

Taina Kaasila

HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS

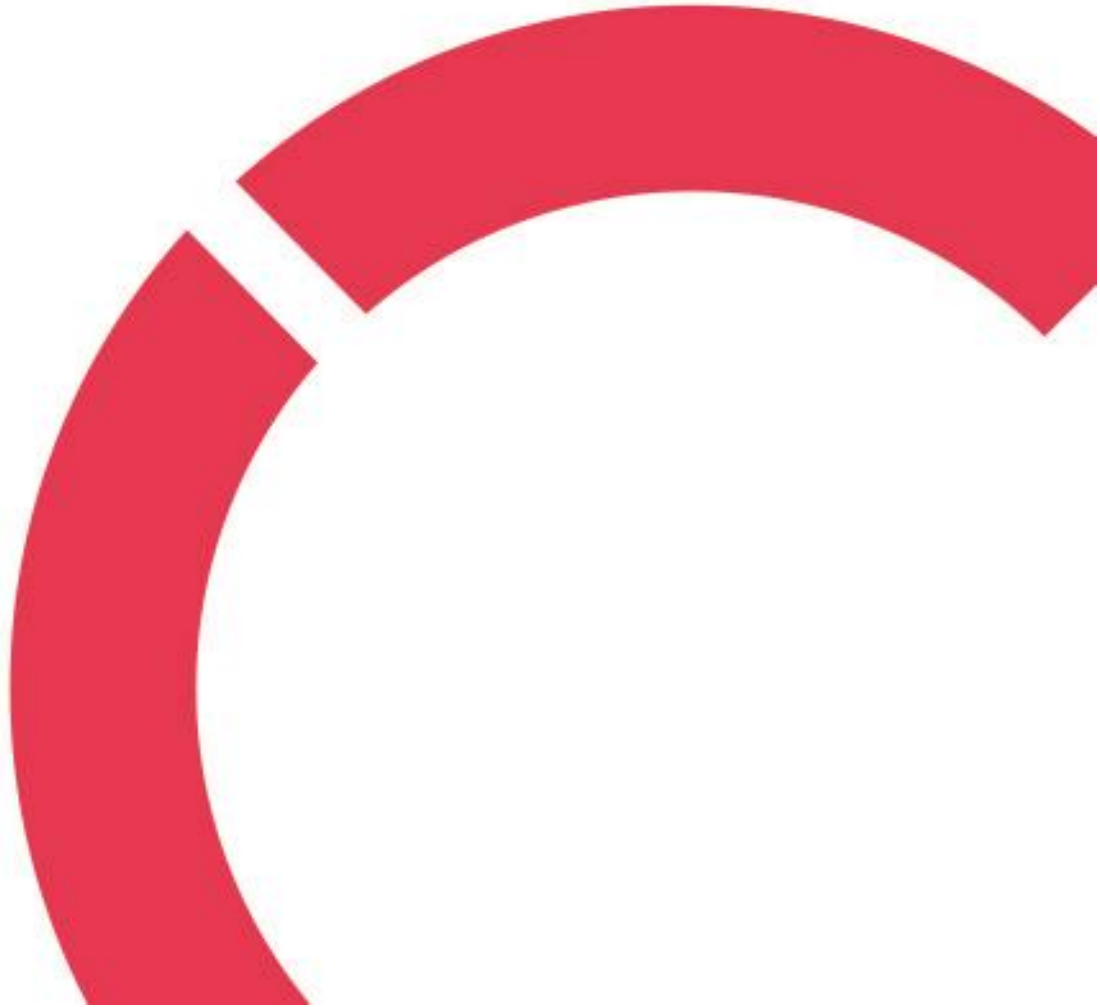
Case Keminmaan kunta

Opinnäytetyö

CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden ylempi AMK-tutkinto, Liiketoimintaosaaminen

Huhtikuu 2022



TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Huhtikuu 2022	Tekijä/tekijät Taina Kaasila
Koulutus Liiketalouden ylempi AMK-tutkinto, Liiketoimintaosaaminen		<input type="checkbox"/> AMK <input checked="" type="checkbox"/> YAMK
Työn nimi HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS Case Keminmaan kunta		
Työn ohjaaja Eija Kärkinen		Sivumäärä 53 + 4
Työelämäohjaaja Marja Kynsijärvi		
<p>Opinnäytetyön aiheena oli henkilöstötilinpäätös. Henkilöstötilinpäätös on johdon työkalu, joka koostuu henkilöstön avainluvut yhteen. Henkilöstötilinpäätös tuottaa tietoa henkilöstöstä ja siinä tapahtuneista muutoksista sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille. Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Keminmaan kunta. Keminmaan kunnalla ei ole laadittu henkilöstötilinpäätöksiä aikaisemmin, mutta se koettiin tarpeelliseksi henkilöstön tilan selvittämiseksi.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia henkilöstötilinpäätöksen raportointimalli Keminmaan kunnalle. Opinnäytetyö koostui kahdesta osuudesta, teoriaosuudesta ja toiminnallisesta osuudesta. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin henkilöstöä, henkilöstöjohtamista sekä henkilöstötilinpäätöstä. Lisäksi teoriaosuudessa käsiteltiin henkilöstöpanokset, työyhteisön hyvinvointi, rekrytointi ja osaamisen kehittäminen. Tavoitteena oli tuoda esiin henkilöstön ominaisuudet ja henkilöstön hyvinvointiin vaikuttavat tekijät. Teoriaosuuteen pohjautuen päätettiin henkilöstötilinpäätöksen rakenne.</p> <p>Opinnäytetyön toisessa osuudessa laadittiin henkilöstötilinpäätös. Tavoitteena oli koota tietoa henkilöstön määrästä ja rakenteesta vuosilta 2019–2021. Lähtötiedot saatiin aikaisemmin julkaistuista tilinpäätöksistä ja käytössä olevista ohjelmistoista. Lähtötietojen pohjalta laskettiin tunnuslukuja, jotka kuvaavat selkeästi ja ymmärrettävästi henkilöstössä tapahtuneet muutokset. Organisaatio hyötyy kehittämällä toimintaansa henkilöstötilinpäätöksen tuottaman tiedon avulla.</p> <p>Opinnäytetyön tuotoksena laadittiin henkilöstötilinpäätös, jota Keminmaan kunta voi tulevaisuudessa hyödyntää henkilöstötilinpäätösten laatimisessa. Henkilöstötilinpäätöksessä esitettyjen tunnuslukujen perusteella toimeksiantajalle esitettiin muutamia kehitysideoita.</p>		

Asiasanat

Henkilöstö, henkilöstöjohtaminen, henkilöstötilinpäätös, henkilöstövoimavarat, motivaatio

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date April 2022	Author Taina Kaasila
Degree programme Master of Business Administration, Business Competence		
Name of thesis STATEMENT OF HUMAN RESOURCES. Case municipality of Keminmaa		
Centria supervisor Eija Kärkinen	Pages 53 + 4	
Instructor representing commissioning institution or company Marja Kynsijärvi		
<p>The subject of this thesis was human resources statement. A human resources statement is a tool for management, which gathers the key figures of the personnel. A human resources statement generates information of the personnel and the changes in the personnel to internal and external stakeholders. The commissioner of this thesis was the municipality of Keminmaa. The municipality of Keminmaa has not published a human resources statement earlier, but it was considered useful to determine the status of the personnel.</p> <p>The purpose of this thesis was to conduct a reporting model of a human resources statement to the municipality of Keminmaa. The thesis consists of two parts, a theoretical and a practical part. The theoretical part of the thesis handled personnel, human resources management and a human resources statement. In addition to these also the well-being of a work community, recruitment and competence development were handled. The purpose was to raise features of the personnel and the factors affecting the well-being of the personnel. Based on the theoretical part the structure of a human resources statement was decided.</p> <p>In the second part of the thesis a human resources statement was conducted. The goal of this thesis was to gather information about the number and the structure of the personnel from 2019 to 2021. The data was collected from previous financial statements published by the municipality of Keminmaa and from current software. Based on the data, the values which describe clearly the changes in the personnel were calculated. An organization benefits by improving its actions using information submitted by a human resources statement.</p> <p>As an outcome of the thesis a human resources statement was conducted, which the municipality of Keminmaa can utilize when making a human resources statement in the future. Based on the information submitted in the human resources statement, some areas for development was suggested to the commissioner.</p>		

Key words Human resources, human resources management, human resources statement, motivation, personnel

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 HENKILÖSTÖ JA HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	4
2.1 Henkilöstö	4
2.2 Henkilöstöjohtaminen	6
2.3 Henkilöstön motivointi	10
3 HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS	14
4 HENKILÖSTÖPANOKSET	18
4.1 Henkilöstömäärä	18
4.2 Henkilöstön ajankäyttö	19
4.3 Henkilöstön ikärakenne	19
4.4 Henkilöstön vaihtuvuus	20
4.5 Palkkakustannukset	21
5 TYÖYHTEISÖN HYVINVOINTI	23
5.1 Työhyvinvointi	23
5.2 Työtyytyväisyys	27
5.3 Sairauspoissaolot ja työtapaturmat	27
5.4 Tyky-toiminta	28
5.5 Työsuojelu ja yhteistoiminta	29
5.6 Työterveyshuolto	30
6 REKRYTOINTI JA HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN	32
6.1 Rekrytointi	32
6.2 Osaamisen kehittäminen	34
6.3 Kehityskeskustelut	35
7 HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖKSEN LAATIMINEN KEMINMAAN KUNNALLE	37
7.1 Taustatiedot	37
7.2 Henkilöstötilinpäätöksen sisältö	38
7.3 Työyhteisön hyvinvointi	40
7.4 Rekrytointi ja henkilöstön kehittäminen	42
8 POHDINTA	44
LÄHTEET	46
LIITTEET	
KUVIOT	
KUVIO 1. Henkilöjohtamisen porrasmalli	8
KUVIO 2. Henkilötyövuosi / HTV2 laskukaava	38

1 JOHDANTO

Organisaation toiminta perustuu siinä työskentelevien henkilöiden työpanokseen. Liiketoiminnassa menestyminen taas edellyttää osaavaa ja kehittyvää henkilöstöä. Henkilöstön erilaisten ominaisuuksien nostaminen vahvuudeksi organisaation toiminnan hyväksi edellyttää henkilöstöjohtamisen osaamista. Henkilöstöasiantuntijalta vaaditaan vahvaa osaamista hallita henkilöstön toimintaan vaikuttavien tekijöiden kokonaisuutta. Yksi henkilöstöjohtamisen avuksi laadituista työkaluista on henkilöstötilinpäätös. Henkilöstötilinpäätöksestä organisaatio saa tilinpäätöstä tarkempaa tietoa henkilöstöstä. Opinnäytetyöaihetta pohtiessa henkilöstötilinpäätös nousi mielessäni ensimmäiseksi esiin tulleista vaihtoehdoista. Opinnäytetyön tarkoituksena on laatia henkilöstötilinpäätöksen raportointimalli sekä laatia henkilöstötilinpäätös vuosien 2019–2021 tietoihin perustuen. Henkilöstötilinpäätös sisältää tietoa henkilöstöön, henkilöstöpanoksiin, työyhteisön hyvinvointiin, rekrytointiin sekä henkilöstön osaamisen kehittämiseen liittyen. Henkilöstötilinpäätöksen tarkoitus on kuvata henkilöstöä ja henkilöstöön liittyviä mittareita ja tunnuslukuja, joita analysoimalla henkilöstövoimavaroja voidaan kehittää. Opinnäytetyöni toimeksiantaja on Keminmaan kunta, jossa ei ole koskaan aiemmin tehty henkilöstötilinpäätöstä. Keminmaa sijaitsee Perämeren pohjukassa Kemijoen varrella. Asukkaita kunnassa on noin 8000, ja Keminmaan kunta työllistää yli 300 henkeä.

Kunnan tehtävänä on edistää asukkaidensa hyvinvointia ja alueensa elinvoimaa sekä järjestää asukkailleen palvelut taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestäväällä tavalla (Sallinen, Majoinen & Seppälä 2017, 51). Kunnalla on useita rooleja kuntalaisten hyväksi esimerkiksi perusopetuksen tarjoajana, työllistäjänä ja hyvinvoinnin ylläpitäjänä, osa kunnan tehtävistä on lakisäätteisiä (Sallinen ym. 2017, 10). Kunta on palvelujen tuottajana hyvin työvoimapainoiteinen, joten suuri työntekijä määrä vaatii panostusta henkilöstöjohtamiseen. Kunta voi tuottaa kaikki palvelunsa itse tai hankkia osan palveluista ostopalveluna esimerkiksi kuntayhtymältä tai yksityiseltä palveluntuottajalta. Kuntalaisten hyväksi toimiva kunta kehittää monin tavoin toimintaansa (Sallinen ym. 2017, 99). Toimintaansa kehittävä kunta pystyykin paremmin vastaamaan kuntalaisten muuttuviin tarpeisiin, megatrendien mukanaan tuomiin muutoksiin, mutta myös houkuttelemaan uusia asukkaita kuntaan.

Organisaation toiminta ja menestys on siinä työskentelevien ihmisten varassa. Henkilöstö koostuu vakituisessa ja määräaikaisessa työsuhteessa olevista eri alojen osaajista. (Viitala & Jylhä 2011, 220–224.) Henkilöstö on organisaation investointi, jonka hyvinvoinnin eteen panostetaan monin tavoin. Työelämän muutoksissa työnantajan tulee huolehtia henkilöstön työkyvyn ylläpitämisestä psyykkisellä, fyysisellä

ja sosiaalisella tasolla. (Viitala 2007, 15–16.) Henkilöstöjohtamisen tavoite on pitää henkilöstön määrä organisaation toimintaan nähden sopivana sekä huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista (Viitala ym. 2011, 220). Henkilöstöjohtamisen tehtäväalue erilaisten yksilöiden työhyvinvoinnista ja tasa-arvoisesta kohtelusta huolehtimisesta koko työuran ajan on laaja ja vaatii asiantuntijuutta. Henkilöstö koostuu yksilöistä, joiden koulutustaso, osaaminen ja ominaisuudet vaihtelevat. Henkilöstösuunnittelulla pyritään varmistamaan oikea osaaminen ja oikea määrä tekijöitä myös tulevaisuudessa organisaation liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilöstösuunnittelun tehtäviä ovat myös henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen, henkilöstötoimintojen kehittämistarpeiden määrittäminen sekä henkilöstökustannusten ennakointi. (Viitala ym. 2011, 231.) Työtehtävien suorittaminen laadukkaasti tarvitsee osaamisen lisäksi motivaatiota. Motivaatio syntyy eri tekijöiden vaikutuksesta, joita ovat esimerkiksi palkitseminen ja osaamisen kehittäminen (Kauhanen 2012, 147).

Henkilöstötilinpäätös kuvaa organisaation henkilöstön tilaa ja tuottaa tietoa organisaation sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille (Ahonen 1998, 33–35). Henkilöstötilinpäätöksen laatiminen ei ole lakisääteistä, joten tarve laatimiselle lähtee organisaation sisältä. Yksi yleisimmistä mittareista henkilöstötilinpäätöksissä on organisaation panokset työyhteisöön, joilla pyritään pitämään organisaation henkilöstömäärä toimintaan nähden sopivana ilman suurta henkilöstövaihtuvuutta. Lisäksi henkilöstöpanoksilla pyritään ylläpitämään ja parantamaan työyhteisön hyvinvointia, esimerkiksi kehittämällä osaamista. Henkilöstön hyvinvointi on organisaatiolle tärkeää ja sitä pyritään parantamaan monin eri tavoin, siksi organisaation toiminnan kehittämisen lähtökohdana onkin usein työhyvinvointi (Rauramo 2012, 9). Yksilön hyvinvointiin vaikuttaa moni tekijä niin työelämässä kuin sen ulkopuolellakin, joten työhyvinvoinnin ylläpitäminen on haaste (Viitala 2002, 290). Onnistuakseen työhyvinvoinnin ylläpitämisessä organisaation on tiedettävä, mitkä tekijät vaikuttavat hyvinvointiin, ja mistä tunnistaa hyvinvoivan henkilöstön. Työhyvinvoinnista huolehtiminen kuuluu jokaiselle työyhteisön jäsenelle, vaikka viime kädessä työhyvinvoinnin kehittäminen onkin organisaation johdon vastuulla.

Opinnäytetyössäni käytän apuna Keminmaan kunnan julkaisuja, julkiselle ja yksityiselle sektorille laadittuja henkilöstötilinpäätöksiä sekä kunta-alan julkaisuja. Opinnäytetyöni tarkoituksena on laatia henkilöstötilinpäätöksen raportointimalli, jota voidaan hyödyntää tulevien henkilöstötilinpäätösten laadinnassa. Opinnäytetyöni on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka tuotoksena muodostuu henkilöstötilinpäätös. Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisinä aineistonkeruumenetelminä käytän valmiita aineistoja, mutta myös avoimia haastatteluja hallinto-osaston työntekijöiden kanssa. Valmiina aineistona opinnäytetyössäni käytän Keminmaan kunnan julkisia raportteja ja julkaisuja. Tarvittaessa ohjelmistosta ajetaan raportteja primäärisiksi aineistoksi.

Luvussa 2 käsitellään henkilöstöä, henkilöstöjohtamista ja henkilöstön motivointia. Lisäksi luvussa on henkilöstöjohtamisen tehtäviä ja tavoitteita sekä motivointikeinoja. Luku 3 sisältää henkilöstötilinpäätöksen tarkoituksen ja kohderyhmän sekä henkilöstöpäätöksen avulla saavutettuja hyötyjä organisaatiolle. Luvussa 3 käsitellään lisäksi henkilöstötilinpäätöksen sisältöä ja suunnittelua. Luku 4 käsittelee henkilöstövoimavaroihin kohdistuvia henkilöstöpanoksia. Luvussa on käsitelty henkilöstön määrää, ajankäyttöä, ikärakennetta, vaihtuvuutta ja palkkakustannuksia. Luvussa 5 puolestaan keskitytään työyhteisön hyvinvointiin ja siihen vaikuttaviin tekijöihin sekä työyhteisön työsuojelutoimintaan ja työterveyshuoltoon. Luvussa 6 käsitellään organisaation rekrytointeja ja henkilöstön kehittämistä. Luku 7 sisältää opinnäytetyön toteutuksen, johon liittyvä pohdinta on luvussa 8.

2 HENKILÖSTÖ JA HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Organisaation kehitys liikeidean syntymisestä menestyvään liiketoimintaan ei ole mahdollinen ilman ihmistä. Ihminen suorittaa organisaation kaikki toiminnot tai automatisoidussa ympäristössä osan toiminnoista. Jokaisessa organisaatiossa, koosta riippumatta, suoritetaan myös henkilöstökäytäntöjä (Viitala 2021, 50). Muutoksen ollessa pysyvä olotila työympäristössä on henkilöstön pitäminen sitoutuneena työnantajaan ja motivoituneena työhön haaste (Viitala 2021, 36). Tämä luku käsittelee henkilöstöä ja henkilöstöön liittyvää tehtäväkokonaisuutta eli henkilöstöjohtamista. Lisäksi luvussa käsitellään henkilöstön motivaatiota, motivaatioon vaikuttavia tekijöitä sekä keinoja sen ylläpitämiseen.

2.1 Henkilöstö

Olipa kyseessä liiketoimintaa harjoittava yritys tai julkinen laitos, henkilöstö on sen tärkein voimavara. Henkilöstöön lasketaan kaikki vakituissa, määräaikaisissa tai osa-aikaisissa työsuhteissa olevat henkilöt, myös vuokratyöntekijät ja freelancerit. Organisaatioissa tarvitaan lisäksi eri alojen osaajia esimerkiksi johtajia, operatiivisen työn suorittajia, IT-osaajia, taloushallinnon osaajia, joiden osaamista organisaatiot hyödyntävät liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi. Liiketoimintojen suunnittelussa arvioidaan, löytyykö organisaation sisältä osaava tekijä, palkataanko organisaatioon henkilö suorittamaan työ vai onko toiminnan kannalta järkevintä hankkia palvelu ostopalveluna. Pienessä organisaatiossa yhden henkilön vastuulla voi olla eri osaamisalojen tehtävät. Yksi henkilöstöjohtamisen haasteista onkin mitoittaa henkilöstömäärä ja osaaminen vastaamaan organisaation toimintaa ja tarpeita. (Viitala ym. 2011, 220–227.)

Henkilöstö on organisaation toiminnan kivijalka, mutta voimavarana hauras (Viitala 2013, 8). Henkilöstön asema on muuttunut, samoin asenne henkilöstöä kohtaan. Henkilöstöä on pidetty välttämättömänä kustannuksia aiheuttavana, kontrollia ja valvontaa vaativana resurssina. Mutta maailman muuttuessa ja erityisesti työelämässä tapahtuneiden muutosten myötä, henkilöstöä on alettu pitämään tärkeänä voimavarana, josta pidetään huolta. Henkilöstö on siis organisaation investointi. Laitteiden, koneiden ja automaation avulla fyysisen työn osuutta on vähennetty, ja työoloja on parannettu työergonomialla ja turvallisuutta lisäämällä. Suomessa on tehty vuodesta 1977 lähtien työolotutkimuksia, joiden tuloksia käytetään työolojen kehittämisen apuna. (Tilastokeskus 2020.) Työhyvinvointiin liittyvistä asioista myös tie-

dotetaan henkilöstöä, ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat lisääntyneet. Fyysisten työolojen lisäksi myös työn henkinen kuormittavuus nostetaan yhä useammin esiin, koska työn ja työympäristön vaatimukset edellyttävät jatkuvaa itsensä kehittämistä, mikä taas lisää psyykkisiä paineita työntekijälle. Siksi työnantajan tulee huolehtia työntekijöiden työssä jaksamisesta niin fyysisellä, henkisesti kuin sosiaalisellakin tasolla. (Viitala 2007, 13–45.)

Henkilöstösuunnittelun lähtökohta on organisaation strategia, johon peilaten määritetään organisaation nykyiset henkilöstövoimavarat, ennakoitaan henkilöstössä tapahtuvat muutokset ja tarvittava henkilöstön määrä ja osaaminen strategiajakson päättyessä. Oleellista henkilöstösuunnittelussa on lähtötiedot henkilöstöstä, pitäen sisällään muun muassa yksilön työhistorian, työkokemuksen, osaamisen, ammattitaidon, koulutuksen (Viitala ym. 2011, 231). Henkilöstösuunnittelu on varautumista tulevaisuuteen ja sen tuottaman tiedon perusteella selvitetään henkilöstön lisä- ja vähennystarpeet organisaatiossa, sekä miten ne toteutetaan. Suuri haaste on organisaation toiminnan turvaaminen riittävällä henkilöstömäärällä ja osaamisella, kun suurten ikäluokkien eläköitymisestä johtuen henkilöstöä ja osaamista poistuu. Myös kehittämistarpeen arviointi on osa henkilöstösuunnittelua, jotta voidaan turvata tarvittava osaaminen tulevaisuudessa. Osaston esihenkilöllä on iso rooli henkilöstösuunnittelussa, sillä esihenkilöllä on usein paras tietämys alustensa tilanteesta sijaistamissuunnitelman laatimista varten sekä tehtäväkuvien määrittämisessä ja resurssien kohdentamisessa. Henkilöstö on tärkein voimavara, mutta myös suuri kuluerä, siksi henkilöstösuunnittelulla ennakoitaan myös henkilöstökustannuksia. Lisäksi henkilöstösuunnitteluun kuuluu myös toimintasuunnitelma henkilöstön hyvinvoinnin edistämiseksi sekä henkilöstötoimintojen kehittämistarpeet. (Viitala 2007, 52–61.)

