta tiedosta ja valjastaa se palvelemaan liiketoimintaa. (Jalonen 2015, 41.) Tiedolla johtamisen tarkoituksena on tiedonpuutteesta johtuvan epävarmuuden vähentäminen ja tiedon paljoudesta tai monitulkintaisuudesta johtuvan tiedon hallinta. (Jalonen 2015, 40.) Nykyorganisaatioilla ongelmana ei enää ole tiedon puute vaan sen ylitarjonta. Tietoa tuotetaan vailla selkeää käsitystä sen hyödyntämisestä tai tuottamisen kustannuksista. Tavoitteena on, että oikea tieto olisi oikea-aikaisesti oikean muotoisena oikeilla ihmisillä. Käytännössä tähän ei aina päästä. (Jalonen 2015, 63.)

Kuntien on tärkeä tehdä sellaisia päätöksiä ja linjauksia strategiseen johtamiensa, jotka tukevat kunnan strategista johtamista. Tehdyillä päätöksillä voi olla erilaisia vaikutuksia kuntalaisiin, henkilöstöön tai kunnan talouteen. Tiedolla johtamisella voidaan kerättyjen faktatietojen perusteella saada tietoa johtamisen ja päätöksenteon tueksi. Pelkkä tieto ei kuitenkaan riitä, vaan sen perusteella tulee käydä keskusteluja ja vuorovaikutteisesti edeten tehdä tulkintoja ja päätöksiä. Vasta silloin voidaan puhua tiedolla johtamisesta. (Kuntaliitto 2019.)

4.2 Tiedolla johtamisen haasteet

Tietoa on saatavilla entistä enemmän ja se on laadullisesti parempaa. Tämä aiheuttaa haastetta päätöksenteon ja hallinnon näkökulmasta, koska tieto ei kuitenkaan ole yksiselitteisesti tulkittavaa, yksinkertaista tai sellaisenaan päätöksentekoa tukevaa. Tiedontuottajien ja tiedonkäyttäjien tarpeet ja tavoitteet eivät aina kohtaa toisiaan. (Husman & Johanson 2015, 69–87.) Tiedon määrä ja ajantasaisuus aiheuttaa tiedon epävarmuutta. Epävarmuutta voi aiheuttaa myös se, onko tieto vain nykyhetkeen liittyvää ja mitä ovat sen syy- ja seuraus-suhteet. Nykyisessä yhteiskunnassa moni asia vaikuttaa toisiin, joten tiedon monitulkinnaisuus on vaikeaa. Julkishallinnossa tiedon tulkitsemista vaikeuttaa lisäksi erilaiset poliittiset tai sisäiset valtataistelut. Eri tahojen voi olla

vaikea löytää yhteistä näkemystä, varsinkin, jos tieto ei ole selkeää vaan monitulkinnasta. (Sydänmaanlakka 2015.)

Tietoa voi olla saatavilla monessa eri järjestelmässä, jotka eivät keskustele keskenään eli niiden välillä ei liiku tietoa. Järjestelmien yhteensovittaminen kannattaa ottaa tavoitteeksi, jotta tietoa ei tarvitse hakea monesta eri paikasta. Eri järjestelmät tulisi saada keskustelemaan keskenään. Näin saataisiin esille eri asioiden vaikutus toisiinsa ja kokonaisvaltainen, reaaliaikainen tieto johtamisen päätöksentekoon. (Viitala & Jylhä 2019, luku 3: Johtamisen tietojärjestelmät.) Tiedon kerääminen yhteen ei kuitenkaan riitä. Tietotulva on varsinkin suurissa yrityksissä niin suurta, että tieto voi olla asiayhteydestä irrotettua, epäjohdonmukaista eikä sellaisenaan palvele ketään. Tietoa tulee osata hallita ja analysoida ja vasta tätä analysoitua tietoa voidaan hyödyntää. (Davenport & Harris 2007, 202.)

Tietoon perustuvaa päätöksentekoa voi haitata inhimilliset tekijät, tietoa voidaan jättää huomioimatta tai valikoida. Myös tiedon muuntaminen, tulkitseminen ja tiedon vääristyminen omiin kokemuksiin pohjaten ovat tietokäyttäytymisen haasteita. (Kosonen 2019.)

Jalonen (2015, 57) nostaa esille neljä tiedon käytön ongelmaa. Ne ovat epävarmuus, monimutkaisuus, epäselvyys sekä monitulkintaisuus. Epävarmuus tarkoittaa, että informaatiota tai tosiasiallista tietoa puuttuu. Monimutkaisuudessa on kyse tiedon runsaudesta tai liiallisesta määrästä ja asioiden ja ilmiöiden välisistä kytköksistä. Epäselvyyttä voidaan kuvata tulkinnanvaikeudella ilmiöiden tai asioiden välillä. Tietoa on saatavilla, mutta sen hyödyntäminen on haastavaa, koska tieto jää epämääräiseksi eikä sitä osata kohdentaa. Monitulkintaisuus tarkoittaa sananmukaisesti asian tai ilmiön erilaisia tulkintoja, kun ne ovat irrallisia muista niihin vaikuttavaista asiayhteyksistä.

Tietoja kerätään vielä tänäkin päivänä poimimalla tietoja manuaalisesti tai jopa tulostamalla listauksia ja vertailemalla niitä toisiinsa. Näin tehty tiedon keruu ja analysointi on aikaa vievää, kallista ja virheiden riski on suuri. Tiedolla johtamiseen ja analytiikkaan siirryttäessä, on tärkeä varmistaa tiedon oikeellisuus ja oikeellisuuden seuranta. Analyyseillä ja erilaisilla algoritmeilla voidaan löytää virheitä, joita ihmissilmä ei pystyisi huomaamaan. Virhetilanteet voivat olla

ennalta tunnistamattomia yksilötason virheitä. (Markkula & Syväniemi 2015, 56–57.)

Tiedon keräämisen yhtenä haasteena on myös se, että mitä tahansa tietoa ei saa kerätä ja tallentaa. Henkilötietoja kerätessä tulee huomioida tietosuojaan liittyvät asiat. Tietojen keräämiseen ja tallentamiseen tulee yleensä saada lupa ja keräystä tiedosta tulee olla olemassa rekisteriseloste, josta selviää tiedon käyttötarkoitus. (Markkula & Syväniemi 2015, 63–64.)

5 TOIMEKSIANTAJA

Toimeksiantajana tässä työssä on Kunta X, joka on Etelä-Suomessa, Uudellamaalla sijaitseva noin 29 000 asukkaan kunta. Kunnassa työskentelee noin 1200 työntekijää. Kunnan organisaatio koostuu neljästä palvelukeskuksesta; konsernipalvelut, elinvoimapalvelut, sivistyspalvelut sekä infra- ja tukipalvelut. Kuntayhtymä järjestää kunnan sosiaali- ja terveyspalvelut. Toimeksiantaja ei halua nimeään mainittavan opinnäytetyössä.

Kunnassa on kerran vuodessa tehtävien henkilöstöraporttien tekemiseen jo pitkä perinne. Koska henkilöstöraportit on aina tehty jälkikäteen, ei raportointi ole ollut ajantasaista. Henkilöstöraporttien tekeminen on ollut työlästä, koska tietojen koonti on tapahtunut manuaalisesti yhdistellen tietoja eri raporteista.

Kunnassa on vuonna 2020 otettu käyttöön uusi palkka- ja henkilöstöhallinnon järjestelmä, joka toi mukanaan kaivattua apua raportointiin. Aiemman henkilöstöjärjestelmän raportointi oli vaikeaselkoinen ja melko hankala käyttää. Raportointi oli käytössä esimiehillä, mutta sen käyttöaste oli varsin matala. Uusi järjestelmä tuottaa raportteja paremmin mutta kuitenkin vain ennalta määritellyjä raportteja eikä raporttien lisääminen tai muokkaaminen ole mahdollista, ainakaan nopeasti ja ilman lisäkustannuksia. Oman vaikeutensa tuo se, että raportointijärjestelmä ei tue kunnan organisaatorakennetta. Työyksikötasoisien raporttien saaminen järjestelmästä ei onnistu halutulla tavalla. Kunnan talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmät eivät myöskään ole yhteensopivia, eli tieto ei liiku niiden välillä. Tämä hankaloittaa osaltaan raportointia.

Kunnassa on meneillään tiedolla johtamisen projekti. Projektilla on tarkoitus saada henkilöstöraportointia helpommin ja oikea-aikaisemmin saataville. Projektin tavoitteena on pyrkiä kokoamaan kerättyjä, olemassa olevia tietoja ja tuottaa niistä vertailuvuodet sisältävää raportointitietoa esimiesten hyödynnettäväksi ja johtamisen tueksi.

6 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSAINEISTO

Tässä luvussa käydään läpi opinnäytetyön toteutustapaa. Aluksi käsitellään tutkimusmenetelmiä. Tämän jälkeen käydään läpi aineiston hankinta ja käsittely sekä sen analysointi.

6.1 Tutkimusmenetelmät

Laadullinen tutkimus on yksinkertaisimmillaan sanottuna tutkimus, jossa ei käytetä määrällisiä tai tilastollisia keinoja, vaan tutkimuksen tavoitteena on kuvailla ja syvällisesti ymmärtää tutkittavaa asiaa tai ilmiötä. (Kananen 2014, 18.) Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen vastakkainasettelu ei kuitenkaan vastaa todellisuutta. Tutkimuksessa voidaan käyttää kumpaakin menetelmää samanaikaisesti, ne eivät siis ole toisiaan poissulkevia. (Alasuutari 2011, luku 2 mitä on laadullinen tutkimus.) Puusa ym. (2020, 5) mainitsevat laadullisen tutkimuksen olevan eränlainen taiteen laji ja vertaavat sen tekemistä salapolii-sityöhön. Tutkimuksessa pienistä kerätyistä palasista rakennetaan kokonaisuus, jonka perusteella tehdään tulkintoja.

Laadullisen tutkimuksen erikoispiirre on, että tutkimuksen tavoitteena ei ole löytää totuutta tutkittavasta asiasta. Koska tutkitaan kokemuksia ja käsitteitä, ei ole olemassa yhtä totuutta. Totuuden selvittämisen sijaan laadullisen tutkimuksessa tehdään tulkintoja ja selvitetään millaisia näkemyksiä ja tuntemuksia tutkittava ilmiö aiheuttaa. (Vilka 2015, 120.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan yksittäisiä tapauksia. Etukäteen ei voida tarkasti määritellä, kuinka paljon aineistoa kerätään. Koska aineistoa analysoidaan jo keruuvaiheessa, määräytyy aineiston riittävyys vasta tässä analysointivaiheessa. Laadullisessa tutkimuksessa tuloksia ei pyritä yleistämään. Yleistämistä ei voida tehdä, koska tutkitaan käsityksiä, oletuksia ja ilmiöitä. (Kananen 2014, 18.)

