

# **Henkilöstöraportointi, johtaminen ja työssä jaksaminen**

**Henkilöstövoimavarojen seuranta ja  
sen hyödyntäminen-tutkimuksen keskeiset havainnot**

*Guy Ahonen (Toim.)*

**Työssä jaksamisen ohjelma**  
Helsinki 2002

# SISÄLLYS

## Yhteenveto

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Tutkimustehtävä ja toteuttajat</b> .....	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Organisaatioiden johtamiskäytännöt vaikuttavat jaksamiseen</b> .....	<b>5</b>
3.1	Hyvinvoinnin ja jaksamisen viitekehys, 10 mittaria.....	5
3.2	Parhaiden käytäntöjen etsimistä .....	8
3.3	Henkilöstöstrategisten mittareiden tunnistamista .....	8
3.4	Keskeisiä oivalluksia .....	9
3.5	Tunnistettuja syy-seuraussuhteita .....	9
3.6	Tärkeitä korrelaatioita.....	10
<b>4</b>	<b>Henkilöstöraportointi on osa yritysten johtamista – myös pk-yrityksissä</b> .....	<b>10</b>
4.1	Tehtävä ja tutkimusaineisto .....	10
4.2	Tutkimuksen viitekehys.....	11
4.3	Keskeiset johtopäätökset .....	13
<b>5</b>	<b>Turvallisuus on osa organisaation henkilöstövoimavaroja</b> .....	<b>15</b>
5.1	Viitekehys .....	16
5.2	Tapaus Tampereen seurakuntayhtymä.....	16
5.3	Tapaus ISS Suomi Oyj.....	17
5.4	Johtopäätökset .....	17
<b>6</b>	<b>Henkilöstöraporttien informaation tulkinta tuottaa ongelmia</b> .....	<b>19</b>
6.1	Menetelmä ja aineisto .....	19
6.2	Johtopäätökset .....	20
<b>7</b>	<b>Kuntasektorilla on omat johtamis- ja jaksamisongelmat</b> .....	<b>20</b>
7.1	Johdanto.....	20
7.2	Aineisto ja menetelmät .....	21
7.3	Henkilöstötilinpäätöstä koskevat suositukset .....	21
7.3.1	Yleistä.....	21
7.3.2	Henkilöstötilinpäätöksen teemat.....	22
7.4	Esimerkki henkilöstötilinpäätöstä hyödyntävästä tietojärjestelmästä.....	24
7.5	Pohdintaa henkilöstötilinpäätöksestä ja henkilöstön hyvinvoinnista .....	25
7.6	Työterveyshuolto ja henkilöstötilinpäätös .....	26
<b>8</b>	<b>KIRJALLISUUS</b> .....	<b>27</b>

## **Yhteenveto**

Hallituksen Työssä jaksamisen ohjelma 2000-2003 käynnisti keväällä 2000 henkilöstövoimavarojen seuranta ja sen hyödyntämistä koskevan tutkimushankkeen, jonka tarkoituksena oli henkilöstötilinpäätösten vaihtoehtojen selvittäminen ja niiden vapaaehtoisen käytön edistäminen. Tutkimuksessa, johon osallistui maanlaajuisesti 30 yritystä ja julkista organisaatiota, painottui henkilöstövoimavarojen seurannan merkitys työssä jaksamisen näkökulmasta.

Tutkimuksessa selvitettiin erityisesti henkilöstötilinpäätöksen kehittämistä, käyttöä ja tulkintaa yrityksen johtamisvälineenä. Tutkimuksen tärkeimpiä teoreettisia havaintoja on, että terveys ja työhyvinvointi ovat osa organisaation osaamispääomaa. Tämä unohtuu useimmissa osaamispääomaa koskevissa selvityksissä.

Henkilöstöraportointia voidaan parhaiten hyödyntää siten, että sen tietoja tulkitaan tulevaisuuteen suuntaavasti sekä suhteessa talouteen ja asiakkaisiin. Henkilöstötilinpäätöksen liittäminen yrityksen tai yhteisön muuhun strategiatyöskentelyyn ja henkilöstöpolitiikkaan auttaa poimimaan oikeat asiat, joita mitata. Mittaustulokset tukevat päätöksentekoa ja suunnitelmallista työyhteisön parantamista. Kerätyn henkilöstötiedon pohjalta voidaan arvioida tavoitteiden saavuttamista ja raportoida saavutettuja tuloksia yrityksen tai yhteisön sisällä ja sen ulkopuolella.

Tutkimuksessa näytti siltä, että henkilöstötilinpäätös on koettu lähinnä ylimmän johdon työkaluksi, jonka tavoitteena on tuottaa tietoa. Parhaimmillaan henkilöstöstrategisten mittareiden laatiminen on kuitenkin hyvinvointitoimijoiden ja henkilöstön yhteinen oppimis- ja kehittymisprosessi, joka tukee organisaatiossa suunnittelua ja ohjausta sekä varmistaa seuranta.

Toiminnan kannalta strategisten mittareiden määrittely ja niihin liittyvä tiedonkeruu koettiin tutkimukseen osallistuneilla työpaikoilla erityiseksi haasteeksi. Useissa organisaatioissa todettiin, että raportointiin tarvittavan mittariston kokoaminen edellyttää onnistuakseen henkilöstöhallinnon informaatiojärjestelmän samanaikaista kehittämistä tai uusimista. Tutkimuksessa korostui tiedon käytön merkitys. Jos tietoa ei käytetä aktiivisesti toiminnan kehittämässä, henkilöstö turhautuu sen keräämiseen liittyvään vaivaan.

Tutkimustulosten mukaan kaikille yrityksille tai yhteisöille sopivaa henkilöstötilinpäätöksen mallia ei voi rakentaa, vaan henkilöstöstrateginen ja yleensä henkilöstöä koskeva mittaristo tulee laatia organisaation omista lähtökohdista käsin. Henkilöstöraportoinnin toteutustapa riippuu hyvin paljon organisaation tarpeista ja raportoinnille asetettavista tavoitteista. Saman organisaation sisälläkin raportin rakenne ja sisältö elävät toimintaympäristön muuttuessa. Myös tutkimushankkeessa tuotetun pk-yritysten henkilöstötilinpäätösmallin indikaattorit on tarkoitettu luetteloksi, josta kukin pk-yritys voi valita käyttöönsä yrityksen toiminnan kannalta keskeiset mittarit.

Tutkimukseen osallistuneiden pk-yritysten johto piti terveyttä, osaamista ja työyhteisöä kuvaavia indikaattoreita tärkeinä henkilöstön jaksamiseen liittyvinä mittareina. Työilmapiirimittauksen tulosta pidettiin kaikkein tärkeimpänä henkilöstövoimavaroja kuvaavana mittarina. Tutkimus kokonaisuudessaan toi esiin sen, että keskeisten mittareiden tulee olla vertailukelpoisia oikeiden tavoitteiden asettamiseksi ja ”missä mennään” –tilanteen hallitsemiseksi. Tutkimusraportissa esitetään toimenpiteitä eri yrityksiä ja yhteisöjä koskevan

vertailutiedon kokoamiseksi. Myös henkilöstöinformaation tulkintaan liittyy paljon eroavuuksia, jotka selittyvät osittain tulkitsijan työmarkkina-aseamalla.

Myös yritystalouden kannalta tutkimus toi esille merkittäviä tuloksia: Empiirisessä aineistossa henkilöstötyytyväisyys korreloi tilastollisesti merkitsevästi asiakastyytyväisyyden kanssa. Sama korrelaatio esiintyy johtamisen ja osaamisen kehittämisen sekä henkilöstötyytyväisyyden välillä suuryrityksissä. Lisäksi henkilöstön tyytyväisyydellä esimiestoimintaan on selvä syy-yhteys tuottavuuteen. Työyhteisön ilmapiiri ja työorganisaation toiminta ovat henkilöstön hyvinvoinnin kannalta vähintään yhtä tärkeitä kuin työkyvyn ja terveystietojen seuranta. Monet perinteiset henkilöstöindikaattorit toimivat myös turvallisuusindikaattoreina.

Tutkimuksessa kartoitettiin myös työterveyshuollon roolia henkilöstötilinpäätösten tietojen keräämisessä ja niiden hyödyntämisessä. Osa vastaajista piti henkilöstötilinpäätöstä vain tilastopaperina, osa toivoi työterveyshuollon tuottavan nykyistä enemmän henkilöstön hyvinvointitietoja työilmapiiristä, työkyvystä ja sairastavuudesta. Vielä useammin toivottiin, että työterveyshuolto esittäisi toimenpide-ehdotuksia henkilöstön hyvinvointia koskevan tiedon pohjalta. Tutkimuksessa nähtiin, että työterveyshuollolla olisi paljon mahdollisuuksia tietojen analysoinnissa ja hyödyntämisessä.

# 1 Johdanto

Hallituksen Työssä jaksamisen ohjelma rahoitti 15.6.2000-31.12.2001 välisenä aikana toteutetun Henkilöstö-voimavarojen seuranta ja sen hyödyntäminen (HVSSH) – nimisen tutkimus- ja kehittämishankkeen. Hanke toteutettiin neljän organisaation yhteistyönä. Tämä raportti on näiden – suhteellisen itsenäisten – hankkeiden yhteenveto. Tutkimusta johti professori Guy Ahonen, Työterveyslaitos/Svenska Handelshögskolan. Tutkimuksen suorittajatahot olivat Työterveyslaitos, PKBP Paras Käytäntö Oy – Best Practice Ltd, Tampereen teknillinen korkeakoulu ja Eläinlääkintä- ja elintarvikelaitos EELA.

Jaksamisella on merkitystä sekä yksilön että yrityksen menestymisen kannalta. Uupumus vaikuttaa ihmisen elämäntytyväisyyteen. Tämän lisäksi se lisää sairauspoissaolojen määrää, vähentää henkilöstön henkistä ja ruumiillista työkykyä ja vähentää innovatiivisuutta, mikä tekee siitä liiketaloudellisesti tärkeän tekijän. Yrityksen toimintatavoilla on selvä yhteys uupumukseen. Vaikka kiire on tärkein yksittäinen uupumusta lisäävä tekijä, uupumusta ei voi välttää toimitettomuudella. Tähän viittaa se seikka, että yrityksissä, joissa kehittäminen on ollut jatkuvaa, uupuminen on ollut vähäisempää.

Työterveyslaitoksen Pientyöpaikkaohjelman yhteydessä havaittiin, että yli 10 % pientyöpaikkojen henkilöstöstä oli selvästi uupuneita. Seurantatutkimuksissa työuupumuksen määrän on todettu kasvaneen 1990-luvun puolivälin jälkeen. Työuupumuksen synnyssä keskeisiä tekijöitä ovat työntekijöiden suuri sitoutuminen työhön, rooliristiriidat ja sosiaalisen tuen puute. Tutkittaessa työuupumuksen yhteyksiä eri kuormitustekijöihin havaittiin, että erityisesti työyhteisön vuorovaikutukseen ja työilmapiiriin liittyvät tekijät ovat ratkaisevassa asemassa. Kova kiire ja heikot vaikutusmahdollisuudet yhdistettynä huonoon esimiehen tukeen ja rohkaisuun muodostavat selvän riskikokonaisuuden. Työpaikan koko näyttää vaikuttavan uupumisriskin suuruuteen. Mitä pienempi yritys sitä parempia ovat työtovereiden välit, esimiehen tuki, arvostus ja työilmapiiri.

Samat tekijät, jotka vaikuttavat henkilöstön jaksamiseen, vaikuttavat myös yrityksen tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Niinpä esimerkiksi henkilöstön monitaitoisuuden ja yhteistyötaitojen lisääminen sekä johdon esimiestaitojen kehittämisen on osoitettu lisäävän yritysten tuottavuutta ja kannattavuutta.

Yhtenä keinona hallita henkilöstön uupumista ja samalla muita yrityksen henkilöstöä koskevia ominaisuuksia on esitetty henkilöstötilinpäätösten laatimista. Henkilöstökirjanpitoa alettiin kehittää USA:ssa 1960-luvulla. Tieteellisen muotonsa se sai Eric Flamholtzin julkaistessa vuonna 1974 ensimmäisen painoksen kirjastaan ”Human Resource Accounting. Advances in Concepts, Methods, and Applications”. Kirjasta on sittemmin otettu lukuisia painoksia, mutta aihetta pidettiin jo loppuun käsiteltynä 1980-luvun puolivälissä. 1990-luvun alussa aihe alkoi taas nousta maailmanlaajuisesti kiinnostuksen kohteeksi. Syynä uuteen kiinnostukseen lienee osaamisen ja henkisen pääoman merkityksen kasvu.

Uuden kiinnostuksen ilmentymiä ovat erilaisten, kirjanpitoinformaatiota täydentävien raporttien kehittäminen. Esimerkkejä eri raportointimalleista ovat Kaplanin ja Nortonin Balanced Scorecard-konsepti, Paula Liukkosen kehittämä laaja-alainen toiminnan seuranta, Tanskan osaamispääomaraportit ja Ruotsin ja Suomen henkilöstötilinpäätökset.