Nykypäivänä varsinainen työura aloitetaan vanhempana, vasta vuosien kouluttautumisen jälkeen. Tarkkaa työuran aloittamisikää tai päättymisikää on vaikea määrittää, koska osa opiskelijoista on työsuhhteissa opintojen aikana, ja toisaalta eläkeiän saavuttanut jatkaa vielä työelämässä. (Tilastokeskus 2014.) Työuran pituus on pidentynyt eliniän pitenemisen myötä, mutta myös työn fyysisen kuormittavuuden vähenemisestä johtuen työtä jaksetaan tehdä pidempään. Henkilöstön terveydestä huolehtiminen ja sairauksien ennaltaehkäiseminen ylläpitää työkykyä. Itse työ on muuttunut teknologian kehittymisen myötä vähentäen työtehtävissä käytettävää aikaa, ja lisäksi myös työympäristö muuttuu koko ajan. Toiminta jatkuvassa murroksessa vaatii organisaation johdolta kykyä johtaa muutosta oikein ja työntekijöiltä kyvykkyyttä sopeutua muutokseen. Henkilöstöön, organisaation aineettomaan pääomaan, liittyy aina myös riski osaamisen menettämisestä toiselle työnantajalle, joten mikään toiminnan kannalta merkittävä osa-alue ei saa olla yhden henkilön varassa. Pienentääkseen tätä riskiä työnantaja pyrkii sitouttamaan hen-

kilöstöä organisaatioon eri tavoin. Aineetonta pääomaa organisaatiossa on lisäksi maine ja vastuu suhteessa asiakkaisiin, toimittajiin tai ympäristöön, teknologia-alan yrityksissä myös tuotekehitysinvestointi. (Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen & Sillanpää 2007, 42–44.)

Organisaatiossa henkiseen pääomaan tehtyjen investointien tulisi lisätä henkilöstön tuottavuutta, mutta se ei yksin riitä menestystekijäksi (Eronen 1997, 5–7). Henkinen pääoma koostuu yksilön tiedoista, taidoista, kyvyistä ja asenteesta. Henkilöstövoimavara taas on käsitteenä laajempi, ja sisältää henkilöstön kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset tekijät sekä työympäristön vaikutukset. Kvantitatiivinen eli määrällinen voimavara on henkilöstön lukumäärä, ja kvalitatiivisia ominaisuuksia puolestaan ovat esimerkiksi henkilöstön koulutus, työkokemus, paineensietokyky ja motivaatio. Kvantitatiivisista ominaisuuksista poiketen kvalitatiivisia on hankala suoraan mitata, minkä vuoksi mittauksissa on käytettävä muita kuvaavia mittareita, esimerkiksi koulutusta voidaan mitata koulutuskustannuksilla. Kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset voimavarat kertovat organisaation käytössä olevan kapasiteetin, mutta työympäristö taas määrittää sen, kuinka henkilöstövoimavaroja hyödynnetään. (Eronen 1997, 5–12.)

Henkilöstöön vaikuttavia ulkoisia tekijöitä ovat taloudelliset suhdannevaihtelut, markkinoiden kilpailutilanne ja teknologinen kehitys. Sisäisiä tekijöitä puolestaan ovat henkilöstön määrä, osaaminen, kehityskyky ja -halu, työtyytyväisyys ja sitoutuneisuus. Näissä tekijöissä tapahtuvat muutokset koskevat liiketoimintayrityksiä, yhdistyksiä, julkisia laitoksia ja kuntia. Muutokseen valmistautumisessa ja itse muutoksessa henkilöstöä autetaan ennakoimalla tulevaa tulkitsemalla merkkejä muutoksista ja tunnistamalla heikkoja signaaleja. Tulevaisuuden tunnusmerkkien avulla luodaan mielikuva tulevaisuudesta. Ennakointi ei kuitenkaan ole tarkkaa tietämistä, joten tulevaisuus ei välttämättä ole juuri sellainen kuin ennakoitiin, mutta varautuminen tuleviin muutoksiin tekee organisaatiosta joustavan ja sopeutumiskykyisen. (Joki 2021, 21–22; Sallinen ym. 2017, 157.)

2.2 Henkilöstöjohtaminen

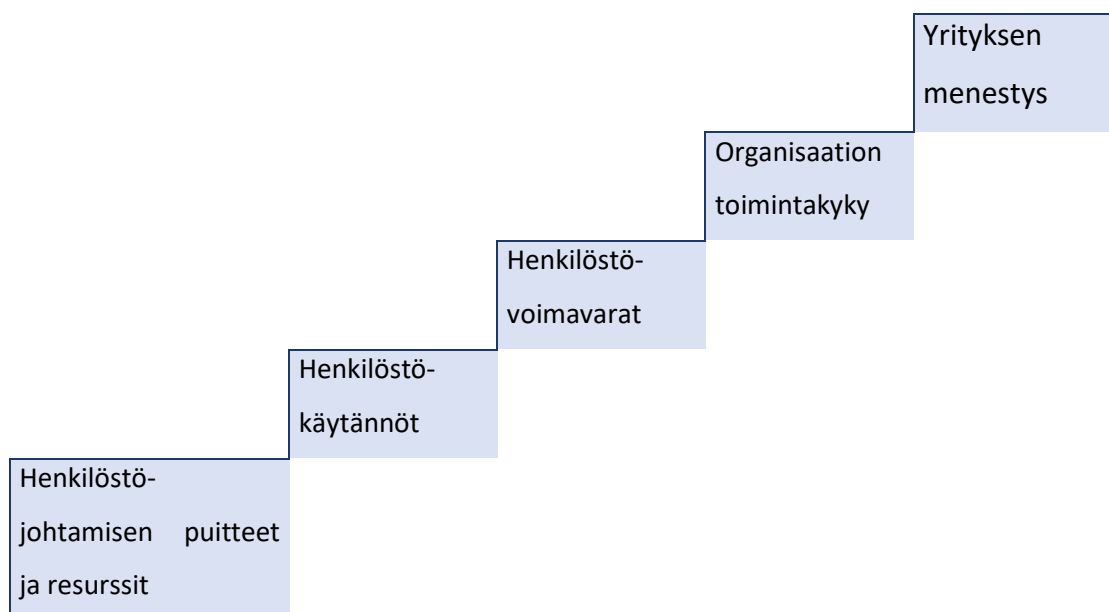
Henkilöstötoimintoja tehdään jokaisessa organisaatiossa, ja ne ovat osa organisaation toimintaa. Pienessä organisaatiossa henkilöstötoiminnot ovat yleensä johtajan vastuulla. Organisaation koon kasvaessa ja tehtäväalueen laajentuessa se ei enää riitä, vaan henkilöstötoimintojen hoitamiseen tarvitaan siihen perehtynyt henkilö tai jopa kokonainen osasto. Henkilöstöjohtamisen tehtäväalue on laajempi ja se

on organisaatiolle tärkeämpi kuin usein ajatellaan, luultavasti juuri siksi henkilöstöjohtamiselle löytyykin kirjallisuudesta useita määritelmiä. Joen (2021, 97) määritelmän mukaan henkilöstöjohtamiseen kuuluu henkilöstön hankintaa, motivointia, kehittämistä ja palkitsemista. Henkilöstöjohtamisen onnistuminen vaikuttaa siihen, onko henkilöstö yrityksen menestystekijä (Viitala 2021, 12). Henkilöstöjohtamisen tehtävä on huolehtia oikeasta määrästä henkilöstöä ja osaamisesta organisaatiossa. Lisäksi tehtäviin kuuluu suorituskyvyn vahvistaminen, henkilöstökustannusten optimointi, lakien noudattamisesta ja kehittymisen edellytyksistä huolehtiminen. Henkilöstöjohtamisen laaja kokonaisuus muodostuu suunnittelusta, organisoinnista, toteuttamisesta ja tulosten arvioinnista. (Joki 2021, 97–105; Viitala 2002, 12–19; Viitala 2021, 12–13.)

Henkilöstöjohtamisen juuret ovat 1800-luvun puolivälissä (Viitala 2013, 31). Tuotantotyön muuttuessa teolliseksi ja työpaikkojen määrän kasvaessa piti löytää keinot työntekijöiden johtamiseen. Johtamiskeinoina on alun perin ollut tiukka kuri, koska sen luultiin olevan ainoa keino saada työ tehdyksi ja ylläpitää järjestystä. Käsitys työntekijää kohtaan muuttui, minkä vuoksi myös johtamiseen haettiin uusia keinoja. Havaittiin, että työntekijä tekee työnsä tehokkaammin, jos hän voi hyvin, minkä seurauksena työhyvinvointiin alettiin kiinnittämään huomiota. Työelämän muutoksissa myös henkilöstöjohtamisen pääpaino on vaihtunut kehittämisestä tehokkuusajatteluun. Pääpaino 2000-luvulla on henkilöstökustannusten minimoimisessa, mutta toisaalta henkilöstö nähdään organisaation voimavarana ja tärkeänä menestystekijänä, johon halutaan investoida. (Viitala 2013, 30–34.)

Henkilöstöstrategia on pitkän aikavälin suunnitelma siitä, millä henkilöstöjohtamisen keinoilla liiketoimintastrategian päämäärät saavutetaan (Viitala 2013, 50). Tärkeitä osa-alueita henkilöstöstrategiassa ovat esimerkiksi henkilöstön hankinta, osaamisen kehittäminen, palkitseminen, tavoitteiden asettaminen ja seuranta sekä hyvinvoinnista huolehtiminen. Lisäksi henkilöstöstrategia määrittelee, miten henkilöstöasioita organisaatiossa hoidetaan. Liiketoiminnan visio muuttuu toimintaympäristön muuttuessa, joten visioon tähtäävän strategian on myös tarvittaessa muututtava, strategian on oltava joustava. Henkilöstöstrategian laadinnan lähtökohtana on liiketoiminnan suunnitelmat sekä suunnitelmien vaatimukset henkilöstöjohtamiselle, joten henkilöstöä ja henkilöstön osaamista verrataan liiketoiminnan vaatimuksiin. Henkilöstöstrategiaan laadintaan vaikuttavat myös organisaation ulkoiset ja sisäiset tekijät. Ulkoisia tekijöitä ovat esimerkiksi työvoimamarkkinat ja lainsäädäntö, kun taas sisäisiä tekijöitä ovat henkilöstön ominaisuudet. (Viitala 2013, 50–57.)

Henkilöstöjohtamisen osa-alueet ovat suunnittelu, organisointi, toteutus ja arviointi. Suunnittelussa määritellään toiminnot, tavoitetilä sekä keinot, kun taas organisoinnissa määritetään tekijät toiminnoille sekä varmistetaan tarvittavat välineet ja taloudelliset resurssit. Toiminnan toteutumista käytännön tasolla arvioidaan jatkuvasti tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta, ja näiden perusteella henkilöstöjohtamista uudistetaan ja kehitetään. Henkilöstöjohtamisen ja organisaation menestyksen välistä yhteyttä on hankala hahmottaa sen monitahoisuuden vuoksi. Hahmottamisen helpottamiseksi Viitala (2021, 25) on kuvannut henkilöstöjohtamisen porrasmallin (KUVIO 1), mikä todentaa johdon organisaatiolle asettamien tavoitteiden olevan myös henkilöstöjohtamisen tavoitteita. Vaikka henkilöstöjohtamisen ja liiketoiminnan tavoite on sama, niin tavoitteen saavuttamista tulisi mitata eri mittareilla. Kun liiketoiminnan mittareina ovat liikevaihto, kasvu ja voitto, niin henkilöstöjohtamisen tavoitteiden mittareina tulisi olla henkilöstön ominaisuuksien kehittymisen todentavat mittarit, kuten tehokkuus, tuottavuus ja uudistuminen. Päästääkseen tavoitteeseen, menestyvään organisaatioon eli porrasmallin viimeiselle askelmalle, on organisaation muiden askelmien oltava kunnossa. (Viitala 2021, 12–25.)



KUVIO 1. Henkilöstöjohtamisen porrasmalli (Viitala 2021, 25)

Kuviossa 1 ensimmäinen porras käsittelee henkilöstöjohtamisen puitteita ja resursseja. Laadukas toiminta ja sen kehittäminen vaatii resursseja, mutta myös johdon ymmärryksen henkilöstön tärkeydestä ja

sitoutumisen henkilöstökäytäntöjen kehittämiseen. Henkilöstöjohtaminen vaatii organisointia eli toimintaan nimetyn vastuuhenkilön, jolla on aikaa sekä henkilöstöjohtamisen osaamista. Henkilöstöjohtamisen tukena organisaatiossa on toimintaan sopiva johtamisjärjestelmä, ja käytössä olevien työkalujen avulla seurataan henkilöstöjohtamisen kehittämisen tuloksia. Porrasmallin toinen askelma kuvaa erilaisia henkilöstökäytäntöjä. Henkilöstökäytäntöjä on useita ja organisaatio hyödyntää niistä omia tarpeitaan vastaavat käyttöön. Henkilöstökäytäntöjä ovat esimerkiksi henkilöstösuunnittelu, koulutussuunnittelu, rekrytointi, suoriutumisen arviointi ja osaamisen kehittäminen. Organisaation henkilöstöasioiden hoitaminen voi silti hyvällä tasolla, vaikka kaikki mahdolliset henkilöstökäytännöt ei olisikaan käytössä. Pienissä organisaatioissa kaikkien käytäntöjen ylläpitäminen vaatii resursseja eikä se välttämättä ole tarkoituksenmukaista organisaation toiminnan kannalta. Henkilöstökäytännöillä on eri tavoitteet, joten onkin huolehdittava, ettei organisaatiossa käytössä olevat ole ristiriidassa keskenään. (Viitala 2021, 27–29.)

Porrasmallin kolmannen portaan painopiste on henkilöstövoimavarojen johtamisessa, jossa on huomioitava optimaalisen henkilöstömäärän lisäksi, että henkilöstöllä on oikeanlaista osaamista kyetäkseen hyviin suorituksiin. Henkilöstön inhimilliset voimavarat muodostuvat henkilöstön ominaisuuksien lisäksi ryhmätason tekijöistä, kuten toimiva yhteistyö ja hyvä ilmapiiri. Porrasmallin neljännellä askelmalla on organisaation toimintakyky, johon vaikuttaviin ulkopuolisiin tekijöihin esimerkiksi työvoimamarkkinoihin, kilpailijoihin tai lainsäädäntöön, organisaatio ei voi vaikuttaa. Siksi organisaation menestys saavutetaankin sisäisten tekijöiden kyvykkyydellä suhtautua ulkoisiin tekijöihin ja kääntää ne vahvuudeksi. Työelämän nopeissa muutoksissa organisaation menestyksen taustalla on kyky reagoida joustavasti ja ketterästi. Organisaatiolla on mahdollisuus saavuttaa menestystä, kun kaikki huippua edeltävät askelmat ovat kunnossa ja tukevat päämäärän saavuttamista. Yksityissektorin organisaatiot mittaavat menestystä osakkeiden arvolla, liiketoiminnan kasvulla ja liikevoitolla, kun taas julkisen sektorin menestystä voidaan arvioida tyytyväisillä asukkailla ja elinvoiman säilymisellä. (Viitala 2021, 25–27.)

Yksi henkilöstöjohtamisen tehtävistä on oikeanlaisen henkilöstön ja henkilöstön lukumäärän optimointi organisaation tarpeita vastaavaksi, mutta myös tulevaisuuden henkilöstömäärien ja osaamistarpeiden määrittäminen. Henkilöstön tulee olla kykenevä hyviin suorituksiin ja saavuttaa organisaation tavoitteet ja päämäärät. Organisaation rekrytointitarpeisiin pyritään varautumaan ennakolta, jotta prosessiin on mahdollisuus keskittyä huolellisesti ja välttää kiireestä johtuvat virhepäätökset. Henkilöstöjohtamisen eri osa-alueiden hallitseminen vaatii paljon osaamista, lakien ja sääntöjen tuntemista sekä kyvykkyyttä reagoida nopeasti muuttuvissa tilanteissa. Henkilöstöjohtamisen tavoite on houkuttaa organisaatioon

haluamiaan henkilöitä, pitää heidät organisaatiossa motivoimalla, kannustamalla ja luomalla edellytykset hyviin työsuorituksiin sekä palkitsemaan niistä. Lisäksi tavoitteena on kehittää henkilöstöä ja ylläpitää heidän työkykyään nyt ja tulevaisuudessa. (Kauhanen 2010, 16.)

Yhtenä henkilöstöjohtamisen tärkeimpänä tahtotilana on hyvinvoiva henkilöstö, jolla on aito halu yhdessä pyrkiä kohti päämäärää. Aaltonen, Luoma & Rautiainen (2004, 116–118) jakavat henkilöstöjohtamisen vastuullisuuden mukaan neljään eri tasoon, jotka ovat alkeellinen, perustaso, kehittyvä taso sekä edistyksellinen taso. Alimmallakin tasolla henkilöstöä kohdellaan oikeudenmukaisesti, mutta varsinaisia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä organisaatiossa ei ole havaittavissa. Organisaation kehittäessä henkilöstöjohtamista, henkilöstöpolitiikkaa ja –käytäntöjä sen vastuullisuus kasvaa. Ylimmällä tasolla henkilöstöjohtaminen nähdään menestyksen tekijänä, koska organisaatiossa olevaa laajaa osaamista hyödynnetään tehokkaasti ja järjestelmällisesti. Milloin organisaation henkilöstöjohtaminen on riittävällä tasolla, riippuu organisaatiosta ja visiosta, mutta organisaation tulee pitkällä aikavälillä pyrkiä kehittämään toimintaansa kohti ylintä tasoa. (Aaltonen ym. 2004, 116–118.)

Yleiset kehityssuunnat eli megatrendit vaikuttavat myös henkilöstöjohtamiseen tulevaisuudessa digitalisaation, väestön ikääntymisen ja työvoiman monimuotoistumisen myötä. Digitalisaatio vaatii henkilöstöjohtamiselta osaamisen uudistamista sekä henkilöstön tukemista muuttuvissa työtehtävissä. Väestön ikääntyminen aiheuttaa työvoimapulaa, mikä pakottaa työnantajat panostamaan arvoihin, joilla ne pyrkivät pitämään hyvät työntekijät organisaatiossa. Globalisaatio mahdollistaa työvoimamarkkinoiden laajentumisen ja työvoiman liikkumisen maan rajojen ulkopuolelle, mikä lisää työvoiman keskinäistä kilpailua korostaen yksilön osaamista ja kompetenssia itsensä kehittämiseen. Työvoiman monimuotoistuminen tuo henkilöstöjohtamiseen myös kulttuurinäkökulman, jotta eri kulttuuritaustaiset ja etnisen taustan omaavat ihmiset saadaan toimimaan organisaation yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Organisaatiot kamppailevat työvoiman riittävyydestä, minkä vuoksi työurien pidentäminen on tarpeellista talouden kestävyyskannalta. (Viitala 2021, 206–209.)

2.3 Henkilöstön motivointi

Motivoitunut henkilöstö on sitoutunut organisaatioon. Johtamisella ja esihenkilötyöllä on suuri merkitys sille, miten organisaatio onnistuu luomaan edellytyksiä henkilöstön motivoitumiseen ja haluun saavuttaa

yhteisiä tavoitteita (Joki 2021, 97). Motivaatioon vaikuttaa yksilön persoonallisuus, joka määrittää yksilön mielenkiinnon kohteet työn ulkopuolella, asenteen työtä kohtaan ja sisäiset tarpeet esimerkiksi arvostuksen tarpeen. Lisäksi työn sisältö, mielekkyys ja vaihtelevuus, mutta myös saavutukset ja kehittyminen työssä vaikuttavat motivaatioon, sekä työympäristön tarjoamat taloudelliset, fyysiset ja sosiaaliset tekijät. Työntekijän puolelta tullut arvostus ja tunnustus lisää työntekijän työssä viihtymistä ja sitoutumista organisaatioon sekä pienentää työnantajan riskiä työntekijän hakeutumiseen toisen työnantajan palvelukseen. Motivaatio onkin yksilökohtainen tunne, joka vaihtelee yksilön tunnetilojen mukaan, ja johon myös yksilön arvomaailma vaikuttaa. (Viitala 2002, 150–154.)

Viitala (2002, 152–154) erottelee motivaatiot sisäiseksi, ulkoiseksi ja tilannemotivaatioksi. Sisäisessä motivaatiossa aidosti työstään kiinnostunut ja innostunut yksilö motivoituu työn sisällöstä, riippumatta siitä motivoiko yksilöä jokin ulkoinen tekijä, kuten palkka tai arvostus. Ulkoinen motivaatio perustuu yksilön saavutuksista palkitsemiseen. Tilannemotivaatioksi kutsutaan motivaatiotiloja, jotka ovat kestoltaan lyhyitä ja kannustavat yksittäisen päämäärän saavuttamiseen. Tilannemotivaatio voi loppua hetkellisesti tehtävästä suoriutumisen jälkeen, mutta vasta pitkään jatkunut motivaatiopula vaikuttaa yksilön suoriutumiskykyyn ja muuhun työyhteisöön. Henkilöstöä tulisi osata motivoida oikein oikealla hetkellä liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi, sillä kyvykäskin työntekijä tarvitsee osaamisensa lisäksi motivaatiota saavuttaakseen laadukkaan lopputuloksen. (Viitala 2002, 150–154.)

Henkilöstön palkitseminen on yksi henkilöstövoimavarojen johtamisen keskeinen osa-alue ja motiivintikeino. Palkitseminen voi olla sidottuna taloudellisten tai laadullisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja sen tulee olla oikeudenmukaista, johon jokaisella tulee olla mahdollisuus. Palkitsemisen tulisi kannustaa päämäärien saavuttamiseen, jolloin organisaatio hyötyy panoksestaan. Palkitsemistapoja on useita, aineetonta ja aineellista. Aineellisia ovat palkka, tulospalkka, edut ja palkkiot eli sellaiset, joita voidaan rahallisesti mitata. Peruspalkka on korvaus tehdystä työstä, ei varsinaista palkitsemista, mutta tulospalkkausta peruspalkan lisänä käytetään motiivintikeinona. Työnantajan tarjoamia rahanarvoisia etuja ovat esimerkiksi kuntosali, työterveyshuolto, lounasetu, työvaatteet. Aloitepalkkioiden tavoite on työntekijöiden osallistaminen toiminnan kehittämiseen, joka hyödyttää työyhteisöä. Palkitseminen voi olla myös aineetonta, vaikkapa julkinen tunnustus työntekijälle. Aineettomina palkitsemismuotoina pidetään niitä, jotka yksilö kokee motivaatiotekijänä esimerkiksi haasteellinen, tyydyttävä työ itsessään on palkitsevaa, samoin kuin urakehitysmahdollisuus tai itsensä kehittämismahdollisuus. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, luku ”Palkitsemistavat”; Joki 2021, 143–148; Viitala 2013, 138–164.)

Aineettomia palkitsemismuotoja ovat lisäksi työsuhteen pysyvyys, työaikajärjestelyt, yksilön vaikutusmahdollisuudet työhön, arvostus ja kehittymismahdollisuudet. Varmuus työsuhteen pysyvyydestä tuo turvallisuutta tarjoten mahdollisuuden jopa muuttamiseen toiselle paikkakunnalle työn perässä. Työaikajärjestelymahdollisuudella on merkitystä erityisesti lapsiperheille työn ja arjen yhteensovittamisessa. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja itsensä kehittäminen lisää työn mielekkyyttä ja motivoi. Työnantajalta ja työyhteisöstä saatu arvostus parantaa yhteishenkeä ja keskinäistä luottamusta luoden positiivista työilmapiiriä. Kehittymismahdollisuudet ja oman osaamisen lisääminen lisäävät yksilön työntoita ja hyvinvointia, mutta esihenkilölle se voi lisätä riskiä työntekijän hakeutumiseen toisiin työtehtäviin tai toisen työnantajan palvelukseen. Palkitsemisen tavoitteena työnantajan näkökulmasta on pitää hyvät työntekijät organisaatiossa, mutta myös houkuttaa organisaatioon uutta osaamista, mikä parantaa organisaation mahdollisuuksia kilpailussa markkinoilla. Organisaatio uudistuu uuden osaamisen myötä ja ylläpitää motivaatiota, jonka vastakohtana on paikalleen jämähtänyt motivaatiopulasta kärsivä organisaatio. (Hakonen ym. 2014, luku ”Palkitsemistavat”; Viitala 2013, 138–164.)