Tapaustutkimukselle on monenlaisia määritelmiä. Näitä määritelmiä kuitenkin yhdistää se, että tapaustutkimuksessa tutkittavaa aineistoa on aina runsaasti ja asiaa tarkastellaan aina sen luonnollisessa kontekstissa. (Puusa ym. 2020, 209–210.) Tapaustutkimus on tutkimustapa, joka soveltuu hyvin kehittämistyöhön. Tapaustutkimuksessa tutkimuksella pyritään tuottamaan yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa asiasta, jota tutkitaan. Tutkittava asia voi olla esim. palvelu, tuote tai prosessi. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tutkitaan vain yhtä kohdetta. Tutkimus voi kohdistua useampaankin kohteeseen, mutta kohde tulee ymmärtää ja käsitellä yhtenä kokonaisuutena. Tapaustutkimuksella saadaan vastauksia kysymyksiin miten ja miksi ja tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa ja kehittämisideoita tapauksesta. (Ojasalo ym. 2015, 52–53.)

Tapaustutkimuksen tarkoituksena ja lopputuloksena on tuottaa kehitysehdotuksia ja ratkaisuja tutkimuskohteena olevaan asiaan tai johonkin siinä ilmeneeseen ongelmaan. Siinä ei siis käytännössä vielä kehitetä tai viedä muutosta eteenpäin. Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää monia eri tiedonkeruumenetelmiä. Tämä auttaa saamaan tutkittavasta asiasta syvällisempää tietoa. (Ojasalo ym. 2015, 37.) Tapaustutkimus on tutkimustapana suosittu, koska se sopii kaiken tasoille tutkijoille ja on tutkimusmenetelmänä joustava ja monipuolinen (Puusa ym. 2020, 215).

Tämän opinnäytetyö on laadullinen tutkimus ja tutkimuksellisenä lähestymistapana on tapaustutkimus. Tutkimus on laadullinen tutkimus, koska aineistosta pyritään tekemään päätelmiä ja aineistosta nostetaan analyysin avulla esille merkityksellisiä asioita. Tarkoituksena on saada asiasta syvälinen ymmärrys sekä saada esille kehittämissuhteita.

6.2 Tutkimusaineiston hankinta

Laadullisessa tutkimuksessa yleisimpiä aineiston keruumenetelmiä ovat haastattelut ja kyselyt, havainnointi ja dokumenteista kerätty tieto. Eri keruumenetelmiä voidaan käyttää rinnakkain, vaihtoehtoisesti tai yhdisteltynä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83.)

Haastattelujen etuna on niiden joustavuus. Haastattelija voi toistaa kysymyksiä, selventää asioita sekä käydä syvällisempiä keskusteluja haastateltavan

kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85.) Teemahaastattelu on yksi yleisimmistä tutkimushaastattelun muodoista. Teemahaastattelusta käytetään myös nimeä puolistrukturoitu haastattelu. (Vilka 2015, 124.) Tämä haastattelumuoto sopii sekä laadulliseen, että määrälliseen tutkimusmenetelmään. Teemahaastattelu tehdään valitsemalla tutkimusongelmasta keskeiset aiheet ja teemat, joita haastattelutilanteessa tarvitsee kysyä, jotta tutkimusongelmaan saadaan vastauksia. (Vilka 2015, 124.)

Haastattelussa tutkija ja haastateltava keskustelevat etukäteen valitusta aiheesta (Kananen 2014, 70). Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on haastattelumuotona täysin strukturoidun ja täysin avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa aihe ja kysymykset on ennakkoon laadittu, mutta haastattelutilanteessa haastattelija voi edetä vaihdelleen kysymysten järjestystä tai sanamuotoja. Haastattelussa voidaan myös jättää osa etukäteen laadituista kysymyksistä kysymättä tai vastaavasti tehdä lisäkysymyksiä haastattelun aikana. (Ojasalo ym. 2015, 106–108.) Teemahaastattelu tehdään etukäteen laadittujen teemojen ja niihin liittyvien kysymysten avulla ja jatkokysymyksillä syvennetään esitettyjä kysymyksiä saatujen vastausten perusteella. Teemahaastattelu on vapaamuotoisempi kuin lomakehaastattelu, jossa kysymykset ovat yleensä täysin strukturoitu. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87.)

Tilanteisiin, joissa tutkimuksen kohdetta ei täysin tunneta, sopii hyvin teemahaastattelu (Ojasalo ym. 2015, 41). Teemahaastattelua käytetään silloin kun tutkittavaa ilmiötä ei tunneta hyvin ja halutaan saada ymmärrys tutkittavasta asiasta. Keskustelun ohjaaminen on myös tärkeää, jotta pysytään oikeassa aiheessa. (Kananen 2014, 76.)

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tietoa kerätään oikeilta henkilöiltä. Haastatteluun valittavien tulee olla harkittuja, tarkoitukseen sopivia henkilöitä. Tutkijan tulee tietää, kenellä on tutkittavasta aiheesta eniten tietoa ja pystyttävä myös osoittamaan tutkimuksessaan miksi juuri he valikoituivat tutkimukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98.)

Ensi käden aineisto, jota myös primääriaineistoksi kutsutaan, on ainestoa, jonka tutkija on itse koonnut ja joka vastaa tutkimusongelmaan tai -kysymykseen. Sekundääriaineisto, toisen käden aineisto, on aiemmin kerättyä tai koottua materiaalia, jota on kerätty joko aiempaa tutkimusta varten tai täysin muuhun tarkoitukseen. (Vilkka 2021, 59.) Hirsijärvi ym. (2016, 186) toteavat sekundääriaineiston melko harvoin soveltuvan pelkästään sellaisenaan tutkimusaineistoksi. Aineistot tulee kyetä kytkemään omaan tutkimusnäkökulmaan ja aiemmin kerätyt aineistot eivät välttämättä sovellu suoraan tähän.

Tässä opinnäytetyössä aineistonhankintamenetelmänä oli puolistrukturoidut eli teemahaastattelut ja aiemmat vuosien 2017–2020 henkilöstöraportit, sekä muu raportointiaineisto. Teemahaastattelu valittiin, jotta tutkittavasta asiasta saataisiin tarkempaa, syvällisempää tietoa. Haastattelulla katsottiin saatavan parhaiten esille henkilöstöraportoinnin kehittämistarpeita.

Haastattelukysymykset suunniteltiin miettimällä asioita teemoittain. Teemoiksi valikoituivat henkilöstöraportointi, henkilöstöraportti, tunnusluvut ja niiden seuranta, tiedolla johtaminen sekä raportoinnin yleinen kehittäminen. Näiden teemojen pohjalta luotiin kysymysrunko haastatteluja varten. Haastattelussa kysymyksiä tarkennettiin tarpeen mukaan sekä tehtiin tarvittavia lisäkysymyksiä.

Haastateltaviksi valittiin esimiestason henkilöt, jotka ovat eniten tekemisissä henkilöstöraportoinnin kanssa. Jotta haastatteluihin saataisiin monipuolisia näkökulmia, valittiin haastateltavat eri organisaatioitasoilta. Haastateltavien valinta tehtiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Haastateltavaksi valikoitui neljä esimiestä.

Haastattelut toteutettiin Teams-videohaastatteluina vallitsevan korona-tilanteen vuoksi. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja nauhoituksesta ilmoitettiin ja pyydettiin lupa haastateltavilta. Haastattelut tapahtuivat viikkojen 21 ja 22 aikana. Haastattelukutsu lähetettiin kaikille haastateltaville Teams-kalenterikutsuna noin viikkoa ennen haastattelua. Ennen kutsujen lähettämistä haastateltaviin oltiin puhelimitse tai sähköpostitse yhteydessä, käytiin lyhyesti läpi opinnäytetyön aihe sekä varmistettiin haastateltavien suostuminen haastateltavaksi.

Haastattelukutsujen yhteydessä lähetettiin tiedoksi haastattelun aiheet eli haastattelukysymysten ylätason otsikot. Haastattelukysymyksiä ei lähetetty etukäteen, koska koettiin, että näin saadaan spontaanimpaa tietoa ja enemmän keskustelua aikaiseksi. Lisäksi oli tiedossa, että aihe on suhteellisen tuttu kaikille haastateltaville. Haastateltavista tullaan jatkossa käyttämään nimitystä haastateltava A, B, C ja D.

Kaikki haastattelut kestivät noin puoli tuntia. Lyhyin haastattelu kesti 31 min ja pisin 39 min. Haastattelutilanteet olivat rauhallisia. Niissä ei ollut keskeytyksiä ja kaikissa haastatteluissa yhteydet toimivat hyvin. Videohaastatteluissa voi olla riskinä, että kuva ja ääni pätkivät mutta nyt haastattelut saatiin suoritettua ilman ongelmia.

6.3 Tutkimusaineiston analysointi

Tavoitteena laadullisen tutkimuksen analysoinnissa on saada luotua mahdollisimman hyvin perusteltu tulkinta aineistokokonaisuudesta, jonka perusteella tehdään johtopäätöksiä tutkittavasta asiasta. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analysointi on kytkettynä aineiston hankintaan. Tutkija aloittaa analysoinnin yleensä jo ainestoa hankkiessaan. Tutkijan aikaisempi tietämys asiasta vaikuttaa sekä aineiston hankintaan, että analyysiin. Tutkijan tulee osata analysoida sekä tutkimuksessa esille nousutta tietoa, että hankkia lisätietoa teoreettisesta aineistosta. Laadullisen aineiston analyysille ei ole olemassa yhtä analysointitapaa. Tyypillistä kuitenkin on, että analysointia tapahtuu koko tutkimusprosessin ajan. (Puusa ym. 2020, Luku 3. Laadullisen aineiston analyysi)

Litterointi on haastatteluaineiston muuttamista tekstimuotoon. Litterointi helpottaa aineiston analyysiä, ryhmittelyä ja luokittelua. (Vilkka 2015, 137–139.) Haastattelujen jälkeen aineisto litteroidaan eli nauhoitettu aineisto kirjoitetaan puhtaaksi. Analysointi tehdään lukemalla litteroitu aineisto, jonka jälkeen aineisto luokitellaan ja etsitään yhteyksiä käytettyyn teoriaan. Tyypillisesti aineisto puretaan erillisiin teema-alueisiin, jolloin niitä on helpompi analysoida. Aineiston litterointi ja analysointi on hyvä tehdä mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen, kun haastattelut ovat vielä hyvin muistissa. (Ojasalo ym. 2015,

110). Litteroinnin tarkkuus riippuu siitä mikä on tutkimuskysymys ja mitä tutkimusmetodia käytetään. Litteroinnissa voi olla syytä huomioida myös muun kuin tekstin purkamista, mukaan tulee saada mahdolliset haastateltavan reaktiot, kuten ilmeet, tauot tai äänenpainot. Jos tutkimuskohde on sellainen, missä tulee huomioida myös muu kuin sanottu teksti eli myös kommunikaation tapa, tulee litteroinnissa merkitä ylös myös nämä tiedot. (Valtonen 2005.) Litterointimerkinnöillä saadaan esille puhutun tekstin lisäksi tunteita, äänenkäytön tapoja ja eleitä (Ruusu vuori ym. 2005).