Viime vuosina yritysten aineettoman varallisuuden kehittäminen ja mittaaminen ovat olleet suuren huomion kohteena. Pohjoismaisen teollisuusrahaston johdolla julkaistiin raportti, jossa

pyritäänkin antamaan aiheesta pohjoismainen tilannekatsaus ja suositus (KTM 2001). Raportissa todetaan, että suurin osa pohjoismaisista yrityksistä pitää aineetonta varallisuutta strategisesti tärkeänä. Raportissa esitellään olemassa olevia raportointimalleja, joita ovat nk. Tanskan Malli, Meritum-malli ja Sveibyn malli. Raportti ei suosittele varsinaista omaa mallia, vaan esittelee esimerkkejä olemassa olevista raporteista. Yhteistä olemassa oleville malleille on, että niissä korostuu tieto ja sen käyttö asiakasarvoa lisäävänä tekijänä. Henkilöstöä pidetään keskeisenä aineettoman varallisuuden tekijänä, rakenteellisten ja suhdetekijöiden rinnalla. Jaksamisen näkökulmasta henkilöstövoimavaroja kuvataan useimmiten liian suppeasta näkökulmasta, vain tietoa käsittelevinä ja luovina yksilöinä ja yhteisöinä. Käsillä olevassa raportissa tätä näkemystä on pyritty laajentamaan koskemaan myös henkilöstön terveydellisiä ominaisuuksia.

Suomessa henkilöstötilinpäätökset ovat olleet erityisen kiinnostuksen kohteena. Tämä koskee sekä yksityistä että julkista sektoria. Yksityisellä sektorilla yhä useammat yritykset ovat alkaneet tehdä henkilöstötilinpäätöksiä ja aiheesta on julkaistu joukko kirjoja ja artikkeleita. Julkinen sektori on 1990-luvun lopulla ollut jopa aktiivisempi kuin yksityinen sektori. Tämä johtunee tarpeesta tehostaa ja modernisoida toimintaa sekä tarpeesta ottaa käyttöön ohjausmenetelmiä, jotka tavallaan simuloivat markkinoiden toimintaa. Sekä valtion että kunnallisella sektorilla on omat henkilöstötilinpäätöksen laadintaan liittyvät suosituksensa.

Henkilöstövoimavarojen tilan ja kehityksen kuvaamiseen keskittyviä henkilöstötilinpäätöksiä (htp) ja niiden käyttöä pyrittiin tässä tutkimuksessa selvittämään sekä suurissa yrityksissä että pk-yrityksissä ja myös julkisen sektorin organisaatioissa.

## 2 Tutkimustehtävä ja toteuttajat

Tutkimuksen tavoitteena oli

- henkilöstövoimavarojen raportoinnin sisällön selkiinnyttäminen ja kehittäminen
- henkilöstövoimavarojen raportoinnin ja tunnuslukujen kokeileminen yksityisen ja julkisen sektorin työpaikoilla
- tulosten raportointi erityisesti työssä jaksamisen näkökulmasta.

Hankkeen pyrkimyksenä oli tuottaa mahdollisimman käytännönläheistä tietoa henkilöstöraportoinnin kehittämiseksi. Erilaiset raportointimallit, indikaattorit ja vertailuluvut sekä näiden liittyminen henkilöstön jaksamiseen olivat avainasemassa.

Suorittajat toteuttivat hankkeen tavoitteita painottaen kukin omia erityisalueita seuraavasti:

Työterveyslaitos:

- henkilöstötilinpäätöksen sisältö ja rakenne kuntasektorilla sekä pk-yrityksissä huomioon ottaen niiden erityistarpeet ja käytännön rajoitukset.

Paras Käytäntö Oy – Best Practice Ltd:

- henkilöstöraportoinnin käyttö osana yrityksen, etenkin suuremman yrityksen johtamisjärjestelmää – erityisesti vertailuaineiston (benchmarking) hyödyntäminen.

Tampereen teknillinen korkeakoulu:

- henkilöstöraportoinnin sisällön kehittäminen ja hyödyntäminen erityisesti työsuojelun näkökulmasta.

Eläinlääkintä- ja elintarvikelaitos EELA:

- henkilöstöraportoinnin indikaattorien käyttö valtion hallinnossa – erityisesti indikaattorien tulkintaan liittyvät kysymykset.

Tutkimushankkeen johtajana toimi professori Guy Ahonen, Svenska handelshögskolan. Työterveyslaitoksessa tutkimuksen suorittivat pk-yritysten osalta tutkija Vesa Hottinen, Monica Bergström, Hannu Anttonen ja Jarmo Vorne sekä kunta-alan osalta Eila Kankaanpää, Eila Korpivuoma, Kimmo Räsänen, Saara Töyry ja Marjatta Peurala. PKBP Paras Käytäntö Oy – Best Practice Ltd:ssa tutkimuksen suorittivat toimitusjohtaja Marianna Suni ja tutkimuspäällikkö Heidi Blanz. Tampereen teknillisessä korkeakoulussa tutkimuksen suoritti tutkija Arto Teronen ja Eläinlääkintä- ja elintarvikelaitos EELA:ssa hallinto-osaston johtaja Kristiina Borg.

Projektin ohjausryhmän jäsenet olivat työmarkkinaneuvos Tuomo Alasoini työministeriöstä, neuvotteleva virkamies Kari Vinni sosiaali- ja terveysministeriöstä sekä työmarkkinajärjestöjen edustajina tutkija Ulla Aitta Akavasta ja tutkija Bjarne Andersson Kunnallisesta työmarkkinalaitoksesta. Ohjausryhmän sihteerinä oli erikoissuunnittelija Pirkko Jukka Työssä jaksamisen ohjelmasta.

### **3 Organisaatioiden johtamiskäytännöt vaikuttavat jaksamiseen**

Suurempien yritysten johtamiskäytäntöjä tutkittiin Paras Käytäntö - Best Practice Oy:n johtamassa projektissa. Projektissa selvitettiin henkilöstöraportoinnin käyttöä osana yrityksen, etenkin suuremman yrityksen johtamisjärjestelmää.

Projektissa olivat mukana seuraavat yritykset

- Atkos (Atkos Printmail), postituspalvelut, henkilöstö 500 henkilöä
- Ilmarinen, vakuutusala, henkilöstö 500 henkilöä
- IDO Kylpyhuone, metalli, henkilöstö 350 henkilöä
- Fingrid, energia, henkilöstö 270 henkilöä
- Tellabs, tietoliikenne, henkilöstö 1 000 henkilöä
- Fundia Wire, metalli, henkilöstö 700 henkilöä.

#### **3.1 Hyvinvoinnin ja jaksamisen viitekehys, 10 mittaria**

Tutkimusprojektin lähtökohdaksi ja viitekehyyksiksi otettiin seuraavan viitekehyyksen mukaisesti kymmenen mittaria.

YKSILÖKOHTAINEN TAVOITE, JOKA LISÄÄ HYVINVOINTIA	ORGANISAATION TAVOITE, KESKEISTÄ ORGANISAATION KANNALTA	ORGANISAATION TOIMENPITEET	MITEN VOI MITATA <span style="float: right;">6</span>
<b>JOHTAMINEN</b>			
Kokee, että johtaminen ja esimiestyö on hyvää	Toiminnan tavoitteiden toteutuminen, Tuloksen aikaansaaminen	Leadership, management (esim. arvot, kuuntelu, esimerkki, kehityskeskustelut, tavoitteet, arviointi, palkitseminen)	Tyytyväisyys johtamiseen Tyytyväisyys esimiestoimintaan Kehityskeskusteluiden kattavuus % Tyytyväisyys kehityskeskusteluihin Nettotulos/hlö
Kokee, että yhteistoiminta on hyvää ja on vaikuttamismahdollisuuksia	Henkilöstön sitoutuminen ja osallistuminen toiminnan kehittämiseen	Työryhmät/tiimit, tasa-arvo, innovatiivisuuden/ aloitetoiminnan tukeminen	Tiimien toimivuusindeksi Tasa-arvon laatuindeksi Aloitteet / 100 hlöä Innovaatioiden määrä
Kokee, että ilmapiiri on avoin ja saa riittävästi tietoa	Tiedon ja osaamisen siirtyminen	Avoimuus, sisäinen viestintä, tiedon ja osaamisen jakaminen eri muodoissa	Tyytyväisyys sisäiseen viestintään Osaamisen kehittyminen
<b>OSAAMINEN</b>			
Kokee, että nykyisen työn sisältö on mielekäs	Strategisen osaamisen kehittyminen ja hyödyntäminen	Töiden organisointi, toimenkuvat, liityntä ydinosaamiseen, kehityskeskustelut, työnohjaus	Tyytyväisyys työn sisältöön ja organisointiin Strategisen osaamisen kehittyminen
Kokee hallitsevansa nykyiset tehtävänsä	Nopea tuottavuus, Sitoutuminen	Perehdytys, koulutus, muut kehittämissuodot	Kehittämissuodotukset /hlö tai /palkkasumma Kehittämissuodotusten jakauma
Kokee kehittyvänsä	Osaamisen kehittyminen, omavastuu	Työkierto, kehityskulut	Tyytyväisyys henkilöstön ja osaamisen kehittämiseen Sisäinen liikkuvuus % System. osaamisen kehittämissuodot. olevien osuus



<b>SOSIAALINEN</b>			
Kokee elämänhallintansa hyväksi (tasapaino eri alueiden välillä) – työ ja työtoverit – perhe – ystävät – oma aika	Asiakaslähtöiset työajat, molemminpuolinen joustavuus, oppimiskyky ja -halu, uudistuminen, elpyminen, työyhteisön pelisäännöt	Joustavuus työajoissa, asian esiintuominen esim. viestinnässä, vapaamuotoiset yhteistyöryhmät, poikkiorganisatoriset työryhmät	Työaikojen joustavuus Asiakastyytyväisyys Paikalliset sopimukset Tuki työn ulkopuoliselle toiminnalle esim. sidosryhmissä Perheen mukaan otto vapaa-ajan toimintaan
<b>HENKINEN</b>			
Kokee psyykensä tasapainoiseksi, on motivoitunut, löytää energianlähteitä	Työyhteisön pelisäännöt, oppimiskyky ja -halu	Kulttuuri- ym. harrastusten tukeminen, mentorointi	Panostukset em. toimintaan / hlö Osallistumis-% em. toimintaan Tunneäly
<b>FYYSINEN</b>			
Kokee fyysisesti olevansa hyvässä kunnossa	Oma vastuu, oppimiskyky ja -halu	Liikuntaharrastusten tukeminen, työterveydenhoito (ennaltaehkäisevä ja muu), henkilöstöruokailun tukeminen	Panostukset em. toimintaan / hlö Osallistumis-% em. toimintaan Terveys-% Sairauspoissaolo-%
Työtilat ja -välineet tukevat oikeita työasentoja ja -tapoja sekä turvallisuutta	Terveys	Ergonomiasta huolehtiminen, työturvallisuudesta huolehtiminen	Ergonomiapanostukset / hlö Työsuojelupanostukset / hlö Tapaturmataajuus ja -vaikeusaste

### 3.2 Parhaiden käytäntöjen etsimistä

Kullakin organisaatiolla oli omat tavoitteensa projektille. Lähtötilanne vaihteli lähes nollatilanteesta tietynasteiseen, jo kerran toteutettuun henkilöstötilinpäätökseen. Yhteisten mittareiden valinta ja etenkin näiden benchmarking tuotti tiedonkeruuongelmia johtuen raportointikäytäntöjen kehittymättömyydestä.

Kaikkien osallistujaorganisaatioiden yhteisenä tavoitteena oli kuitenkin raportointikäytännön kehittäminen tukemaan organisaatiossa sovellettavaa johtamisjärjestelmää ja varmistamaan henkilöstöstrategisen toiminnan suunnittelua, ohjausta ja seurantaa. Neljä osanottajaorganisaatiota asetti tavoitteekseen henkilöstötilinpäätöksen kehittämisen henkilöstöraportoinnin lisäksi ja vastaavasti kolme organisaatiota halusi keskittyä henkilöstövoimavarojen strategisen mittauksen, seurannan ja ohjauksen kehittämiseen.

Lähes kaikissa organisaatioissa pystyttiin tunnistamaan toimivia, ns. parhaita käytäntöjä. Benchmarkingin koettiin auttavan vahvuuksien ja kehittämiskohteiden sekä toimivien käytäntöjen tunnistamisessa. Kahdessa osallistujaorganisaatiossa, jotka olivat merkittävien muutoksien kohteena projektin aikana, vertailu vahvisti sen, että muutos ei ollut aiheuttanut huononnusta hyvinvointiin liittyvissä tunnusluvuissa. Muutoksen koettiin myös tunnuslukujen valossa toteutuneen hallitusti. Selittävänä tekijänä molemmissa tapauksissa oli tiiviisti muutokseen nivottu, sitä tukeva viestintästrategia käytännön toteutuksineen.