Osaamisen kehittäminen on yksi keino lisätä motivaatiota, koska se parantaa yksilön kykyä suoriutua työtehtävistään sekä lisää yksilön kyvykkyyttä haasteellisten tehtävien kanssa. Organisaatiota kehitetään kouluttamalla organisaation jäseniä, jotta organisaatio pystyy sopeutumaan muuttuvassa ympäristössä ja pärjää kilpailussa. Kauhasen (2012, 29) mukaan organisaation kehittämällä tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla lisätään organisaation jäsenten ja organisaatioyksiköiden välistä yhteistoimintaa. Osaamisen johtamisen tärkein osa on osaamisen tason nostaminen ja tehokas hyödyntäminen (Viitala 2013, 170). Henkilöstön kehittämisessä kompetenssin kartoitus on oleellinen vaihe, koska se selvittää osaamisen nykytason. Henkilöstön osaamisen mukaan räätälöidyillä koulutuksilla osaamistasoa nostetaan organisaation tulevaisuuden vaatimalle tasolle. Osaamiskartoitusta varten henkilöstön ominaisuuksista selvitetään henkilöstön rakenne, tieto- ja taitotaso, asenne, sitoutuneisuus, työtyytyväisyys, yhteistyökyky ja -halu kehityskyvyn lisäksi (Kauhanen 2012, 25).

Kehittämissuunnittelun lisäksi osaamiskartoituksia voidaan käyttää myös työkierron ja sijaisuuksien suunnittelussa, jotka tuovat työtehtäviin motivaatiota ylläpitävää vaihtelua. Kehittämissuunnittelussa tarvittavista tiedoista osa saadaan organisaation tietojärjestelmistä, ja osa selvitetään haastatteluilla. Henkilöstölle suunnattuja kyselyjä ja haastatteluja tulee järjestää aika ajoin, jotta voidaan selvittää organisaation sen hetkinen tila. Organisaatio, joka kykenee parhaiten yhdistämään erilaisten ihmisten arvot,

verkostot ja kulttuurin, pärjää parhaiten (Liukkonen 2008, 153). Työelämässä ja ympäristössä tapahtuu koko ajan muutoksia, jotka vaikuttavat organisaatioon. Muutoksia ovat asiakkaiden kasvaneet vaatimukset, kiristynyt kilpailutilanne, palvelurakenteiden muutokset, digitalisaatio ja teknologian kehitys. Henkilöstö organisaation voimavarana vaatii jatkuvaa kehittämistä, jotta se pystyy reagoimaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin, ja koska osaaminen myös vanhenee. Organisaation kehittymisen edellytys on, että organisaatiossa on kannustava ilmapiiri ja oppimista tuetaan, yhteistyön tärkeyttä unohtamatta. Organisaatio kehittyy sen jäsenten kyvystä tuoda opittu asia käytäntöön ja yhdistää uusi osaaminen organisaation hyväksi sen. Organisaatiossa tulee yksilöiden lisäksi kehittää myös esihenkilötyötä ja siinä asemassa olevia. (Kauhanen 2012, 143–159.)

3 HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS

Organisaatioiden menestyminen, niiden tehokkuus ja tuloksellisuus vaatii asioiden tekemistä oikein ja tietoa organisaation voimavaroista. Liiketoiminnan päämäärien saavuttamisen avuksi organisaatioissa onkin ryhdytty laatimaan henkilöstötilinpäätöksiä henkilöstön tilan selvittämiseksi. (Järvinen 1996, 26.) Henkilöstötilinpäätös on kuvaus henkilöstön tilasta, ja siitä käytetään myös nimityksiä henkilöstöraportti ja henkilöstökertomus. Laki ei velvoita henkilöstötilinpäätöksen laatimista, minkä vuoksi sille ei ole kaikille organisaatioille sopivaa mallia. Henkilöstötilinpäätös laaditaan kuvaamaan omaa organisaatiota, joten henkilöstötilinpäätöksen suunnittelu tehdään yhteistyössä operatiivisen johdon, talous- ja henkilöstöhallinnon edustajan, työsuojelun ja henkilöstön edustajan kanssa. Henkilöstötilinpäätöksen rakenne voi muuttua ainakin alkuvaiheessa uusien tiedontarpeiden myötä. Henkilöstötilinpäätös kuvaa yrityksen henkilöstövoimavaroja, jotka ovat sidoksissa yrityksen liikeideaan. (Ahonen 1998, 5, 153–157; Viitala 2013, 316.)

Henkilöstötilinpäätös laaditaan tuottamaan tietoa eri sidosryhmille. Yksityisellä sektorilla yrityksen omistajia ja yritykseen sijoittajia kiinnostaa organisaation menestyminen markkinoilla, organisaation tulevaisuus ja liiketoiminnan kasvumahdollisuudet. Yksityisellä sektorilla asiakkaat ovat kiinnostuneita uusista palvelukonsepteista ja tuoteinnovaatioista, myös organisaation trendikkyys houkuttelee. Julkisella sektorilla asiakkaat eli asukkaat taas ovat kiinnostuneita palvelujen säilymisestä ja kehittämisestä. Alihankkijat puolestaan ovat kiinnostuneita maksukyvyistä ja yhteistyön jatkumisesta, kun taas viranomaiset arvioivat toiminnan laillisuutta ja vakuutusyhtiöt toiminnan turvallisuutta ja vaikutusta työntekijöiden terveyteen. Organisaation johto on kiinnostunut tuloksesta, tehokkuudesta ja resurssien käyttöasteesta, työterveyshuolto ja työsuojelutoimikunta lähestyvät henkilöstötilinpäätöstä henkilöstön terveyden, turvallisuuden ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Työntekijää kiinnostaa henkilöstötarpeen kehitys, työpaikan viihtyisyys, henkilöstöön tehdyt investoinnit ja työpaikan säilymiseen vaikuttavat asiat. Henkilöstötilinpäätöksessä olevan tiedon perusteella sidosryhmät arvioivat organisaation toimintaa. Organisaation kilpailijat saavat tietoa, mitä voivat hyödyntää kilpailussa ja näin parantaa omaa asemaa markkinoilla. Tämä on yksi syy, miksi yksityisellä sektorilla henkilöstötilinpäätösten laatiminen ei ole saavuttanut suurta suosiota. Suosio julkisella sektorilla sai alkunsa Valtiovarainministeriön pilottihankkeesta 1990-luvulla (Eronen 1997, 44). Henkilöstötilinpäätöksen julkisuus ja siitä saatava tieto paljastaa

myös mahdolliset epäkohdat organisaatiossa, joiden korjaamiset vaativat toimenpiteitä. Korjaavat toimenpiteet vaativat usein resursseja, joita ei välttämättä ole huonossa taloudellisessa tilanteessa, minkä vuoksi niitä ei haluta tuoda esiin. (Ahonen 1998, 33–39; Joki 2021, 45; Viitala 2013, 316–317.)

Henkilöstötilinpäätöksen tarkoituksena on tuottaa tietoa henkilöstövoimavarojen määrän ja rakenteen kehittymisestä, työajan käytöstä, kustannuksista, osaamisesta ja sen kehittamisestä, henkilöstön tilasta, palkitsemisesta, tehokkuudesta ja palvelukyvyistä (Eronen 1997, 43). Henkilöstötilinpäätöksestä saatavan tiedon vaikutukset organisaatiossa riippuu siitä, miten tärkeänä tietoa pidetään. Henkilöstötilinpäätöksen lähtökohtana on organisaation liikeidea, ja siinä tulisi olla selvitys henkilöstövoimavaroista eli henkilöstövahvuus, laatu ja työyhteisö. Henkilöstövahvuus ilmoitetaan lukumääränä tai henkilötyövuosina ja sitä täsmennetään usein esimerkiksi kokonaistyöajalla, lomilla ja koulutusten määrillä. Henkilöstön laatua kuvaavat ikä, koulutus, kokemus ja osaaminen, lisäksi henkilöstö erotellaan työsuhteen laadun mukaan eli vakituiset ja tilapäiset työsuhteet. Työyhteisön tila selviää henkilöstövaihtuvuudesta ja työilmapiirikyselyiden tuloksista, joissa selvitetään henkilöstöltä työn mielekkyyttä, esihenkilötoimintaa, viestintää, työtyytyväisyyttä ja muita työyhteisön tilaan vaikuttavia tekijöitä. Henkilöstötilinpäätöksessä käytettäviä mittareita voivat olla henkilöstön määrä, palkkakustannukset, henkilöstön ikärakenne, sairauspoissaolot, henkilöstön vaihtuvuus ja henkilöstön koulutuspäivät. Henkilöstön tilassa tapahtuneita muutoksia pystyy havainnoimaan vertailemalla lukuja useamman vuoden ajalta. Siksi henkilöstötilinpäätökseen tulevia mittareita on syytä pohtia huolellisesti, jotta henkilöstötilinpäätöstä voidaan hyödyntää henkilöstön mitoittamisessa organisaation tarpeita vastaavaksi, henkilöstön osaamisen kehittämisessä ja henkilöstön työhyvinvoinnin parantamisessa. Oikeanlainen henkilöstötilinpäätös on hyvä työkalu johdolle ja henkilöstöasioista vastaavalle. (Ahonen 1998, 39–54; Viitala 2013, 318–319.)

Henkilöstön nykytilaa verrataan edellisen vuoden arvoihin henkilöstötilinpäätöksestä saatavien tietojen avulla. Henkilöstövahvuus on yksi tärkeimmistä mittareista, sillä henkilöstön lukumäärää käytetään myös yksikkökustannusten laskemiseen. Ajankäyttö kertoo henkilöstön poissaolot suhteessa työaikaan, joten sen perusteella voidaan laskea palkkakustannusten jakaantuminen työn suorittamisen ja poissaolosten kesken. Henkilöstöön liittyvät luvut jaotellaan vakituisessa työsuhteessa olevien lisäksi tilapäisiin työsuhteisiin. Työsuhteen laadulla on merkitys yksilön sitoutumiseen ja uskoon työpaikan varmuudesta vaikuttaen näin sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. Suurella määrääikaisten työsuhteiden määrällä voi olla vaikutusta organisaation toimintaan, mutta sesonkityöpaikoilla se on usein ainoa mahdollisuus työvoiman palkkaamiseen. Henkilöstön laadullisia ominaisuuksia kuten esimerkiksi osaamista on hyvin

hankala mitata, kun taas henkilöstön ikäjakauma on helposti tietojärjestelmästä saatava tieto. Väestön ikääntyessä ikäjakauma ohjaa organisaation johtoa tarvittaviin toimenpiteisiin välttääkseen esimerkiksi massaeläköitymisen seuraukset. Koulutukseen käytetyn ajan perusteella voidaan seurata osaamisen kehittämistä, mutta lisääntyntä kyvykkyyttä sekään ei kerro. Opiteen tiedon käyttämistä työtehtävissä on hankala mitata, muutoinkin koulutuksen tulos voi näkyä vasta kuukausien päästä. (Ahonen 1998, 80–144.)

Henkilöstötilinpäätöksen suunnittelussa arvioidaan samalla ohjelmistojen tämänhetkistä soveltuvuutta lukujen raportointiin. Henkilöstötilinpäätöksen toteutumisen kannalta lukujen tulee olla helposti saatavilla olemassa olevista järjestelmistä. Mikäli organisaatiossa ohjelmistojen päivitys on ajankohtaista, voidaan ohjelmistovaatimuksia miettiä myös henkilöstötilinpäätöksen näkökulmasta. On tärkeää, että organisaatio ottaa henkilöstötilinpäätökseen mukaan ne mitattavat asiat, joiden analysoinnista ja kehittämisestä organisaatio eniten hyötyy. Henkilöstötilinpäätöksen laatiminen lähtee organisaation tarpeista ja yleensä johdon kiinnostuksesta, sillä se ei ole lakisääteinen. Jos yritykseen ei laadita henkilöstön tilaa kuvaavaa raporttia, sillä voi olla vaikutuksia organisaation henkilöstövoimavarojen kehittämiseen. (Ahonen 1998, 159–163; Joki 2021, 50–52.)

Julkisen sektorin työvoimavaltaisuus on lisännyt kiinnostusta henkilöstötilinpäätöksen laatimiseen, minkä avulla voidaan todentaa potentiaalisille työnhakijoille organisaation panokset ja hyvinvoinnista huolehtimiset henkilöstöön. Henkilöstöstä huolehtiva työnantaja ja henkilöstöön panostava työnantaja houkuttelee uusia työntekijöitä. Miten henkilöstö itse puhuu työnantajasta, on merkityksellistä. Kaijala ja Tolvanen (2020, 63) erottelevat sekä sisäisen että ulkoisen työnantajakuvan. Sisäinen työnantajakuva muodostuu työntekijälle siitä, miten organisaatiossa asiat henkilöstön näkökulmasta hoidetaan. Tähän kokonaisuuteen kuuluu esimerkiksi rekrytointiprosessi, perehdytys, työyhteisön toimivuus, työympäristö, työhyvinvointi, viestintä ja vastuullisuus, oleellista on, minkälaisen kuvan yksilö työnantajastaan muodostaa kokemansa perusteella. Henkilöstötilinpäätöksestä saatavia tietoja hyödynnetään johtamisessa ja strategian luomisessa, Terosen (2000, 2) mukaan henkilöstöressurssien tehokas hyödyntäminen riippuukin organisaation toimintojen tehokkuudesta ja työoloista. (Ahonen 1998, 159–163; Joki 2021, 50–52.)

Organisaatio voi halutessaan laatia henkilöstötilinpäätöksestä kattavan, paljon informaatiota sisältävän tietopakettin henkilöstöstä. Tällöin mukaan tulee henkilöstötuloslaskelma, joka sisältää henkilöstökustannukset virallisen tilinpäätöksen tuloslaskelmaa yksityiskohtaisemmin eriteltynä sekä henkilöstötaseen, joka paljastaa henkilöstöinvestoinnit. Henkilöstötuloslaskelman sisältämiä kustannuksia voivat olla esimerkiksi henkilöstön vaihtumiskustannukset, kehittämiskulut ja työterveyskulut. Tarkemmat kustannuserittelyt on kuitenkin usein jätetty pois, ja painopiste on tunnusluvuissa ja tilastoissa. Henkilöstötilinpäätös sisältää edellisten lisäksi myös liikeidean, vision, strategian, henkilöstöstrategian, henkilöstötuloslaskelman ja henkilöstötaseen. (Joki 2021, 45–50.)

Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat antavat vuoden 2021 julkaisussaan suosituksia henkilöstökertomuksen laadintaan. Julkisella sektorilla strategiaan kuuluu osana henkilöstövoimavarojen tunnistaminen, jonka avulla henkilöstösuunnittelu on mahdollista. Suosituksessa on mainittu useita mittareita, joista viidelle on määritelty yhtenäinen laskentatapa kuntien välisen vertailun mahdollistamiseksi. Mittarit ovat henkilötyövuosi, henkilöstön ikärakenne, henkilöstön vaihtuvuus, sairauspoissaolot ja henkilöstön osaamisen kehittäminen. Jokainen organisaatio valitsee liiketoimintatavoitteiden saavuttamista tukevat mittarit, joiden avulla organisaatio voi johtaa henkilöstöjohtamisen kehittämistä ja seurata kehittymistä. Suosituksen mukaan henkilöstötilinpäätös laadittaisiin huomioiden osaaminen ja uudistuminen, työhyvinvoinnin johtaminen, johtaminen ja esihenkilötyö sekä tuottavuus ja tuloksellisuus. Henkilöstötilinpäätös koostuu pääosin luvuista, jotka saadaan organisaation henkilöstötietojärjestelmistä. Henkilötietojärjestelmistä tulee saada tarpeellisia raportteja tämän päivän tarpeeseen, mutta myös tulevaisuuden tarpeita ajatellen. (Kunta- ja hyvinvointialueyöntekijät 2021, 7–11.)

4 HENKILÖSTÖPANOKSET

Henkilöstövoimavarojen säilyttäminen ja niistä huolehtiminen vaatii organisaatiolta panostuksia. Henkilöstöpanosten avulla organisaatio pyrkii esimerkiksi pitämään henkilöstömäärän toimintaan nähden sopivana ilman liian suurta henkilöstövaihtuvuutta. Henkilöstön vaihtuvuus on organisaatiolle kuitenkin myös hyväksi uuden osaamisen myötä. Organisaatio pyrkiikin luomaan työyhteisöstä houkuttelevan henkilöstöpanosten avulla, jonka muodostumista edesauttaa työyhteisön jäsenten antama positiivinen mielikuva. Työuran aikana yksilö muodostaa mielikuvan työnantajasta kokemustensa perusteella. Työntekijän kokemukset alkavat työhönotosta, johon sisältyy hakuprosessi, rekrytointi ja perehdytys. Yksilön tulee kokea olevansa tarpeellinen, työtehtävät on määritelty selkeästi ja perehdytys tehdään suunnitelmallisesti ja siihen on varattu resursseja. Työpaikan kulttuurin monimuotoisuus voi usein olla etu organisaatiolle, mutta myös haaste kääntää erilaisuus voimavaraksi. Erilaisuus, johtuupa se iästä, syntyperästä, uskonnosta tai kulttuurista, vaatii myönteistä suhtautumista organisaation johdon toimiessa esimerkkinä. Organisaatio panostaa henkilöstöön eri tavoin ja se, miten hyvin organisaatio tässä onnistuu, vaikuttaa yksilön mielikuvaan organisaatiosta ja organisaation kyvystä huomioida henkilöstö toiminnassaan. Henkilöstöpanokset ovat osa henkilöstötilinpäätöstä. (Aaltonen ym. 2004, 64–66.)

4.1 Henkilöstömäärä

Henkilöstösuunnittelulla pyritään ennakoimaan henkilöstömäärä sopivaksi liiketoiminnan toteuttamiseksi tulevaisuudessa, ja auttamaan henkilöstöä sopeutumaan työelämässä vastaan tuleviin muutoksiin. Henkilöstömäärä kuvaa organisaation kokoa, minkä vuoksi se on usein henkilöstötilinpäätöksessä. Liian alhainen henkilöstömäärä, kuten myös liian alhainen työmäärä kuormittaa työntekijöiden psyykkistä hyvinvointia, joka pitkään jatkuvana johtaa työhyvinvoinnin alenemiseen. Sopivan henkilöstömäärän lisäksi organisaatiossa tulee olla toimintojen suorittamiseen oikeanlaista osaamista, jonka hankkimiseksi laaditaan suunnitelma nykyisen henkilöstön osaamisen kehittämiseksi tai osaamisen hankkimiseksi organisaation ulkopuolelta. Viitalan (2007, 52) mukaan henkilöstösuunnittelu pyrkii lisäksi ennakoimaan henkilöstökustannuksia ja osallistuu henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Henkilöstösuunnittelun tehtävät ovat henkilöstön määrän, laadun ja kohdentumisen määrittely tulevaisuuden tarpeita varten, unohtamatta henkilöstövoimavaroista huolehtimista hyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisen suhteen. Kohdentumisen määrittelyllä tarkoitetaan ennakointia osastojen ja työtehtävien vaatimasta työpanoksesta työympäristön muuttuessa. Organisaatioiden henkilöstösuunnittelussa on eroja, vähäisellä

panoksella rekrytoidaan tarvittaessa, kun taas edistyksellisissä organisaatioissa henkilöstösuunnittelu on järjestelmällistä ja suunnitelmallista. Organisaation pysyvä henkilöstö on ydinhenkilöstöä, minkä lisäksi organisaatio voi käyttää niin sanottua liitännäishenkilöstöä. Sitä käytetään organisaation muuttuviin henkilöstötarpeisiin, jolloin tilanteeseen voidaan saada joustavuutta lyhyelläkin aikavälillä. Lainsäädännöstä johtuen organisaatiolla on hyvin vähän mahdollisuuksia vähentää henkilöstöä äkillisesti koittaneen henkilöstötarpeen alenemisessa, minkä vuoksi organisaatiot usein arvioivat henkilöstötarpeen todellisuutta pienemmäksi. (Viitala 2007, 52–56; Viitala ym. 2011, 223–224.)

4.2 Henkilöstön ajankäyttö

Työajaksi luetaan henkilön työsopimuksen mukainen työaika, jonka aikana henkilö suorittaa työtehtäviä ja on työnantajan käytettävissä. Työntekijällä on työsuhteen aikana oikeus myös poissaoloihin, esimerkiksi perhe-, opinto- ja vuorotteluvapaaseen sekä vuosilomaan. Lisäksi muita tilapäisiä poissaoloja ovat asevelvollisuuden suorittaminen ja kertausharjoitukset. Perhevapaita ovat äitiys-, isyys, vanhempain- ja hoitovapaa. Henkilöstön ajankäytöllä halutaan selvittää lomien, sairauslomien ja muiden poissaolojen määrä suhteessa kokonaistyöaikaan, minkä vuoksi ajankäyttö kuvataan usein henkilöstötilinpäätökseen. Organisaatiossa työ tehdään tehokkaasti käytettävissä olevilla resursseilla, joten lyhytkin poissaolo kuormittaa työyhteisön muita jäseniä ja työtehtäviä voi jäädä tekemättä. Pitkäkestoisen poissaolon ajaksi on vastaavissa tapauksissa tarpeen hyödyntää määräraikaista työvoimaa, jotta työyhteisön työhyvinvointi ja jaksaminen ei kärsi. (Parnila 2017, 61–123.)

4.3 Henkilöstön ikärakenne

Ikääntyvä väestö haastaa henkilöstöjohtamisen, koska työvoimasta käydään kovempaa kilpailua työvoimapulan vuoksi. Tilastokeskuksen (2019) väestöennusteen mukaan Suomen väkiluku lähtee nykyisellä kehityksellä laskuun vuonna 2031, kun kuolleiden määrä ylittää syntyneiden. Työikäisen väestön määrä on ollut huipussaan vuonna 2009, mutta sen jälkeen määrä on laskenut. Eläkeiän nousu pidentää työuraa, mikä taas vaatii työterveyshuollolta toimenpiteitä ikääntyvän työvoiman terveysongelmien ennaltaehkäisyä ja työhyvinvoinnin ylläpitämisen suhteen. Informaatiotekniikka ja kansainvälistyminen muuttavat työelämää monin tavoin, mutta ne eivät poista tarvetta työn tekijöille (Teronen 2000, 1). Digitalisaatio muuttaa työn luonnetta, mikä edellyttää jatkuvaa osaamisen uudistamisen tarvetta. Teknologia muuttaa myös organisaatioiden sosiaalista luonnetta mahdollistamalla etätöön. (Viitala 2021, 207–208.)

Eri-ikäisten tarpeet tulee huomioida organisaatiossa, jotta eri-ikäisten erilainen osaaminen pystytään hyödyntämään organisaation toiminnassa vahvuudeksi. Ikääntyvät tarvitsevat nuoriin verrattuna erilaista tukea selvitäkseen työelämän lisääntyneistä vaatimuksista ja nopeasta temposta, myös heitä koskee osaamisen kehittäminen. Ikääntyvän henkilöstön osalta organisaatiossa tulee olla toimintasuunnitelmat työhyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpitämiseksi sekä eläköitymisen osalta. Henkilöstötilinpäätöksessä kuvataan henkilöstön ikäjakauma ja sen kehitys, jotta siinä tapahtuviin muutoksiin pystytään varautumaan. Varautuminen työvoiman ikääntymiseen ja suurten ikäluokkien eläköitymiseen pitää aloittaa ajoissa, jotta varmistetaan osaamisen tason säilyminen. Organisaation myönteinen ikäkulttuuri ja onnistunut henkilöstöpolitiikka tunnistaa ja hyödyntää eri-ikäisten vahvuudet organisaation toimivuuden hyväksi edistäen hyvinvointia. Työuran eri vaiheessa olevien tarpeet ja roolit muuttuvat työyhteisössä, lisäksi yksityiselämän tapahtumat muokkaavat yksilöä, jotka vaikuttavat myös työyhteisöön. Eri-ikäisyyden lisäksi muun muassa etninen tausta, kulttuuriset eroavaisuudet, koulutustausta tuovat organisaatioon erilaisuutta. Organisaation monimuotoisuus tulisi saada koko organisaatiota hyödyntäväksi voimavaraksi. (Joki 2021, 161–162; Liukkonen 2008, 220–230).