Kehittämistyön menetelmänä dokumenttianalyysissä tehdään päätelmiä analysoimalla kerättyjä kirjallisia aineistoja. Analyysin tavoitteena on kerättyjen dokumenttien järjestelmällinen analysointi, jonka avulla luodaan selkeä kuvaus asiasta, jota tutkitaan ja kehitetään. Analyysin avulla aineisto saadaan järjestettyä selkeäksi ja tiiviiksi kokonaisuudeksi, joka lisää aineiston informaatioarvoa. (Ojasalo ym. 2015, 136–137.)

Dokumenttianalyysillä aineistoja kerätään ja analysoidaan ja niistä tehdään päätelmiä. Dokumenttianalyysissä voidaan erottaa kaksi tapaa: sisällön analyysi ja sisällön erittely. Sisällön analyysi etsii ja tunnistaa merkityksiä teksteistä ja sisällön erittelyn sanallisesta kuvauksesta tehdään määrällisiä tuloksia. (Ojasalo ym. 2015, 136–137.)

Sisällönanalyysi tehdään yleensä joko aineistolähtöisesti tai teorialähtöisesti. Aineistolähtöinen analyysi on yleisempi analyysitapa, teoriaohjaavaa analyysiä käytetään harvoin. Aineistolähtöisessä sisällön analyysissä lähdetään pelkistämisestä eli karsitaan tutkimuksen kannalta epäolennainen asia pois. Pelkistämisen jälkeen tehdään ryhmittely, jonka jälkeen seuraa aineiston käsitteellistäminen, jossa edetään johtopäätöksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 121–125.) Pelkistämisen tavoitteena on saada selkeytettyä sekä tiivistettyä kerätty aineisto. Pelkistäminen voi myös synnyttää uutta tietoa. Pelkistämisen jälkeen tehtävä ryhmittely alkaa aineiston tarkalla läpikäynnillä, jossa etsitään samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia. Näiden perusteella saadaan aineistoa ryhmiteltyä ja luokiteltua. (Ojasalo ym. 2015, 139–140.)

Aineiston analysointi alkaa siitä, että aineistosta nostetaan esille tutkimuksen kannalta kiinnostavat asiat. Näin rajataan pois asiat, joilla ei ole merkitystä tutkimuksen kannalta. Tässä piilee myös laadullisen analyysin suurin riski. On osattava valita tarkkaan rajattu asia ja tätä valittua asiaa pitää osata analysoida mahdollisimman paljon. Aineiston rajauksen ja litterointien jälkeen aloitetaan varsinainen analyysi tekemällä aineiston luokittelu, teemoittelu ja tyypittely. Luokittelu on yksinkertaisimmillaan aineiston järjestämistä ja muodostamista erilaisiin luokkiin. Aineisto voidaan esittää tässä myös taulukkomuodossa. Teemoittelussa painottuu valitusta temasta kerrottu asia. Muuten teemoittelussa on luokitteluun viittaavia piirteitä. Tyypittely ryhmittelee aineiston tyypeittäin. Aineiston teemoista etsitään ominaisuuksia ja niistä muodostetaan yleistys eli tyyppiesimerkki. Analysoinnin aikana on tärkeää miettiä, onko analysoitavasta aineistosta tarkoitus hakea samanlaisuutta vai erilaisuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107.)

Tutkimusmenetelminä käytettiin primääriaineistona temahaastatteluja ja sekundääriaineistona dokumenttianalyysiä. Dokumenttianalyysillä pyrittiin rakentamaan syvälinen ymmärrys kaikesta siitä dokumentaatiosta mitä järjestelmät tuottavat ja mitä käytetään henkilöstöraporttien luomiseen ja muuhun raportointiin.

Dokumenttianalyysillä kerätty aineisto pitää sisällään aiemmat henkilöstöraportit vuosilta 2017–2020, sekä muut raporttiaineistot, joiden perusteella henkilöstöraportit on koottu. Lisäksi analysoitiin henkilöstö- ja palkkahallinnon, Kuntarekryn sekä Webropol-järjestelmien tuottamia muita raportteja. Aineistoa oli saatavilla runsaasti. Dokumenttianalyysin avulla saatiin selkeä kuva nykyisistä henkilöstöraporteista ja muun aineiston analysoinnin avulla kokonaiskuva raportoinnin tilasta.

Dokumenttianalyysi aloitettiin keräämällä neljän vuoden henkilöstöraportoinnit ajalta 2017–2020 yhteen, tarkastelemalla niitä sekä tekemällä vertailua niiden välillä. Kaikki analysoidut henkilöstöraportit ovat ulkonäöltään samankaltaisia ja myös niiden rakenne on samanlainen. Tämä helpotti aineistojen vertailua. Analyysissä tarkasteltiin myös muita henkilöstö- ja palkkahallinnon järjestelmän tuottamia raportteja. Näistä esimerkkinä raportit henkilövahvuudesta, sai-

rauspoissaoloista sekä muista poissaoloista, henkilötyövuosista ja koulutuksista. Monia järjestelmän tuottamista raporteista käytettiin henkilöstöraportin kokoamisessa.

Kunnan henkilöstöraportit ovat pääsääntöisesti Kuntatyönantajien (KT, Kuntatyönantaja 2013) suositusten mukaisia. Aiempien vuosien raporteissa ei suosituksista poiketen ole ollut tunnuslukuja työajan jakautumisesta tai koko- ja osa-aikaisten lukumäärä eriteltyinä. Myöskään suosituksessa mainittua palkkojen keskiansioiden ilmoittamista ei kunnan raportissa ole eikä kustannusten seuranta tunnuslukujen osalta. Muilta osin raportti on suosituksen mukainen. Talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmien yhteensopimattomuus on vaikuttanut kustannusten seurannan raportointiin.

Kunnan henkilöstöraportit ovat osa kunnan tilinpäätösaineistoa, tilinpäätöksen liite. Henkilöstöraporteissa on esitetty keskeisimpiä henkilöstöä koskevia tunnuslukuja. Tutkimuksen sisältämät henkilöstöraportit ovat vuosilta 2017–2020. Henkilöstöraportin sisältö on esitelty kunnanhallituksen ja kunnanvaltuuston kokouksissa keväisin. Henkilöstöraportti on laajuudeltaan ollut yleensä noin 40 sivua. Henkilöstöraporteissa on kuvattu kunnan henkilöstön tilannetta poikkeileikkauspäivän tilanteessa 31.12. Seuraavaksi kuvataan Kunta X:n nykytilaa eli nykyisen henkilöstöraportin rakennetta ja sen tuottamaa informaatiota.

Perustietoja henkilöstöstä

Henkilöstöraportissa kerrotaan henkilöstön määrä vuoden viimeistenä päivänä. Raportissa on henkilöstön yhteismäärä sekä eroteltuna vakituisten, määräaikaisten, ja työllistettyjen tai oppisopimussuhteisten määrä. Henkilöstömäärä on jaoteltu palvelukeskuksittain ja tulosalueittain ja kuvataan taulukossa kunkin keskuksen sisällä eriteltyinä eri tulosalueisiin. Henkilömäärän lisäksi raportissa kerrotaan henkilötyövuodet (HTV). Henkilötyövuodella tarkoitetaan kokoaikaisen henkilön koko työvuoden aikana tehtyä työskentelyä. Henkilötyövuosista ilmoitetaan koko kunnan henkilövuodet sekä erittely keskuksittain. Henkilötyövuosia vertaillaan myös henkilömäärään tulosalueittain.

Ilmoitettujen lukujen lisäksi kerrotaan vastaavat luvut neljältä edelliseltä vuodelta. Tekstissä analysoidaan lisäksi mistä mahdolliset erot edellisen vuoden lukuihin ovat syntyneet.

Henkilöstön palvelusaikaosiossa raportoidaan henkilöstön palveluaika kunnan palveluksessa. Palvelusvuodet raportoidaan vakinaisen henkilöstön osalta 2 v, 2–4 v, 5–9 v, 10–14 v, 15–19 v, 20–24 v, 25–29 v sekä yli 30 v palvelusaikoihin jaoteltuna. Palvelusaika on raportoitu myös keskuksittain. Henkilöstön keski-ikä ja sukupuoli ilmoitetaan raportissa sekä vertailun vuoksi edellisten vuosien luvut.

Henkilöstöraportissa esitetään kunnan henkilöstön suhdeluku asukaslukuun nähden sekä aiempien vuosien vastaava luku. Keskeisimmät tunnusluvut on lopussa kuvattu koottuna avainlukuja henkilöstöstä -taulukossa. Taulukkoon on koottu yhteen 4 vuoden tiedot vertailtavaksi eli kulunut vuosi ja kolmen aiemman vuoden tiedot. Taulukossa on mm. henkilöstömäärä, henkilötyövuodet, keski-ikä, sairauspoissaolopäivät, tapaturmapäivät ja keskimääräinen eläköitymisikä.

Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen osiossa raportoidaan työntekijöiden keskimääräiset koulutuspäivät per henkilö. Koulutuspäivistä raportoidaan niihin käytetyt kulut per työntekijä, käydyt koulutuspäivät palvelukeskuksittain sekä se, missä keskuksessa kouluttauduttiin eniten. Opintovapaa- ja oppisopimuskoulutukset raportoidaan edellä mainittujen lisäksi erikseen. Kaikissa luvuissa kerrotaan vertailun vuoksi myös kolmen edellisen vuoden vastaavat luvut. Lukujen lisäksi kerrotaan sanallisesti koulutuksista sekä ilmoitetaan saadun koulutuskorvauksen suuruus. Kuntien on mahdollista saada työllisyysrahastolta koulutuskorvausta koulutukseen osallistuvien työntekijöiden palkkakustannuksista.

Henkilöstön vaihtuvuus

Henkilöstön vaihtuvuusosiossa kuvataan lähtövaihtuvuutta sekä eläköitymistä. Lähtövaihtuvuusprosentti sekä vertailuprosentit edellisiin vuosiin antaa kuvan

henkilöstön vaihtuvuudesta. Vaihtuvuuden syitä on analysoitu lähtöhaastattelujen perusteella. Vaihtuvuustaulukossa on vertailuja edellisiin vuosiin. Eläköitymisennuste ja eläköitymisten toteuma sekä toteutuneiden työkyvyttömyys- ja osatyökyvyttömyyseläkkeiden määrät raportoidaan henkilöstön vaihtuvuus osiossa.