### 3.3 Henkilöstöstrategisten mittareiden tunnistamista

Yhdessäkään osanottajaorganisaatiossa ei ennen projektia ollut tunnistettu toimintaan keskeisesti vaikuttavia henkilöstöstrategisia mittareita, eikä niitä myöskään täten oltu seurattu linjajohdon taholta. Projektin myötä kukin organisaatio tunnsti toiminnalleen keskeisiä henkilöstöstrategisia mittareita ja tuloksia verrattiin vastaaviin BEST!STM Henkilöstöjohtamisen Benchmarkin-vertailutietoihin. Organisaatiot aikaansaiivat lisäksi suunnitelman henkilöstötilinpäätöksen ja raportoinnin kehittämistä sekä niiden kytkeytymisestä johtamisjärjestelmään. Organisaatiokohtainen henkilöstöstrateginen mittaristo toimii jatkossa henkilöstövoimavarojen seurannassa ja on perusta myös henkilöstötilinpäätöksen rakentamiselle.

Keskeisenä ongelmana koettiin toiminnan kannalta strategisten mittareiden määrittely ja niihin liittyvä tiedonkeruu. Useimmat organisaatiot totesivat keskeiseksi tarpeen kehittää tai uusia henkilöstöhallinnon informaatiojärjestelmänsä, jotta raportointiin tarvittavan mittaristotiedon keruu onnistuisi ja helpottuisi.

Projektin kuluessa osassa organisaatioita tapahtui merkittäviä rakenteellisia ja toiminnallisia muutoksia, jotka vaikeuttivat henkilöstövoimavarojen seurantajärjestelmän rakentamista. Lisäksi kriittiseksi osoittautui osanottajaorganisaatioiden henkilöstöresurssien niukkuus; organisaatioiden muutokset ja operatiiviset toiminnot vaativat oman ”oravanpyöränsä”.

### 3.4 Keskeisiä oivalluksia

Projektin keskeisiä oivalluksia olivat:

- Henkilöstöstrategisten mittaristojen laatiminen on oppimis- ja kehittämisprosessi organisaation toiminnalle keskeisten suunnitteluun, ohjaukseen ja seurannan varmistamiseen tarkoitettujen mittarien kehittämiseksi.
- Kukin organisaatio tarvitsee omat sille räätälöidyt mittarinsa sen elinkaaren mukaan vision ja strategisten valintojen ohjaamiseksi ja seuraamiseksi.
- Tietyn keskeiset toiminnot kattavan osan mittareista tulee olla vertailukelpoisia oikeiden tavoitteiden asettamiseksi ja ”missä mennään” –tilanteen hallitsemiseksi.
- Valmiita malleja ei ole, vaan sekä mittaristo että parhaat käytännöt tulee laatia ja soveltaa organisaation omista lähtökohdista käsin.
- Henkilöstöstrateginen ja yleensä henkilöstöä koskeva mittaristo on ”myytävä” (sitoutuminen) johdolle ja linjajohdolle aktiivisen hyödyntämisen varmistamiseksi.

### 3.5 Tunnistettuja syy-seuraussuhteita

Organisaatiot kokivat vaikeaksi tunnistaa syy-seuraussuhteita moninaisten väliin tulevien muuttujien vuoksi. Kuitenkin esimerkiksi Ilmarinen ja Fingrid kokevat pystyvänsä tunnistamaan jo mittausten kautta todettavia syy-seuraussuhteita. Osa organisaatioista on asettanut ja tulee asettamaan hypoteeseja eri tekijöiden keskinäisistä vaikutuksista ja seurauksista niiden tuloksia.

Ilmarisessa seuraavaa työssä jaksamiseen liittyvää syy-seuraussuhdetta pidetään todennäköisenä:

=> Henkilöstön työkyky kehittyy

- vaikutetaan yksilöiden terveyteen, ammattitaitoon ja työtyytyväisyyteen
- vaikutetaan työyhteisöjen toimivuuteen
- vaikutetaan työympäristöön ja työn järjestämiseen.

=> Sisäinen palvelukyky paranee

- tehty työaika lisääntyy
- häiriöiden määrä vähenee
- syntyvien palvelujen ja tuotteiden määrä sekä laatu kasvaa.

=> Ulkoinen palvelukyky

- asiakastyytyväisyys paranee
- asiakasuskollisuus paranee
- markkinaosuus kasvaa.

=> Yrityksen kannattavuus paranee.

### 3.6 Tärkeitä korrelaatioita

Paras Käytäntö – Best Practice Oy:n tietokantoja vuosilta 1997–2000 hyväksikäyttäen saatiin selville joukko korrelaatioita. Korrelaatiot perustuvat 48–54 organisaation tietoihin kyseisiltä vuosilta.

Korrelaatiot olivat seuraavat:

- Henkilöstötyytyväisyys korreloi merkittävästi asiakastyytyväisyyden kanssa (+0,455).
- Tyytyväisyys johtamiseen korreloi merkittävästi henkilöstötyytyväisyyden kanssa (+0,696).
- Tyytyväisyys osaamisen kehittämiseen korreloi merkittävästi henkilöstötyytyväisyyden kanssa (+0,813).
- Tuottavuus (jalostusarvo/henkilöstökustannukset -tunnusluvulla mitattuna) korreloi erittäin merkittävästi (+0,884) henkilöstön tyytyväisyyteen esimiestoimintaan kanssa.

## 4 Henkilöstöraportointi on osa yritysten johtamista – myös pk-yrityksissä

### 4.1 Tehtävä ja tutkimusaineisto

Työterveyslaitoksen johtamassa projektissa pyrittiin selvittämään pk-yritysten henkilöstöraportointiin liittyviä tarpeita ja ongelmia. Kysymyksiin etsittiin vastauksia tutkimalla 13 yrityksen henkilöstötilinpäätöksen tekoprosessia pääkaupunkiseudulla ja Oulun seudun alueella.

*Taulukko 1. Tutkimukseen osallistuneet yritykset.*

Toimiala	Henkilöstömäärä
Elektroniikkatuotanto	70-80
Laitepalvelu ja –tuonti	110
Konevuokraus	60
Ruokalapalvelut	24
Elektroniikka	40
Rakennusliike A	60
Rakennusliike B	60
Sopimusvalmistaja	81

Protosuunnittelutehdas	71
Erityisvalmistustehdas	17
Piirilevytehdas	112
Elektroniikkatehdas	80
Ohutlevytehdas	105

Tutkimus tehtiin siten, että kukin mukana olleista yrityksistä lähti tekemään itselleen henkilöstötilinpäätöstä projektitutkijoiden johdolla. Toiminnan lähtökohtana oli projektin alussa kehitetty runko, jota osallistujat työn edetessä muokkasivat omien tarpeidensa mukaisesti. Tiedonkeruun helpottamiseksi tehtiin kysely, jonka yhteenvetotietoja on käytetty tämän raportin laadinnassa.

Projektiin osallistuneet yritykset eivät muodosta systemaattista otosta suomalaisista pk-yrityksistä. Yritykset ovat tulleet mukaan projektiin omasta kiinnostuksesta kehittää toimintaansa ja henkilöstöraportointiaan. Siinä mielessä kyseessä on valikoitunut joukko. Keskeisenä motiivina projektiin osallistumiselle on ollut koota yhteen sitä tietoa, joka jo ennestään kerätään yrityksen eri toiminnoissa ja hyödyntää sitä toiminnan parantamiseksi.

Tutkimuksen tuloksena tuotettiin pk-yritysten henkilöstötilinpäätös malli ja ohjeet sekä pk-yritysten työilmapiirimittari ja ohjeet.

## 4.2 Tutkimuksen viitekehys

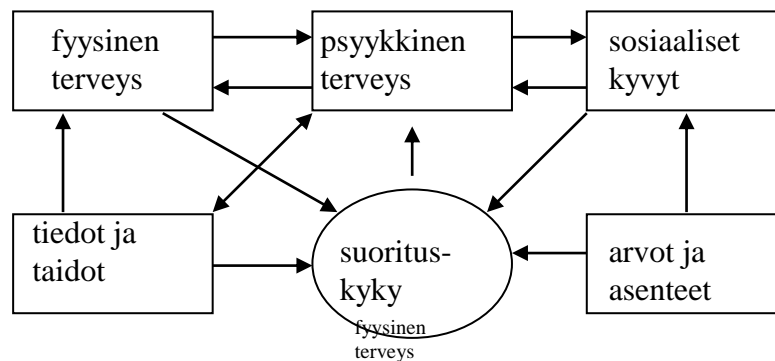
Tietoa ja osaamista painottavassa elinkeinoelämässä henkilöstön terveys ja työkyky jäävät helposti jäävät koulutuksen ja kehittämisen varjoon. Suomessa viime vuosina harjoitettu työkykyä edistävä toiminta (tyky-toiminta) on kuitenkin parhaimmillaan sillä tavalla moniulotteista ja kokonaisvaltaista, että se ottaa huomioon kaikki nämä tekijät. Suomalaisessa tyky-mallissa oletetaan, että työkykyä edistävät seuraavat tekijät:

*Taulukko 2. Esimerkkejä työkykyä edistävästä toiminnasta ja siihen liittyvistä mittausmenetelmistä.*

Tekijä	Edistämistapoja	Mittaus- ja seuranta-menelmiä
Terveys	Ennaltaehkäisevä työterveyshuolto Kuntoutus Terveiden elämäntapojen edistäminen	Työkyky-indeksi Sairauspoissaolot Hyvinvointikyselyt
Työympäristö	Työturvallisuusriskien hallinta Ergonomiset toimenpiteet Työhygieeniset toimenpiteet	Riskianalyysit Tule-sairauspoissaolot Tapaturmatilastot
Työyhteisö	Johtamismenetelmien kehittäminen Tiimityöskentely Työn organisoinnin kehittäminen	Työilmapiirimittaus Kehityskeskustelut Vaihtuvuus
Kompetenssi	Rekrytointi Perehdyttäminen Koulutus Työnkierto	Osaamiskartoitukset Koulutustaso Koulutuskulut Palveluksessa oloaika

Yksilön terveys, jaksaminen ja osaaminen liittyvät toisiinsa seuraavalla tavalla (Kuvio 1):

**Kuvio 1. Yksilön terveyden, jaksamisen ja osaamisen liittyminen toisiinsa.**



Kun projektin kohteena olevissa yrityksissä laadittiin henkilöstötilinpäätöksiä lähtökohtana käytettiin alan kirjallisuudessa esiintyviä malleja. Yhteisenä lähtökohtana henkilöstötilinpäätöksen suunnittelussa käytettiin seuraavaa henkilöstötilinpäätöksen rakennetta koskevaa mallia.

**Taulukko 3. Henkilöstötilinpäätöksen osiot ja mittarit.**

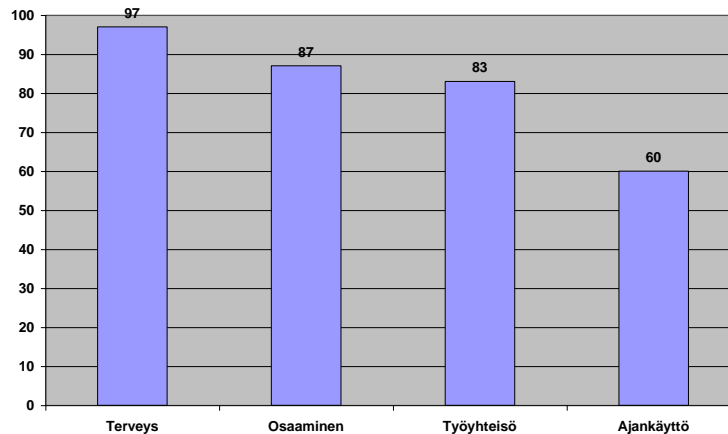
Osio	Mittarit
Liikeidea ja toiminta-ajatus	Ydinosamisalueet
Henkilöstötuloslaskelma	Henkilöstötuloslaskelma
Henkilöstön määrä ja rakenne	Kokonaistyöaika, htv vakinaiset, määräaikaiset, osa-aikaiset, tuntipalkkaiset, periodityö, normaalityöaika, omalla ajalla tehty työ, korvaava alihankintatyö, ylityöt
Osaaminen	Tutkinnot, palvelusaika, erityisosaaminen, henkilöstökoulutus, kehityskeskustelut
Terveys- ja työkyky	Ikä, sukupuoli, sairauspoissaolot, tapaturmapoissaolot, työkykyindeksi, kuntoindeksi,
Työyhteisö	Vaihtuvuus, perehdyttämisaika, henkilöstösosiaalinen toiminta, työilmapiirimitaus, tiimit
Verkostoituminen	Asiakastytyväisyys, yhteistyösuhteet ulkoiset tiimit
SWOT-yhteenveto	Vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet, uhat, kestävä tuloskehitys

Kuuden pienen ja keskisuuren yrityksen johtajalta kysyttiin henkilöstötilinpäätöksessä esiintyvien muuttujien merkitystä henkilöstön jaksamisen hallinnan kannalta. Projektin osallistuneiden pääkaupunkiseudun pk-yritysten johtajilta kysyttiin kunkin indikaattorin kohdalta, pitävätkö he muuttujaa oleellisena henkilöstön jaksamisen kannalta. Muuttujat ryhmiteltiin oheisen diagramman mukaisesti (kuvio 2).