4.4 Henkilöstön vaihtuvuus

Henkilöstön vaihtuvuudella mitataan tietynä ajanjaksona aloittaneiden ja lopettaneiden työntekijöiden määrää suhteutettuna koko henkilöstöön. Henkilöstön vaihtuminen on organisaatiolle sekä hyvä että huono asia. Organisaatioon tulee uutta osaamista, kokemusta ja näkökulmaa vaihtuvuuden ansiosta ja organisaatio uudistuu. Korkean vaihtuvuusasteen myötä organisaatio voi kuitenkin menettää liian paljon toiminnalleen oleellista osaamista, joka voi johtaa ongelmiin työyhteisössä. Korkean vaihtuvuuden syyt onkin tarpeen selvittää, jotta tilanteen voi muuttaa organisaation kannalta edullisemmaksi ja organisaation toimintakyky säilyy. (Kaijala ym. 2020, 183–188; Liukkonen 2008, 231–242.)

Vaihtuvuuden pitäminen kohtuullisella tasolla on henkilöstösuunnittelun tehtävä, ja vaihtuvuutta seurataan henkilöstötilinpäätösten avulla. Liian suuri vaihtuvuus nostaa vaihtuvuudesta aiheutuvia kustannuksia rekrytoinnin, perehdyttämisen ja henkilön sisäänajon muodossa. Jokainen vaihtuvuustapahtuma on ainutlaatuinen ja siitä aiheutuvien kustannusten tarkka määrittäminen on hankalaa (Liukkonen 2008, 231). Työsuhteen päättäminen voi lähteä organisaatiosta tai työntekijästä. Työnantaja voi päättää työsuhteen tuotannollisiin syihin vedoten, jos organisaation kannattavuus on heikentynyt merkittävästi.

Tarve vähentää henkilöstöä on organisaatiolle aina vaikea prosessi, joten ennen irtisanomisia on selvítettävä mahdollisuus hyödyntää eläköitymisiä työntekijöiden vähentämisessä. Myös uudelleensijoittelu organisaation sisällä arvioidaan, mikä mahdollistaisi työsuhteen jatkumisen organisaation kannattavuusongelmista huolimatta. Toisin kuin työnantaja, työntekijä voi irtisanoa työsuhteen ilman perusteltua syytä. Syitä työntekijän omaan irtisanoutumiseen on esimerkiksi tyytymättömyys työn tarjoamiin haasteisiin, etenemismahdollisuuksien puute, huono ilmapiiri, ongelmat työyhteisössä. Kun työsuhde päättyy työntekijän aloitteesta, on tärkeää selvittää työsuhteen päättämiseen vaikuttavat syyt lähtöhaastatteluilla. Haastatteluista saatua tietoa voidaan hyödyntää organisaation ja sen työhyvinvoinnin kehittämisessä. (Kaijala ym. 2020, 183–188; Liukkonen 2008, 231–242.)

4.5 Palkkakustannukset

Organisaatiolla on velvollisuus maksaa työntekijöilleen palkkaa suoritetusta työstä. Palkkaa pidetään yhtenä motivointikeinona, sillä sen tuoma taloudellinen turva motivoi yksilöä. Yrityksen palkkausjärjestelmän tulisi olla oikeudenmukainen määräytyen työtehtävän vaatimusten mukaan. Palkkapolitiikan tulee turvata organisaation toimiminen työmarkkinoilla sekä varmistaa, etteivät palkkakustannukset nouse liian suuriksi liikevaihtoon nähden. (Viitala 2002, 272.) Julkisella sektorilla työehtosopimuksen mukainen peruspalkka on samalla tehtävänimikkeellä oleville sama, mikä helpottaa peruspalkan määrittämistä. Peruspalkan lisäksi työntekijä voi olla oikeutettu erilaisiin lisiin, kuten esimerkiksi kokemuslisiin. Yksityisellä sektorilla on palkkauksessa enemmän hajontaa, koska yrityksillä on suurempi mahdollisuus vaikuttaa omaan palkkapolitiikkaansa, noudattaen kuitenkin toimialakohtaista työehtosopimusta ja työsopimuslakia. Palkan määrittämisessä yksilön osaaminen ja työn vaativuus tulee huomioida niin, että palkkaus on oikeudenmukainen. Palkan määrittäminen ei kuitenkaan ole yksinkertaista, sillä palkan tulee olla tasolla, joka varmistaa työvoiman pysymisen organisaatiossa. Toisaalta palkkakustannusten tulee pysyä kohtuullisena, jotta organisaation toiminta voi jatkua kannattavana. (Viitala 2002, 272–281.)

Palkkakustannukset ovat suuri kuluerä organisaatiossa. Palkkakustannusten vaikutus organisaation liikevaihtoon on suuri, siksi palkkakustannusten kehittymistä seurataan henkilöstötilinpäätöksessä. Työnantaja maksaa palkan lisäksi verottajalle, vakuutusyhtiöille ja työllisyysrahastolle henkilösivukuluja, joita ovat sosiaaliturvamaksu, työeläkemaksu, tapaturmavakuutus, työttömyysvakuutusmaksu ja ryhmähenkivakuutus. Henkilösivukuluja peritään myös työntekijältä suoraan palkasta. Työnantajan osuus

palkkakulujen kokonaiskustannuksista on noin 1,5-kertainen maksettuihin palkkoihin verrattuna. Kokonaispalkkakustannukset koostuvat palkoista, vuosilomista, henkilöstösivukuluista, palkan lisistä ja sairausajanpalkoista. Muita työvoimakuluja ovat ainakin työterveys, työvaatteet, koulutus ja henkilökuntaetuudet, jotka yhdessä kokonaispalkkakulujen kanssa muodostavat kokonaistyövoimakulut. Työterveyden järjestämisestä aiheutuvat kulut nostavat työvoimakulujen kokonaismäärää, mutta pitkällä aikavälillä työterveyshuoltoon panostamisen oletetaan vähentävän sairauspoissaoloista aiheutuvia kustannuksia. (Viitala 2002, 281–285.)

5 TYÖYHTEISÖN HYVINVOINTI

Työhyvinvoinnille on useita määritelmiä, esimerkiksi työterveyslaitoksen näkemyksen mukaan työhyvinvointi tarkoittaa sujuvaa ja mielekästä työtä turvallisessa ja terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä (Kehusmaa 2011, 13). Yksilön kokemaan työhyvinvointiin vaikuttaa työn ja vapaa-ajan muodostama kokonaisuus. Määritelmästä riippumatta työhyvinvoinnilla on vaikutus organisaation toimintaan. Työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat yksilö, työ, esihenkilö, ryhmähenki ja organisaatio (Kehusmaa 2011, 13). Työyhteisön hyvinvointi on kokonaisuutena laajempi kuin yksilön työhyvinvointi. Viihtyisän työyhteisön ilmapiiri välittyy työyhteisön jäsenille, mutta myös ulkopuolisille. Viihtyminen työyhteisössä heijastuu työntekijöiden sitoutumisena ja yhteisöllisyytenä, lisäksi henkilöstön vaihtuvuus on vähäistä. Kuten työhyvinvointikin myös viihtyisän työyhteisön aikaansaaminen on monen tekijän yhteisvaikutus. Tässä kappaleessa käsitellään työhyvinvointia yksilön ja yhteisön näkökulmasta, yksilön työtyytyväisyyttä sekä näiden vaikutusta poissaoloihin. Lisäksi luvussa käsitellään työsuojelun ja työtoiminnan merkitystä työyhteisölle sekä työterveyshuollon roolia työhyvinvoinnin ylläpitäjänä. (Kehusmaa 2011, 109–114.)

5.1 Työhyvinvointi

Ahonen (2015, 66) kuvaa työhyvinvoinnin käsitteen koostuvan työympäristöstä, työntekijästä, työstä, johtamisesta, työyhteisöstä ja työpaikan toiminnasta, siis monen tekijän yhteisvaikutuksesta. Työympäristö koostuu fyysisistä työtiloista, niiden käytännöllisyydestä, käyttötarkoitukseen sopivuudesta ja turvallisuudesta sekä ilmanvaihdosta ja tasaisesta lämpötilasta vuodenaikojen vaihtumisesta huolimatta sekä ergonomiasta. Työtilojen muutettavuuteen kiinnitetään huomiota jo rakennusvaiheessa, jotta työtiloja voidaan käyttötarpeen mukaan muokata. Hyvinvointikokemus on yksilöllinen, johon vaikuttaa työntekijän oma persoonallisuus, asenne, osaaminen ja motivaatio. Myös itse työ, sen vaihtelevuus, haastavuus, mielekkyys, varmuus, työmäärä ja kuormittavuus vaikuttavat jaksamiseen ja viihtymiseen, lisäksi yksilön vaikutusmahdollisuudet omaan työhön lisäävät työnimua. Johtamisen tasa-arvoisuus ja työntekijöiden kohtelu heijastuvat työilmapiiriin yhteisössä, lisäksi johdon kannustus, henkilöstön palkitseminen ja tukeminen lisäävät yksilön tärkeyttä yhteisön jäsenenä. Työyhteisössä vallitseva ilmapiiri ja yhteishenki reflektoituvat myös asiakkaisiin ja muihin organisaation ulkopuolisiin sidosryhmiin. Organisaation sisäinen viestintä parantaa yhteistyötä ja vähentää väärin tietojen aiheuttamia harhaluuloja lisäten työhyvinvointia. (Ahonen 2015, 56–79.)

Työhyvinvoinnin kehittämisen vaikutus ulottuu moneen tekijään, minkä vuoksi työhyvinvointia ei voi irrottaa omaksi johdettavaksi osa-alueeksi, vaan se on huomioitava liiketoimintastrategiassa. Työhyvinvointia on kehitetty 2000-luvulla ja sen tila onkin parantunut. Työhyvinvointiin investoinnit kannattavat, sillä ne vähentävät esimerkiksi sairauspoissaoloihin liittyviä kustannuksia. Organisaation tavoite on hyvinvoiva henkilöstö, jota tavoitellaan parantamalla työturvallisuutta, ennaltaehkäisemällä sairauspoissaoloja, lisäämällä työtyytyväisyyttä esimerkiksi kehityskeskusteluiden avulla. (Kauhanen & Hellström 2016, 11.)

Työhyvinvoinnilla on vaikutus sairauspoissaolojen, työtaturmien ja sairaudenhoitokustannusten kautta organisaation talouteen. Lisäksi hyvinvoiva henkilöstö on sitoutunut organisaatioon, mikä lisää tuottavuutta, ja toisaalta vähentää henkilöstövaihtuvuudesta johtuvia kustannuksia. Työelämän murroksessa organisaatiot hakevat kilpailuetua joustavuudesta ja nopeudesta, mikä lisää työn psyykkistä kuormaa. Työn hektisyys, töiden määrä työntekijöiden määrään nähden ja jatkuva kiire johtavat työn hallinnan menettämiseen, mistä seuraa työntekijän vaikutusmahdollisuuksien väheneminen omaan työhön. Lisäksi psyykkistä kuormaa lisää myös työpaikkakiusaaminen ja työpaikan pysymisen epävarmuus. Hyvä suorituskky tarvitsee osaamisen ja motivaation lisäksi hyvinvointia. Työntekijä pystyy ylittämään hänelle asetetut tavoitteet ja pystyy kehittämään osaamistaan, jos hän on sitoutunut organisaatioon ja voi hyvin. Vuoden 2020 työolobarometrin mukaan työhyvinvointiamme uhkaa nykyaikana epävarmuus työn jatkumisesta, sisäinen viestintä ja työhön vaikuttamismahdollisuudet sekä uudelleen työllistymisen mahdollisuudet. Kunta-alan työntekijät kokivat työn vähemmän mielekkääksi kuin muiden sektoreiden työntekijät. Työhyvinvointi on monen tekijän summa, siksi sen ylläpitäminen ja kehittäminenkin tulee huomioida organisaation strategiassa, mutta myös yksilö- ja ryhmätasolla. (Manka & Manka 2016, 27–40; Valtiovarainministeriö 2021.)

Työhyvinvointiin vaikuttaa moni tekijä, ja niiden kehittäminen onkin investointi tulevaisuuteen, mistä hyötyy niin yksilö kuin koko organisaatiokin (Pyöriä 2012, 14). Työterveyshuollon järjestäminen on lakisääteinen, minkä lisäksi organisaatio voi investoida työhyvinvointiin tukemalla työpaikkaliikuntaa, harrastus-, virkistys- ja kulttuuritoimintaa. Henkilöstön kehittämisen ja koulutuksen ei aina mielletä parantavan työhyvinvointia, mutta kuitenkin työelämän muuttuessa osaamisen kehittäminen auttaa työntekijää suoriutumaan paremmin tulevaisuuden haasteista. Organisaation henkilöstöstrategialla varmistetaan henkilöstön osaaminen liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi ja henkilöstön hyvinvointia tukeva kannustinjärjestelmä. Henkilöstö arvioidaan ominaisuuksien ja osaamisen perusteella, minkä li-

säksi kartoitetaan organisaation hyvinvoinnin nykytilanne eri näkökulmista. Työhyvinvoinnin kehittämisen avuksi on olemassa työkaluja, joilla työhyvinvointia voidaan tutkia ja mitata. Tärkeää olisi, että työkaluja käytetään ja työhyvinvointia seurataan säännöllisesti. (Kauhanen ym. 2016, 35–84.)

Työhyvinvointia voidaan edistää kehittämällä johtamista ja esihenkilötyötä, työtä ja työympäristöä sekä laatimalla hyvinvointiohjelmiä. Juuti ja Vuorela (2015, 56) toteavat keskusteleavan johtamisen lisäävän työyhteisön hyvinvointia, sillä avoimuus parantaa keskinäistä luottamusta ja lisää vuorovaikutusta. Johdon on oltava aidosti kiinnostunut henkilöstönsä hyvinvoinnista, jotta se sitoutumisellaan voi sitä edistää. Esihenkilöillä on paras käsitys omien alaistensa tilanteesta, minkä vuoksi esihenkilötyötä kehittämällä lisätään kyvykkyyttä työn kehittämiseen työhyvinvointia parantavalla tavalla, lisäksi taitoa kuunnella ja tukea alaisiaan työssä. Työhyvinvointi muodostuu yhteistyössä työntekijöiden ja johdon kanssa, kun kaikki hoitavat osuutensa fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen tasapainon saavuttamiseksi. Työhyvinvoinnin saavuttamiseksi ei ole yhtä oikeaa mallia, vaan se riippuu organisaatiossa työskentelevien henkilöiden yksilöllisten odotusten ja tarpeiden täyttymisestä. (Viitala 2013, 229–230.)

Työhyvinvoinnin johtamisen tehtävä on tunnistaa työhyvinvointia uhkaavat fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset kuormitustekijät. Fyysisiä kuormatekijöitä ovat työasennot, voiman käytön tarve, melu ja lämpötila, kun taas psyykkisiä ovat esimerkiksi aikataulupaineet, vastuu, yksitoikkoinen työ, arvostuksen puute ja työn jatkumisesta johtuva epävarmuus. Sosiaalisia kuormatekijöitä puolestaan ovat työyhteisön huono ilmapiiri, epäoikeudenmukaisuus ja huono tiedonkulku. Pitkään jatkuneen ylikuormituksen vastakohtana alikuormitus johtaa yksilön alisuorittamiseen ja työhyvinvoinnin vähenemiseen oman työn haastavuuden puutteen ja merkityksettömyyden tunteen vuoksi. (Viitala 2021, 130–133.)

Organisaation menestyksen avain on osaavassa ja hyvinvoivassa henkilöstössä (Liukkonen 2008, 14). Työhyvinvointi ei ole pelkästään työnantajan vastuu ja velvollisuus, vaan myös yksilön vastuu. Yksilö on esimerkiksi itse vastuussa omista terveellisistä elintavoistaan, joiden saavuttamisen avuksi työnantaja tarjoaa työterveyshuollon. Työterveyshuoltolaki velvoittaa työnantajan järjestämään työterveyshuollon kustannuksellaan. Joen (2021, 150) mielestä työntekijöiden työhyvinvoinnin perusta muodostuu työterveyshuollosta, työturvallisuudesta, työyhteisön ilmapiiristä, yksilöiden suorituskyvystä ja osaamisesta sekä esimiesten johtamistaidoista. Työhyvinvointi on yhteinen tavoite, jonka tavoittelemiseen osallistuu työnantaja, työsuojelun edustajat ja työterveyshuolto. Työhyvinvoinnin eteen tehdään määrätietoisesti töitä ja kehitystä seurataan mittareilla ja työntekijöille osoitetuilla työhyvinvointikyselyillä. (Viitala 2021, 130–133.)

Rauramo (2012, 13–15) kuvaa teoksessaan Työhyvinvoinnin portaat Abraham Maslowin tarvehierarkiaan pohjautuvan työhyvinvoinnin porrasmallin teemoiksi terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. Terveys lähtee yksilön valinnoista ja asenteesta. Terveysteen vaikuttavat liikunta, terveellinen ruokavalio, lepo ja uni sekä muut terveelliset elämäntavat. Esimerkiksi painoa ei saa kuriin pelkäämään liikkumalla, mutta liikunta ja ruokavalio yhdessä auttavat painonhallinnassa, myöskään päihteyttämyys ei yksistään takaa terveyttä. Työterveyshuollon säännöllisillä terveystarkastuksilla voidaan yksilön terveydentilassa tapahtuvia muutoksia havainnoida ja tarvittaessa ryhtyä terveyttä edistäviin toimenpiteisiin. Työn pitkäaikainen kuormittavuus altistaa sairauslomille, joten siihen tulisi puuttua mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Työnantajalla on monia keinoja terveyden edistämiseen, mutta yksilön tulee hyödyntää niitä ja myös osallistua terveyden edistämiseen omalta osaltaan. Turvallisuuden tunne on yksilön perustarpeita, jota työstä saatava ansio antaa yksilölle. Työntekijällä on lisäksi oikeus psyykkisesti ja fyysisesti turvalliseen työympäristöön. Työympäristön turvallisuutta parannetaan riskien kartoittamisella ja tietoisuutta lisäämällä. Varmuus työpaikan säilymisestä lisää henkistä turvallisuutta, kun taas työpaikkakiusaaminen vähentää. Kuten terveyden edistämisenkin myös turvallisuuden parantamisen suhteen työnantajalla on velvollisuus ja keinoja toteuttamiseen, mutta se edellyttää myös työyhteisön jäsenten osallistumista. (Rauramo 2012, 25–122.)

Yksilön sosialisoituminen kestää läpi elämän ja muokkaa yksilöä. Yhteisöllisyyden tarve täyttyy, kun yksilö tuntee olevansa osa yhteisöä, jossa vuorovaikutus muiden jäsenten kanssa vahvistaa yksilön sosiaalista minäkuvaa. Yhteisöllisyys lisää erilaisuuden hyväksymistä. Yhteisöön kuulumisen lisäksi yksilö tarvitsee työyhteisön arvostusta, mikä lisää yksilön omaa työn arvostusta sekä parantaa yksilön itsetuntoa. Toimivassa työyhteisössä yhteisöllisyys kasvaa ja auttaa yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. Me-hengen lisääminen erilaisilla työyhteisön jäsenille osoitetuilla tapahtumilla, ja uuden jäsenen ottamisella mukaan yhteisöön lisätään yhteenkuuluvuuden tunnetta. Arvostuksen osoittaminen näkyy työyhteisön jäsenten välisessä kanssakäymisessä. Avoin keskustelukulttuuri lisää keskinäistä luottamusta työyhteisössä, kun taas esihenkilön osoittama arvostus lisää itsetuntoa ja mielekkyyttä työtä kohtaan. Arvostamisen kulttuurin syntyminen edellyttää johtoportaan esimerkkiä asianmukaisesta kohtelusta toisiaan kohtaan ja hyviä käytöstapoja. Teemoista viimeinen käsittelee yksilön itsensä toteuttamista ylläpitämällä osaamistaan. Osaaminen on yksilön kilpailutekijä työmarkkinoilla, toisaalta osaaminen mahdollistaa työn hallinnan. Osaamisen kehittämällä yksilö varautuu tulevaisuuden haasteita varten. Osaamisen vastuullinen kehittäminen on esihenkilöiden vastuulla, mutta yksilön aktiivisuudestakin on hyötyä. Osaamista voi myös kehittää työn ulkopuolella. Organisaation kannalta tärkeää on opitun asian jakaminen yhteisössä, mutta myös opitun asian ottaminen käytäntöön. (Rauramo 2012, 103–168.)

5.2 Työtyytyväisyys

Yksilön kokemaan työtyytyväisyyteen vaikuttavat monet tekijät; usein samat, jotka edesauttavat työhyvinvointia. Yksilö on tyytyväinen tehtyyn työhön, josta hän on osaamisensa ja motivaationsa avulla suoriutunut hyvin, mikä puolestaan lisää yksilön itsevarmuutta ja työn mielekkyyttä. Kiinnostava, monipuolinen, merkityksellinen ja tarpeeksi haastava työ sekä selkeät realistiset päämäärät ylläpitävät yksilön työmotivaatiota yllä, kun taas pitkään yksitoikkoisena jatkunut työ vähentää työmotivaatiota. Yksilön asenne vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja yksilö voikin motivoitua pelkästä työn tarjoamasta mielihyvästä, mutta tarvitsee silti palautetta muilta työyhteisön jäseniltä, lisäksi työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen onnistuneesti lisää mielekkyyttä. Työtytymättömyyteen puolestaan vaikuttaa kiire, epävarmuus, työhön vaikuttamismahdollisuuksien puute, työ ei tarjoa tarpeeksi haasteita tai se on liian haastavaa sekä työpaikkakiusaaminen. Hyvä ja toimiva viestintä keskusteleivassa työyhteisössä lisää avoimuutta, keskinäistä ymmärrystä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, sillä viestinnän puute ruokkii epäluuloja ja negatiivisia tunteita. Kestin (2005, 165) mukaan jokaiselle asialle on oma aikansa ja tiedotustapansa, ja säännöllisesti viestittäviä asioita organisaatiossa voi olla esimerkiksi taloudellinen tilanne. (Juuti ym. 2015, 230–250; Kehusmaa 2011, 85–93.)

5.3 Sairauspoissaolot ja työtapaturmat

Työntekijällä on oikeus poissaoloon työstä sairauden vuoksi. Sairauspoissaolot aiheuttavat työnantajalle ylimääräisiä kustannuksia, joita pyritään pienentämään parantamalla työhyvinvointia. Sairauspoissaolopäivien lukumäärä onkin yksi yleisesti käytetyistä mittareista työyhteisössä. Sairauspoissaolojen kehitystä analysoimalla ja selvittämällä poissaolojen syyt voidaan pyrkiä niiden ennaltaehkäisyyn, missä onnistuminen näkyy tilastoissa vähentyneinä sairauspoissaoloina (Liukkonen 2008, 200–201). Henkilöstömäärä on usein mitoitettu vastaamaan organisaation tarpeita, minkä vuoksi poissaolot kuormittavat työyhteisön muita jäseniä lisäämällä töiden määrää ja henkistä kuormaa. Työyhteisön paine sekä pelko työpaikan menettämisestä voi johtaa työskentelyyn sairaana, mikä taas pitkittää toipumista, vähentää tehokkuutta ja lisää virheiden määrää. Taloudellisen taantuman aikana sairauslomien on todettu vähenevän, mikä johtunee työpaikan menettämisen pelosta, kun taas nousukaudella työkuorman lisääntyminen nostaa sairastumisriskiä. Kynnys jäädä sairauslomalle on alhainen, jos yksilö on tyytymätön työhön tai työyhteisöön eikä työmotivaatiota ole. Toisaalta kynnys jäädä sairauslomalle nousee, jos työtehtävät

kasaantuvat poissaolon aikana. Sairaana työskentely ei ole organisaation edun mukaista ja tällaisen kulttuurin syntyminen tulisi estää. (Liukkonen 2008, 200–207.)