Henkilöstön rekrytointi

Henkilöstön rekrytointiosiossa raportoidaan raportointivuoden rekrytoinnit eli avointen työpaikkojen määrä ja niihin tulleiden hakemusten määrä. Hakijoista raportoidaan tämän lisäksi kotipaikkakunnat sekä ikäryhmä.

Työhyvinvointi

Työhyvinvointiosio pitää sisällään työhyvinvointikyselyn tulosten analysointia. Uusin raportti keskittyy myös koronavuoden työhyvinvoinnin vaikutuksiin. Työhyvinvointiosiossa kuvataan työterveyshuollon yhteistyötä ja käytyjen työterveysneuvottelujen määrää edellisvuosiin verrattuna. Osio pitää sisällään myös kuvauksen varhaisen tuen/varhaisen puuttumisen mallin toimenpiteistä sekä muista ajankohtaisista asioista työhyvinvointiin liittyen.

Sairaus- ja työtaturmapoissaolot

Henkilöstöraportissa sairaus- ja työtaturmapoissaolojen raportointiosio on laaja. 2020 raportissa pelkästään sairauspoissaolojen raportointi on yli 7 sivuinen. Sairaus- ja kuntoutustukipoissaolot raportoidaan Kuntatyönantajien suosituksen mukaisesti kalenteripäivittäin.

Sairaus- ja kuntoutustukipoissaoloista raportoidaan koko vuoden poissaolopäivät kalenteripäivinä, keskuksittain ja tulosalueittain eriteltynä sekä sairauspoissaolopäivät työntekijää kohden. Näitä luku verrataan kolmen edellisen vuoden määriin. Kuluvan vuoden lukuja vertaillaan myös sanallisesti edellisvuotisiin sekä analysoidaan mistä muutokset johtuvat.

Raportissa on työterveyshuollosta saatu sairauspoissaolojen diagnoosiryhmittely. Ryhmittely on tehty lääkärintodistusten perusteella kirjoitettujen diagnoosien mukaan ja vertailuvuosina on kolme aiempaa vuotta. Diagnoosiryhmittelystä saadaan selville suurimmat diagnoosiryhmät ja ryhmien väliset muutokset. Diagnoosiryhmiä ovat mm. tuki- ja liikuntaelinsairaudet, hengityselinsairaudet, mielenterveyden ja käyttäytymisen häiriöt ja kasvaimet. Kunta-alalla yleisesti suurimpia sairauspoissaoloja aiheuttavia diagnoosiryhmiä ovat tuki- ja liikuntaelinsairaudet sekä mielenterveyden ja käyttäytymisen häiriöt.

Sairauspoissaoloista raportoidaan lisäksi lyhyet sairauspoissaolot. Kunnassa aloitettiin vuonna 2016 kokeilu, jossa esimies voi antaa luvan olla poissa työstä sairauden vuoksi 1–7 päivää, aiemmin raja oli 1–3 päivää. Kokeilulla oli ollut tarkoitus lisätä joustavuutta ja vähentää työterveyshuollon kuormitusta. Esimiehen oikeutta myöntää sairauspoissaoloja muutettiin 2020 vuoden alussa 1–5 päiväksi, koska lyhyet sairauspoissaolot lisääntyivät kokeilujakson aikana. Tästä syystä raportissa raportoidaan sekä 1–7, että 1–5 päivän sairauspoissaolot. Näiden lisäksi on edelleen seurattu myös 1–3 päivää kestäviä sairauspoissaoloja ja nämäkin on raportoitu.

Työsuojelu ja työtapaturmat

Työsuojeluosiossa on raportoitu työsuojeluorganisaation toimenpiteet ja tehtyjen työturvallisuusilmoitusten määrä raportointivuonna. Työturvallisuusilmoituksista on erittely ilmoitusten vaaratyypeistä eli minkälaisia vaaratilanteita on sattunut.

Työtapaturmista on raportoitu työ- ja työmatkatapaturmien määrä sekä niistä saadut korvaukset tapaturmavakuutusyhtiöltä. Tämän lisäksi on raportoitu tilanteet, joissa tapaturmia on sattunut sekä tapaturmien määrä työkyvyttömyyden keston mukaan.

Henkilöstötalous

Talousoosiossa on raportoitu henkilöstömenot ja niiden kehitys aiempiin vuosiin nähden. Henkilöstömenojen tunnusluvut ja käyttötalouden henkilöstömenot

toimielimittäin ovat erillisinä taulukkoina raportin lopussa. Osiossa kuvataan lisäksi henkilöstökustannuksiin vaikuttavat tekijät, talouden tasapainotusohjelman toimenpiteet sekä niiden vaikutus.

Nykytilan kartoituksen ja dokumenttianalyysin jälkeen tehtiin teemahaastattelut. Teemahaastattelujen jälkeen kaikki haastattelut litteroitiin. Litterointi tapahtui heti haastattelujen jälkeen tai viimeistään seuraavana päivänä. Aineiston litteroinnin jälkeen aineisto käytiin vielä läpi ja peilattiin tutkimusongelmiin. Aineiston teemoittelussa käytettiin runkona haastattelukysymyksiä. Vastaukset kerättiin teemoittain yhteen ja niistä etsittiin samankaltaisuuksia. Teemahaastatteluisa yksittäisissä vastauksissa saattoi olla sisältöä eri teemojen alle, koska haastattelutilanteissa haastateltava saattoi vastata kysymykseen hyvinkin polveilevasti. Samankaltaiset vastaukset kerättiin kategorioittain yhteen, jolloin vastauksia oli helpompi tarkastella. Tämän jälkeen käytiin läpi koko haastatteluaineisto ja etsittiin toisistaan poikkeavat vastaukset. Aineisto läpikäytiin niin moneen kertaan, että kaikki oleelliset haastatteluissa esille nousseet asiat oli käsitelty.

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tämä luku käsittelee tutkimuksesta saatuja tuloksia. Ensin käsitellään dokumenttianalyysillä saadut tulokset ja sen jälkeen teemahaastattelujen tulokset.

7.1 Dokumenttianalyysin tulokset

Henkilöstöraportissa on raportoitu koko kuntaa koskevia tunnuslukuja ja tämän lisäksi osa tunnusluvuista on raportoitu palvelukeskustasolle ja tulosaluetasolle. Tulosaluetasoisesti raportissa on tunnuslukuina henkilöstömäärä, henkilötyövuodet, sairaus- ja kuntoutustukipoissaolot kalenteripäivittäin sekä työtapaturmat kalenteripäivittäin. Raporteissa on pääsääntöisesti tehty tunnuslukujen vertailtu neljän vuoden tiedoilla. Henkilötyövuosissa 2020 vuoden raportissa on vertailu edelliseen vuoden lukuihin mutta aiemmissa raporteissa tätä ei ole. Raportti sisältää ison, tarkalle tasolle viedyn henkilöstömäärä keskuksittain -taulukon ja tässä taulukossa on näkyvissä vain raportointivuoden luvut.

Raportointia on vaikeuttanut kunnan organisaatorakenteen muutos vuonna 2018. Organisaatorakenteen vuoksi tunnuslukujen vertailu on edellisiin vuosiin nähden osin poikkeavaa vuoden 2018 jälkeen tehdyissä henkilöstöraporteissa. Tunnuslukujen vertailuissa on tuolloin poikkeamia edellisiin vuosiin. Asiaa on kuitenkin raportissa selitetty sanallisesti.

Henkilöstöraportin tunnuslukujen kokoaminen on ollut työlästä. Tunnuslukuja on jouduttu kokoamaan palkka- ja henkilöstöhallinnon, Kuntarekry ja Webropol-järjestelmistä ajamalla monenlaisia eri raportteja Exceliin sekä suodattamalla ja yhdistelemällä niiden sisältämiä tietoja. Henkilöstöraporttiin tarvittavia tunnuslukuja ei ole saatu sellaisenaan järjestelmästä, kuin vain muutamien tunnuslukujen osalta. Erilaisia raportteja on järjestelmästä otettu monella eri tavalla ja raporttien sisällön dokumentoinnissa havaittiin niiden osalta jonkin verran puutteita. Raporteista ei näy sitä, miten ne on järjestelmästä tuotettu, joten niiden uudelleen ajaminen samoilla kriteereillä ei välttämättä onnistu kovinkaan helposti ellei asiaa ole dokumentoitu. Osassa raporteissa dokumentointi löytyi mutta suurimmassa osassa ei. Henkilöstöraportin tekijät ovat vaihtuneet neljän vuoden jakson aikana, joten dokumentaation merkitys on korostunut.

Henkilöstö- ja palkkahallinnon järjestelmästä saa esimiesoikeuksilla monenlaisia raportteja. Raportteja voidaan ottaa monilla eri kriteereillä, joten raportointien tuottaminen vaatii järjestelmän hyvää tuntemusta.

7.2 Teemahaastattelujen tulokset

Teemahaastattelujen tulokset on luokiteltu ja otsikoitu haastattelurungon mukaisin teemoin. Kaikki haastatteluissa saadut vastaukset on käsitelty luottamuksellisesti ja siten, että tuloksista ei pysty tunnistamaan vastaajaa. Haastattelukysymykset teemoineen löytyvät liitteestä 1.

Henkilöstöraportointi

Henkilöstöraportointi nähtiin kaikissa haastatteluissa tiedon saannin tai tiedolla johtamisen välineenä. Henkilöstöraportoinnin nähtiin tuottavan tietoa siitä mi-

ten henkilöstöllä menee mutta se on myös henkilöstösuunnittelun ja henkilöstövoimavarojen johtamisen väline. Henkilöstöraportoinnin tavoitteeksi haastateltava A kuvasi mahdollisimman ajantasaisen tiedon saamista, jotta esille nouseviin poikkeamiin voidaan reagoida.

”Se on suunnittelun väline, saa niitä raportteja et ketä on töissä ja minkälaisilla resursseilla me mennään”

”Henkilöstöjohtamisen kannalta niin kuin pohja toimenpiteille”

Henkilöstöraportointi nähdään johtamisen ja kehittämisen välineenä ja siksi haastateltava D piti harmillisena sitä, että arjen kiireen keskellä systemaattiseen raportoinnin analysointiin ei löydy riittävästi aikaa. Systemaattisella seurannalla saisi mahdolliset epäjohtonmukaisuudet aiemmin esille. Sama vastaaja toisaalta totesi, että pienemmissä yksiköissä henkilöstösuunnittelua voidaan tehdä myös ilman raportointiaineistoa, koska henkilöstömäärä on muutoinkin paremmin hallittavissa.

Vertailutiedon käyttö nähtiin tärkeänä asiana. Tietojen vertailu aiempiin vuosiin tai kausiin, tuo tärkeää tietoa siitä mihin suuntaan kehitys on menossa. Tätä mieltä oli jokainen haastateltava.