Tuloksesta käy ilmi, että pienten ja keskisuurten yritysten pitävät kaikkia henkilöstötilinpäätös­muuttujia jaksamiseen liittyvinä. Terveyttä koskevia indikaattoreita

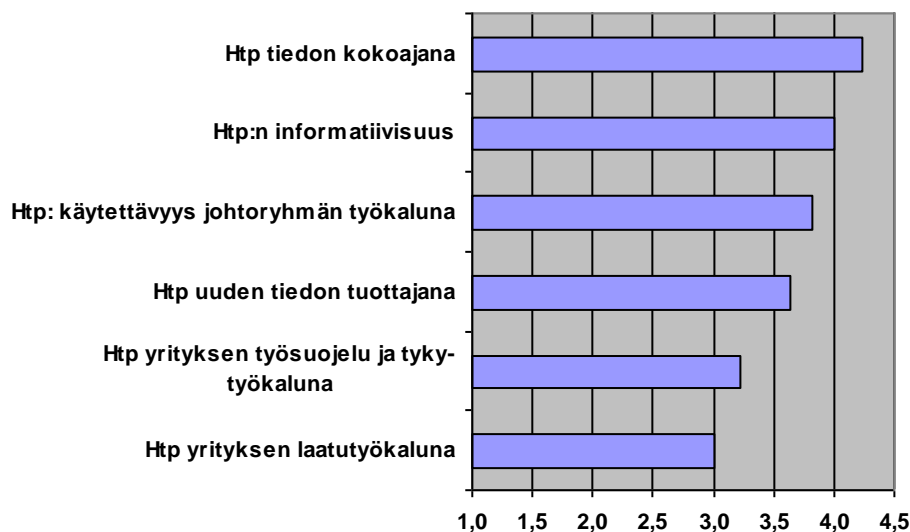
pidetään tärkeimpinä jaksamista koskevinä muuttujina. Tämän jälkeen tulevat osaaminen, työyhteisö ja ajankäyttö. Pk-yritysten johtajien näkemys ajankäytön suhteellisen vähäisestä merkityksestä jaksamisen kannalta on hieman yllättävä.

**Kuvio 2. Kuuden pk-yrityksen johtajan näkemys htp-indikaattorien merkityksestä henkilöstön jaksamisen kuvaajana (kyllä merkitystä % vastauksista).**



Tehtyjen kyselyiden ja haastatteluiden mukaan yritykset kokivat henkilöstötilinpäätöksen tekemisen ja käyttämisen myönteisesti. Haastattelujen mukaan kaikki projektissa mukana olevat yritykset jatkoivat henkilöstötilinpäätösten tekemistä tulevinä vuosina ja tekivät työkalut tulevien henkilöstötilinpäätösten tekemistä varten. Yli 80 % yrityksistä esitteli henkilöstötilinpäätöksen hallitukselle tai vastaavalle, johtoryhmälle, henkilöstölle, tuleville työntekijöille ja työterveyshuollolle.

**Kuvio 3. HTP:n käyttö pk-yritysten johdon arvioimana.**



### 4.3 Keskeiset johtopäätökset

Raportin lähtökohtana oli olettaus, että henkilöstövoimavarat muodostavat keskeisen osan yrityksen nk. osaamispääomaa, eli sitä pääomaa, jolla yritys tuottaa asiakaslisäarvoa.

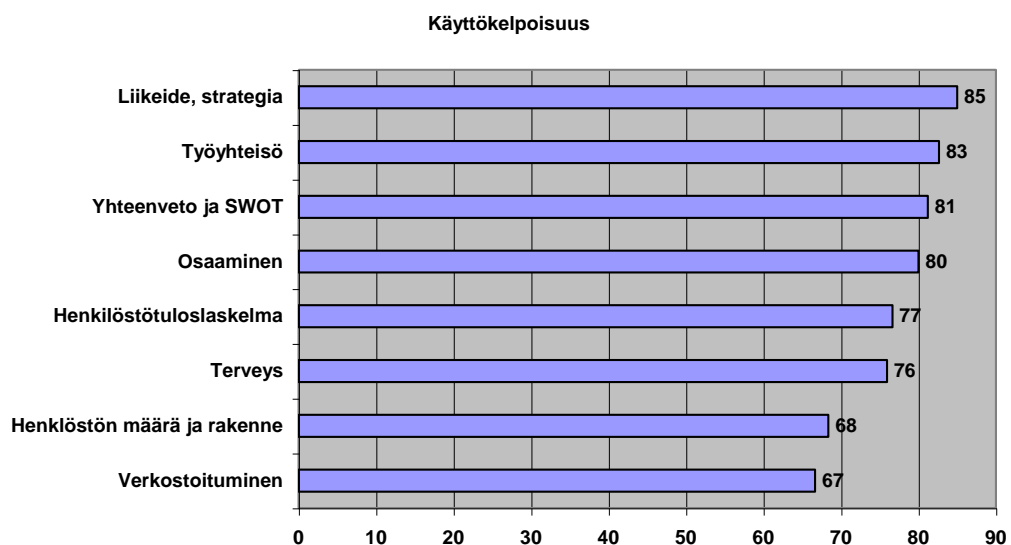
Oletuksena on myös ollut, että henkilöstövoimavarojen seurannalla (mittauksella) ja raportoinnilla on merkitystä niiden hallinnoinnin ja kehittämisen kannalta. Henkilöstötilinpäätös on siten henkilöstön tavoitteellisen johtamisen työkalu.

Projektin aikana yritykset ovat analysoineet henkilöstötilinpäätöksiään ja tehneet niistä kehittämispäätöksiä. Henkilöstötilinpäätöstä käytetään mittarina, jolla asetetaan tavoitteita ja jonka avulla toteutumista seurataan. Sen avulla voidaan seurata henkilöstöstrategian onnistumista ja vaikuttaa tätä kautta yrityksen toimintaan. Henkilöstötilinpäätös on osa muutosprosessia, joka antaa yrityksen johdolle mahdollisuuden suunnitelmalliseen toiminnan kehittämiseen.

Henkilöstötilinpäätöksen osioista liikeidea ja strategiaa pidettiin kaikkein käyttökelpoisimpana osiona (ks. kuvio 4). Varsinaisista henkilöstövoimavaroja kuvaavista indikaattoriryhmistä työyhteisöä koskevia tietoja pidettiin kaikkein käyttökelpoisimpina. Huomionarvoista on, että tietojen käyttökelpoisuus, saatavuus ja luotettavuus eivät käyneet lainkaan käsikädessä. Voidaan sanoa jopa, että niitä tietoja, joita pidettiin vähiten luotettavina pidettiin käyttökelpoisimpina.

Yksittäisistä henkilöstövoimavarojen kuvaajista työilmapiirimittausta pidettiin kaikkein käyttökelpoisimpana (=tärkeimpänä). Tämä on huomionarvoista, koska on oletettu, että hyvä tiedonkulku pienissä ja keskisuurissa yrityksissä tekee henkilöstötilinpäätöksen tarpeettomaksi. Erityisen merkityksettöminä vastaajat pitivät työvuorojen muotoja, työajan rakennetta ja verkostoitumista koskevaa informaatiota.

**Kuvio 4. Ryhmäkeskiarvot pk-yritysten johdon näkemyksistä htp-osioiden käyttökelpoisuudesta.**



Kuten edellä todettiin, vastaajat pitivät työilmapiirikyselyn tulosta kaikkein tärkeimpänä yksittäisenä henkilöstötilinpäätöksen tietona. Tästä syystä projektin puitteissa on luotu pienten ja keskisuurten yritysten tarpeisiin soveltuva työilmapiirikysely ja tähän liittyvä ohjeistus. Työterveyslaitoksen Terve työyhteisö -kyselyn pohjalta laadittu kysely tulee näin ollen kaikkien halukkaiden yritysten vapaaseen käyttöön. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että yritykset voisivat täysin ulkopuolisista tahoista riippumatta laatia kyselyjä. Kyselyt



edellyttävät tietojen luottamuksellista käsittelyä, mikä puolestaan edellyttää sitä, että sen tekee esimerkiksi työterveyshuolto tai jokin muu ulkopuolinen luottamuksellinen taho. Myös vertailutiedon saaminen edellyttää yhteistyötä ulkopuolisten tahojen kanssa.

Pk-yritysten johtajilta kysyttiin myös kantaa siitä, mihin henkilöstötilinpäätöstä tulisi käyttää. Useimmat pitivät tärkeimpänä funktiona sitä, että henkilöstötilinpäätös toimii henkilöstöä koskevan tiedon kokoajana. Toistaiseksi henkilöstötilinpäätöstä ei mielletä yrityksen laatu- tai työsuojelutyökaluksi.

Pk-yritysten johtajat pitivät henkilöstötilinpäätöstä ensisijaisesti yrityksen sisäisenä työkaluna. Sen ensisijaisena lukijaryhmänä pidettiin yrityksen johtoryhmää. Työterveyshuoltoa ja henkilöstöä pidettiin myös tärkeänä kohderyhmänä. Työterveyshuollon nouseminen näin tärkeäksi tekijäksi saattaa johtua siitä, että Työterveyslaitos oli tutkimuksen tekijänä. Se, että yrityksen tulevia työntekijöitä, asiakkaita ja omistajia ei pidetty niin tärkeinä tiedon vastaanottajina viittaa siihen, että vastaajat eivät ainakaan vielä miellä henkilöstöinformaatiota kilpailutekijänä.

Projektissa kerättiin myös kokemuksia henkilöstötilinpäätöksen laadintaprosessista. Kokemuksissa korostuu tiedon käytön merkitys sen keräämisen kannalta. Jos tietoa ei käytetä aktiivisesti toiminnan kehittämiseksi, henkilöstö turhautuu sen keräämiseen liittyvään vaivaan. Jos puolestaan raportteja käsitellään yhdessä ainakin vuosittain ja toiminta muuttuu annetun palautteen myötä organisaatiossa ymmärretään tiedonkeruun merkitys. Myös itse raportin rakenne ja sisältö elävät. Raportin muuttujia ei pidä eikä voi lyödä ikiajoiksi lukkoon. Jos jokin osio tuntuu turhalta, se on poistettava tai korvattava uudella. Myös muissa vastaavissa tutkimuksissa on päädytty siihen, että kaikille yrityksille sopivaa henkilöstötilinpäätös-mallia ei voida laatia. Keskeinen osa raportointia on benchmarking, jossa yrityksen tilaa vertaillaan muihin yrityksiin tai toimialaan sekä aiempien vuosien tilanteeseen. Alakohtaisia vertailulukuja on saatavissa eri järjestöiltä ja kaupallisten kanavien kautta.

Henkilöstötilinpäätös vaatii yrityksen johdolta sitoutumisen pitkäjänteiseen prosessiin. Kokemuksen mukaan henkilöstötilinpäätöksen esiin tuomien mittareiden ja niiden arvioinnin kehittäminen vie 2-3 vuotta ja henkilöstön mukaan saanti tietojen hyväksikäyttöön saman verran. Yrityksille kehittämiseen parhaiten sopivien mittareiden kehittäminen vaatii oman aikansa yrityskulttuurista riippuen.

## **5 Turvallisuus on osa organisaation henkilöstövoimavaroja**

Tampereen teknillisen korkeakoulun osahankkeessa pyrittiin henkilöstövoimavarojen seurantaan ja raportointia kehittämään erityisesti työsuojelun ja turvallisuuden näkökulmasta. Turvallisuutta ja työsuojelun tasoa on perinteisesti mitattu tapaturma- ja onnettomuustilastoilla. Ennalta ehkäisevän turvallisuustyön kannalta on kuitenkin tärkeää, että organisaation työsuojelun ja turvallisuuden tasosta ja sen muutoksista on olemassa tietoa. Henkilöstöraportointi, joka kohdistuu työoloihin, työntekijöihin ja työpaikan ilmapiiriin, voi antaa viitteitä mahdollisista kehityssuunnista ja muutoksista työturvallisuuden ja terveyden osalta.