Sairauspoissaoloja aiheuttavien sairauksien selvittäminen mahdollistaa juuri niiden sairauksien ennaltaehkäisyyn, mitä organisaatiossa eniten esiintyy. Työnantaja voi työoloja ja työergonomiaa kehittämällä ennaltaehkäistä sairauspoissaoloja, minkä lisäksi työnantajalla on velvollisuus yhteistyössä työterveyshuollon kanssa laatia toimintasuunnitelma varhaiseen puuttumiseen työkyvyn ylläpitämiseksi. Erityisen pitkissä sairauslomissa työkyky arvioidaan työterveyshuollon toimesta ja tehdään suunnitelma työelämään paluuseen toipumista vaarantamatta. Mikäli työntekijä ei voi palata entiseen työhönsä, tulee työnantajan mahdollisuuksiensa mukaan tarjota vaihtoehtoisia töitä. (Alahuhtala & Huhta 2018, 81–114; Parnila & Skurnik-Järvinen 2015, 3–10.)

Työntekijällä on oikeus olla pois töistä myös tapaturman aiheuttaman työkyvyttömyyden vuoksi. Työnantajalla on lakisääteinen velvollisuus vakuuttaa työntekijät tapaturman varalle. Tapaturmavakuutuksella katetaan tapaturmasta aiheutuneet hoidon kustannukset sekä osa sairauspoissaolosta johtuvista kustannuksista. Tapaturmaksi lasketaan työaikana, matkalla töistä kotiin ja päinvastoin tai työmatkan aikana tapahtunut äkillinen usein ulkoisen tekijän aiheuttama loukkaantuminen. Vakavat työtapaturmat johtavat työsuojeluviranomaisen tutkintaan, kun taas vaikutukseltaan vähäiset voivat jäädä jopa ilmoittamatta kokonaan. Jokainen tapaturma tulisi kuitenkin ilmoittaa, jotta niiden avulla voidaan työturvallisuutta parantaa. Tapaturma-alttius myös vaihtelee aloittain, rakennusalalla on toimistotyöhön verrattuna huomattavasti enemmän tapaturmia. Organisaatioissa parannetaan turvallisuutta koulutuksilla, tiedotuksilla, riskien arvioinnilla ja ennen kaikkea henkilöstön sitoutumisella tapaturmien ennaltaehkäisyyn. (Työsuojelu 2021.)

5.4 Tyky-toiminta

Tyky-toiminta eli työkykyä ylläpitävä toiminta on yksi työhyvinvoinnin osa-alueista ja sen tavoitteena on terveyden ylläpitäminen ja parantaminen työuran kaikissa vaiheissa. Työkyvyn ylläpitäminen hyödyttää yksilöä ja sitä kautta koko työyhteisöä, mutta se on kuitenkin vain yksi työhyvinvointia parantava tekijä. Työkykyyn on aiemmin sisällytetty pelkkä fyysinen työkyky, jota on ylläpidetty työnantajan tarjoamalla liikuntaseteleillä. Työkykyyn vaikuttaa työntekijän terveyden lisäksi paljon muita tekijöitä,

siksi tyky-toiminnan sijaan käytetäänkin usein käsitettä tyhy-toiminta. Tyhy-toiminta eli työhyvinvointia tukeva toiminta on tyky-toimintaa laajempi kokonaisuus ja myös kuvaavampi, sillä organisaatiot haluavat henkilöstön työkyvyn säilymistä, mutta myös työhyvinvointia. (Viitala 2013, 213–222.)

Ilmarinen (Työterveyslaitos 2021) kuvaa työkykyä laajempänä kokonaisuutena työkykytalon avulla, jonka kerroksien yhteisvaikutuksesta syntyy työkyky. Työkykytalon perusta on terveys, osaaminen, arvot ja työ. Terveydellä tarkoitetaan niin yksilön fyysistä kuin psyykkistäkin työkykyä, mutta myös sosiaalista kykyä. Yksilöllä itsellään on vastuu huolehtia omasta terveydestä, mikä on koko työkyvyn perusta, mutta tässä työterveyshuolto on tukena. Osaaminen koostuu koulutuksesta, taidoista ja tiedoista, joita kehitetään elinikäisellä oppimisella suoriutuakseen uusista työkykyvaatimuksista. Kolmannessa kerroksessa on arvot, asenteet ja motivaatio. Oman työn kokeminen mielekkääksi ja sopivan haastavaksi lisää hyvinvointia työssä. Työhyvinvointia heikentävät kuormitustekijät tulisi tunnistaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Sopiva työn kuormittavuus on hyväksi, mutta pitkään jatkuvana kuormittava työ voi johtaa sairastumiseen, minkä vuoksi organisaatiossa tulisi tavoitella tasapainoa työn kuormittavuudessa. Työkykytalon ylimmässä kerroksessa on johto, työyhteisö ja työolot. Työyhteisössä vallitsee hyvä ilmapiiri ja yhteisön jäsenet tekevät yhteistyötä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi sekä työolot ovat turvalliset ja toimivat. Työkykytalo on kokonaisuus, jonka eri kerrokset toimivina osa-alueina yhdessä muodostavat työkyvyn. Työkyvyn laajemman määrittämisen ansiosta, työnantajan tukema työkyvyn ylläpitäminen ei enää tarkoita vain fyysistä tekemistä, vaan tyky-rahaa käytetään myös kulttuuritarjonnasta nauttimiseen. Kestin (2005, 131) mukaan henkilöstön työkyky paranee, jos henkilöstö voi vaikuttaa omaan työhön ja työmenetelmiin sekä toimintatapojen kehittämiseen. (Työterveyslaitos 2021; Viitala 2013, 213–222.)

5.5 Työsuojelu ja yhteistoiminta

Työsuojelulla pyritään takaamaan työntekijälle niin psyykinen kuin fyysinen työkyky ehkäisemällä ja poistamalla työssä tai työoloissa olevia uhkia tai vaaratekijöitä. Työsuojelu on lakisääteinen, mutta sillä tavoitellaan myös taloudellisia hyötyjä työkyvyn heikentymisestä johtuvien kustannusten eliminoimisessa. Työsuojelu hyödyttää lisäksi myös työnantajien mainetta vakavien tapaturmien onnistuneessa ennaltaehkäisyssä. Suomessa työsuojelun katsotaan alkaneen jo 1800-luvun lopulla, mutta työsuojelu ja -olojen taloudellisen merkityksen läpimurto tapahtui vasta 1990-luvulla (Hietala, Hurmalainen & Kainanto 2019, 14). Juutin ym. (2015, 387–391) mukaan työsuojelun painopiste on muuttunut 1970-luvun

työtaturmista, 1980-luvun fyysisen ja psyykkisen työkuorman kautta 1990-luvulla työkyvyn ylläpitämisestä hyvinvointiin työssä ja työyhteisön kehittämiseen 2000-luvulla aina 2010-luvulla työn tulokellisuuden tukemiseen. Painopiste on siis siirtynyt yksilöstä työyhteisön kehittämiseen, mikä hyödyttää enemmän organisaatiota. (Hietala ym. 2019, 14–16; Juuti ym. 2015, 387–391.)

Vaikka työsuojelu on työnantajan vastuulla, velvoittaa se silti myös työntekijöitä noudattamaan annettuja ohjeita ja ilmoittamaan havaitsemistaan puutteista tai rikkoutumisista. Työsuojelua tehdään yhteistyössä organisaation kaikkien jäsenten kanssa, mikä motivoi työntekijöitä kehittämään ja ylläpitämään turvallista työyhteisöä. Työnantajan riskien arvioinnilla kartoitetaan tapaturmia, työperäisiä sairauksia ja ammattitauteja aiheuttavia haitta- ja vaaratekijät työpaikalla. Työsuojelu ei kuitenkaan keskity pelkästään fyysisten työolojen parantamiseen, vaan sillä pyritään estämään myös epäasiallista kohtelua ja syrjintää työyhteisössä sekä noudattamaan yhdenvertaista kohtelua organisaation jäsenten keskuudessa. Työpaikan eettiset ohjeet lisäävät tietoisuutta hyväksyttävästä käytöksestä työyhteisössä, esimerkiksi epäasiallisesta kohtelusta ilmoittamista helpotetaan organisaation ilmoituskanavien käytöllä. Työsuojelutoiminnan kehittämisen tueksi työsuojelulle asetetaan tavoitteet, joiden toteutumista organisaatiossa seurataan. (Saloheimo 2016, 122–123.)

Työsuojelun yhteistoiminnalla tarkoitetaan työnantajan ja henkilöstön yhteistyössä toteuttamaa työsuojelun kehittämistä, työntekijän turvallisuuteen, terveyteen tai työkykyyn vaikuttavia asioita. Yhteistoimintaa on toteutettu vapaaehtoisesti jo 1920-luvulta alkaen, mutta lakiin työsuojelu on tullut vasta 1973 (Saloheimo 2016, 123). Yhteistoiminnalla pyritään muodostamaan työyhteisöön työturvallisuutta tukeva kulttuuri, jolloin turvallisuuden huomioiminen on osa päivittäistä toimintaa. Tämän saavuttamiseksi työntekijät otetaan mukaan suunnitteluun ja toteutukseen. Viihtyisän työyhteisön syntyminen vaatii yhteistyötä ja jokaisen jäsenen panosta. (Saloheimo 2016, 122–129.)

5.6 Työterveyshuolto

Työterveyshuolto tuli lakisääteiseksi 1978, mikä velvoittaa työnantajaa järjestämään työterveyshuollon tai hankkimaan palvelun ostopalveluna (Saloheimo 2016, 118). Työterveyshuollon edustaja osallistuu työmenetelmien, työtapojen ja työtilojen suunnitteluun sekä järjestää terveystarkastuksia ja kuntoutuksia tavoitteena työssä jaksaminen ja työkyvyn ylläpitäminen. Työterveyshuolto on investointi organisaatioon, erityisesti ennaltaehkäisevä ja varhaisen puuttumisen toiminta edesauttaa työntekijöiden työter-

veyden ylläpitämistä ja mahdollistaa pitkän uran työkykyisenä. Työpaikkojen sisäilman laadun tutkiminen on ihan yhtä tärkeää kuin työyhteisön ilmapiirinkin arviointi, sillä myös huono sisäilma voi aiheuttaa sairauksia ja johtaa siten sairauspoissaoloihin. Huono työilmapiiri taas saa työntekijän voimaan huonosti ja mahdollisesti hakeutumaan sairauslomalle. Työterveyshuollon tavoitteellisella toiminnalla pyritään ennalta ehkäisemään kaikista mahdollisista syistä johtuvat työterveyttä alentavat tekijät. Työterveyshuollon tehtäviin kuuluu myös tukea työntekijää yhteistyössä työnantajan kanssa paluussa työhön pitkän sairausloman jälkeen. On tärkeää, että työntekijää tuetaan alussa eikä kuormiteta liikaa, mikä helpottaa työntekijän paluuta ja ehkäisee uutta sairauslomaa. (Saloheimo 2016, 118–121.)

6 REKRYTOINTI JA HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN

Rekrytointi on keino saada organisaatioon lisää henkilöstöä ja se on yksi vaikutuksiltaan ja kustannuksiltaan merkittävimmistä investoinneista organisaatiolle. Uutta osaamista tulee rekrytointien kautta, mutta lisäksi henkilöstöä on jatkuvasti kehitettävä. Osaamisen kehittäminen on organisaatiolle tärkeää ja sitä mitataan usein koulutuspäivien määrällä. Henkilöstön koulutuksiin varataankin usein budjetista varoja, jotka asettavat toisaalta tavoitteet, mutta myös rajoitukset. Myös säännöllisillä kehityskeskusteluilla pyritään lisäämään henkilöstön osaamista kehittämistä tukevien tavoitteiden avulla. Uudet työsuhteet ilmaisevat organisaation kasvua, ja henkilöstön kehittäminen taas lisää organisaation osaamista. Nämä tekijät halutaan usein tuoda esiin henkilöstötilinpäätöksessä.

6.1 Rekrytointi

Organisaatioon hankitaan uutta työvoimaa rekrytoinnin kautta, kun siihen tulee tarve. Tarve voi syntyä uuden toimen perustamisen myötä, työntekijän poistuessa työyhteisöstä tai liiketoiminnan laajentuessa. Uuden työvoiman palkkaaminen on iso investointi, jonka vaikutukset tuntuvat organisaatiossa pitkään. Henkilön jäädessä pois työyhteisöstä, organisaatiossa on tarpeen miettiä prosessien tehokkuus, jos tarkoitus ei ole rekrytoida uutta henkilöä. Organisaation prosessien läpikäynti tehostaa toimintaa ja vähentää työkuormaa. Rekrytointitarvetta arvioidessa tulee kartoittaa sisäisen rekrytoinnin mahdollisuus, minkä hyviä puolia on riskittömyys, koska siirtyvän henkilön tiedot, taidot ja asenne ovat tiedossa ja toisaalta helppous, koska perehdyttämiseen ei vaadi paljon resursseja. Liiketoiminnan laajentuessa toimintoja voidaan hankkia myös ostopalveluna. Uuden toimen ollessa kyseessä tai uuden henkilön tarve on todellinen, aloitetaan rekrytointiprosessi. (Viitala 2021, 58–61; Joki 2021, 65–68.)

Rekrytoinnin tavoitteena on saada uutta osaamista organisaatioon, mitä edistää organisaation maine hyvänä työnantajana. Kuitenkaan pelkän osaamisen palkkaaminen ei riitä, vaan työntekijä täytyy saada toimimaan motivoituneesti organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi ja pysymään organisaatiossa (Kaija 2016, 21–22). Rekrytointiprosessi suunnitellaan huolellisesti ja jo alkuvaiheessa määritellään valintakriteerit työyhteisön, osaston ja tehtävien mukaan, lisäksi rekrytointiprosessiin varataan aikaa, jotta prosessin tavoitteena saadaan aikaan onnistunut työsuhde. Organisaation kehittämisen ja uuden osaamisen saamiseksi organisaatioon vaatimustasoa uutta henkilöä kohtaan on hyvä nostaa, jotta organisaatiota voi uudistaa. Uusi henkilö tuo uutta näkökulmaa organisaatioon ja voi olla organisaatiolle hyödyksi,

vaikka vaatimustaso tehtävään pysyisikin samana. Muutos on pysyvää, mistä johtuen tehtävät tulevat muuttumaan työympäristössä tapahtuvien muutosten myötä. (Viitala 2021, 58–61; Joki 2021, 65–68.)

Organisaatio voi tehdä rekrytoinnin itse tai ostaa palvelu rekrytointiyritykseltä. Rekrytoinnin ulkoistaminen lienee kuitenkin yleisempää yksityisellä sektorilla. Rekrytointikanavia ovat lehti-ilmoitukset, organisaation omat nettisivut ja työvoimapalvelujen sivut, lisäksi rekrytointialan toimijat ilmoittavat myös omilla kotisivuillaan. Rekrytointi-ilmoitus sisältää tehtäväkuvauksen, vaatimukset ja odotukset, koska sen tarkoituksena on tavoittaa oikeat henkilöt tehtävän ja organisaation tarpeisiin nähden. Seuraava vaihe on haastattelu, joka onkin keskeinen osa valintaprosessia. Haastatteluiden lisäksi valinnan apuna käytetään soveltuvuustestejä, käytännönharjoituksia ja suosituksia edellisiltä työnantajilta. Osaamisen, kokemuksen ja koulutuksen lisäksi tulisi pohtia, kuinka hyvin henkilön arvot ja persoona sopivat organisaatioon. Uuteen työntekijään kohdistuu usein myös suuret odotukset niin työstä suoriutumisen kuin kehitysideoidenkin suhteen. Organisaation maine työnantajana houkuttelee hyviä työntekijöitä, joita organisaatioon tarvitaan. Mainetta ei saavuteta pelkillä mainoksilla ja puheilla, vaan se ansaitaan pitkäjänteisellä työllä, ja miten organisaatiossa jo työskentelevät kokevat työpaikkansa. Työssään hyvinvoivat henkilöt puhuvat työnantajastaan ja työpaikastaan positiiviseen sävyyn. (Joki 2021, 68–74; Viitala 2021, 65–68.)

Rekrytointi itsessään on investointi, mutta rekrytoinnista aiheutuu kustannuksia prosessin eri vaiheissa, vaikka tavoitetta ei saavutettaisiinkaan. Organisaatiot karsivat kustannuksia ilmoittamalla ilmaisten kanavien kautta, mutta kustannuksia aiheutuu hakemusten läpikäymisistä ja haastatteluista, perehdyttämisestä sekä harjoitteluvaiheen tehottomammasta työstä mahdollisine virheineen. Rekrytointi on kuitenkin investointi, mistä organisaatio lopulta hyötyy. Onnistuminen rekrytointiprosessissa kuitenkin vaatii huolellisen suunnittelun, millä estetään väärä valinta tai väärät kriteerit. Rekrytoinnin tavoitteena on saada hyvä henkilö organisaation voimavaraksi, mutta lopullisen onnistumisen näyttää vasta aika, kuinka hyvin uusi henkilö sopeutuu organisaatioon, suoriutuu tehtävistään ja täyttää työnantajan odotukset. (Joki 2021, 81.)

Onnistunut rekrytointiprosessi ei pääty työsopimuksen allekirjoittamiseen, vaan se jatkuu perehdyttämisellä. Työnantajan valmistautuminen työsuhteen alkamiseen toivottaa uuden henkilön tervetulleeksi yhteisöön, eli työtilat työvälineineen ovat valmiina ja työyhteisön muut jäsenet ovat tietoisia uudesta jäsenestä ja työsuhteen alkamisesta. Uuden työsuhteen aloittaminen ja työn opettelu uudessa organisaatiossa ovat isoja, tärkeitä muutoksia työntekijän elämässä. Perehdytysuunnitelmasta on apua perehdytystehtävien ja -vastuiden jakamiseen, mutta myös itse perehdytykseen, sillä huolellisen perehdytyksen tavoite

on saada uusi henkilö osaksi organisaatiota, osaksi työyhteisöä. Perehdyttämissuunnitelma auttaa hyvässä perehdytyksessä, minkä ansiosta uusi työntekijä pääsee nopeasti sisään uuteen organisaatioon ja työtehtäviin. Selkeästi määritetyt työtehtävät ja odotukset sekä työyhteisön tuki auttavat uutta jäsentä työuran alkuvaiheessa. Täysin tuntemattoman henkilön rekrytoinnissa on aina omat riskinsä, kuitenkin rekrytointiprosessin huolellinen läpivienti pienentää sitä. (Joki 2021, 85–91; Viitala 2021, 82–84.)

6.2 Osaamisen kehittäminen

Osaaminen on yksi organisaation kilpailutekijöistä, jota tulee ylläpitää ja kehittää jatkuvasti. Organisaation osaamista lisätään kouluttamalla yksilöä, mutta myös rekrytoimalla uutta osaamista. Oppimista tapahtuu myös työn ohessa esimerkiksi perehdytysvaiheessa, tehtävänkiertoilla, sijaistamisella, tiimityössä ja projekteissa. Oppimista lisätään myös työpaikan ulkopuolella järjestettävillä koulutuksilla. Ulkopuoliset koulutukset vaativat usein suunnitelmallisuutta ja järjestelyjä, sillä koulutus voi kestää jopa vuosia, ne myös sitouttavat yksilön organisaatioon. Lähtökohta osaamisen kehittämiseen on yksilön, osaston ja koko organisaation osaamisen nykytilanteen kartoitus ja työelämän tulevaisuuden osaamisvaatimusten selvittäminen. Yksilön kehittämisessä vastuu on yksilöllä itsellään, mutta kehittymisen mahdollistaa organisaation kehitysmuotoinen kulttuuri sekä organisaation tarjoamat oppimismahdollisuudet. Koulutuksella tuettiin ennen lähinnä urakehitystä, koska itse työssä ei tapahtunut muutoksia, mikä olisi vaatinut osaamisen kehittämistä. Kuitenkin nykyään oppiminen on jatkuvaa ja tukee yksilöä työssään työtehtävien muuttuessa, mutta myös urakehityksessä. Osaamisen kehittämällä tavoitellaan muun muassa laadun parantamista, toimintojen tehostamista, kilpailukykyä ylläpitämistä. (Ojala & Meklin 2021, 13–22; Viitala 2021, 102–103.)

Osaamisen kehittäminen vaatii suunnitelmallisuutta, jonka apuna käytetään koulutussuunnitelmaa aika-auluttamisen ja kehittymisen seuraamiseksi. Osaamisen kehittämisessä yksilön oppimista ei automaattisesti seuraa organisaation oppiminen, vaan se edellyttää myös yksilöiden kykyä toimia yhdessä ja yhdistää osaamistaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaation kehittämistä tarvitaan esimerkiksi toimintojen kehittämiseen, tulevaisuuden muutosten ennakointiin, toimivan organisaatorakenteen luomiseen ja henkilöstön motivoimiseen (Ojasalo, Moilanen & Ritakoski 2015, 12). Henkilöstön koulutautumista mitataan perinteisesti koulutukseen käytetyllä ajalla tai eurojen määrällä. Näiden mittareiden rinnalla tai niiden sijaan tulisi mitata oppimista ja sen kehittymistä sekä osaamisen tuomista käytän-

töön. Koulutusten hyödyllisyyden arvioimisen ja mittaamisen myötä koulutuksia räätälöidään vastaamaan paremmin organisaation tavoitteita. Koulutuksen vaikuttavuutta mitataan, koska halutaan varmistaa organisaation kehittyminen koulutuksen avulla, mutta myös koulutusten hyödyllisyyden arvioimiseksi. (Juuti ym. 2015, 207–229; Kesti 2005, 36; Viitala 2021, 105–112.)

Osaamisen kehittäminen on jatkuva prosessi, joka muuttuu organisaation tarpeiden ja yksilöiden osaamisen kehittymisen mukaan. Organisaation osaamisen kehittäminen tarvitsee johdon sitoutumisen. Oppiva organisaatio pystyy hyödyntämään yksilön oppimiskykyä tavoitteiden saavuttamiseksi ja luomaan oppimista tukevan ilmapiirin. Yksilön oppimista tukee organisaatiossa käytössä olevat toimintatavat ja yhteisössä vallitseva asenne. Yksilön kokemus työn mielekkyys motivoi ja kannustaa, mikä helpottaa uuden tiedon omaksumisessa ja käytäntöön tuomisessa. Organisaatiossa on hyvä tietää ja ymmärtää, mitä tulee osata lyhyellä tai pitkällä aikajänteellä, jolloin tavoitteet voidaan asettaa konkreettisesti, mikä helpottaa tavoitteeseen pääsyä. Organisaatiossa pitää lisätä oppimista tukevia tekijöitä ja oppimisen tiellä olevia tekijöitä taas pyritään eliminoimaan. Kiire tai väärä asenne ovat oman kehittämisen tiellä. Yksilöä pitää motivoida kehittämään itseään kiireestä huolimatta, koska kiire voi helpottaa uuden osaamisen myötä. (Kauhanen 2012, 157–158; Ojala 2018, 20–24; Ojala ym. 2021, 229; Viitala 2011, 206–210.)

6.3 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelu on johtamisen työkalu, onnistuessaan siitä on hyötyä, mutta epäonnistuessaan se on ajanhukkaa (Aarnikoivu 2016, 13). Kehityskeskustelusykli on usein vuosi, mutta organisaatio voi määrittellä syklin omien tarpeiden ja käyttötarkoitusten mukaan. Varsinkaan isossa organisaatiossa kehityskeskusteluja ei kannata jättää pitämättä, sillä niiden tarkoitus on edistää luottamuksen ja avoimuuden syntymistä esihenkilön ja alaisen välillä, mahdollistaa palautteen antamisen sekä selkiyttää työntekijän työn tavoitteiden asettamista ja seuranta. Myös esihenkilön osoittama kiinnostus alaista kohtaan lisää alaisen merkityksellisyyttä työyhteisön jäsenenä ja mahdollistaa yhteistyön ja kehittää yhteistyötä. Keskustelukulttuuri ei synny pelkillä kehityskeskusteluilla, vaan kommunikointi yhteisön jäsenten välillä tulee olla vallitseva tapa organisaatiossa. (Aarnikoivu 2016, 13–16, 21–27; Joki 2021, 105–108.)