Henkilöstöraportti

Nykyistä kerran vuodessa ilmestyvää henkilöstöraporttia kuvasi haastateltava A myös viestiksi poliittisille päättäjille. Yksiin kansiin on koottu edellisen vuoden tilanne sekä vertailuvuodet. Henkilöstöraporttia hyödynnettiin suhteellisen vähän sen ilmestymisen jälkeen. Kaikki vastaajat vastasivat tunnistavansa raportin tarpeellisuuden ja käyttäneensä sen kertomia tunnuslukuja työssään mutta raportin jatkokäytössä oli vaihteluja. Vain yksi vastaajista kertoi hyödyntävänsä raportin tietoja koko seuraavan vuoden, palaten aina välillä tarkistamaan siitä asioita. Muiden vastaajien osalta tuli esille, että henkilöstöraporttia ei välttämättä edes lueta kokonaisuudessaan, vaan sieltä poimitaan vain sen esittelyssä esiin nousevat itselle hyödylliset tiedot.

*”tosi hyvä kun se tulee mut on riski siitä että sen jälkeen jää taval-
laan pölyttymään”*

Haastateltava C pohti henkilöstöraportin hyödyntämistä hieman enemmänkin ja hän nosti esille ajatuksen siitä, että pitäisikö henkilöstöraportti jalkauttaa myös lautakuntien käsittelyyn.

Kysymykseen nykyisen henkilöstöraportin tunnuslukujen määrästä, ei vastajilla ollut tarkkoja mielipiteitä. Vain yksi vastaaja mietti, että raportin tunnusluvuksi voisi vähän tiivistää. Varsinkin sitten, kun tiedolla johtamisen projektin avulla tulevaisuudessa saadaan raporttitietoa useammin.

Tunnuslukujen seuranta

Tunnusluvuista haastateltavilta kysyttiin mitä tunnuslukuja he seuraavat, mitä haluaisivat lisäksi seurattavan ja miten muuten tunnuslukujen seurantaa voisi kehittää.

Kaikille vastaajille henkilötyövuoden määritelmä oli tuttu. Henkilöstömäärän ja henkilötyövuosien seurantaan vaikuttaa se minkä kokoisen työyksikön esimiehenä haastateltava toimii. Pienemmissä yksiköissä esimies tuntee kaikki alaisensa ja pystyy hallinnoimaan henkilöstöresurssejaan paremmin myös ilman tarkempia raportointitietoja. Mitä suuremmista työyksiköistä on kyse, sitä tärkeämmäksi henkilöstömäärän ja varsinkin henkilötyövuosien raportointi ja vertailu koettiin. Haastateltava B nosti esille että isoimmista yksiköistä pelkkä henkilöstömäärän seuranta ei kerro totuutta henkilöresursseista. Henkilötyövuodet ovat tällöin paras mittari. Esille nousi myös tunnuslukujen osalta tarve vertailuun aiempiin vuosiin nähden. Aiempien vuosien tai kausien vertailu kiinnosti kaikkia. Kaikki haastateltavat seurasivat tunnusluvuista sairauspoissaoloja ja vaihtuvuutta. Näiden tunnuslukujen seurantaa tehtiin sekä omaan tarpeeseen, että poliittisille päättäjille.

Tunnusluvuista sairauspoissaolojen seuranta nousi kaikkien haastateltavien osalta esille ensimmäisenä, tärkeimpänä seurattavana tunnuslukuna. Sairauspoissaolojen seuranta nähtiin tärkeänä ja kaikkia kiinnosti seurannassa vertailu edellisten vuosien tai kausien sairauspoissaolojen määriin. Sairauspoissaolojen määrää haluttiin vähentää eli sairauspoissaolojen syitä on tarve ana-

lysoida. Sairauspoissaolojen raportointia ei kuitenkaan osata hyödyntää. Vastaajat C ja D nostivat esille, että he kyllä seuraavat poissaolotietoja mutta toivoisivat saavansa raporttitietoa useammin tai automaattisesti. Työtapaturmien ja työturvallisuusilmoitusten seuranta nousi esille vain haastateltavan D vastauksista.

Vaihtuvuuden seurannan tarve ja vaihtuvuuden syiden analysointi nousi esille jokaisen haastateltavan vastauksessa. Vaihtuvuuden seurantaan tulee painetta myös poliittisilta päättäjiltä, joten vaihtuvuutta seurataan tämänkin takia. Yksi vastaajista nosti esille vaihtuvuutta käsiteltäessä vastuullisen viestinnän päättäjien suuntaan. Ongelmia ei yritetä peitellä eikä selittää pois, vaan päättäjille viedään tiedot sellaisenaan päätöksenteon tueksi.

Vaihtuvuuden seurannassakin nousi esille myös vertailu aiempiin vuosiin. Yksi vastaajista toi esille näkökulman, että ei välttämättä tarvitse vaihtuvuutta raportoituna, koska tuntee kaikki alaisensa ja kokee siten, että mahdolliset oman yksikön vaihtuvuustiedot on tunnistettu myös ilman raportointitarvetta mutta isommassa tarkastelun mittakaavassa vaihtuvuuden raportointi ymmärrettiin.

Haastateltava D pohti myös, että vaihtuvuuden osalta kiinnostavaa tietoa olisi lisäksi, että kuinka pitkä työyksikön keskimääräinen työsuhteiden kesto on. Tällä saataisiin myös vaihtuvuuden kokonaisvaikutus työyksiköissä paremmin näkyviin.

Työntekijöiden pohjakoulutuksen taso kiinnosti kahta vastaajista. Tätä tietoa koettiin olevan vähän saatavissa tai sitä ei osattu raportoida. Varhaiskasvatuksessa työntekijöiden koulutustieto on Vardan eli opetushallituksen varhaiskasvatuksen tietovarannon voimaantumisen jälkeen, tullut pakolliseksi henkilöstöjärjestelmän Varda osioon ilmoitettavaksi tiedoksi. Tietoa ei kuitenkaan saada raportoitua omasta järjestelmästä, vaan työntekijöiden koulutustietoja pidetään edelleen yllä omissa Exceleissä. Pätevien ja epäpätevien työntekijöiden seuranta on hankalaa ja teettää käsityötä. Yksi haastateltavista (D) toi esille sen, että hän tuntee alaisensa ja heidän koulutustaustansa, mutta jos työhön tulisi uusi esimies, olisi koulutustason raportointi erittäin tarpeellinen.

Varhaiskasvatuksen lakisääteinen velvoite 3 päivän täydennyskoulutukseen nousi myös esille osaamisen tunnuslukujen kohdalla. Tähän kaivattiin raporttia, jotta nähdään, täyttyykö tämä velvoite. Tällä hetkellä sellaista ei esimiehen mukaan järjestelmästä saada.

Kaikkien edellä mainittujen tunnuslukujen lisäksi, vastaaja A nosti esille myös työhyvinvointikyselyn näyttämän suunnan, jota hän seuraa. Tämä ei noussut esille muilta vastaajilta. Palkitseminen oli asia, joka ei noussut esille kenenkään haastateltavan vastauksissa. Tähän varmasti vaikuttaa kuntaorganisaation rajalliset vaikutusmahdollisuudet palkitsemisjärjestelmiin.

Kysyttäessä mitä tunnuslukuja raportoinnissa voisi nykyisten lisäksi olla, nousi haastateltava A:n vastauksessa esille näkökulma siitä, että henkilöstöraportissa raportoitavat asiat ovat hyvin pitkälti asioita, joilla on ollut jollakin tavalla negatiivinen vaikutus henkilöstöön. Näistä esimerkkinä sairauspoissaolot ja vaihtuvuus. Tarve positiivisten asioiden mittaamiselle tuli esille mutta myös realiteetti sille, että tarvittavien mittareiden löytäminen on vaikeaa.

”ne on vähän niinku pahoinvoinnin mittareita. Että jollakin tavalla juuri se, että pystyisi mittaamaan semmoisia onnistumisia.”

Haastateltava B nosti esille, että olisi mielenkiintoista esimerkiksi seurata kuinka moni työntekijä suosittelee kuntaa työnantajana. Tietoa voisi kerätä työhyvinvointikyselyissä.

Tunnuslukujen osalta nousi kahdessa vastauksessa esille myös kustannusten seuranta. Haastateltava D pohti vaihtuvuuden kustannuksia. Vaihtuvuus nähdään ja näkyy yleensä ainakin hetkellisesti kustannussäästönä mutta vaihtuvuus voi tuoda mukanaan paineita jaksamiseen ja voi näkyä sairauspoissaoloissa. Sairauspoissaolojen kustannusten seurantaa mietti myös haastateltava C. Sitä ei tällä hetkellä ole saatavissa.

Tiedolla johtaminen

Tiedolla johtaminen ja sen tärkeys nousi esille kaikista haastatteluista jo heti haastattelujen alkuvaiheessa. Henkilöstöraportointi nähtiin kokonaisuudessaan tiedolla johtamisen välineenä. Kaksi vastaajista kuvasi sitä täysin näillä sanoilla ja muidenkin vastauksissa asia nousi selkeästi esille.

”Ajantasaisuus, tietojen oikeellisuus ja kattavuus ja se että se menee sinne työyksiköille saakka, ne on ne, mitä siitä odotan”.

Tiedolla johtamisen projektin toivotaan tuottavan tietoja automaattisesti esimiesten tarpeisiin. Ajantasainen, automatisoitu tieto tukee johtamista. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että tiedon pitää olla helposti saatavilla juuri silloin kun sitä tarvitsee ja tähän ongelmaan tiedolla johtamisen toivotaan tuovan ratkaisun.

”Että olisi käytössä tällöinen esimiehen työpöytä.”

Nykyisin monet raportointitiedot otetaan vain kerran vuodessa eli tarkastelujaksona on vuosi. Tähän toivotaan kehitystä. Eri vastaajilla oli tähän omat tarpeensa mutta esille nousi puolivuositain, kolmannesvuositain ja neljännesvuositain tuotettujen tietojen raportointitarve. Haastateltava D nosti esille myös ymmärryksen lisäämisen tiedon olemassaolosta. Ei ole välttämättä selvää, että tämä kaikilta osin tunnustetaan.

Raportoinnin kehittäminen

Raportoinnin kehittämiseksi nähtiin tarvetta kaikissa haastatteluissa. Kaksi haastateltavaa piti jo asian läpikäyntiä eräänlaisena herätyksenä siihen, kuinka tärkeä asia on. Heille nousi myös epäily siitä osaavatko he hyödyntää kaikkia nykyisen järjestelmän raportoinnin tuomia mahdollisuuksia.

Reaaliaikaisuus ja ajantasaisen tiedon helppo saatavuus oli kaikkien vastaajien näkemys henkilöstöraportoinnin kehityssuunnasta. Nykyinen raportointi koettiin monesti menneiden asioiden mittaamisena. Asiat ovat ehtineet jo ta-

pahtua liian kauan sitten, eikä niihin enää kyetä reagoimaan. Ajantasainen raportointi tukisi henkilöstöjohtamista. Raportteja tulisi myös pystyä ottamaan erilaisilla aikaväleillä.