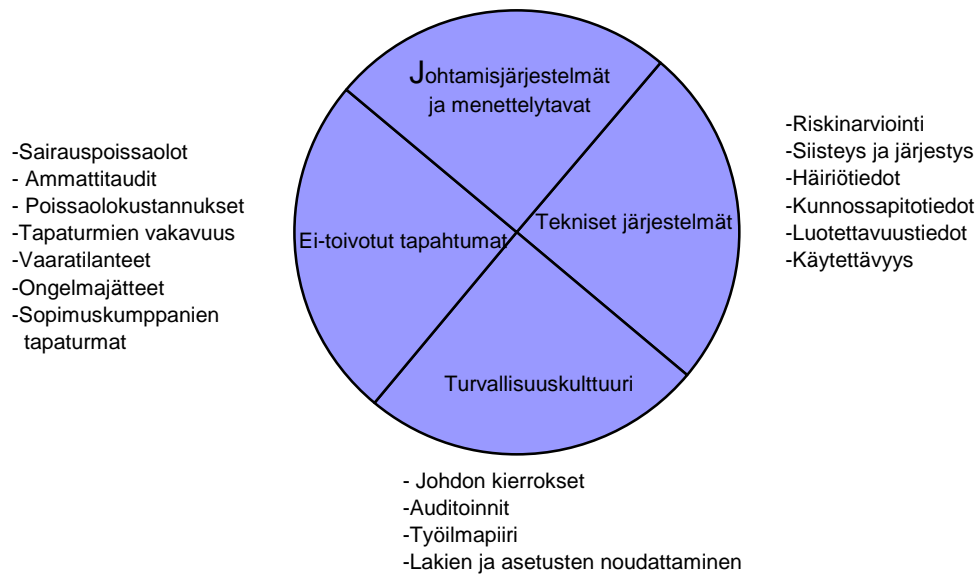
Raportoinnin kehittäminen toteutettiin yhteistyössä kahden organisaation, Tampereen evankelisluterilaisen seurakuntayhtymän sekä ISS Suomi Oyj:n kanssa. Pilottiorganisaatiot

edustivat hyvin erilaisia työpaikkoja ja tavoitteena olikin hankkia kokemuksia siitä, minkälaiset tekijät ovat työssä jaksamisen kannalta tärkeitä erilaisissa organisaatioissa.

## 5.1 Viitekehys

Onnistuneen turvallisuuden hallinnan ja ennakkoinnin edellytys on turvallisuuteen vaikuttavien tekijöiden kartoittaminen ja mittaaminen. Päätöksenteon tueksi saatava mittaus- tai tilastotieto tukee päätöksentekoa eri tavalla kuin pelkkä johdon näkemys asioiden tilasta. Turvallisuuden mittaamisessa voidaan mittauksen osa-alueet jakaa neljää lohkoon. Näitä ovat tekniset järjestelmät, turvallisuuskulttuuri, johtamisjärjestelmät ja menettelytavat sekä ei-toivotut tapahtumat. Kokonaiskuvan saamiseksi työturvallisuuden tilasta tarvitaan lisäksi muuta täydentävää tietoa organisaation toiminnasta.

*Kuvio 5. Esimerkkejä turvallisuuden eri osa-alueiden mittareista (Henttonen 2000).*



## 5.2 Tapaus Tampereen seurakuntayhtymä

Tampereen seurakuntayhtymässä henkilöstöraportin sisältöä lähdettiin kehittämään arvojen ja tavoitteiden pohjalta. Mitattavat tekijät määriteltiin ensin neljän pääryhmän tasolla. Näitä pääryhmiä olivat:

- henkilöstön terveys
- työorganisaation toiminta
- taloudelliset tekijät
- henkilöstön koulutus ja osaaminen.

Henkilöstöraportin terveyttä ja työkykyä kuvaavat mittarit olivat sairaus- ja tapaturmapoissaolot ja kestot, sairauspääryhmätiedot, työkykytiedot ja työterveyshuoltokustannukset.

Työorganisaation toimivuutta selvitettiin kolmessa pilottiyksikössä toteutetulla henkilöstökyselyllä, jossa mitattiin organisaation toimintaa, työtehtävien sisältöä, työpaikan ilmapiiriä sekä johtamista useiden kysymysten avulla. Lisäksi erillisellä koulutuskyselyllä pyrittiin selvittämään henkilöstön koulutusta ja työkokemusta.

Pääsääntöisesti muut tiedot henkilöstöraporttiin oli mahdollista saada työterveyshuollon, eri yksiköiden sekä henkilöstöhallinnon kautta.

### 5.3 Tapaus ISS Suomi Oyj

ISS Suomi Oyj tuottaa kiinteistö-, toimitila- ja hyvinvointipalveluita. Yrityksen henkilöstömäärä Suomessa on noin 6 300 työntekijää. Yritys on osa kansainvälistä ISS-konsernia. Pilottiyksiköksi projektiin valittiin kiinteistöhuolto.

Projektin lähtökohtana oli, Tampereen seurakuntayhtymästä poiketen, luoda yritykselle sisäisen henkilöstöjohtamisen työväline. Henkilöstöraportoinnin hyötyjen nähtiin liittyvän henkilöstön tilan seurantaan ja kehittämiseen eri osa-alueilta koottujen tietojen avulla. Tarvetta ulkoisen raportoinnin tehostamiseen ei pidetty yhtä tärkeänä. ISS Suomi Oyj:ssä uskottiin, että tulevaisuudessa ulkoinen raportointi saattaisi tulla ajankohtaiseksi. Jos niin kävisi, tehty kehitystyö auttaisi myös ulkoisen raportoinnin käynnistämistä ja kehittämistä.

Henkilöstötilinpäätöksen lähtökohdaksi valittiin organisaation strategiset tavoitteet ja mittarit, joilla toimintaa seurataan koko konsernin laajuudella. Pääalueita olivat henkilöstön rakenne, terveys ja turvallisuus, osaaminen, taloudelliset tekijät sekä ISS-konsernin kansainväliset mittarit. Kansainvälisiä strategisia henkilöstömittareita ovat henkilöstön pysyvyys ja vaihtuvuus, yli 25 tuntia viikossa työskentelevien työntekijöiden määrä sekä työtyytyväisyys.

Nämä pääkohdat toimivat lähtökohtana raportoinnin rungolle. Raportointi tulisi tapahtumaan kuukausitasolla muun taloudellisen ja liiketoiminnan kehitystä koskevan raportoinnin yhteydessä. Tällöin henkilöstöraportti olisi luonteva osa muuta yrityksen toiminnan seuranta, eikä pelkästään tilinpäätöstyyppinen asiakirja.

Käytetyt terveys- ja turvallisuusmittarit olivat

- Työkykyindeksi
- Sairauspoissaolot
- Tapaturmat
- Eläketapaukset.

Oleellista ISS Suomi Oyj:n raportoinnin kehittämisprosessissa oli samanaikaisesti toteutettu palkka- ja henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien uusiminen. Tietojärjestelmien uusimisen yhteydessä oli mahdollisuus vaikuttaa siihen, mitä tietoa henkilöstöstä järjestelmien kautta saadaan. Pilottiyksiköksi valittiin kiinteistöhuollon työntekijät, joita oli hieman yli 600 vuonna 2000, pääasiassa sen takia, että heidän tietonsa siirrettiin uuteen palkka- ja henkilöstöhallinnon tietojärjestelmään ensimmäisenä.

### 5.4 Johtopäätökset

Tässä hankkeessa mukana olleiden organisaatioiden lähtökohdat ja tarpeet olivat erilaisia. Kuitenkin kummallakin organisaatiolla oli yhteinen tarve seurata tarkemmin henkilöstön tilaa sekä pyrkiä systemaattisemmin hyödyntämään olemassa olevaa henkilöstöhallinnon

informaatiota. ISS Suomi Oyj:ssä, kuten muillakin siivous- ja kiinteistöhoitoalan yrityksillä, on ongelmana työntekijöiden suuri vaihtuvuus sekä uusien työntekijöiden rekrytoinnin vaikeus. Tampereen seurakuntayhtymän tilanteessa haasteita voi katsoa aiheuttavan henkilöstön ikääntyminen, työssä jaksamisen ongelmat sekä osaamisen kehittämisen jatkuvat haasteet.

Erilaiset tarpeet henkilöstöraportoinnin taustalla vaikuttivat raportoinnin rakenteen muotoutumiseen. ISS Suomi Oyj:n tavoite päivittäisjohtamisen työvälineestä sai aikaan sen, että raportoinnissa lähdettiin yksittäisen palveluyksikön tarpeista ja näkökulmasta. Samalla raportoivat tunnusluvut ja tiedot painottuvat yksikön johtamisessa seurattaviin tunnuslukuihin. Lisäksi haasteena oli tuoda yksikkötasolle tietoa vaihtuvuuden, sairauspoissaolojen ja eläköitymisen kustannuksista. Tämä tiedon tehtävänä oli pyrkiä motivoimaan palveluyksiköitä kehittämään työympäristöä ja parantamaan työntekijöiden työkykyä näiden haittakustannusten vähentämiseksi. Samalla henkilöstöraportilla tehtiin konkreettisesti näkyväksi työtapaturmien, sairauspoissaolojen sekä työkyvyttömyyseläkkeiden suuret kustannukset ja niiden vaikutus taloudelliseen tulokseen.

ISS Suomi Oyj:ssä raportoinnin käytännön toteuttamisessa suurena etuna oli samanaikainen hallinnon tietojärjestelmien uudistus. Usein käytännön ongelma henkilöstöraportoinnin käynnistämiseksi on tarvittavan henkilöstötiedon etsiminen ja jalostaminen sekä henkilöstötietojen hajanaisuus. Tietojärjestelmäuudistuksessa pystyttiin vaikuttamaan siihen, että henkilöstöraportoinnin tarpeet otettiin huomioon jo suunnitteluvaiheessa. Tämä vähensi tuntuvasti henkilöstöresurssien tarvetta raportoinnin aikaansaamiseksi.

Tampereen seurakuntayhtymässä raportoinnin kehittämisen ensikokemukset olivat pääosin myönteisiä. Eri pilottiyksiköiden osalta parasta oli organisaation toimintaa kartoittavan kyselyn tekeminen ja sen pohjalta saatu palaute. Työorganisaatiokysely oli tärkeä osa koko raportointia, koska sen avulla saatiin selville työntekijöiden ajatuksia organisaation kehittämistarpeista ja toimivuudesta. Mielenkiintoisena yksityiskohtana oli työntekijöiden positiivinen asenne työnteen kutsumuksellisuutta kohtaan. Yli 60 prosenttia vastaajista koki tekevänsä melko tai erittäin paljon hengellistä tai ammatillista kutsumustyötä. Tämä tekijä on merkittävä ajateltaessa työntekijöiden työmotivaatiota ja työssä jaksamisen edistämistä.

Organisaation sisällä liikkuvat kommentit esimerkiksi toiminnan epäkohdista ja ilmapiirin heikkenemisestä jäävät usein huomioimatta. Kunkin esimiehen tehtävänä on harkita tarvittavien toimenpiteiden tarpeellisuus useinkin yksittäisten tapausten pohjalta. Seurakuntayhtymässä koettiin, että henkilöstöraportin avulla esimies saa hyvän lähtökohdan ongelmatilanteiden korjaamiseen. Raportoinnin tuottamien tietojen pohjalta ongelmia voidaan nostaa yleiseen keskusteluun. Aiheen käsittely on luontevampaa ja esimiehen on helpompi reagoida ja tehdä ratkaisuja tilanteen parantamiseksi. Kyselyn avulla saatuja tietoja voidaan jatkossa seurata, jotta nähdään miten esimerkiksi työyhteisön ilmapiiri tai vuorovaikutus työyhteisössä on kehittynyt ja miten mahdolliset toimenpiteet ovat vaikuttaneet.

Työssä jaksamisen ja työturvallisuuden näkökulmasta henkilöstöraportointi tarjoaa hyvän lähtökohdan tuoda yhteiseen tietoisuuteen ja keskusteluun työntekijöiden terveyteen ja turvallisuuteen vaikuttavia asioita. Raportoinnin sisällön valinnassa tulisi kiinnittää huomiota toimialan työn luonteeseen sekä henkilöstörakenteeseen.

Tutkimuksen perusteella voidaankin todeta, että henkilöstön työkyvyn ja työssä jaksamisen kannalta henkilöstöraportointi luo monipuolisen seurantajärjestelmän, josta saadaan tietoa henkilöstön työkyvyn ja terveyden muutoksista sekä panostuksista ammatillisen osaamisen

kehittämiseen. Työyhteisön ilmapiiri ja työorganisaation toiminta ovat henkilöstön hyvinvoinnin kannalta vähintään yhtä tärkeitä kuin työkyvyn ja terveystietojen seuranta. Näiden mittareiden yhtäaikainen tulkinta ja niiden kehityksen seuranta on vaativa tehtävä.

## 6 Henkilöstöraporttien informaation tulkinta tuottaa ongelmia

Eläinlääkintä- ja elintarvikelaitos EELAn tutkimus muodostaa Kristiina Borgin väitöskirjatutkimuksen, joka sijoittuu henkilöstövoimavarojen raportointia koskevaan kirjallisuuteen ja tutkimukseen.