Kehityskeskustelu koostuu kolmesta vaiheesta, jotka ovat valmistautuminen, keskustelu ja jälkihoito (Aarnikoivu 2016, 107–108). Kehityskeskusteluun valmistaudutaan etukäteen, jotta kehityskeskustelusta tulee mahdollisimman hyödyllinen. Lisäksi esihenkilö varaa ajan ja paikan kehityskeskustelulle,

jotta avointa vuorovaikutteista keskustelua pääsee syntymään ilman häiriötekijöitä. Kehityskeskustelussa käydään läpi edellisen keskustelun tavoitteet ja niistä suoriutuminen. Suoriutumista arvioidaan onnistumisen ja tavoitteiden haasteellisuuden kautta, lisäksi määritellään kehityskohteet. Edellisen kehityskeskustelun jälkeisten tapahtumien positiivisten ja negatiivisten yksilökokemusten jakaminen vahvistaa keskinäistä luottamusta. (Aarnikoivu 2016, 107–141; Joki 2021, 107–111.)

Aarnikoivu (2016, 89) painottaa, ettei kehityskeskustelu ole pelkkää historian kertaamista, vaan kehityskeskustelussa pitää myös arvioida tilannetta nyt ja tulevaisuudessa. Keskustelussa käydään läpi työtehtäviä, asetetaan tavoitteet seuraavalle kaudelle, kehittämiskohteet ja mahdollisia muutostoiveita. Kehityskeskusteluissa käytetään yleensä valmista lomakepohjaa apuna, mutta sen ei pitäisi ohjata keskustelun kulkua liikaa, sillä vuorovaikutteinen keskustelu hyödyttää molempia. Keskusteleva esihenkilötyö on organisaation hyvinvoinnin keskeisiä tekijöitä avoimen, luottamuksellisen ja välittömän ilmapiirin syntymisessä (Juuti ym. 2015, 279). Kehityskeskustelun viimeisessä vaiheessa suoritetaan dokumentointi, jotta asetettuja tavoitteita voidaan seurata ja käyttää apuna tulevassa kehityskeskustelussa. Kehityskeskustelussa esiin tulleiden asioiden konkreettinen kehittäminen lisää siitä saatua hyötyä ja myös motivoi seuraavaan kehityskeskusteluun. Jos asiat jäävät paperille, tekee se kehityskeskustelusta pelkkää ajanhukkaa ja sen tarpeellisuus voidaan kyseenalaistaa. Oikea asenne, sitoutuminen ja motivaatio parantavat onnistumisen mahdollisuutta kehityskeskusteluun, johon alaisella ja esihenkilöllä on oikeus ja velvollisuus osallistua. (Aarnikoivu 2016, 89–105; Juuti ym. 2015, 279–297.)

7 HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖKSEN LAATIMINEN KEMINMAAN KUNNALLE

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on Keminmaan kunta, jonka palveluksessa työskentelee yli 300 henkilöä. Keminmaan kunnan organisaation osastot ovat hallinto, hyvinvointi, sivistys ja tekninen. Kuntien lakisääteisiä tehtäviä ovat esimerkiksi koulutus ja varhaiskasvatus, maankäyttö, ympäristöpalvelut, vesi- ja jätehuolto sekä sosiaali- ja terveyspalvelut. Vuoden 2023 alusta voimaan tulevan sote-uudistuksen myötä sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestäminen siirtyy Lapin hyvinvointialueen vastuulle. Lisäksi sote-uudistuksen myötä lähes sata Keminmaan kunnan henkilöstöön kuuluvaa siirtyy Lapin hyvinvointialueen palvelukseen. Opinnäytetyöni tarkoitus on laatia Keminmaan kunnalle henkilöstötilinpäätöksen raportointimalli, jota voidaan käyttää pohjana henkilöstötilinpäätöstä laadittaessa. Keminmaan kunnalle ei ole koskaan aiemmin tehty henkilöstötilinpäätöstä. Henkilöstötilinpäätös koostaa henkilöstön avainluvut kolmen vuoden ajalta yhteen raporttiin, josta lukujen kehitystä on helppo seurata ja havainnoida.

Keminmaan kunnantalo on remontoitu, ja henkilökunta on ollut väistötiloissa yli kahden vuoden ajan. Suurin osa henkilöstöstä sijoitettiin remontin ajaksi vanhaan kunnantaloon. Vaikka vanhan kunnantalon kiinteistöön tehtiin remonttia ennen sen käyttöönottoa väistötiloiksi, se ei siltikään täytä nykyajan työympäristölle asetettuja kriteerejä turvallisuuden ja sisäilman osalta. Työympäristö on yksi työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä, samoin johtaminen. Keminmaan kunnan henkilöstöasiat on yli vuoden ajan hoidettu muiden viranhaltijoiden toimesta oman toimen ohella. Lisäksi Keminmaan kunnalla toteutettiin koko henkilöstöä koskevat yhteistoimintaneuvottelut vuonna 2021. Yhteistoimintaneuvotteluilla on usein negatiivinen vaikutus myös työhyvinvointiin.

7.1 Taustatiedot

Opinnäytetyöni ensimmäisessä vaiheessa päätettiin, mitä tietoja henkilöstötilinpäätökseen otetaan mukaan ja miltä ajanjaksolta. Ajanjakson pituudeksi päätettiin kolme vuotta, vuodet 2019–2021. Mallia rakenteeseen otettiin julkiselle sektorille tehdyistä henkilöstötilinpäätöksistä ja henkilöstökertomuksista. Mittareiden valintaan vaikutti niiden antama kuva henkilöstöstä sekä lähtötietojen saatavuus käytettävissä olevista ohjelmista. Keminmaan kunta on vaihtanut palkanlaskentaohjelman vuonna 2020, minkä vuoksi osa historiatiedoista puuttuu. Lisäksi henkilöstötilinpäätökseen otettiin mukaan myös tunnuslu-

kuja, joille voi asettaa tavoitteita. Toisessa vaiheessa kirjoitettiin teoriaosuus aiheeseen liittyvän kirjallisuuden perusteella. Kolmannessa vaiheessa koottiin lukuja ja tietoja henkilöstötilinpäätöstä varten. Viimeisessä vaiheessa laadittiin henkilöstötilinpäätös (LIITE 1), joka koostuu osa-alueista henkilöstöpäannokset, työyhteisön hyvinvointi sekä rekrytointi ja henkilöstön kehittäminen.

Suurin osa henkilöstötilinpäätöksen lähtötiedoista otettiin Keminmaan kunnan tilinpäätösjulkaisuista, joihin luvut tulevat käytössä olevista ohjelmistoista sekä työterveyshuollon järjestäjältä. Opinnäytetyötä varten kokoonnuttiin toimeksiantajan edustajien kanssa pääsääntöisesti Teamsin välityksellä. Tapamisissa on ollut mukana vs. kunnanjohtaja, hallintojohtaja ja työsuojelupäällikkö. Opinnäytetyöni tuotoksena laadittiin henkilöstötilinpäätös, jota voidaan käyttää työkaluna henkilöstöjohtamisessa. Henkilöstötilinpäätöksen tietojen kehitystä seuraamalla ja analysoimalla selvitetään kehityskohteet sekä toimenpiteet työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Henkilöstön työhyvinvoinnin kehittäminen vaatii pitkäjänteistä työtä, jonka hyödyt eivät ole organisaatiossa heti havaittavissa.

7.2 Henkilöstötilinpäätöksen sisältö

Henkilöstötilinpäätöksen alussa on ensin kuvattu henkilöstön määrään liittyviä tietoja. Henkilöstön ominaisuuksien tietämistä hyödynnetään henkilöstösuunnittelussa, esimerkiksi henkilöstön eläköitymissuunnitelman laatimisessa sekä rekrytointitarpeiden arvioinnissa. Keminmaan kunnan henkilöstö koostuu vakituisista, määräaikaisista ja työllistämistuella työllistetyistä. Määräaikaiset työsuhteet koostuvat eri pituisista työsuhteista, lähinnä sijaisuuksista. Keminmaan kunnalla on myös kausityöntekijöitä, mutta niitä ei lasketa henkilöstölukumäärään mukaan. Kausityöntekijöiksi palkataan pääsääntöisesti peruskoulunsa päättäneitä nuoria. Tilastoinnissa henkilöstömäärä lasketaan eri työsuhteiden mukaan omissa ryhmissä, henkilöstötyössä mittayksikkönä käytetään henkilöiden fyysistä lukumäärää, kun taloudenseurannassa luku muutetaan usein vuosityöntekijäksi, jotta luvusta saadaan yhteismitallinen ja tarkempi (Liukkonen 2008, 155–156). Kunta- ja hyvinvointialueuetyöntekijäntien vuonna 2021 julkaiseman suosituksen mukaan henkilöstön määrään liittyvä henkilötyövuosi lasketaan seuraavan kaavan mukaisesti:

Henkilötyövuosi =	$\frac{\text{Palkallisten palveluksessa olopäivien lukumäärä kalenteripäivinä}}{365 * (\text{osa-aikaprosentti})/100}$
-------------------	--

KUVIO 2. Henkilötyövuosi / HTV2 laskukaava (Kunta- ja hyvinvointialueuetyöntekijät 2021, 33)

Tunnusluvulla raportoidaan palkallista työpanosta, joten sen laskentatavassa osa-aikaisen pienempi työpanos huomioidaan verrattuna kokoaikaiseen. Keminmaan kunnan henkilöstön määrän laskentatapa on muuttunut vuonna 2020. Vuonna 2019 ja ennen sitä osa-aikaiset henkilöt on laskettu 0,5 henkilönä riippumatta osa-aikaprosentista, eli 2019 henkilötyövuosien määrä oli 361,5, kun taas henkilöiden lukumäärä oli 389. Vuonna 2020 osa-aikaiset henkilöt laskettiin yhtenä henkilönä, tarkoituksena selvittää kunnalla töissä olevien henkilöiden lukumäärä riippumatta työsuhteen osa-aikaisuudesta. Henkilöstötilinpäätöksessä on esitetty henkilöstön määrä lukumääränä vuosina 2020 ja 2021, mutta vuonna 2019 henkilötyövuosien määränä. Lisäksi henkilöstötilinpäätökseen on kuvattu palvelussuhteiden jakauma vuonna 2021. Ohjelman vaihtumisen vuoksi henkilöstön palvelussuhdejakaumaa vuoden 2019 osalta ei ollut enää saatavilla, jotta vuoden 2019 luvusta olisi saanut vertailukelpoisen. Henkilöstön määrä tulisi laskea lukumääränä, jotta nähdään henkilöstön lukumäärän kehitys, sekä lisäksi henkilöstötyövuosina, jotta voidaan laskea henkilöstömenojen yksikkökustannukset. Henkilöstön sukupuolijakauman mukaan Keminmaan kunta on tyypillinen palvelualan naisvaltainen työnantaja.

Henkilöstötilinpäätöksessä on esitetty Keminmaan kunnan henkilöstö osastoittain sekä palvelussuhteen mukaan. Valtaosa henkilöstöstä toimii sivistyksen parissa, toiseksi eniten hyvinvoinnissa. Määräaikaisten osuudessa vakituisista on ollut vaihtelua tarkasteluajanjakson aikana. Organisaation kannalta suuri määräaikaisten lukumäärä voi olla haitallista toiminnalle, koska motivaatio voi kärsiä työsuhteen määräaikaaisuudesta erityisesti, jos jatko on epävarmaa. Määräaikaiset myös kuluttavat organisaation resursseja palkkauksen ja perehdyttämisen vuoksi, lisäten vakituisten psyykkistä painetta. Vuonna 2020 määräaikaisten määrä on vähentynyt ja vakituisten lisääntynyt, koska osa määräaikaisista työsuhteista on vakinaistettu, mutta kehitys on vuonna 2021 ollut päinvastainen.

Henkilöstön ajankäyttö koostuu harvoin täysin työssäolosta, koska työntekijällä on oikeus lakisääteisiin vapaisiin. Henkilöstön ajankäyttö kertoo, miten henkilöstön aika jakaantuu työssäolon sekä poissaolojen kesken. Henkilöstötilinpäätöksessä on esitetty palkalliset ja palkattomat poissaolot sekä kuvattu ajankäytön jakauma. Ajankäyttö on henkilöstötilinpäätöksessä laskettu huomioiden kaikki poissaolot, mutta sen voisi laskea myös huomioiden vain palkalliset poissaolot, jolloin selvitetään työssäoloajan osuus palkkamenoista.

Keminmaan kunnan henkilöstö on ryhmitelty henkilöstötilinpäätöksessä iän mukaan. Uuden Kunta- ja hyvinvointialueyöntekijöiden (2021, 34) laatiman henkilöstösuosituksen mukaan henkilöstön ikärakenne suositellaan raportoitavan viiden vuoden väleillä, mutta Keminmaan kunnalla jako on kymmenen

vuoden välein, lukuun ottamatta yli 60–vuotiaiden sekä alle 30–vuotiaiden ryhmää. Työntekijän ikä saadaan vähentämällä syntymävuosi raportointivuodesta, mukaan huomioidaan vuoden viimeisenä päivänä palvelussuhteessa olevat. Vuosina 1957–61 syntyneiden eläkeikä on 63 v 9 kk–64 v 9 kk (Eläketurvakeskus 2021). Keminmaan kunnan henkilöstöstä osa on jo saavuttanut eläkeiän, sen lisäksi vuosina 2021–25 saavutti tai saavuttaa yli 60 henkilöä eläkeiän, mikä on lähes viidennes koko henkilöstön määrästä. Keminmaan kunnalla tulisikin huomioida tämä henkilöstöä koskevissa päätöksissä sekä suunnitella rekrytointeja tai tehtävien uudelleen järjestelemistä, jotta toiminnan jatkuminen keskeytyksettä varmistetaan ja osaamista saadaan siirrettyä uusille tekijöille. Henkilöstön keski-ikä oli 50 vuotta vuonna 2021, mikä on kunta-alan työntekijöiden keski-ikään 45,6 vuotta verrattuna hieman korkeampi.

Henkilöstövaihtuvuudessa tilastoidaan päättyneet ja alkaneet vakituiset työsuhteet, lisäksi eläköitymisjärjestelyin päättyneet työsuhteet tilastoidaan erikseen. Keminmaan kunnalla käytössä oleva lähtöhaastattelulomake (LIITE 2) lähetetään vakituisen sekä määräaikaisen työsuhteen päättymisen yhteydessä täytettäväksi. Kyselyiden avulla pyritään selvittämään työsuhteen päättymiseen vaikuttaneita syitä, erityisesti työntekijän itse irtisanoessa työsuhteen, sekä lisäksi pyrkiä kehittämään toimintaa vastauksista saatujen tietojen avulla. Vakituisen henkilöstön vaihtuvuus on yksi Kunta- ja hyvinvointialue-työntekijöiden (2021, 35) määrittämistä yhdenmukaisella tavalla laskettavista mittareista. Henkilöstötilinpäätöksessä kuvatussa lähtövaihtuvuudessa on laskettu alkaneet ja päättyneet työsuhteet suhteessa vakituisen henkilöstöön, minkä mukaan lähtövaihtuvuus on laskenut ajanjakson aikana.

Henkilöstötilinpäätökseen on huomioitu vain palkkakustannukset sivukuluineen, koska niiden osuus henkilöstömenoista on ehdottomasti suurin. Muita henkilöstömenoja ovat palkkakustannusten lisäksi esimerkiksi henkilökuntaedut, vakuutus-, koulutus- ja työvaatekulut.

7.3 Työyhteisön hyvinvointi

Keminmaan kunnalla toteutettiin työhyvinvointikysely ensimmäisen kerran Kevan toimesta vuonna 2021. Kyselyn vastausprosentti jäi alhaiseksi ollen vain 40,6%. Verrokkikuntiin verrattuna alimmat arvosanat Keminmaan kunta sai seuraavista osa-alueista: työyhteisön sekä esihenkilön ja työntekijän välinen luottamuksellisuus, työn ammatilliset kehittymismahdollisuudet, työhön vaikutusmahdollisuudet sekä esihenkilön avoimuus työhön ja työyhteisöön liittyvistä asioista. Puolestaan hyvät arvosanat verrokkikuntiin verrattuna Keminmaan kunta sai yksiköiden välisen yhteistyön toimivuudesta, tietoisuus

työyksikön toimintatavoista ja tehtävistä, yksilön omista voimavaroista kohdata muutoksia ja uusia haasteita sekä tietoisuus toimintatavoista työkykyä uhkaavissa tilanteissa. Työhyvinvointikyselyn tulosten perusteella Keminmaan kunnalle on laadittu kehittämissuunnitelma työhyvinvoinnin edistämiseksi. Työhyvinvointikyselyjä tulee järjestää säännöllisesti, koska se kannustaa toimenpiteiden toteuttamiseen. Lisäksi uusien kyselytulosten avulla muutokset työhyvinvoinnissa voidaan todentaa.

Henkilöstön ajankäytön laskennassa huomioitiin kaikki poissaolot, kun taas sairauspoissaolojen vertailussa huomioidaan vain sairaudesta tai tapaturmasta johtuvat poissaolot. Myös sairauspoissaolojen laskemiselle Kunta- ja hyvinvointialueyöntekijät (2021, 35–36) ovat antaneet uuden suosituksen, joka lasketaan summaamalla sairauspoissaolopäivien yhteismäärä jaettuna henkilötyövuosilla. Suosituksen mukaan raportoinnissa huomioitaisiin myös ne, joille ei ole tullut yhtään sairauslomapäivää. Henkilöstötilinpäätöksessä on kuvattu sairauspoissaolopäivien jakauma osastojen kesken sekä sairauksista ja tapaturmista aiheutuvien poissaolopäivien kehitys tarkasteluajanjaksolla. Sairauspoissaolojen tilastoiminen erillään muista poissaoloista on tarpeen, kun poissaolojen kehitystä seurataan säännöllisesti varhaisen puuttumisen mahdollistamiseksi. Sairauspoissaolot voivat myös kieliä työhyvinvoinnin heikentymisestä. Sairauspoissaolojen vähentämiseksi voi asettaa tavoitteita, joiden toteutumista seurataan henkilöstötilinpäätöksissä. Poissaolojen kokonaismäärässä on suurta nousua havaittavissa tarkasteluajanjaksolla. Jotta sairauslomapäivien määrää onnistutaan vähentämään, tulee juurisyyt selvittää ja aloittaa konkreettiset toimenpiteet niiden ennaltaehkäisemiseksi.

Keminmaan kunnalla tapahtui vuonna 2019 23 ilmoitettua tapaturmaa, kun määrä seuraavana vuonna oli 37. Vuonna 2021 määrä oli laskenut 17. Vuoden 2019 lopulla Keminmaan kunnalla otettiin käyttöön uusi Pohjola Riskienhallintapalvelu, jonka aktiivisella käytöllä pyritään parantamaan työturvallisuutta. Työtapaturmien ilmoittamismenetelmien kehittämällä helpotetaan ilmoituksen laatimista, lisäksi ilmoitusvelvollisuudesta tiedottaminen organisaation sisällä toimii usein muistutuksena työntekijälle. Vuonna 2021 tapaturmien määrän laskusta huolimatta niiden aiheuttamien poissaolopäivien määrä lisääntyi, mikä tarkoittaa tapaturmien olleen vakavia.

Keminmaan kunnalla toimii tyky-toimikunta, joka toiminnallaan pyrkii edistämään työkykyä järjestämällä kaikille avoimia tyky-tapahtumia ja henkilökunnalle suunnattuja ryhmäliikuntavuoroja. Keminmaan kunta jakaa henkilöstölle myös Smartum-rahaa, jonka työntekijä voi käyttää haluamallaan tavalla oman hyvinvointinsa lisäämiseen. Henkilöstötilinpäätökseen on laskettu jaetun Smartum-rahamäärää työntekijää kohden.

Keminmaan kunnan yhteistyötoimikunnassa on kuusi työnantajan ja kuusi työntekijöiden edustajaa. Toimikausi kestää neljä vuotta. Keminmaan kunnan 12-jäseninen yhteistyötoimikunta pyrkii edistämään toiminnallaan työhyvinvointia, ja työhyvinvointiin liittyviä asioita käsitellään säännöllisesti järjestettävissä kokouksissa. Yhteistyötoimikunnan lisäksi Keminmaan kunnalla toimii työsuojelutoimikunta, johon kuuluu työsuojelupäällikkö, kaksi työsuojeluvaltuutettua ja yksi varajäsen. Työsuojelupäällikön velvollisuus on valvoa työturvallisuuden toteutumista ja noudattamista työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja toiminnan jatkuvuuden takaamiseksi. Työsuojelun tavoite on terveellisten ja turvallisten työolojen varmistaminen sekä henkilöstön työkyvyn ylläpitäminen. Työsuojelutoimikunnan painopistealueita oli vuonna 2021 viisi. Näihin osa-alueisiin uutena merkittävänä psykososiaalisena kuormitustekijänä on tullut koronaviruksen aiheuttamat vaikutukset työyhteisössä. Painopistealueisiin kuuluu myös työtapaturmat ja niiden havaintojen ilmoittaminen, vaarojen ja haittojen tunnistaminen, arviointi, seuranta ja hallinta. Lisäksi painopisteenä oli työsuojelun vuosikellon käyttöönotto ja työsuojeluvälien toteutus. Työsuojelutoimikunnan tavoitteiden toteutumista seurataan vuoden aikana kokouksissa, joissa käsitellään myös työsuojeluun tulleita uusia havaintoja ja ilmoituksia.

Työsuojelu- ja yhteistyötoimikunnat kehittävät yhteistyötä työterveyshuollon järjestäjän kanssa työkyvyn ylläpitämiseksi ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Työnantajan tavoitteisiin kuuluu myös työkyvyn heikkenemisen ennaltaehkäisy työterveyshuollon avulla, mutta myös sairausloman jälkeisen töihin paluun tukeminen. Työkuormituksen kokemus on yksilöllistä, siksi tiivis yhteistyö organisaation ja työterveyden järjestäjän kanssa on ensiarvoisen tärkeää. Työterveyshuollon suorittamissa työpaikkaselvityksissä tarkastetaan työntekijöiden työergonomiaa, jotta voidaan ennaltaehkäistä työasennosta johtuvia vaivoja ja näistä seuranneita sairauspoissaoloja.

7.4 Rekrytointi ja henkilöstön kehittäminen

Keminmaan kunnalla rekrytoinnista vastaa se osasto, mihin ollaan rekrytoimassa. Rekrytointikanavana Keminmaan kunta käyttää pääsääntöisesti julkisen sektorin ja te-palvelujen rekrytointisivustoja, kunnan omia nettisivuja sekä lehti-ilmoituksia. Julkisella sektorilla on käytössä Kuntarekry-sivut avointen työpaikkojen ilmoittamiseen. Tarve rekrytointiin tulee henkilön lähtiessä organisaatiosta ja tilalle palkataan henkilö tai perustettaessa uusi virka tai toimi. Uusi virka tai toimi perustetaan yhteiskunnallisen tai kuntastrategian muutoksen seurauksena. Keminmaan kunnalla tilastoidaan lähtövaihtuvuuden yhteydessä uudet vakituiset työsuhteet, mutta ei määräaikaisia työsuhteita. Määräaikaisia työsuhteita voidaan solmia vuoden aikana lukuisia, erityisesti koronapandemian aikana lyhyet sijaistamiset ovat lisääntyneet.

Henkilöstön koulutuspäivien määrä on laskenut hallintoa lukuun ottamatta kaikissa muissa osastoissa. Henkilöstötilinpäätöksessä on kuvattu koulutuspäivien keskiarvo osastoittain. Heikossa taloudellisessa tilanteessa usein karsitaan koulutukseen käytettäviä määrärahoja. Vuonna 2020 koulutuksia peruttiin koronapandemian vuoksi, koska pandemian alkuvaiheessa ei ollut osaamista järjestää etäkoulutuksia eikä kaikkia koulutuksia voida järjestää etänä. Tavoitteen mukaan koulutuspäiviä on keskimäärin 1–3 päivää henkilöä kohden vuodessa, mutta minimitalvoitteeseen on päässyt ainoastaan hallinto-osasto sekä hyvinvointi ja sivistys vuonna 2019. Keminmaan kunnalla ei tarkasteluajanjaksolla ole ollut koulutussuunnitelmaa koko henkilökunnalle, ainoastaan pääluottamusmiesten, työsuojeluvaltuutetun ja työsuojelupäällikön koulutussuunnitelmat. Vuonna 2022 laaditaan koulutussuunnitelma koko henkilökunnalle. Koulutuksella lisätään osaamista, mikä on toiminnan kehittämisen kannalta välttämätöntä. Koulutuspäiviä on helppo mitata, kun osaamisen kehittämistä arvioidaan, mutta osaamisen lisääntymistä se ei suoraan kerro. Osaamista voidaan lisätä myös muilla keinoin, esimerkiksi työnkierrolla.