Kerran vuodessa tehtävän henkilöstöraportin kehittämiseen vastaaja B toi esille ajatuksen siitä, että raportti olisi visuaalisempi sekä toisi enemmän esille kunnan henkilöstöä. Vastaaja oli muiden kuntien raportteja tutkiessaan huominnut, että monissa muissa kunnissa henkilöstöraportissa oli tuotu esille enemmän henkilöstöä ja raportti tuntui ihmisläheisemmältä. Näin saataisiin ehkä myös kunta työnantajana paremmin esille.

” se voisi olla samalla käyntikortti, joka kertoo millainen työnantaja me ollaan ”

Nykyisessä raportoinnissa on haasteita työyksikötason raportoinnin tuottamisessa. Tähän toivottiin muutosta, jotta raportointi saataisiin toimimaan läpi organisaation työyksikötasolle saakka. Raportointiin toivottiin myös osamista omassa organisaatiossa. Perusraporttien lisäksi vastaaja A toivoi, että tiedolla johtamisen tueksi voitaisiin suhteellisen helposti tuottaa itse raportteja erilaisiin vaihtuviin tarpeisiin.

Yksi vastaajista (B) toi esille tarpeen henkilöstöresurssin vertailuun lähikuntiin nähden. Tieto olisi arvokas lisä, kun henkilöstöresurssointia perustellaan kuntapäätäjille, kuntien tiukassa taloustilanteessa.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tämä luku käsittelee tutkimuksen johtopäätöksiä ja niiden yhteyttä teoriaan sekä kehittämisehdotuksia. Johtopäätöksien ja kehittämisehdotusten lisäksi luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

8.1 Johtopäätökset

Dokumenttianalyysin ja teemahaastattelujen avulla saatiin kerättyä tarpeellista tietoa ja hyviä kehittämisideoita henkilöstöraportointiin. Opinnäytetyön ensimmäinen tutkimusongelman oli, miten henkilöstöraportointia saadaan kehitettyä.

Henkilöstösuunnitteluun pohjana on oikeanlaisen tiedon kerääminen ja päätöksen teossa tarvittavan tiedon raportointi. Oikeanlainen osaaminen, joka sijoittuu organisaatiossa oikeaan paikkaan, on henkilöstösuunnittelun tavoite. Keskisuurissa ja suurissa organisaatioissa tarvitaan tietojärjestelmää, joka tuottaa raportointia henkilöstösuunnittelun tueksi. (Joki 2018, 23.) Henkilöstösuunnittelussa ja henkilöstövoimavarojen johtamisessa vaikuttaa johdettavan yksikön koko raportointitarpeisiin. Johtopäätöksenä voidaan tuloksista esittää, että mitä suuremmasta työyksiköstä ja henkilöstömäärästä on kyse, sitä tärkeämpää on, että johtamisen tueksi saadaan raportointitietoa. Raportointitiedon oikeellisuus ja ajantasaisuus on tärkeää.

Tuloksista nousi esille tiedon hakemisen ja saamisen haasteet, tietoa halutaan saada juuri silloin kun sille on tarvetta. Nykyisellään raporteja ja tietoa on saatavissa mutta olemassa olevaa tietoa ei osata kaikilta osin hyödyntää. Tiedon tarve on kuitenkin suuri kaikkialla. Tietoa myös kerätään ja ylläpidetään manuaalisesti. Tämä tapa työllistää turhaan sekä nostaa virheiden mahdollisuutta.

Kun tiettyjä tunnuslukuja aletaan seuraamaan ja analysoimaan, on tärkeä miettiä prosessi, jonka avulla tunnusluvut saadaan vaivattomasti ja oikein selville järjestelmästä. (Manka & Hakala 2011, 16.) Tunnuslukujen seurannan tarve nousi esille kaikissa haastatteluissa. Kaikilla haastateltavilla oli näiden suhteen samankaltaisia tarpeita. Tarpeet henkilöstöraportoinnin tiedon tuottamiseen voivat vaihdella sen mukaan minkä suuruisen työyksikön tietoja halutaan tarkastella. Perustarpeet ovat kuitenkin kaikilla samat. Henkilöstömäärät ja henkilötövuodet sekä sairauspoissaolojen määrä ja vaihtuvuuden seuranta kiinnostivat kaikkia haastateltavia. Näiden lisäksi on kuitenkin paljon tietoja, joita haluttaisiin seurata mutta haasteena on tietämyksen puute siitä, mitä tietoja on saatavissa ja millä tavalla. Pohjakoulutukseen ja täydennyskoulutukseen liittyvien tietojen seurannassa ja varsinkin raportoinnissa nähtiin kehitettävää.

Kaikessa raportoinnissa tarpeena nousi esille vertailutiedon saanti aiempiin vuosiin tai kausiin nähden. Vertailutiedon nähtiin antavan arvokasta tietoa siitä, mihin suuntaan asiat ovat kehittyneet. Vertailutietojen lisäksi esille nousi

tarve saada raportteja useammin ja erilaisilla aikaväleillä määriteltynä esimerkiksi puolivuositain tai neljännesvuositain. Positiivisten asioiden raportointitarve nousi myös esille tuloksista.

Viitala (2013, 138) kuvaa palkitsemisen käsitettä niin, että se sisältää palkan ja muita työntekijälle annettuja taloudellisia etuuksia. Tunnuslukujen osalta ei tuloksissa noussut esille mitään asioita palkitsemiseen liittyen. Tähän varmasti vaikuttaa kuntaorganisaation rajalliset vaikutusmahdollisuudet palkitsemisjärjestelmiin. Työtapaturmien ja työturvallisuusilmoitusten seuranta ei ehkä hie-man yllättäen myöskään noussut esille kuin vain yhden haastateltavan kohdalla. Tämä ei kuitenkaan luultavasti tarkoita, etteikö niitä seurata. Todennäköisempää on, että seurantaa tehdään mutta asia ei tällä kertaa noussut esille.

Henkilöstöraportti kertoo yksissä kansissa henkilöstön tilasta ja henkilöstövoimavaroista. (Viitala 2013, 316). Kerran vuodessa tehtävä henkilöstöraportti nähtiin hyödyllisenä. Sitä tarvitaan poliittisille päättäjille mutta sen tuottamia tietoja hyödyntävät myös kaikki haastateltavat. Tuloksista nousi kuitenkin esille, että henkilöstöraportti jää ilmestymisensä jälkeen melko nopeasti pölytymään, eikä sitä osata hyödyntää enää välttämättä myöhemmin. Henkilöstöraportin tekeminen on melko suuritöistä, joten siihen nähden raporttia käytetään yllättävän vähän.

Toisena tutkimusongelmana oli, miten tiedolla johtamisella voidaan tukea henkilöstöraportointia ja henkilöstöjohtamista. Tietokiri (2021) sanoo, että tiedolla johtamisen kulttuuri saadaan organisaatioon toteuttamalla systemaattisesti koko organisaatiotasolla sellaiset johtamis- ja toimintatavat, jotka perustuvat varmennettuun tietoon. Helppokäyttöiset työvälineet, jotka mahdollistavat tiedon keräämisen ja analysoinnin ja joilla tieto on helposti saatavissa, muodostavat keskeisen perustan tiedolla johtamiseen. Tiedolla johtaminen vaatii kykyä hyödyntää olemassa olevaa tietoa. Pelkkä tiedon kerääminen ei riitä, vaan sitä pitää pystyä ymmärtämään.

Tuloksista nousi tiedolla johtamisen tärkeys selkeästi esille. Haastateltavat pitivät kokonaisuudessaan henkilöstöraportointia tiedolla johtamisen välineenä. Tiedolla johtamiselta odotetaan ajantasaista, oikeellista tietoa, joka on myös

tarpeeksi kattavaa. Tämän tiedon tulee lisäksi olla helposti saatavilla. Tiedolla johtamisen tueksi raportteja toivotaan saatavan jatkossa myös automaattisesti. Tämä tarve automaattiseen tiedon tuottamiseen nousi esille teemahaastatteluissa erittäin voimakkaasti. Tiedolla johtaminen vaatii toimiakseen hyvin määrittelyn prosessin, jotta se tuottaa oikeaa ja ajantasaista tietoa. Määrittelyssä tulee huomioida eri kokoisten työyksiköiden tarpeet.

8.2 Kehittämisehdotukset

Nykyisen palkka- ja henkilöstöhallinnon järjestelmän raportointiosuus ei ole haastattelutulosten perusteella kovinkaan kattavasti esimiesten käytössä. Itse raportointiosio on kaikilla esimieskäyttäjillä näkyvissä mutta sen käyttämistä ei välttämättä hallita tai on koettu, että siihen ei ole saatu riittävää koulutusta. Tämä asia nousi esille kaikissa haastatteluissa ja henkilöstöraportoinnin kehittäminen katsottiin vaativan myös tietämystä siitä mitä ja miten raportteja tuotetaan. Toisaalta heräsi esille, saako järjestelmässä olevaa tietoa raportoitua eli jo olemassa olevaa tietoa hyödynnettyä.

Olisikin tarpeen dokumentoida mitä raportteja ja miten järjestelmästä on saatavissa sekä järjestää systemaattiset koulutukset ja ohjeistukset. Jo pelkäänsä tällä toimenpiteellä saadaan kehitettyä organisaation henkilöstöraportointia toimivammaksi. Tiedolla johtamisen projekti tuo valmistuessaan ajantasaisen raportoinnin esimiesten saataville mutta tämä ei poista tarvetta järjestelmästä saatavien raporttien käytöstä. Koska tietoa on saatavilla runsaasti, liikaakin, on tärkeää, että tiedolla johtamisen projektissa osataan määrittellä ja löytää juuri oikea, tarvittava tieto raportoitavaksi.

Kun kerran vuodessa tehtävää henkilöstöraporttia kootaan, vaatii se raportin tuottajilta erityisosaamista ohjelman raportoinnista ja silti virheen mahdollisuus on suhteellisen suuri, kun tietoa suodatetaan ja yhdistellään. Henkilöstöjärjestelmästä saadaan suhteellisen hyvin erilaisia raportteja mutta raporttien ajaminen järjestelmästä vaatii tietämystä järjestelmän toiminnasta. Raportteja voidaan ajaa monilla eri kriteereillä ja vaarana onkin, että käyttäjä ei tiedä näiden kriteerien vaikutusta lopputulokseen. Tuotetut raportit tulisi jatkossa dokumentoida entistä paremmin, jotta niiden läpinäkyvyys on parempaa. Tämä auttaa myös mahdollista uutta työntekijää tuottamaan samanlaista tietoa.