### 6.1 Menetelmä ja aineisto

Vaikka jo yli puolet kaikista Suomen julkisista organisaatioista on ottanut käyttöön henkilöstötilinpäätöksen siihen liittyvän informaation tulkinnasta ja informaation vai-  
kutuksista organisaation toimintaan on vain niukasti tietoa. EELA:n tutkimuksessa kyseenalaistetaan käsitys, jonka mukaan riittää, että henkilöstöä koskevaa informaatiota tuotetaan ja että se tehdään tunnetuksi organisaation keskeisten sidosryhmien keskuudessa. Tutkimuksessa kysytään: ”Miten henkilöstötilinpäätös-informaatiota tulkitaan ja käytetään julkisissa organisaatioissa?”

Tutkimuksen kohteena oli viisi yleisesti käytettyä indikaattoria: koulutusinformaatio, sairaus- ja tapaturmainformaatio, vaihtuvuusinformaatio, työsuhteinformaatio, ikäinformaatio. Valinta ei ollut helppo eikä ilmeinen. Tätä kuvaa se seikka, että esimerkiksi Best Practice - Paras Käytäntö Oy kerää asiakasyrityksiltään informaatiota, joka kattaa 500 indikaattoria. Näiden indikaattorien tulkintaa tutkittiin kahdessa osaamisintensiivisessä julkisessa organisaatiossa; Eläinlääkintä- ja elintarvikelaitoksessa (EELA) ja Puolustushallinnon rakennuslaitoksessa (PhRaKL).

Organisaatioissa haastateltiin eri sidosryhmien edustajia seuraavasti: ylin johto, keskijohto, henkilöstöhallinto, taloushallinto, työntekijät, tulosohjaaja, asiakkaat, valtiovarainministeriö/valtion työmarkkinailaitos ja valtiokonttori. Indikaattoreihin liittyvien tulkintojen selvittämiseksi haastateltavia pyydettiin vastaamaan 10 kysymykseen jokaista indikaattoria kohden.

Indikaattoritulkintaan liittyvät haastattelukysymykset asettuivat neljän tutkimuskysymystä tukevan työkysymyksen alle. Nämä kysymykset ovat:

- Miten vastaajat tulkitsevat indikaattorin nykytason (käsitys tasosta, todellinen taso, hyvä ja huono taso, indikaattorin vaikutus)?
- Miten vastaajat tulkitsevat indikaattorin kehityksen?
- Millaisia vertailuarvoja haastateltavat haluaisivat käyttää indikaattorin tulkinnassa?
- Millaiset ovat vastaajien näkemykset indikaattorien käytöstä ja tunnettuudesta?

Nämä työkysymykset operationalisoitiin kymmeneksi yksityiskohtaiseksi haastattelukysymykseksi.

## 6.2 Johtopäätökset

Tutkimuksen johtopäätöksistä voidaan poimia seuraavat huomiot:

- Sairauspoissaolojen, vaihtuvuuden ja määräaikaisen henkilöstön määrää aliarvioidaan systemaattisesti.
- Tapaturmapoissaolojen määrää yliarvioidaan.
- Henkilöstön koulutustasoa ja keski-ikää yli- ja aliarvioidaan.
- Vastaajien näkemykset indikaattorien ihannearvoista viittaavat siihen, että heidän näkemyksiään ohjaa vastaajan työmarkkinaposition.
- Työntekijät eivät luota siihen, että henkilöstöinformaatiota käytetään toiminnan kehittämiseen.
- Eri vastaajaryhmien tietojen tulkintaan liittyvät viitekehukset ovat hyvin monipuoliset.
- Työnantajan näkemykset indikaattorien taustoista ovat erityisen monipuolisia.
- Vastaajien keskuudessa ei ole selvää näkemystä siitä, mikä taho edustaisi luonnollista vertailutahoa.
- Vastaukset viittaavat siihen, että vastaajilla ei ole riittävää teoreettista viitekehitystä tietojen tulkintaan, mikä viittaa siihen, että aiheeseen liittyvää keskustelua tulisi lisätä.
- Arvioinnit osoittavat, että vastaajilla ei ole tarkkaa tietoa indikaattorien tilastoarvoista, mikä viittaa siihen, että henkilöstöraportoinnin määrää tulisi lisätä.

## 7 Kuntasektorilla on omat johtamis- ja jaksamisongelmat

### 7.1 Johdanto

Kuntasektorilla on jo usean vuoden ajan ollut voimassa henkilöstötilinpäätöksen laadintaa koskeva suositus (Suomen kuntaliiton yleiskirje 19/1997, Työelämän kehittämissuositusten muistio, 2000). Lähes puolet kunnista tekee jo henkilöstötilinpäätöksen. Tässä Kuopion aluetyöterveyslaitoksen suorittamassa tutkimuksessa kuntasektorin henkilöstötilinpäätöstä tarkasteltiin lähinnä henkilöstön hyvinvoinnin näkökulmasta.

Henkilöstötilinpäätöksen rakentamisprosessia ja tietosisältöä arvioitiin seuraavista näkökulmista:

- Henkilöstötilinpäätöksen käyttöönoton vaikutukset työkykyä ylläpitävään toimintaan ja henkilöstön hyvinvointiin.
- Työterveyshuollon rooli ja mahdolliset koulutustarpeet henkilöstötilinpäätöksen rakentamisessa ja tietojen hyödyntämisessä.

Tavoitteena oli tuottaa ehdotuksia henkilöstötilinpäätöksen rakenteesta, tietosisällöstä ja prosessista kuntaorganisaatioissa. Peruskysymys on, miten tieto palvelee muutosta organisaation ja henkilöstön hyväksi.

## 7.2 Aineisto ja menetelmät

Tutkimuksessa haluttiin selvittää henkilöstötilinpäätösten nykyistä sisältöä. Koska Työterveyslaitoksella oli jo käynnissä laaja kunta-alan tutkimus, valittiin siinä mukana olevat kahdeksan kuntaa myös tähän tutkimushankkeeseen, koska oletettiin, että niiden henkilöstötilinpäätösten tietosisällöt olisivat keskimääräistä paremmat.

Kunta8-tutkimuksessa mukana olleista kunnista (Turku, Vantaa, Oulu, Raisio, Nokia, Valkeakoski, Naantali, Virrat) sekä lisäksi Kuopion kaupungilta ja Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymästä pyydettiin vuoden 1999 henkilöstötilinpäätös kesällä 2000. Vantaalla ja Naantalissa ei vielä silloin oltu tehty henkilöstötilinpäätöstä. Kahdeksasta kuntaorganisaatiosta käytiin läpi henkilöstötilinpäätösten tietosisältö. Yhdessä näistä kunnista ei oltu tehty kunnan yhteistä, vaan hallintokunnat olivat itse tehneet omansa (viisi kappaletta). Yhteensä henkilöstötilinpäätöksiä oli kaksitoista.

Kuntaorganisaatiosta haastateltiin marras-joulukuussa 2000 puhelimitse henkilöstöasioista vastaavat ja kuntatyöntekijöiden työterveyshuollosta vastaavat lääkärit.

Haastattelun teemoja olivat:

- Henkilöstötilinpäätöksen historia
- Yhteistyö
- Henkilöstötilinpäätöksen käyttö
- Henkilöstön työhyvinvointi
- Työterveyshuollon rooli ja mahdolliset koulutustarpeet henkilöstötilinpäätökseen liittyen.

Näiden lisäksi haastateltiin asiantuntijoita organisaatiota koskevien tietojen hyödyntämisprosessista, henkilötyövuosi käsitteestä ja ikäjaottelusta. Päättökija tutustui Kuopion kaupungin johdon tietojärjestelmään osallistumalla Kuopion kaupungin tietojärjestelmää koskevaan henkilöstökoulutukseen.

## 7.3 Henkilöstötilinpäätöstä koskevat suositukset

### 7.3.1 Yleistä

Henkilöstötilinpäätöksen hyödyntämistä työkykyä ylläpitävässä toiminnassa tukisi eniten se, että henkilöstötilinpäätöksen tietoja tulkittaisiin tulevaisuussuuntautuneesti sekä suhteessa talouteen ja asiakkaisiin. Tähän päästään kahta tietä: joko tuomalla henkilöstötilinpäätöksen sisään nämä näkökulmat tai liittämällä nykyisenkaltainen henkilöstötilinpäätöksen tietosisältö esimerkiksi tasapainotettuun tulostittaristoon tai laaja-alaiseen toiminnan seurantamalliin.

Monet kunnat ovat kokoamassa ensimmäistä tai ensimmäisiä henkilöstötilinpäätöksiään. Kun omat aikasarjat alussa puuttuvat, kannattaisi nyt koottavien tietojen rinnalle ottaa tietoja muutaman vuoden takaa, jotta saadaan kehitystä näkyviin. Ainakin niistä tiedoista, jotka ovat kohtuudella saatavissa, voidaan tulkita kehityksen suuntaa, pohtia jatkuuko se samalla tavalla vai halutaanko sen muuttuvan. Vertailutietoja voisivat tuottaa myös kuntien omat järjestöt ja niitä palvelevat organisaatiot (esimerkiksi Kuntaliitto, Kuntien eläkevakuutus, Kunnallinen työmarkkinalaitos).

Tässä kuvataan tietosisältö koko kuntaorganisaatiota koskevan henkilöstötilinpäätöksen näkökulmasta. Jokaisen tiedon kohdalla ei ole mainintaa, että tiedot tulisi tuottaa esimerkiksi tulosalueittain tai palvelukeskuksittain, mikä voi olla tarpeen luottamusmieskäsittelyyn. Työyksikkötason tietojen tuottaminen on tarpeen, jos tietoja aiotaan hyödyntää ruohonjuuritasolla. Suosituksissa on nostettu esiin teemat: henkilöstön määrä ja työpanos, uudistuminen ja joustot työssä sekä henkilöstön hyvinvointiin liittyvät tiedot: terveys, työorganisaatio ja työ.

Kuntaorganisaatioilla voi olla omia muita tavoitteita, joista tässä on mainittu esimerkkeinä tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus. Jokainen valitsee itse teemoihinsa sopivat mittarit. Työterveyshuoltoa ja työkykyä ylläpitävää toimintaa ei sisällyttäisi henkilöstötilinpäätöksen toimintakertomustyyppisesti lainkaan. Niihin liittyvää tietoa voidaan yhdistää asiayhteyteensä, esimerkiksi sairastavuuden yhteydessä tarkastellaan myös sairastavastaanottokäytien lukumäärää työterveyshuollossa. Työterveyshuolto ja työkykyä ylläpitävä toiminta voidaan linkittää henkilöstötilinpäätökseen myös johtopäätöksissä.

Joskus voi olla hyödyllistä esittää sama tieto useamman kerran henkilöstötilinpäätöksessä, kun tavoitteena on tuoda sitä kautta näkökulma johonkin teemaan. Tällaisesta oli jo esimerkkejä tutkimuksen yhdessä henkilöstötilinpäätöksessä. Esimerkiksi työllistäminen voi tulla esille osana henkilöstön määrää ja työpanosta, mutta työllistetyt voidaan nähdä myös potentiaalisena tulevana työvoimana, jolloin tiedot kannattaa liittää muihin henkilöstön uudistumista koskeviin tietoihin.

Henkilöstökyselyllä kerättävä tieto voitaisiin esittää asiayhteydessään, jolloin se tukisi tulkintaa paremmin kuin nykyisin tavallinen tapa esittää tulokset yhtenä erillisenä kokonaisuutena. Idea on yhdistää monella eri tavalla kerättyä tietoa kokonaiskuvan saamiseksi.

### **7.3.2 Henkilöstötilinpäätöksen teemat**

#### **Henkilöstön määrä ja työpanos**

Henkilöstön lukumäärä on jo nykyisellään hyvin tiedossa. Lukumäärän ilmoittamistapa tulisi sopia valtakunnallisesti. Tiedot on yleensä tuotettu työsuhteen jatkuvuuden mukaan eriteltynä (vakinaiset ja määräaikaiset). Tavallinen on myös jaottelu viranhaltijat, kuukausipalkkaiset työsuhteiset ja tuntipalkkaiset työsuhteiset, tai henkilöstön määrä sukupuolen mukaan. Vain kahdessa henkilöstötilinpäätöksessä oli esitetty henkilöstön lukumäärä eri työaikajärjestelyissä, vaikka tieto onkin pohjana käytettävissä olevan työpanoksen laskentaan.

Henkilötyövuotta pidetään lähes itsestään selvänä henkilöstötilinpäätökseen sisältyvänä kokonaistyöaikaa kuvaavana lukuna. Sen laskemista ei kuitenkaan ole konkreettisesti kuvattu kovinkaan usein.

Jotta henkilörekisteristä suoraan voitaisiin saada työpanostiedot, tulisi siellä olla tieto ammatista tai tehtävästä, joka määrittää vuosityöajan. Rekisteriin tulee viedä kaikki poissaolot, tiedot lisä- ja ylityöstä sekä tieto osa-aikaisuudesta.

Henkilöstökyselystä voidaan tähän osioon liittää tietoja koetusta henkilöstöressurssien riittävyydestä. Työyksikkötason tarkastelussa henkilöstön määrää ja työpanosta tulee suhteuttaa asiakkaiden määrään, ominaisuuksiin ja odotuksiin.