Kehityskeskusteluiden avuksi on laadittu lomakkeet (LIITE 3 ja 4), joita käytetään kehityskeskustelun runkona ja apuna. Tavoite on järjestää kehityskeskustelut kerran vuodessa jokaiselle työntekijälle ja esihenkilölle. Kehityskeskustelujen toteutumisen sekä niissä asetettujen tavoitteiden toteutumisen tilastointi havainnollistaa niiden kehityskeskustelujen hyödyllisyyden, mutta myös kehittymisen.

8 POHDINTA

Opinnäytetyöni tarkoitus oli laatia henkilöstötilinpäätös Keminmaan kunnalle. Henkilöstötilinpäätös antaa tietoja henkilöstön määrästä ja laadullisista ominaisuuksista. Opinnäytetyön tavoitteena oli koota henkilöstötilinpäätökseen tietoja, jotka kuvaavat Keminmaan kunnan henkilöstöä mahdollisimman kattavasti. Henkilöstö aiheena oli todella mielenkiintoinen ja laaja ja se myös jaksoi aiheena kiinnostaa läpi koko prosessin. Opinnäytetyötä tehdessä oma ymmärrys ja tietämys henkilöstöstä ja henkilöstön hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä on lisääntynyt, ja uskon tästä olevan itselleni paljon hyötyä tulevaisuudessa. Lisäksi sain paljon tietoa aiheesta, ja pystyn näkemään henkilöstön niin työntekijöiden kuin työnantajankin silmin. Henkilöstö koostuu erilaisista yksilöistä muodostaen ison kokonaisuuden, joka verkon lailla vaikuttaa moneen tekijään heijastuen takaisin yksilöön.

Opinnäytetyö koostui kahdesta osuudesta, teoriaosuudesta ja toiminnallisesta osuudesta. Teoriaosuudessa hyödynsin henkilöstöön liittyvää kirjallisuutta. Kirjoitin teoriaosuuden lähes valmiiksi ennen siirtymistä toiminnalliseen osuuteen eli henkilöstötilinpäätöksen kirjoittamiseen. Henkilöstötilinpäätöksen rakenne vaikutti myös teoriaosuuteen, minkä vuoksi sen hahmottelu ja suunnittelu olisi kannattanut aloittaa aikaisemmin. Tosin sillä ei ollut aikatauluun paljonkaan vaikutusta, koska opinnäytetyön aikataulu oli melko joustava, ja kirjoittamiseen oli varattu hyvin aikaa. Opinnäytetyön ansiosta oma kirjallinen taito tuottaa tekstiä on kehittynyt.

Henkilöstöä käsittelevää lähdekirjallisuutta on saatavilla hyvin, kun taas puolestaan henkilöstötilinpäätökseen liittyvää teoriaa oli niukemmin. Julkisen alan henkilöstötilinpäätöksiä löytyi kuntien ja kaupunkien omilta nettisivuilta, jotka eivät olleet samanlaisia rakenteeltaan. Henkilöstötilinpäätökselle ei ole kaikille sopivaa mallia, siksi samanlaisia ei juuri ole, ja organisaatio voikin laatia oman näköisensä raportin. Haastavaa oli päättää, mitä mittareita henkilöstötilinpäätökseen otetaan mukaan, jotta se palvelisi mahdollisimman hyvin. Keminmaan kunnan palkanlaskentaohjelman vaihtumisesta johtuen kaikkia historiatietoja ei ollut saatavilla, joten tämä vaikutti myös mittareiden valintaan. Mittareina käytettiin olemassa olevia tietoja ja niistä laskettiin käytettävät tunnusluvut.

Henkilöstötilinpäätöstä voidaan tarkastella osaamisen kehittämisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Työelämän jatkuvassa murroksessa on työntekijöiden osaaminen ja sen kehittäminen avainasemassa. Työelämä vaatii jatkuvaa oppimista. Kehitysideana esittäisin koulutussuunnitelman laatimista koko henkilöstölle ja sen hyödyntämistä henkilöstön osaamisen lisääntymisen seurannassa sekä suunnitelmallisessa kehittämisessä. Toisena kehitysideana ehdottaisin tavoitteen asettamista henkilöstötilinpäätökseen työhyvinvoinnin näkökulmasta, koska se on tärkeä asia, joka nousee usein esiin. Työyhteisön hyvinvoinnin tila tulee ensin selvittää, jotta sitä voidaan kehittää ja parantaa, ettei työhyvinvoinnista huolehtiminen jäisi pelkäksi puheeksi. Tavoite voisi olla esimerkiksi sairauspoissaolojen määrän vähentäminen. Sairauspoissaolojen seuranta on mahdollista työterveyshuollon järjestelmän lähettämien herätteiden avulla, mutta herätteisiin ei aina kuitenkaan reagoita. Sairauspoissaolopäivien vähentäminen voi olla mahdollista reagoimalla työterveyshuollon herätteisiin ja ryhtymällä toimenpiteisiin.

Kehitysideana tulevia henkilöstötilinpäätöksiä ajatellen toisin esiin ohjelmistossa olevien tietojen raportointimahdollisuuksien selvittäminen. Tässä ajattelen lähinnä henkilöstön työajan, kokoaikaisuuden ja määräaikaisuuden, perusteella laskettavan henkilötyövuosien laskemisen mahdollistamista. Lisäksi kehitysideana lisäisin henkilöstötilinpäätökseen henkilöstöasioista vastaavan tervehdyksen alkuun, jossa voisi tuoda esiin henkilöstön työhyvinvoinnin eteen tehtyjä toimenpiteitä. Keminmaan kunnalle on laadittu kehityssuunnitelma henkilöstön työhyvinvoinnin parantamiseksi viimeisimmän työhyvinvointikyselyn tulosten pohjalta. Toimenpiteet ja niiden toteutuminen olisi hyvä tuoda organisaatiossa esiin, jotta ne myös konkretisoituvat työntekijöiden keskuudessa. Työhyvinvointikyselyjen vastausprosentin nostaminen voi myös olla tavoittelemisen arvoista.

Keminmaan kunnalla ei ole varsinaista henkilöstöstrategiaa, joten tämän tarpeellisuutta olisi hyvä arvioida. Kunta työllistäjänä on työvoimapainotteinen, ja työhyvinvointikyselyn tulosten perusteella henkilöstöasioihin olisi hyvä panostaa enemmän. Keminmaan kunnalla tulisikin kiinnittää enemmän huomiota henkilöstöjohtamiseen ja sen resurssointiin. Keminmaan kunta julkaisee tilinpäätöksissä hyvinvointisuunnitelmia asukkaiden hyvinvoinnin kehittämiseksi, mutta henkilöstön hyvinvointi jää vähäiselle huomiolle. Myös työsuojelun tavoitteiden toteutumista voisi enemmän tuoda esiin. Keminmaan kunnalla tehtiin vuonna 2019 työpaikkaselvitys, jonka pohjalta käynnistettiin työ esiin tulleiden asioiden tilanteen selvittämiseksi ja tarvittavien asioiden korjaamiseksi. Työpaikkaselvityksistä ja henkilöstön työhyvinvointisuunnitelmien toteutumisesta tiedottaminen työyhteisössä vaikuttaisi ilmapiiriin ja lisäisi luottamusta. Kevan työhyvinvointikyselyn tulosten perusteella työyhteisön yksiköiden välinen yhteistyö toimii hyvin, ja tätä kannattaa hyödyntää toimintojen kehittämisessä. Hyvä yhteishenki helpottaa uusien

toimintatapojen omaksumisessa käytännössä. Lisäksi tulosten perusteella verrokkikuntiin verrattuna keskimääräistä useampi yksilö kokee omaavansa hyvät voimavarat kohdata muutoksia ja uusia haasteita. Näitä voimavaroja tulee ehdottomasti hyödyntää toimintojen kehittämisessä, mutta myös antamalla yksilöille mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa työyhteisön kehittämiseen.

Opinnäytetyön tuotos oli Keminmaan kunnan ensimmäinen henkilöstötilinpäätös. Toivon heidän hyötyvän siitä seuraavien henkilöstötilinpäätösten laatimisessa. Henkilöstö on tärkeä voimavara ja työssä viihtyminen on meille kaikille tärkeää, lisäksi henkilöstön hyvinvointi heijastuu myös kunnan asukkaisiin. Henkilöstön hyvinvointi on aina ajankohtainen aihe. Opinnäytetyön kirjoittaminen oli haastavampaa kuin osasin odottaa, mutta olen tyytyväinen lopputulokseen opinnäytetyön ja oman lisääntyneen osaamiseni osalta.

LÄHTEET

- Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. *Vastuullinen johtaminen. Inhimillistä tuloksentekeä*. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Aarnikoivu, H. 2016. *Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu*. 3., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari. Saatavilla: <https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.centria.fi/fi/s/ak/...ustelu-2016/>. Viitattu 16.1.2022.
- Ahonen, G. 1998. *Henkilöstötilinpäätös – yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen*. Helsinki: Kauppakamari.
- Ahonen, G. 2015. Terve johtaminen. Teoksessa A-L. Karhula (toim.) *Julkista johtamista jalostamassa*. Keuruu: Otavan kirjapaino, 56-79.
- Alahuhtala, T. & Huhta, H. 2018. *Johda terveyttä: työnantajan opas*. Helsinki: Alma Talent. Saatavilla: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/BAEBBXDTEB#/kohta:SIS\(\(c4\)LLYS\(\(20\)/piste:b19](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/BAEBBXDTEB#/kohta:SIS((c4)LLYS((20)/piste:b19). Viitattu: 23.2.2022.
- Eläketurvakeskus. 2021. *Eläkkeet eri elämäntilanteissa*. Saatavilla: <https://www.tyoelake.fi/elakkeet-eri-elamantilanteissa/vanhuuselake-ikaluokilla-oma-elakeikansa/>. Viitattu 13.2.2022.
- Eronen, A. 1997. *Henkilöstön osaaminen yrityksen taseeseen?* Helsinki: Taloustieto.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. *Palkitse taitavammin: palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä*. Helsinki: Talentum Media. Saatavilla: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/DABBXXJTFF>. Viitattu 18.2.2022.
- Hietala, H., Hurmalainen, M. & Kaivanto, K. 2019. *Työsuojeluvastuuopas*. 12., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent. Saatavilla: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/HABBXXBTABFED>. Viitattu 4.1.2022.
- Joki, M. 2021. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. 7., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari. Saatavilla: <https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.centria.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2021>. Viitattu 4.1.2022.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus. Saatavilla: <library.ellibs.com/login/?l...52-451-682-2>. Viitattu 3.1.2022.
- Järvinen, A. 1996. *Henkilöstö voimavarana. Rekrytointi ja kehittäminen*. Helsinki: Edita.
- Kaija, M. 2016. *Rekrytointi : tehtävään vai yhtiöön?* Helsinki: Alma Talent. Saatavilla: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/GABBXXBTABJEC#> . Viitattu 2.1.2022.
- Kaijala, M. & Tolvanen, R. 2020. *Henkilöstö – strateginen investointi?* Viro: Printon. Saatavilla: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.centria.fi/ammattikirjasto/teos/henkilosto-strateginen-investointi-2020#kohta:Henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)\(\(20\)-\(\(20\)strateginen\(\(20\)investointi?](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.centria.fi/ammattikirjasto/teos/henkilosto-strateginen-investointi-2020#kohta:Henkil((f6)st((f6)((20)-((20)strateginen((20)investointi?). Viitattu 27.12.2021.
- Kauhanen, J. 2010. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 10. painos. Helsinki: WSOY.

- Kauhanen, J. 2012. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 10.-11. painos. Helsinki: Sanoma Pro. Saatavilla: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/EABBIXGTFE>. Viitattu 19.12.2021.
- Kauhanen, J. & Hellström, M. 2016. *Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: kehittämisohjelman laatiminen*. Helsinki: Kauppakamari. Saatavilla: <https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.centria.fi/fi/s/ak/...tystekijana/>. Viitattu 24.2.2022.
- Kehusmaa, K. 2011. *Työhyvinvointi kilpailuetuna*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino. Saatavilla: <https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.centria.fi/fi/s/ak/...uetuna-2011/>. Viitattu 2.1.2022.
- Kesti, M. 2005. *Hiljaiset signaalit – avain organisaation kehittämiseen*. Helsinki: Edita Publishing.
- Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. 2007. *Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät*. Helsinki: Gummerus Kirjapaino.
- Kunta ja hyvinvointialueyönantajat KT. 2021. *Suositus henkilöstökertomuksen laadintaan*. Saatavilla: <https://www.kt.fi/julkaisut-ja-oppaat/2021/suositus-henkilostokertomuksen-laadintaan>. Viitattu 10.10.2021.
- Liukkonen, P. 2008. *Henkilöstön arvon mittaaminen*. Helsinki: Talentum Media.
- Manka, M. & Manka, M. 2016. *Työhyvinvointi*. Helsinki: Talentum Media. Saatavilla: <https://verkko-kirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/BAXBBXAUGGBJXAB#>. Viitattu 24.2.2022.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritakoski, J. 2015. *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro. Saatavilla: <http://library.ellibs.com/login/?library=78&book=9789526350844>. Viitattu 9.1.2022.
- Otala, L. 2018. *Ketterä oppiminen: keino menestyä jatkuvassa muutoksessa*. Helsinki: Kauppakamari. Saatavilla: <https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.centria.fi/fi/s/ak/...muutoksessa/>. Viitattu 24.2.2022.
- Otala, L. & Meklin, S. 2021. *Ketterä oppiminen. 2, strategiasta käytäntöön*. Helsinki: Kauppakamari. Saatavilla: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.centria.fi/ammattikirjasto/teos/kettera-oppiminen-2-2021#kohta:Kettera\(\(e4\)\(\(20\)oppiminen\(\(20\)2\(\(20\)-\(20\)strategiasta\(\(20\)k\(\(e4\)yt\(\(e4\)nt\(\(f6\)\(\(f6\)n](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.centria.fi/ammattikirjasto/teos/kettera-oppiminen-2-2021#kohta:Kettera((e4)((20)oppiminen((20)2((20)-(20)strategiasta((20)k((e4)yt((e4)nt((f6)((f6)n). Viitattu 12.1.2022.
- Parnila, K. 2017. *Työsuhde tutuksi: esimiehen selviytymisopas. 2., uudistettu painos*. Helsinki: Helsingin Kamari. Saatavilla: <https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.centria.fi/fi/s/ak/...isopas-2017/>. Viitattu 19.2.2022.
- Parnila, K. & Skurnik-Järvinen, H. 2015. *Työpaikan poissaolot käytännönläheisesti. 2., uudistettu painos*. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari. Saatavilla: <https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.centria.fi/fi/s/ak/...isesti-2015/>. Viitattu 23.2.2022.
- Pyöriä, P. 2012. Johdanto: Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Teoksessa P. Pyöriä (toim.) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Yliopistokustannus, HYY Yhtymä, 7-22.

Rauramo, P. 2012. *Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 2.*, uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing.

Saloheimo, J. 2016. *Työturvallisuus. Perusteet, vastuu ja oikeusturva. 3.*, uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media. Saatavilla: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/BAX-BBXAUGGFH>. Viitattu 3.1.2022.

Teronen, A. 2000. *Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2000:1. Ikääntymiskysymys osaksi henkilöstöraportointia*. Helsinki: Edita.

Tilastokeskus. 2019. *Syntyvyyden lasku heijastuu alueiden tulevaan väestökehitykseen*. Saatavilla: [Tilastokeskus – Väestöennuste 2019–2070 \(stat.fi\)](https://tilastokeskus.fi/vaestoenuste/2019-2070). Viitattu 15.8.2021.

Tilastokeskus. 2020. *Työolot*. Saatavilla: <https://www.stat.fi/meta/til/tyoolot.html>. Viitattu 5.9.2021.

Tilastokeskus 2014. *Milloin työura alkaa ja loppuu?* Saatavilla: <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2014/milloin-tyoura-alkaa-ja-loppuu/>. Viitattu 12.9.2021.

Toimiva kunta. Hyvinvointia! Sivistystä! Elinvoimaa! 2017. S. Sallinen, K. Majoinen & J. Seppälä (toim.). Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:18. 2021. *Työolobarometri 2020 – ennakkotiedot*. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavilla: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-753-3>. Viitattu 25.2.2022.

Työterveyslaitos. *Työkyky*. Saatavilla: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>. Viitattu 2.1.2022.

Valtiovarainministeriö. 2021. *Kuntien tehtävät ja toiminta*. Saatavilla: [Kuntien tehtävät ja toiminta - Valtiovarainministeriö \(vm.fi\)](https://www.vuorokausi.fi/kuntien-tehtavat-ja-toiminta-2021). Viitattu 13.2.2022.

Viitala, R. 2002. *Henkilöstöjohtaminen. 2.*, tarkistettu painos. Helsinki: Edita Prima.

Viitala, R. 2007. *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Publishing. Saatavilla: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-5269-9>. Viitattu 22.1.2022.

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

Viitala, R. 2021. *Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Helsinki: Edita Publishing Oy. Saatavilla: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-7838-5>. Viitattu 19.12.2021.

Viitala, R & Jylhä, E. 2011. *Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. 1.-5. painos*. Helsinki: Edita Publishing.



KEMINMAAN KUNTA
HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS 2021

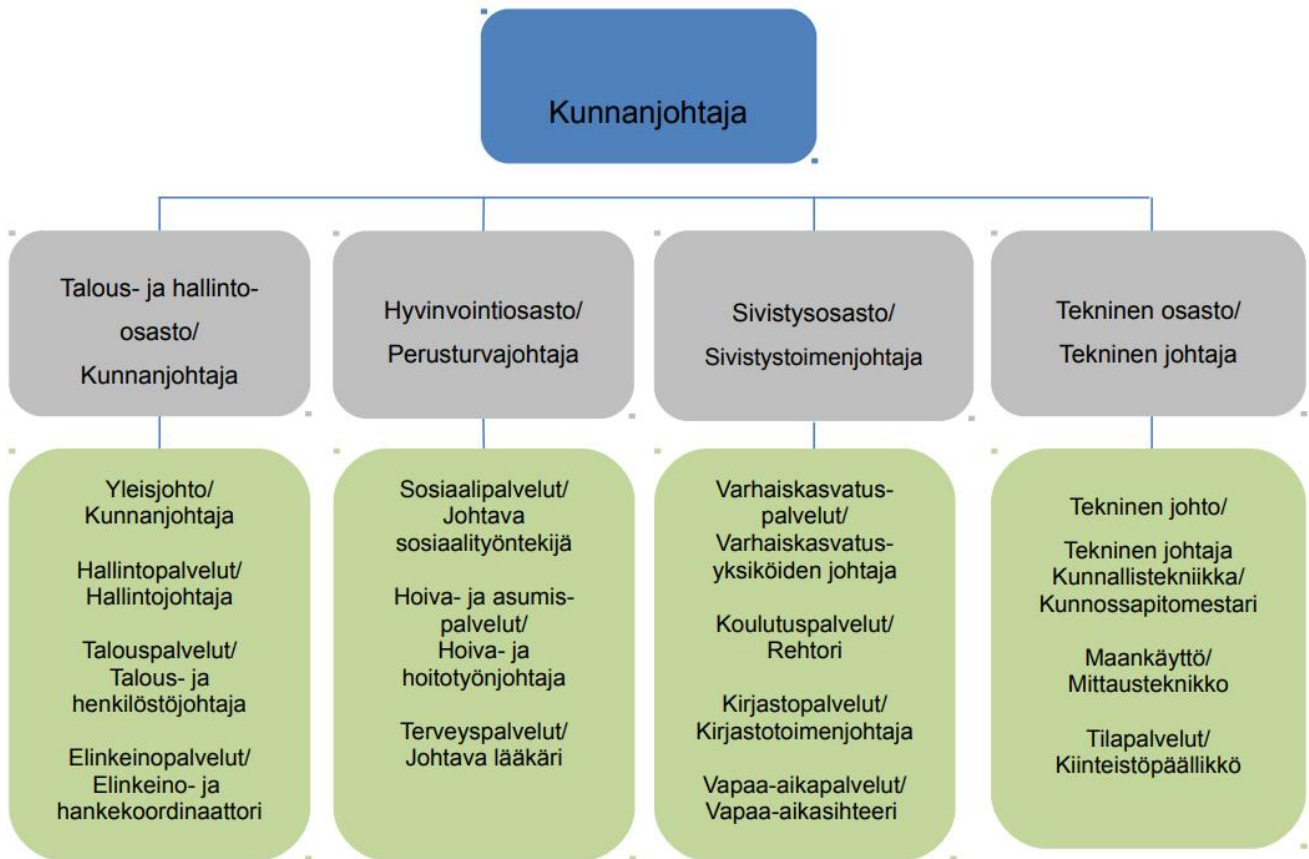
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	3
2 HENKILÖSTÖ	4
2.1 Henkilöstön lukumäärä.....	4
2.2 Henkilöstön ajankäyttö	7
2.3 Henkilöstön ikärakenne	10
2.4 Henkilöstön vaihtuvuus.....	11
2.5 Henkilöstön palkkamenot	12
3 TYÖYHTEISÖN HYVINVOINTI	14
4 HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN	16
KUVIOT	
KUVIO 1. Keminmaan kunnan organisaatiokaavio	2
KUVIO 2. Palvelussuhteet	3
KUVIO 3. Henkilöstön sukupuolijakauma 2021	4
KUVIO 4. Henkilöstön ajankäytön jakauma 2021	7
KUVIO 5. Henkilöstön ikäjakauma 2019–2021	8
KUVIO 6. Päätyneet ja uudet työsuhteet 2019–2021	9
KUVIO 7. Henkilöstön lähtövaihtuvuus 2019–2021	10
KUVIO 8. Henkilöstönkustannusten jakauma osastoittain 2021	11
KUVIO 9. Sairauspäivät ja tapaturmat osastoittain 2021	12
KUVIO 10. Sairauspoissaolopäivät ja tapaturmat 2019–2021	12
KUVIO 11. Tapaturmat 2019–2021	13
KUVIO 12. Smartum–raha / työntekijä	13
KUVIO 13. Koulutuspäivien keskiarvo osastoittain	14
TAULUKOT	
TAULUKKO 1. Henkilöstö 2019–2021	3
TAULUKKO 2. Henkilöstö osastoittain 2019–2021	4
TAULUKKO 3. Palkalliset poissaolot 2019–2021	5
TAULUKKO 4. Palkattomat poissaolot 2019–2021.....	6
TAULUKKO 5. Henkilöstön vaihtuvuus 2019–2021	9
TAULUKKO 6. Henkilöstökustannukset milj.euroa 2019–2021	11
TAULUKKO 7. Henkilöstön koulutuspäivät	14

1 JOHDANTO

Henkilöstötilinpäätös laaditaan varsinaisen tilinpäätöksen lisäksi. Henkilöstötilinpäätös kokoaa henkilöstön avainluvut yhteen. Henkilöstötilinpäätöksessä kuvataan henkilöstön määrä, palvelussuhteet, ajankäyttö, ikäjakauma, henkilöstöjakauma, henkilöstön vaihtuvuus, poissaolot, palkkakustannukset ja koulutuspäivät sekä niissä tapahtuneet muutokset. Henkilöstötilinpäätöksessä seurataan niin henkilöstökustannuksia kuin henkilöstön määrässä ja rakenteessa tapahtuneita muutoksiakin. Henkilöstötilinpäätöksen tarkasteluajanjakso on kolme vuotta, 2019–2021. Henkilöstöä kuvaavien lukujen kehittymistä seurataan ja niiden perusteella ennakoitaan tulevaa. Tietoja voidaan hyödyntää päätöksenteon apuna. Tiedot henkilöstötilinpäätökseen on koottu käytössä olevista ohjelmistoista.