Kehitysehdotuksena henkilöstöraporttiin voisi jatkossa tuoda lisää visuaalisuutta sekä mahdollisesti kuvia työntekijöistä ja kunnan tapahtumista vuoden aikana. Tämä voisi vaikuttaa positiivisesti luettavuuteen. Raportin ulkonäön muokkaamisessa voidaan havainnoida muiden kuntien tai kaupunkien tuottamia raportteja ja nostaa sieltä esille kuntaan sopivia asioita. Henkilöstöraportin henkilömäärä keskuksittain -taulukkoon kannattaisi yhteneväisyyden ja paremman vertailun vuoksi lisätä aiempien vuosien vastaavat luvut. Tämä toisi läpinäkyvyyttä eri vuosien henkilömäärien muuttumiseen palvelukeskuksittain ja tulosalueittain.

Haastatteluissa nousi myös esille positiivisten asioiden nostaminen henkilöstöraporttiin. Tämä vaatii tarvittavien mittareiden määrittelyä ja vaikkapa työhyvinvointikyselyn muokkaamista. Asia kannattaa ehdottomasti ottaa harkintaan. Nykyisten raportoitavien ja seurattavien tietojen lisäksi, voitaisiin yrittää ottaa mukaan vaikeimmin mitattavia asioita. Tämä vaatinee henkilöstöjärjestelmän päivittämistä tai lisäosien ostamista. Joki (2018, 52) kehottaa miettimään myös tulevaisuutta ja tulevaisuuden tarpeita, kun henkilöstöjärjestelmää päivitetään. Henkilöstöjärjestelmän tulee pystyä kasvamaan ja muuttumaan, kun tarpeet muuttuvat. Viitalan (2021, 203) mukaan henkilöstöjärjestelmistä voidaan saada määrällisten tunnuslukujen lisäksi myös laadullisia tietoja. Laadullisia tietoja voivat olla mm. kehityskeskusteluohjeet tai erilaiset havainnot rekrytointimenetelmistä.

Kuntatyönantajien (KT, Kuntatyönantajat 2013, 19) suosituksessa henkilöstöraportille on sairauspoissaolojen tunnuslukuosiossa mainittu myös kustannusten seuranta. Sairauspoissaolot aiheuttavat kunnille huomattavia kustannuksia. Poissaolojen aiheuttamien kustannusten seuranta toisi poissaolojen vähentämisen tärkeyttä vieläkin enemmän esille. Raportointijärjestelmää tulee kehittää niin, että kustannusseuranta saadaan lisättyä raporttiin.

Yleisesti ajatellen, tulisi henkilöstöjärjestelmien raportointiosiota kehittää koko kuntasektorilla. Kuntien välinen tietojen vertailu olisi paremmin mahdollista, jos henkilöstöhallinnon järjestelmät tuottaisivat kaikkialla samalla tavalla valmiiksi määriteltynä raportteja. Nyt haasteena vertailussa on, että kunnat tuottavat

omia, itse määriteltyjä raportteja. Tietojen vertailu ei välttämättä onnistu, koska raporttimäärittelyt eivät ole yhtenevät.

8.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimustyössä on pyrittävä osoittamaan, että tutkimuksessa tehdyt johtopäätökset ovat oikeita ja tulokset ovat luotettavia. (Kananen 2014, 145). Luotettavuuden käsite tutkimustoiminnassa keskittyy tutkimuksen menetelmiin, tutkimusprosessiin ja tutkimuksen tuloksiin. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan puhua tutkimuksen vakuuttavuudesta. (Toikko & Rantanen 2009, 123.) Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei kuitenkaan ole olemassa yksiselitteistä ohjetta. (Kananen 2017, 173).

Tutkimuksen luotettavuus edellyttää myös tutkijan puolueettomuutta tutkittavaan asiaan. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 160–163) nostavat esille neljä kriteeriä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden mittaamiseksi. Nämä ovat; uskottavuus, siirrettävyys, luotettavuus ja vahvistettavuus. Uskottavuus tarkoittaa, sitä, kuinka hyvin tutkimuksen tulokset vastaavat tutkittavien henkilöiden ajatuksia tai aineistosta nousseita asioita. Tulosten pitää olla tutkimuksesta saatuja, ei tutkijan omia ajatuksia. Siirrettävyys puolestaan tarkoittaa, kuinka hyvin tuloksia voidaan hyödyntää muissa vastaavanlaisissa kontekstissa. Luotettavuuteen voivat vaikuttaa ulkoiset tekijät, joten niiden vaihtelevuuden huomiointi tulee huomioida tutkimuksessa ja ulkopuolinen taho voi tarkistaa tutkimusprosessin toteutumisen. Prosessin kuvaaminen vaihe vaiheelta on siten tärkeää. Vahvistettavuus tarkoittaa tutkimuksen läpinäkyvyyttä. Tutkimus on läpinäkyvä, silloin kun muut samankaltaiset tutkimukset tukevat sitä.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa, että tutkimuskohde ja siitä tulkittu materiaali muodostavat yhteensopivuuden. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa tutkija itse sekä hänen tulkintansa. Tutkijan tulee tarkastella luotettavuutta koko tutkimusprosessin ajan. Tutkijalta vaaditaan kriittistä arviointikykyä jokaisen tutkimuksessa tehtävän valinnan kohdalla. Tutkijan on pystyttävä perustelemaan mistä valintajoukosta valinta on tehty, miksi tutkimuksessa on käytetty valittuja toimintatapoja sekä millä perusteilla toimintatavat on valittu, ja miten tuloksista tehtyihin johtopäätöksiin on päädytty. (Vilkkä 2015, 196–197.)

Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelussa tehty työn riittävä dokumentaatio on luotettavuustarkastelun edellytys. Tutkijan ratkaisuja ja valintojen perusteita voidaan arvioida tehtyjen dokumentaatioiden perusteella. (Kananen 2017, 178.) Luotettavuuden arviointia tulee Vilkan (2015, 197) mukaan tehdä koko tutkimuksen ajan, jokaisen tehdyn valinnan kohdalla.

Tutkimus- ja kehittämistyössä korostuu eettisyys. Tutkimukseen osallistuvien on tiedettävä tutkimuksen tavoitteet, menetelmät, omat roolinsa ja mahdolliset tutkimuksen tuomat riskit tutkimukseen osallistuessaan. Vastaajien nimettömyys ja yksilöimättömyys tulee turvata ja vastaajien tulee suostua tutkimukseen vapaaehtoisesti. Tutkimuksessa on oltava rehellinen. Minkäänlaista epärehellisyyttä esim. plagiointia, tulosten vääristämistä tai harhaanjohtavaa raportointia ei saa tapahtua. (Ojasalo ym. 2015, 48.)

Haastatteluissa haastattelijan pitää myös aina varmistaa, että on ymmärtänyt asian oikein. Epäselväksi jääneet asiat tulee tarkentaa. Haastattelun nauhoittaminen on myös tärkeää. Ilman nauhoitusta tehty, pelkkien muistiinpanojen varassa oleva aineisto ei ole välttämättä luotettavaa. Muistiinpanojen kirjoittaminen haastattelutilanteessa ei tue vuorovaikutusta ja riskinä on, että jotain tärkeää jää huomioimatta, kun tutkijan huomio keskittyy muistiinpanoihin. (Kananen 2014, 85.)

Opinnäytetyön luotettavuuden arviointi

Opinnäytetyön teoriaosuuteen on haettu lähteitä monipuolisesti ja harkiten. Lähteisiin suhtauduttiin kriittisesti. Teorialuvun 2 henkilöstötilinpäätöksen lähdelehdessä osa oli vanhoja, mutta vanhemmista teoksista lähdeviittauksiin valittiin vain tietoa, joka on edelleen käyttökelpoista.

Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu sopi hyvin opinnäytetyöhön. Teemahaastatteluun valitut haastateltavat valikoituivat omien työnsä mukaisesti, erityisesti siksi, että tutkimukseen saadaan eri organisaatiotason esimiesten näkemyksiä asiaan. Tutkimuksen eettisyyttä puoltaa se, että haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista, haastateltaville kerrottiin tutkimuksen tarkoitus sekä miten tutkimus toteutetaan. Kaikilta haastateltavilta pyydettiin ja

saatiin lupa nauhoittaa haastattelut tutkimusta varten. Samassa yhteydessä kerrottiin, että nauhoituksia ei käytetä mihinkään muuhun tarkoitukseen. Haastateltavien vastauksia käsitellään luottamuksellisesti ja haastateltavat on tutkimuksessa anonymisoitu.

Haastattelujen luotettavuutta lisää haastateltavien asiantuntemus. Kaikki haastateltavat yhtä lukuun ottamatta, ovat toimineet pitkään omassa tehtävässään ja kaikilla on pitkä esimieskokemus. Kaikilla on myös pitkä kokemus kuntaorganisaation toiminnasta. Saturaa tiota ajatellen aineiston riittävyys tuntui sopivalta. Pelkästään tunnuslukujen näkökulmasta aineistoa oli varmasti riittävästi, koska samat asiat toistuivat haastatteluissa. Myös tiedolla johtamisen näkökulmat toistuivat kaikissa haastatteluissa. Raportointitarpeet voivat kuitenkin olla eri kokoisten yksiköiden esimiehillä erilaisia, joten näiltä osin olisi voinut tulla jonkin verran uusia näkökulmia ja tarpeita esille, mikäli haastateltavia olisi ollut vielä enemmän.

Haastattelukysymykset oli muotoiltu siten, että ne olivat yleismuotoisia, mutta kuitenkin tarpeeksi tarkalla tasolla. Haastattelijalle itselleen asia on tuttua omasta työstä, mutta haastattelija pysyi kysymysasettelussa ja haastattelutilanteissa neutraalina, eikä tuonut esille omia näkemyksiään asioihin. Analysointi ja tulokset on tehty täysin haastateltujen vastauksista. Voidaan kuitenkin kriittisesti ajatellen nostaa esille ajatus siitä, onko analysoinnissa osattu jättää omat ennakkokäsitykset huomioimatta. Tähän on ainakin pyritty. Haastattelujen aikana haastateltavien vastauksia tarkennettiin tarvittaessa, jotta vastaus tuli varmasti oikein ymmärretyksi.

Opinnäytetyö on uskottava, koska työn tekijän tulkinnat vastaavat työstä saatuja tuloksia. Luotettavuutta ja uskottavuutta parantaa haastattelujen äänittäminen ja puhtaaksikirjoittaminen. Työn tuloksia ajatellen tulee kuitenkin huomioida, että analysoinnissa on voitu vahingossa rajata pois hyödyllistäkin tietoa. Toisaalta haastattelutilanteissa on haastateltavilta voinut jäädä mainitsematta tärkeitäkin asioita. Asia, joka voi myös vaikuttaa haastatteluaineiston keräämisessä, on haastattelijan suhde haastateltaviin. Liian tuttavallinen suhde haastattelijaan voi aiheuttaa sen, että haastateltavat jättävät sanomatta asioita, koska ajattelevat haastattelijan jo tietävän asian. Tätä voidaan ehkäistä sillä, että haastattelija etäännyttää itsenä asiaan ja kysyy sellaisiakin asioita, joihin

haastattelija tietää tai luule tietävänsä vastauksen. Tähän pyrittiin kaikkien haastattelujen kohdalla.