Henkilöstön määrä- ja työpanostietojen yhteydessä voi esittää myös henkilöstömenot, lisä- ja ylityöstä aiheutuvat kustannukset, ja henkilöstömenojen osuuden toimintakustannuksista.



Vertailutietoina ovat henkilöstömenot asukaslukuun suhteutettuna (vertailutieto Kuntaliitosta) ja palkkataso vertailukunnissa (Kunnallinen työmarkkinalaitos, Tilastokeskus).

### **Uudistuminen ja joustot työssä**

Tämän otsikon alle kootaan tietoa henkilöstön osaamisesta, kehittymismahdollisuuksista työssä ja tulevaisuuden työvoiman turvaamisesta. Yksilöllisten työurien tarve lienee kasvussa, varsinkin jos halutaan pyrkiä myöhentämään eläkkeelle siirtymistä. Joustoja tarkastellaan kahdesta näkökulmasta: kuinka paljon työelämä joustaa työntekijöiden tarpeisiin ja minkä verran joustot aiheuttavat töiden uudelleenorganisoinnin tarvetta.

Uudistumista koskeviin perustietoihin kuuluvat

- Ikärakenne
- Työhistoria nykyisellä työpaikalla
- Vaihtuvuus
- Eläkkeelle jääneet ja eläke-ennuste.

Pohjan henkilöstön osaamiselle luo peruskoulutus, jonka rinnalla tarkastellaan tietoja työhistoriasta ja koulutukseen osallistumisesta. Koulutuksesta kuvataan määrää kuvastavat tiedot ja suhteelliset luvut. Vertailutietoa peruskoulutuksesta, työhistoriasta ja koulutuksesta voisi tuottaa Kunnallinen työmarkkinalaitos.

Virkavapaudet voidaan nähdä joustona, jolla työntekijät voivat hankkia esimerkiksi lisäkoulutusta. Samalla sijaisuudet voivat tarjota jollekulle "talon sisältä" kehittymismahdollisuuden, tai ulkopuolelta palkattaessa rakennetaan suhdetta potentiaaliseen tulevaan työntekijään. Sijaisuuksista esitetään tieto lukumääristä, erikseen omasta vakanssista vapautettuna sijaisuutta hoitavat ja ulkopuolelta tulleet sijaiset.

Rajapintaa tulevaisuuden työntekijöihin luovat myös määräaikaissä työsuhteisissa työskentelevät. Heistä kannattaa esittää tiedot henkilöiden lukumäärästä ja työpanoksesta. Keskimääräinen työsuhteen pituus ja työhistoria kertovat, onko määräaikaissäjärjestelyillä korvattu pysyvää työvoiman tarvetta. Tähän yhteyteen nostetaan henkilöstökyselyn tuloksia niistä teemoista, joissa vakinaisten ja määräaikaisten välillä oli eroja. Oppisopimuskoulutus, opiskelijat ja harjoittelijat ja kesätyöläiset kannattaa myös laittaa näkyviin. Myös osa-aikaisuuden kehitystä on hyvä seurata.

### **Työntekijän terveys**

Tämän otsikon alle kootaan työntekijän terveyteen ja hyvinvointiin liittyviä tietoja, kuten

- Sairauspoissaolot
- Sairausvastaanottokäynnit työterveyshuollossa
- Kuntoutus
- Koettu terveydentila hyvinvointikyselystä.

### **Työorganisaatio**

Henkilöstön hyvinvointiin vaikuttavista organisaatioon liittyvistä asioista, kuten työyksikön yhteistoiminnasta tai esimiestyöstä, voi kerätä tietoja henkilöstökyselyllä. Usein henkilöstökyselyn tekemiseen liittyy sama ongelma kuin henkilöstökertomukseenkin. Osa organisaatioista tekee henkilöstökyselyn, "koska se pitää olla", eikä prosessia tietojen dialogiseen tulkintaan ja sitä kautta hyödyntämiseen ole olemassa.

Henkilöstökyselyjä on olemassa monia valmiina; niistä voi valita. Toinen mahdollisuus on rakentaa oma. Jos olemassa on vertailutietoja, niitä kannattaa käyttää (esim. Kunta10- ja

Kunta2004 -tutkimukset, Tilastokeskuksen työolobarometri). Johtamistyön kehittämiseen antaa näkökulmaa tieto esimiesasemassa olevan henkilöstön määrästä.

### **Työ**

Tämän otsakkeen alle kootaan työtä kuvaavia tietoja, jotka liittyvät henkilöstön hyvinvointiin. Esimerkiksi ammattialoittainen ikäjakauma kuvastamaan iän ja työn vaatimusten yhteensopivuutta. Sairauspoissaoloja voidaan tarkastella ammattialoittain tai ammateittain.

Työtapaturmat ja työmatkatapaturmat käsitellään myös tämän otsikon alla. Vertailutietoja voisi tuottaa tapaturmavakuutusyhtiö.

Tämän otsikon alla voi myös tarkastella yleisiä työjärjestelyjä, ylitöiden määrää, keskittymistä, määräaikaisen henkilöstön keskittymistä tiettyihin ammatteihin tai työyksiköihin. Henkilöstökyselyssä voi olla osio yleisistä työn piirteistä. Ne tulokset voi käsitellä tässä yhteydessä.

### **Kuntaorganisaation omat tavoitteet**

Organisaation strategiassa, henkilöstöpolitiikassa tai arvolauselmissä voi olla asioita, joiden seuraaminen osana henkilöstötilinpäätöstä on mielekästä. Tällaisista asioista voivat olla esimerkiksi tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus.

### **Tietosuojaja**

Kun tietoja tuotetaan hallintokunnittain tai työyksiköittäin, tulee turvata, ettei yksittäisten henkilöiden tietoja julkaista tai ole saatavilla tietojärjestelmästä.

## **7.4 Esimerkki henkilöstötilinpäätöstä hyödyntävästä tietojärjestelmästä**

Kuopion kaupunki on rakentanut johdon tietojärjestelmän, joka voisi toimia mallina siitä, miten henkilöstötilinpäätöksen tietojen tuottaminen ja hyödyntäminen voisi tapahtua. Rakennusvaiheessa yhdistettiin talous- ja henkilöstöseurannan hierarkioiden sisällöt. Kuopiossa aloitettiin sosiaali- ja terveystoimesta.

Johdon tietojärjestelmään on yhdistetty:

- talouden seuranta
- toimintatiedot
- alueelliset väestötiedot
- henkilöstötaloudelliset tunnusluvut
- vertailutiedot.

Tietojärjestelmää on ajettu sisään seuraavasti:

- Ohjelman esittelyt yksiköissä/hallintokunnissa.
- Koulutus käyttäjille.
- Ei vielä seurantaä käyttökokemuksista, sivuilla "vierailaan" paljon.
- Vähentää tarvetta pyytää erilaisia tulostettuja raportteja.
- Vuoden 2001 henkilöstötilinpäätökseen saadaan tiedot suoraan.
- Uuteen henkilöstöstrategiaan on asetettu tavoitteeksi, että kaikille hallintokunnille tulee laatia oma henkilöstötilinpäätös, ja tietojen tulee olla käytettävissä työpaikkatasolla.

Kuopiossa kehitetään edelleen henkilöstökyselyä osaksi tietojärjestelmää. Osaamiseen liittyvät asiat nyt esillä kehityskeskusteluissa, eivät vielä tietojärjestelmänä.

## 7.5 Pohdintaa henkilöstötilinpäätöksestä ja henkilöstön hyvinvoinnista

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli arvioida henkilöstötilinpäätöksen hyödyntämistä työkykyä ylläpitävässä toiminnassa. Sädevirran (2000) mielestä työkykyä ylläpitävän toiminnan ja ihmisvoimavarojen johtamisen välillä on selvä linkki. Henkilöstöjohtaminen korvautui 1980-luvulla ihmisvoimavarojen johtamisella. Sen tavoitteena on sekä organisaation tuloksellisuuden ja kilpailukyvyn että laadun optimaalinen toteuttaminen. Työelämän laadulla tarkoitetaan ihmisyksilön organisaatiossaan kokeman fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja taloudellisen suhteen laatua (mts. 66).

Henkilöstötilinpäätöksen liittäminen kuntaorganisaation muuhun strategiatyöskentelyyn (talous, asiakaskunnan palvelutarpeet ja tyytyväisyys) ja henkilöstöpolitiikkaan auttaa poimaan oikeat asiat, joita mitata ja samalla voidaan arvioida tavoitteiden saavuttamista. Tämän tyyppinen henkilöstötilinpäätös kuuluisi Terosen (2000) jaottelussa älyllisen pääoman hallintaan (intellectual capital). Se eroaa henkilöstön voimavarojen mittaus- ja raportointityyppisestä tiedon tuottamisesta siinä, että se on tulevaisuussuuntautunutta ja pyrkii liittämään tiedot prosesseja, asiakkaita ja toimintaympäristön kehitystä kuvaaviin tunnuslukuihin.

Monissa kuntaorganisaatioissa on käytössä tasapainotettu tulosmittaristo. Henkilöstötilinpäätöksen tietosisältö työyksikötasolla tukisi hyvin mittariston henkilöstönäkökulmaa.

Tässä tutkimuksessa näytti siltä, että henkilöstötilinpäätös oli lähinnä ylimmän johdon työkalu, jonka tavoite oli tuottaa tietoa. Rakentamalla henkilöstötilinpäätöksestä hyvinvointitoimijoiden ja henkilöstön yhteinen työkalu osallistavalla prosessilla tuettaisiin tietojen käyttöä kehittämisen pohjana.

Henkilöstötilinpäätöksen rakenne ei tukenut analyysia ja johtopäätösten tekemistä. Tätä voitaisiin parantaa rakentamalla henkilöstötilinpäätöksestä yksittäisten tietojen listaamisen sijasta teemoista rakentuva kokonaisuus, jossa tietoisesti käytetään eri näkökulmia.

Työkykyä ylläpitävästä toiminnasta osa on työyksikötasolla tapahtuvaa toimintaa. Tuottamalla tiedot työyksikkökohtaisesti tuettaisiin työyksiköiden tietopohjaa suunnitella ja arvioida työky-toimintaansa. Myös työterveyshuolto hyötyisi työyksikötason tiedoista. Tähän tavoitteeseen ei päästä, ellei tietojärjestelmiä kehitetä helpottamaan tietotuotantoa. Näiden kahden tavoitteen saavuttamiseksi tulisi henkilöstörekistereistä kerättävistä tiedoista päättää valtakunnallisesti, jotta ohjelmistotoimittajat voisivat ottaa tarpeet huomioon. Ajantasainen tietojärjestelmä tukisi myös varhaista reagoitua. Nykyisin henkilöstötilinpäätöksen tuottaminen on hidas prosessi, tiedot kerätään kokonaisen vuoden ajalta. Uuden asian seuraamisesta päättämisen jälkeen kestää yli vuosi, ennen kuin tiedot on saatavilla painettuna henkilöstötilinpäätöksenä.

Monissa kunnissa henkilöstötilinpäätös käsitellään yhdessä edellisen vuoden toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen yhteydessä. Se tuo henkilöstöä koskevat tiedot talouden rinnalle, mutta vaarana on, että tietoa tulee liian paljon eikä ymmärrettävässä muodossa. Liukkonen (1997) esittääkin, että tiedot eri osa-alueilta - taloudesta, asiakastytyväisyydestä/laadusta, henkilöstöresursseista ja työntekijöiden hyvinvoinnista - tulee esittää tiiviisti yhdellä sivulla, samanaikaisesti. Koko kuntaa koskevasta henkilöstötilinpäätöksestä voisikin luottamusmieskäsittelyä varten tehdä tiiviimmän version.

## 7.6 Työterveyshuolto ja henkilöstötilinpäätös

Yhtenä juonteena tässä tutkimuksessa oli työterveyshuollon rooli ja koulutustarpeet henkilöstötilinpäätöksen hyödyntämiseen liittyen. Henkilöstöasioista vastaavat eivät kaivanneet tietojen tuottamista työterveyshuollosta, vaan apua tulkintaan. Kunta-alan työterveyshuoltoa koskevassa tutkimuksessa (Töyry, Kankaanpää ym. 2001) noin puolessa niistä organisaatiosta, joissa henkilöstötilinpäätös oli tehty, työterveyshuolto tuotti siihen tietoja. Useimmiten työterveyshuolto tuotti sairauspoissaolotiedot, työterveyshuollon toimintatilastot tai kertomuksen tyky-toiminnasta, kuten tässäkin tutkimuksessa.

Töyryn ym. tutkimuksessa puolet kaikista henkilöstöasioista vastaavista toivoi ylipäättään työterveyshuollon tuottavan nykyistä enemmän henkilöstön hyvinvointitietoja (työilmapiiristä, työkyvystä, sairastavuudesta). Vielä useammin, kaksi kolmannesta henkilöstöasioista vastaavista, toivottiin työterveyshuollolta toimenpide-ehdotuksia henkilöstön hyvinvointia koskevan tiedon pohjalta.