Työn siirrettävyyttä ajatellen, haastattelukysymykset ovat sellaisenaan käytävissä muiden kuntien tai kaupunkien kehittämistyössä. Työn tutkimusosio on mahdollista toistaa, koska työ ja sen eri vaiheet on dokumentoitu. Voidaan kuitenkin todeta, että toistettuna tutkimus ei välttämättä tuo samoja vastauksia, koska raportoinnin lähtökohdat voivat erota paljonkin toisistaan ja raportointitarpeet voivat olla erilaisia. Haastateltavat saattaisivat myös vasta joihinkin kysymyksiin eri tavalla, mikäli haastattelu toistettaisiin.

9 LOPUKSI

Julkishallintoon kohdistuu tällä hetkellä monenlaisia muutospaineita. Myös digitalisaatio luo muutospaineita. Suurissa muutoksissa henkilöstösuunnitteluun panostaminen, nykytilan hallinta ja tulevaisuuden ennakointi on tärkeää. Päätäjät, johtajat ja esimiehet tarvitsevat päätöksentekojen tueksi oikeaa, faktoihin perustuvaa ja analysoitua tietoa. Tämän takia henkilöstöraportoinnin kehittäminen on erittäin tärkeä asia. Uskon ja toivon, että työstäni on hyötyä toimeksiantajalleni. Toimeksiantaja voi hyödyntää opinnäytetyössä saatuja uusia näkökulmia ja tuloksia omassa raportoinnin kehittämisessään. Opinnäytetyön haastatteluissa haastattelija itse koki oivalluksia ja sai uusia kehitysideoita raportointiin liittyen, joita voi hyödyntää jatkossa omassa työssään.

Opinnäytetyön aktiivinen prosessi kesti vajaa neljä kuukautta. Työn aihe oli tiedossa jo aiemmin mutta itse työ aloitettiin maaliskuussa 2021. Työ oli viimeistelyä vaille valmis kesäkuun puolella välissä. Opinnäytetyön suurin haaste tuli vastaan, kun työn aihetta tarkennettiin ja rajattiin hieman aloituksen jälkeen, jolloin tutkimusongelmiakin jouduttiin tarkentamaan.

Teoreettisen viitekehyksen luomisessa haasteena oli myös ajantasaisen tiedon löytäminen. Varsinkin henkilöstötilinpäätöksestä ja -raportoinnista on paljon kirjallisuutta mutta osa aineistosta oli jo melko vanhaa. Toisaalta tiedolla johtamisesta olikin yllättävän vähän aineistoa saatavilla. Tietojohtamisesta löytyi hyvin aineistoa mutta tiedolla johtamisesta vähemmän. Teoriaosuuteen tietoa koottiin sekä kotimaisesta että ulkomaisesta kirjallisuudesta.

Jatkotutkimuksena voisi olla henkilöstöraportoinnin raporttiaineiston hyödyntämisen tutkiminen, sitten kun tiedolla johtamisen prosessi kunnassa valmistuu. Toisena jatkotutkimusaiheena voisi olla henkilöstötunnuslukujen käytön laajempi tarkastelu kuntaorganisaatiossa.

Haluan lopuksi kiittää kaikkia työni valmistumiseen osallistuneita ihmisiä sekä tukijoukkoja kotona. Kiitän työnantajaani positiivisesta ja motivoivasta suhtautumisesta koko opintojeni aikana. Kiitos myös Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun opettajille ja erityisesti ohjaajalleni Mailis Kerviselle tuesta opinnäytetyön prosessin aikana.

LÄHTEET

Ahonen, G. 1998. Henkilöstötilinpäätös. Yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Helsinki: Kauppakaari.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. E-kirja. Tampere: Vastapaino. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 10.5.2021].

Aura, O. & Ahonen, G. 2015. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.

Carbery, R. & Cross, C. 2019. Human resource management. 2. painos. Lontoo: Macmillan International Higher Education.

Choo, C. W. 2006. The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions. 2. painos. New York: Oxford University Press.

Davenport, T & Harris, J. 2007. Analysoi ja voita. Kilpailun uusi tiede. Helsinki: Talentum.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2016. Tutki ja kirjoita. 21. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Husman, P & Johanson, J-E. 2015. Sumussa, karussa, aidattuna. Teoksessa Virtanen, P. Stenvall, J. ja Rannisto, P-H. (toim.), Tiedolla johtaminen – teoriaa ja käytäntöjä, 69–88. Tampere: Tampere University Press.

Jalonen H. 2015. Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Teoksessa Virtanen, P. Stenvall, J. ja Rannisto, P-H. (toim.), Tiedolla johtaminen – teoriaa ja käytäntöjä, 40–68. Tampere: Tampere University Press.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. uudistettu painos. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari.

Kaijala, M. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö - strateginen investointi? Helsinki: Kauppakamari.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 15.5.2021].

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.–11. painos. E-kirja. Helsinki: Talentum Media. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 17.4.2021].

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Helsinki: Kauppakamari.

Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Finanssi- ja vakuutusalan Oy FINVA.

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

Kosonen, M. 2019. Tiedolla johtamisen käsikirja. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-183-5> [viitattu 19.4.2021].

Kosonen, M. 2015. Tietojohtaminen ja tiedolla johtaminen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.slideshare.net/miiak/tietojohtaminen-ja-tiedolla-johtaminen> [viitattu 19.4.2021].

KT Kuntatyöntekijät. 2013. Henkilöstövoimavarojen arviointi. Suositus henkilöstöraportoinnin kehittämiseen. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.kt.fi/sites/default/files/media/document/a-henkilosto-voimavarojen-arviointi-2013.pdf> [viitattu 14.4.2021].

Kuntaliitto. 2019. Tiedolla johtaminen ja sen työvälineet. WWW-dokumentti. Päivitetty 19.2.2019. Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/johtaminen-ja-kehittaminen/tiedolla-johtaminen-ja-sen-tyovalineet> [viitattu 5.5.2021].

Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 13.4.2007/449.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007.

Lumijärvi, I. 2002. Henkilöstövoimavarojen aikaansaannoskyky –osion tutkiminen ja arviointi julkisella sektorilla. Teoksessa Suurnäkki, M. (toim.), Henkilöstövoimavarojen analysointi, seuranta ja kehittäminen. Asiantuntijat kertovat. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, Kuntaryhmä.

Manka, M-L & Hakala, L 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena. Tukea tuottavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://kuntoutussaatio.fi/assets/files/2021/04/henkilostotunnusluvut.pdf> [viitattu 29.4.2021].

Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. E-kirja. Helsinki: Talentum Media. Saatavissa: <https://kaakuri.finna.fi/> [viitattu 10.5.2021].

Markkula, T. & Syväniemi, A. 2015. Analytiikkamatka. Datasta tietoon ja tietojohtamiseen. Suomen Liikekirjat.

Moisalo, V-P. 2011. Uusi HR. Arjen henkilöstöjohtamista. Infor Oy.

Männistö, E. 2017. Henkilöstöhallinto – oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin. Tilisanomat. WWW-dokumentti. Päivitetty 18.10.2017. Saatavissa: <https://tilisanomat.fi/palkka-ja-henkilostohallinto/henkilostohallinto-oikeat-ihmiset-oikeisiin-tehtaviin> [viitattu 13.5.2021].

Ojasalo, K., Moilanen, T & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pahkin, K., Kurki, A-L., Mäki, E. & Lindström, S. 2014. Kohti yhtenäisiä henkilöstövoimavarojen johtamiskäytäntöjä. Opas johtamiskäytäntöjen arvioimiseksi ja kehittämiseksi turvallisuuskriittisessä organisaatiossa. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114846/Henkilosto-voimavarat.pdf?sequence=1> [viitattu 14.5.2021].

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Saatavissa: <https://kaakuri.finna.fi/> [viitattu 30.4.2021].

Salomaa, J. & Pakarinen, T. 2014. Henkilöstövoimavarojen hallinta kuntakonsernissa. Teoksessa Pakarinen, T. & Mäki, T. (toim.) Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen: Uudistumisen sykettä palveluihin. Helsinki: Edita. 40–46.

Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen: Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? E-kirja. Helsinki: Talentum Pro. Saatavissa: <https://kaakuri.finna.fi/> [viitattu 15.5.2021].

Tietokiri. 2021. Mitä on tiedolla johtaminen. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://tietokiri.fi/tiedolla-johtaminen/tiedolla-johtaminen-nain-se-tapahtuu/> [viitattu 2.5.2021].

Toikko, T & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 2. painos. Tampere University Press.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. & Atkinson, C. 2011. Human resource management. 8. painos. Harlow, England: Financial Times Prentice Hall.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383.

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Talentum.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita Publishing Oy. Saatavissa: <https://kaakuri.finna.fi/> [viitattu 17.4.2021].

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4. painos. Helsinki: Edita.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita. Saatavissa: <https://kaakuri.finna.fi/> [viitattu 4.5.2021].

Viitala, R., Hakonen, A. & Arpiainen, S. (toim.) 2018. Kuntien henkilöstöjohtamisen tila ja tulevaisuus. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2018/1943-kuntien-henkilostojohtamisen-tila-ja-tulevaisuus-acta-nro-271> [viitattu 5.5.2021].

Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. PS-kustannus.

Haastattelukysymykset

Henkilöstöraportointi

- Mitä henkilöstöraportointi tarkoittaa sinulle?
- Miten käytät henkilöstöraportointia johtamiseen apuvälineenä?
- Miten henkilöstöraportointi tukee sinua henkilöstösuunnittelussa?

Henkilöstöraportti

- Kuinka paljon/usein hyödynnät nykyistä henkilöstöraporttia?
- Miten muuten käytät henkilöstöraporttia työssäsi?
- Missä tilanteessa henkilöstöraportista on ollut sinulle hyötyä?
- Millaisia tarpeellisia tai hyödyllisiä tietoja nykyinen henkilöstöraportti sinulle tarjoaa?

Tunnusluvut ja niiden seuranta

- Mitä tunnuslukuja seuraat henkilöstöraportista?
- Mitä tunnuslukuja haluaisit raportin sisältävän nykyisten lisäksi?
- Miten haluaisit kehittää tunnuslukujen seurantaa?
- Onko tunnuslukuja raportissa mielestäsi sopivasti, liikaa vai liian vähän?

Tiedolla johtaminen

- Mitä asioita haluaisit tiedolla johtamisen projektin tuovan henkilöstöraportointiin?
- Miten nykyinen raportointi tukee mielestäsi tiedolla johtamista?

Raportoinnin kehittäminen

- Minkälainen henkilöstöraportointi tukisi sinun toimintaasi esimiehenä?
- Mihin suuntaan haluaisit kehittää henkilöstöraportointia kokonaisuudessaan?