Tässä haastattelussa osa työterveyslääkäreistä oli sitä mieltä, että työterveyshuollolla olisi paljonkin mahdollisuuksia tietojen analysoinnissa ja hyödyntämisessä. Osan mielestä henkilöstötilinpäätös oli vain tilastopaperi. Muutamassa organisaatiossa työterveyshuollolla on "valmis tyky-paketti", jonka he vievät työyksiköihin ja kartoittavat sillä työkykyä ylläpitävän toiminnan tarpeet, eivätkä pyrikään hyödyntämään organisaation itse tuottamaa tietoa.

Työterveyshuollolla voi olla aktiivinenkin rooli koko organisaation tasolla, kuten yhdessä tutkimuksen kuntaorganisaatioista. Työterveyshuolto teki aloitteen henkilöstötilinpäätöksen tekemisestä, toimi aktiivisesti kokoamisesta vastaavassa tyky-ryhmässä, osallistui henkilöstön kehittämissuunnitteluun. Tulevaisuudessa paremmat työterveyshuollon tietojärjestelmät mahdollistavat myös tiedon tuottamisen.

## 8 KIRJALLISUUS

Ahonen, G. (1992) Henkilöstövoimavarojen laskentatoimi, tarve ja avainkysymykset Suomessa. Svenska Handelshögskolan ja Työministeriö. Helsinki.

Ahonen, G. (1998) (uudistettu painos 2000). Henkilöstötilinpäätös: yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Kauppakaari Oyj. Helsinki.

Ahonen, G. & Anttonen, H. ym. (2001). Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstötilinpäätös. Malli ja ohjeet. Helsinki, Työterveyslaitos.

Borg, K. (2002) Henkilöstöinformaation tulkinta ja käyttö julkisissa organisaatioissa. Teknillinen korkeakoulu. Teollisuustalouden ja työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Report No 18, Tummavuoren kirjapaino Oy, Espoo.

Edvinsson, L. & Malone, M. S. (1997). Intellectual Capital, Realizing Your Company's True Value by Finding It's Hidden Brainpower. New York.

Elo, A.-L. (1994) Kysely-palaute työn osallistuvan kehittämisen tukena. Kirjassa: Lindström, K. (toim.) (1997) Terve työyhteisö - kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki, Työterveyslaitos.

Eronen, A. (1997) Henkilöstön osaaminen yrityksen taseeseen. ETLA. Helsinki.

Eronen, A. (1998) Yrityksen henkisen pääoman arviointimalleja ja tunnuslukuja. ETLA keskusteluaiheita 626.

Flamholtz, E. (1985) Human Resource Accounting. San Francisco.

Gray, R. & Owen, D. & Adams, C. (1996) Accounting & Accountability, Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting. Prentice Hall.

Henttonen, T. (2000) Turvallisuuden mittaaminen, TUKES-julkaisu 7/2000. Turvatekniikan keskus, Helsinki.

Johanson, U. (1997) Evaluating the Importance of Intangibles: How Are They Managed and Accounted for, and How Do They Contribute to Growth and Employment? In OECD Proceedings on International Conference on Industrial Competitiveness in the Knowledge-Based Economy. OECD 1997

Kansallisen ikäohjelman seurantaraportti (2000). Helsinki, Työministeriö, Sosiaali- ja terveysministeriö.

Kalimo, R. & Toppinen, S. (1997) Työuupumus Suomen työikäisellä väestöllä. Työterveyslaitos. Helsinki.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1993) Putting the Balanced Scorecard to Work. Harvard Business Review. Sep-Oct 1993.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996) Using the balanced scorecard as a strategic management system. Harvard Business Review. Jan-Feb 1996.

Kauppalehti 18.8.2000. Tilinpäätöksessä vaietut omaisuusarvot.

Konrad Group (1988) The Invisible Balance Sheet. Key indicators for accounting, control and valuation of know-how companies.

Lehtonen, V-M. & Valtonen, A. (1999). Henkilöstötilinpäätösten teon nykytilanne. Henkilöstötilinpäätösten tekoa ja hyväksikäyttöä helmi-huhtikuussa 1999 kartoittaneen tiedustelun tulokset. Valtiovarainministeriö henkilöstöosasto.

Leiponen, A. (1995) Inhimillinen pääoma suomalaisissa suuryrityksissä. ETLA C 71. Helsinki.

Lev, B. (1997) The Boundaries of Financial Reporting and How to Extend Them. Paper on the International Conference on Industrial Competitiveness in the Knowledge-Based Economy. Stockholm.

Lindström, K. & Schrey, K. & Ahonen, G. & Lahtinen, M. (2000 a) Keskitetyn kehittämisohjelman työyhteisövaikutukset pientyöpaikoilla. Teoksessa Työkyky yksilön, pientyrityksen ja yhteiskunnan menestystekijänä 2. Työterveyslaitos, Työ ja ihminen tutkimusraportti 16. Helsinki.

Lindström, K. & Schrey, K. & Bergström, M. & Kaleva, S. (2000 b) Työuupumus pientyöpaikoilla: seuranta ja eräiden toimenpiteiden merkitys. Teoksessa Työkyky yksilön, pientyrityksen ja yhteiskunnan menestystekijänä 2. Työterveyslaitos, Työ ja ihminen tutkimusraportti 16. Helsinki.

Lindström, K. & Schrey, K. & Bergström, M. & Kaleva, S. & Hakala, L. (1997) Miten työssä jaksetaan – uupuvatko ihmiset pientyöpaikoilla? Teoksessa Työkyky yksilön, pientyrityksen ja yhteiskunnan menestystekijänä. Työ ja ihminen, Tutkimusraportti 10, Helsinki.

Liukkonen, P. (1997) Laaja-alainen toiminnan seuranta. Helsinki, Oy Edita Ab.

Lumijärvi, I. (1998) Katsaus kuntien tuloksellisuusevaluoinnin kehittämiseen. Helsinki, Työturvallisuuskeskus, Kuntaryhmä.

Maunder, K. (1993) Human Resources and Accounting. OECD; Joint note by the Education, Labour and Social Affairs Secretariat and Daffe.

Nurmi (1997) Ruotsin Telia levittää henkilöstövoimavaransa näkösalille. Helsingin Sanomat 15.4.1997.

Rihtilä, M. & Rouhesmaa, H. (1995) Henkilöstötaloudelliset laskentakäytännöt suomalaisissa metsäteollisuusyrityksissä. Työpoliittinen julkaisu 102. Työministeriö. Helsinki.

Skandia (1996) Power of Innovation. Intellectual Capital. Supplement to Skandia's 1996 Interim report.

- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö (1998) Työolot ja taloudellinen ajattelu. STM työsuojeluosasto. Tampere.
- Stewart, T.A. (1997) Brain power: Who owns it...How they profit it. Fortune, March 5.
- Suomen kuntaliiton yleiskirje 19/1997 (1998). Kuntaliiton suositus henkilöstötilinpäätöksestä kunta-alalle. Teoksessa Yhteistoiminta kunta-alalla. Helsinki, Kunnallinen työmarkkinailaitos.
- Suomen Kuntaliitto (1995) Voimavarat puntariin henkilöstötilinpäätöksen avulla. Helsinki.
- Suomen työnantajain keskusliitto (1990) Sairaus- ja tapaturmapoissaolot - työnantajan vaikutusmahdollisuudet. Helsinki, Teollisuuden kustannus Oy.
- Sveiby, K-E. (1997) The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge Based Assets. San Francisco.
- Sveiby, K-E. (1998) Measuring Intangibles and Intellectual Capital – An Emerging First Standard. [www.sveiby.com.au/EmergingStandard.html](http://www.sveiby.com.au/EmergingStandard.html). 8.9.2000.
- Syvänen, S. (1998) Tuloksellisuuden arviointi osana kunnallisen palvelutoiminnan kehittämistä. Helsinki, Työturvallisuuskeskus, Kuntaryhmä.
- Sädevirta, J. (2000) Työkykyä ylläpitävä toiminta henkilöstövoimavaran strategisen johtamisen tutkimuksen kannalta. Kuntatyö 2000. Helsinki, Kuntien eläkevakuutus. Julkaisuja 3/2000.
- Teronen, A. (2000) Ikääntymiskysymys osaksi henkilöstöraportointia. Helsinki, Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö.
- Työelämän kehittämistyöryhmän muistio (2000) Selvitys kunta-alan henkilöstön työssä selviytymisestä sekä ehdotuksia toimenpiteiksi henkilöstön työkyvyn ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. Helsinki, Kuntien eläkevakuutus.
- Työministeriö (1993) Työolot, henkilöstö ja menestyvä organisaatio. Työhallinnon julkaisu 38. Tampere.
- Työministeriö (1996) Henkilöstövoimavarojen raportointi. Työsuojeluosasto. Työympäristötalousprojekti.
- Työolokomitea (1991) Komiteamietintö 1991:37. Valtion painatuskeskus. Helsinki.
- Töyry, S. & Kankaanpää, E. ym. (2001) Kunta-alan henkilöstön työterveyshuolto työnantajapuolen arvioimana. Helsinki, Kuntien eläkevakuutus.
- Valtiovarainministeriö (1994) Valtiosektorin organisaation henkilöstötaloudellisen tilinpäätöksen kehikko. Henkilöstötaloudellisen tilinpidon kehittämistyöryhmän muistio 1994:31. Helsinki.
- Valtiovarainministeriö (1996) Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä - käsikirja valtion organisaatioille. Henkilöstöosasto. Helsinki

Vuoriluoto, I. & M. Merasto (2000) Henkilöstötilinpäätös ja henkilöstömitoitus. Ohjeita ammattiosastoille. Helsinki, Tehy ry.

Westphalen, S-Å. (1999) Reporting on Human Capital; Objectives and Trends. Article on International Symposium: Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experience, Issues and Prospects. Amsterdam 9-10 June 1999.





## Tutkijoiden yhteystiedot

Professori Guy Ahonen  
Svenska handelshögskolan  
Perhonkatu 6, 4.krs.  
PL 479  
00101 Helsinki  
guy.ahonen@shh.fi

Apulaisosaston johtaja Hannu Anttonen  
Oulun aluetyöterveyslaitos  
Aapistie 1  
90220 Oulu  
hannu.anttonen@ttl.fi

Tutkija Monica Bergström  
Työterveyslaitos  
Työterveyshuolto-osasto  
Topeliuksenkatu 41 a A  
00250 Helsinki  
monica.bergstrom@ttl.fi

Tutkija Vesa Hottinen  
Työterveyslaitos  
Psykologian osasto  
Töölöntullinkatu 8  
00250 Helsinki  
vesa.hottinen@ttl.fi

Apulaistutkija Jarmo Vorne  
Oulun aluetyöterveyslaitos  
Aapistie 1  
90220 Oulu

Suunnittelija Mikko Mikkola  
Työterveyslaitos  
Hallinto-osasto  
Topeliuksenkatu 41 a A  
00250 Helsinki  
mikko.mikkola@ttl.fi

Tutkija Eila Kankaanpää  
Työterveyshuolto-osasto  
TTH:n palvelujärjestelmän kehittäminen  
PL 93  
70701 Kuopio  
eila.kankaanpaa@ttl.fi

Tutkija Marjatta Peurala  
Työterveyshuolto-osasto  
TTH:n palvelujärjestelmän kehittäminen  
PL 93  
70701 Kuopio  
marjatta.peurala@ttl.fi

Ylilääkäri Kimmo Räsänen  
Työterveyshuolto-osasto  
TTH:n palvelujärjestelmän kehittäminen  
PL 93  
70701 Kuopio  
kimmo.rasanen@ttl.fi

Ma. apulaisopettaja Saara Töyry  
Kuopion yliopisto  
Kansanterveystieteen ja yleislääketieteen laitos  
Canthia  
Harjulantie 1 B, 3. krs.  
70210 Kuopio  
saara.toyry@uku.fi

Toimitusjohtaja Marianna Suni  
Paras Käytäntö Oy - Best Practice Ltd  
Mannerheimintie 108 A 34  
00250 Helsinki  
marianna.suni@paraskaytando-bestpractice.fi

Tutkimuspäällikkö Heidi Blanz  
Paras Käytäntö Oy - Best Practice Ltd  
Mannerheimintie 108 A 34  
00250 Helsinki  
heidi.blanz@paraskaytando-bestpractice.fi

Tutkija Arto Teronen  
Tampereen teknillinen korkeakoulu  
arto.teronen@stm.vn.fi

Hallintojohtaja Kristiina Borg  
Eläinlääkintä- ja elintarvikelaitos EELA  
PL 45 (Hämeentie 57)  
00581 Helsinki  
kristiina.borg@eela.fi

### Työssä jaksamisen ohjelman yhteystiedot

Työssä jaksamisen ohjelma  
Erikoissuunnittelija Pirkko Jukka  
Työministeriö  
Mikonkatu 4, Helsinki  
PL 34, 00023 Valtioneuvosto  
www.mol.fi/jaksamisohjelma  
pirkko.jukka@mol.fi