2 HENKILÖSTÖ



KUVIO 1. Kemijärven kunnan organisaatiokaavio

Kemijärven kunnan organisaatio jakaantuu hallinto-, hyvinvointi-, sivistys- ja tekniseen osastoon. Hyvinvointi- ja sivistysosasto ovat näistä työntekijöiden lukumäärällä laskettuna suurimmat.

2.1 Henkilöstön lukumäärä

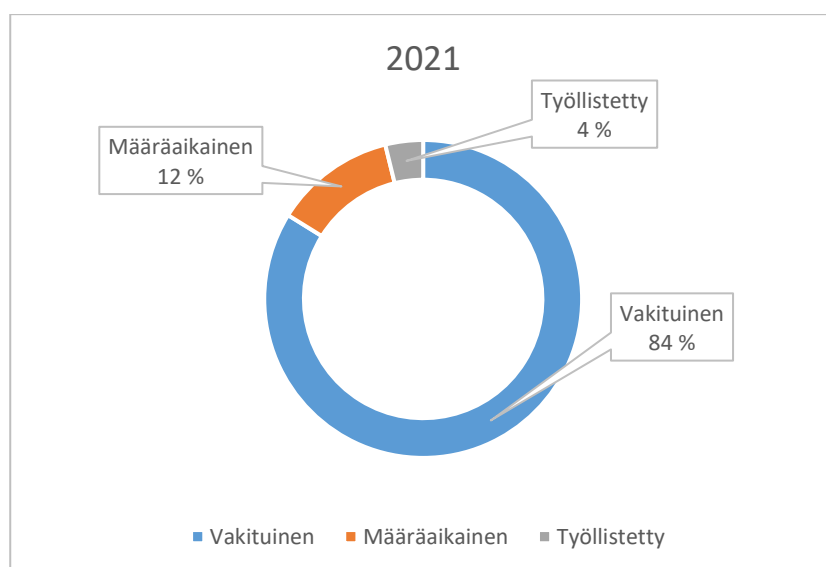
Kemijärven kunnan palveluksessa oli 31.12.2021 yhteensä 365 henkeä, joista vakituisessa työsuhteessa 306. Henkilöstömäärä lisääntyi 17 henkilöllä edelliseen vuoteen verrattuna. Henkilöstön määrä aleni 3,7% vuonna 2020, mutta lisääntyi 4,7% vuonna 2021. Vuosina 2019–

2021 perustettiin 15 uutta toimea tai virkaa, joista kuusi määräajaksi. Lakkautettuja virkoja tai toimia oli vastaavana aikana yhteensä 14 kpl. Yleisimmät tehtävänimikkeet vuonna 2021 olivat lähihoitaja, luokanopettaja ja hoitaja.

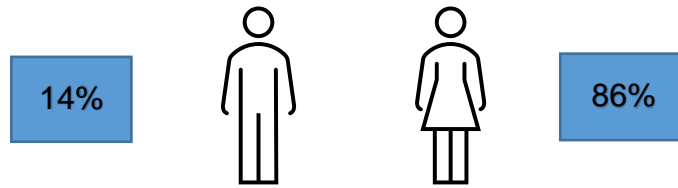
TAULUKKO 1. Henkilöstö 2019–2021

	2019	2020	2021
Vakituinen	290,5	315	306
Määräaikainen	58,5	16	45
Työllistetty	12,5	17	14
Yhteensä	361,5	348	365

Vuonna 2019 henkilöstön kokonaismäärästä 16,2% oli määräaikaisia ja vastaavasti vuonna 2020 määrä oli 4,6%. Vuonna 2020 määräaikaisten määrä aleni, kun taas vakituisten työsuhteiden määrä nousi. Vuonna 2021 kehitys oli päinvastainen edelliseen vuoteen verrattuna. Vakituisten henkilökunnan osuus vuonna 2021 oli 84%, määräaikaisten 12% ja työllistettyjen 4%.



KUVIO 2. Palvelussuhteet 2021



KUVIO 3. Henkilöstön sukupuolijakauma 2021

Osastojen sisällä henkilöstömäärissä on ollut vain vähäistä vaihtelua, sen sijaan työsuhteiden laaduissa on ollut vaihtelua. Teknistä osastoa lukuun ottamatta määräaikaisten osuus on muissa osastoissa lisääntynyt edelliseen vuoteen verrattuna.

TAULUKKO 2. Henkilöstö osastoittain 2019–2021

2021	Hallinto	Sivistys	Hyvinvointi	Tekninen	Yhteensä
Vakituisen	11	185	77	33	306
Määräaikainen	4	17	23	1	45
Työllistetty	6	1	1	6	14
Yhteensä	21	203	101	40	365
2020	Hallinto	Sivistys	Hyvinvointi	Tekninen	Yhteensä
Vakituisen	13	189	80	33	315
Määräaikainen	1	13	1	1	16
Työllistetty	5	2	3	7	17
Yhteensä	19	204	84	41	348
2019	Hallinto	Sivistys	Hyvinvointi	Tekninen	Yhteensä
Vakituisen	12	176,5	72	30	290,5
Määräaikainen	1	30	25,5	2	58,5
Työllistetty	6	1	1	4,5	12,5
Yhteensä	19	207,5	98,5	36,5	361,5

2.2 Henkilöstön ajankäyttö

Palkallisten sairauspoissaolojen, tapaturmien sekä muiden poissaolojen määrä on kasvanut tarkasteluajanjaksona. Sairauspoissaolojen yhteismäärä vuonna 2021 on kasvanut yli 18% edelliseen vuoteen verrattuna. Muita poissaoloja Keminmaan kunnalla ovat työajantasausvapaa, ylityövapaa, saldovapaa, VES-päivät, säästövapaa ja muut virka- ja työvapaat. VES-päivät ovat työehtosopimuksen mukaan myönnettävissä kelpoisuusvaatimukset täyttävälle päiväkodin johtajalle, varhaiskasvatuksen opettajalle sekä erityisopettajalle.

TAULUKKO 3. Palkalliset poissaolot 2019–2021

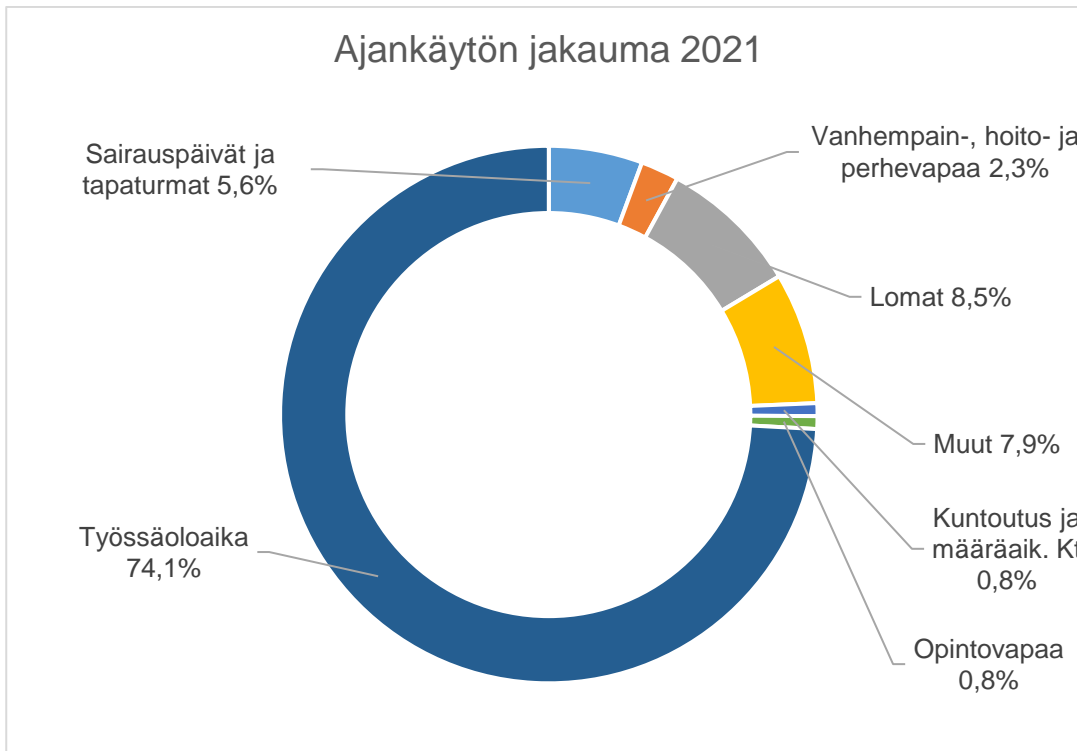
Palkalliset poissaolot	Sairauspäivät	Tapaturmapäivät	Tilapäinen hoito- ja perhevapaa	Lomat	Muut	Yhteensä
Hallinto	272	0	5	715	67	1059
Hyvinvointi	2247	202	219	2752	107	5527
Sivistys	2848	55	717	6009	825	10454
Tekninen	1186	105	2	1639	36	2968
2021	6553	362	943	11115	1035	20008
Hallinto	122	3	3	569	66	763
Hyvinvointi	2126	33	257	2287	60	4763
Sivistys	2438	72	974	5067	620	9171
Tekninen	768	148	7	1223	37	2183
2020	5454	256	1241	9146	783	16880
Hallinto	220	24	1	986	79	1310
Hyvinvointi	1427	0	164	3309	117	5017
Sivistys	2603	155	743	6569	187	10257
Tekninen	883	41	15	1500	13	2452
2019	5133	220	923	12364	396	19036

Palkattomien poissaolojen määrässä on ollut heiluntaa ajanjakson aikana. Palkattomien sairauspäivien määrä puolittui vuonna 2020, kun määrä yli kaksinkertaistui vuonna 2021. Suurta vaihtelua on ollut myös opintovapaan määrissä. Vuonna 2020 määrä lähes kolminkertaistui, mutta väheni kolmasosalla vuonna 2021. Vanhempain- ja hoitovapaan määrä on laskenut koko tarkastelujakson ajan. Palkattomien kokonaismäärä vuonna 2021 lisääntyi 3,4% edelliseen vuoteen verrattuna.

TAULUKKO 4. Palkattomat poissaolot 2019–2021

Palkattomat poissaolot	Sairauspäivät	Kuntoutus ja määräaik. Kt	Vanhempain- ja hoitovapaa	Opintovapaa	Muut	Yhteensä
Hallinto	17	0	0	0	637	654
Hyvinvointi	10	614	868	9	4172	5673
Sivistys	337	404	1208	1001	3686	6636
Tekninen	130	0	0	0	881	1011
2021	494	1018	2076	1010	9376	13974
Hallinto	0	0	0	0	260	260
Hyvinvointi	1	548	548	244	4287	5628
Sivistys	191	377	1580	1267	2887	6302
Tekninen	20	0	0	0	1300	1320
2020	212	925	2128	1511	8734	13510
Hallinto	0	5	0	0	62	67
Hyvinvointi	157	701	902	34	6086	7880
Sivistys	94	465	2652	503	2295	6009
Tekninen	170	90	0	0	1130	1390
2019	421	1261	3554	537	9573	15346

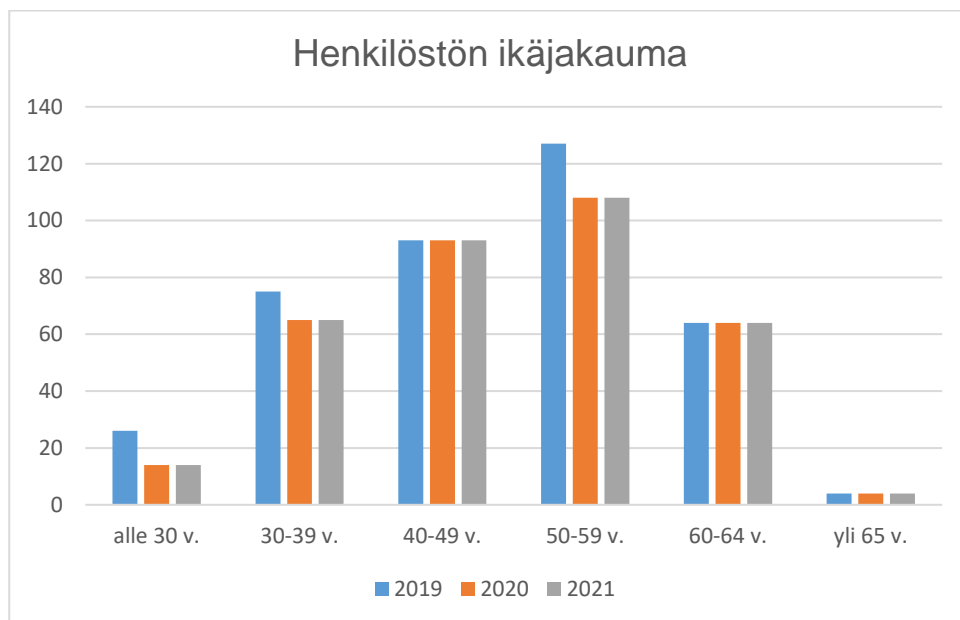
Kuvioon 4 on laskettu henkilöstön ajankäytön jakauma huomioiden niin palkalliset kuin palkattomatkin poissaolot koko henkilöstömäärään suhteutettuna. Sairauslomapäivät sisältävät palkalliset ja palkattomat sekä tapaturmista aiheutuvat poissaolot. Työssäoloaika on koko ajankäytöstä on 74,1%.



KUVIO 4. Henkilöstön ajankäytön jakauma 2021

2.3 Henkilöstön ikärakenne

Henkilöstön keski-ikä vuonna 2019 oli naisilla 49,3 vuotta ja miehillä 50,1. Seuraavana vuonna vastaavat luvut olivat 48,8 ja 51,5 ja vuonna 2021 naisten keski-ikä oli 49,0, miehillä 51,1. Keski-ikä on pysynyt lähes samana. Kunta-alalla työskentelevän henkilöstön keski-ikä vuonna 2020 oli 45,6 vuotta. Eniten Keminmaan kunnalla työskentelee 50–59 –vuotiaista, joiden osuus koko henkilöstöstä oli 29,6%. Toiseksi suurin osuus oli 40–49 –vuotiailla 25,5%. Alle 30–vuotiaiden osuus on 3,8%. Keminmaan kunnan ikärakenteessa ei juuri ole vaihtelua tarkastelu ajanjaksona.



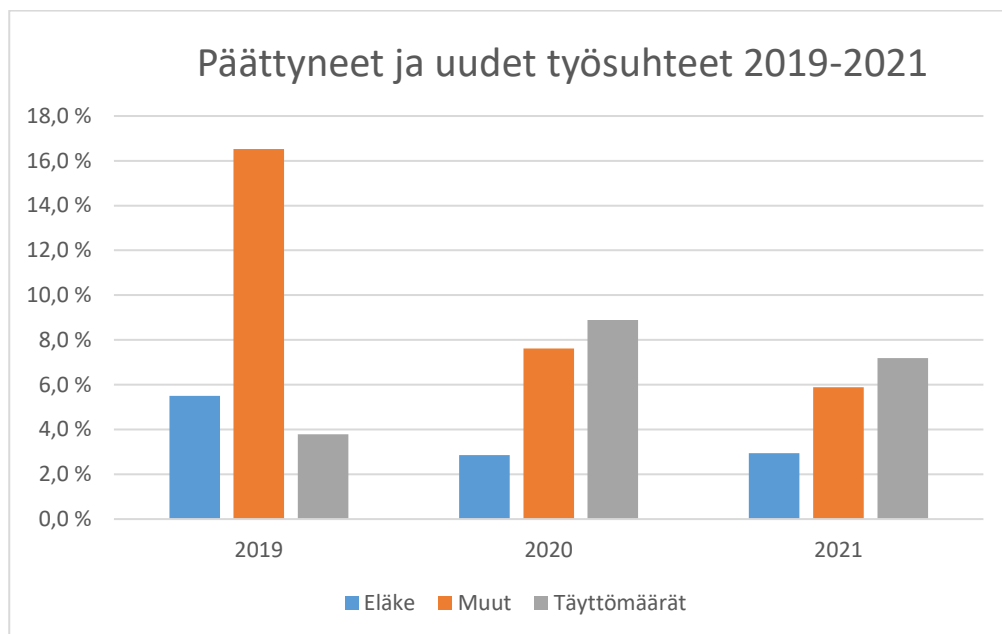
KUVIO 5. Henkilöstön ikäjakauma 2019–2021

2.4 Henkilöstön vaihtuvuus

Päätyneitä työsuhteita vuonna 2019 oli yhteensä 64, joista eläkkeelle siirtyi 16. Vastaavat luvut vuonna 2020 oli 33 ja eläkkeelle jäi 9 henkeä. Uusia työsuhteita solmittiin 11 kappaletta vuonna 2019 ja 28 kappaletta vuonna 2020. Vuonna 2021 eläkkeelle jäi 9 henkeä ja muita päättymiä oli 18.

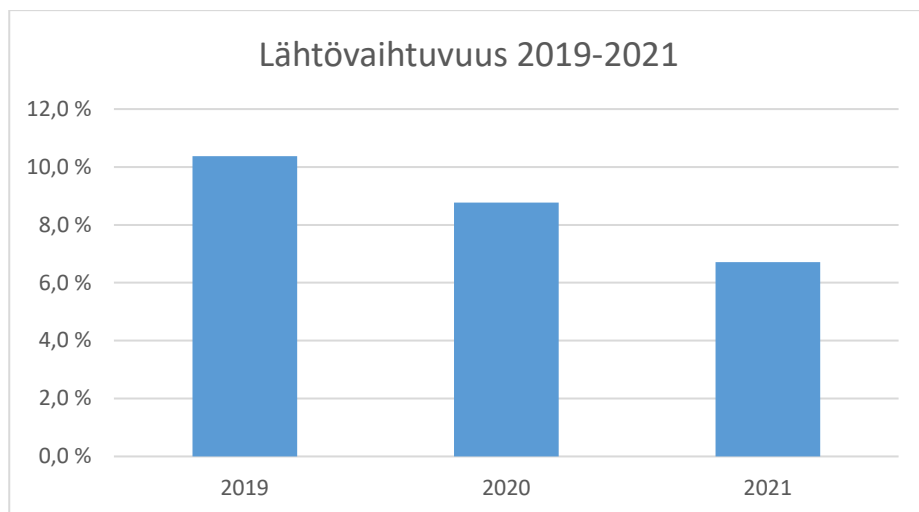
TAULUKKO 5. Henkilöstön vaihtuvuus 2019–2021

Osasto	Eläkeratkaisut			Muut päättymiset			Täyttömäärät		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Hallinto	1	0	0	2	0	3	3	0	2
Hyvinvointi	6	3	2	43	5	5	2	9	5
Sivistys	6	5	5	2	17	10	5	15	12
Tekninen	3	1	2	1	2	0	1	4	3
Yhteensä	16	9	9	48	24	18	11	28	22



KUVIO 6. Päätyneet ja uudet työsuhteet 2019–2021

Kuviossa on laskettu eläkejärjestelyin päätyneet työsuhteet ja muut päättymiset sekä uusien työsuhteiden osuus vakituisista työsuhteista.

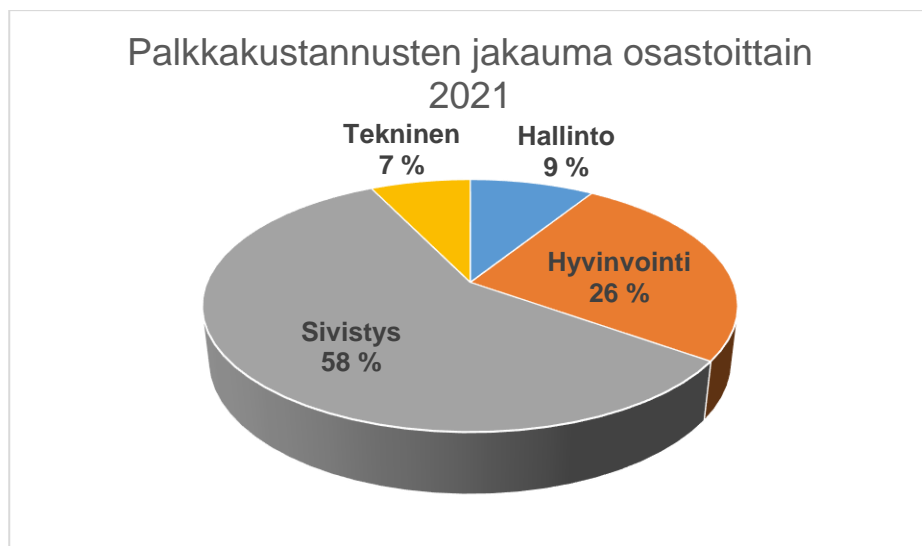


KUVIO 7. Henkilöstön lähtövaihtuvuus 2019–2021

Henkilöstön lähtövaihtuvuudessa on laskettu uudet ja päätyneet työsuhteet suhteessa vakituiseen henkilöstöön. Henkilöstön vaihtuvuusprosentti on pienentynyt vuosien 2019–2021 aikana.

2.5 Henkilöstön palkkamenot

Henkilöstömenoista suurin osa 60% kuuluu sivistyksen osastolle, jossa myös työskentelee suurin osa kunnan henkilöstöstä. Sivistyksen palkkakustannukset olivat 10 227 307 euroa vuonna 2021. Hyvinvointi on toiseksi suurin sekä henkilöstöltään että palkkakustannuksiltaan. Hyvinvoinnin palkkakustannukset vuonna 2021 olivat 4 565 584€. Hallinnon palkkakustannukset olivat 1 582 133€ ja teknisen osaston 1 273 039€.



KUVIO 8. Henkilöstökustannusten jakauma osastoittain 2021

TAULUKKO 6. Henkilöstökustannukset milj. euroa 2019–2021

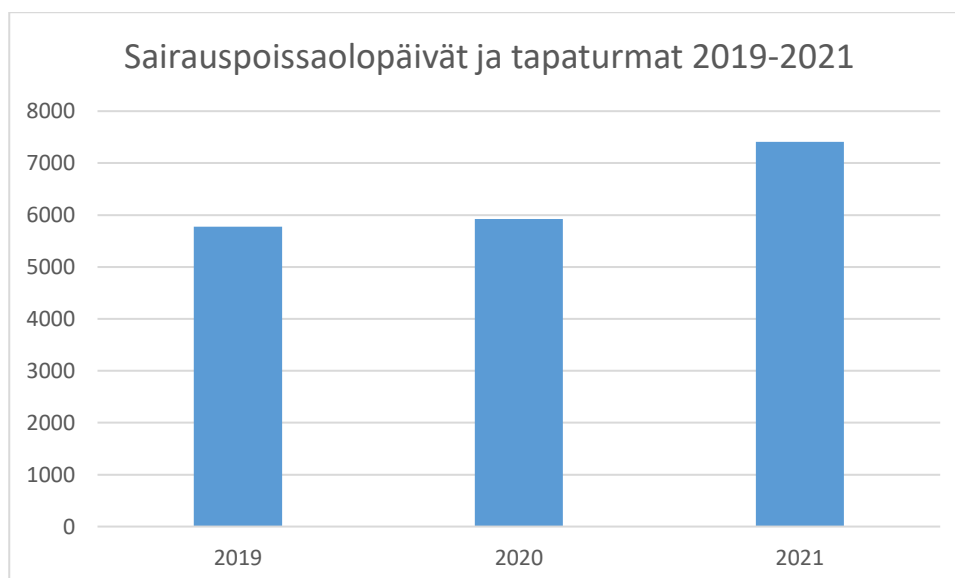
	2019	2020	2021
Hallinto	1,41	1,42	1,58
Hyvinvointi	3,62	4,01	4,57
Sivistys	10,25	9,78	10,23
Tekninen	1,17	1,19	1,27
Yhteensä	16,45	16,39	17,65

3 TYÖYHTEISÖN HYVINVOINTI

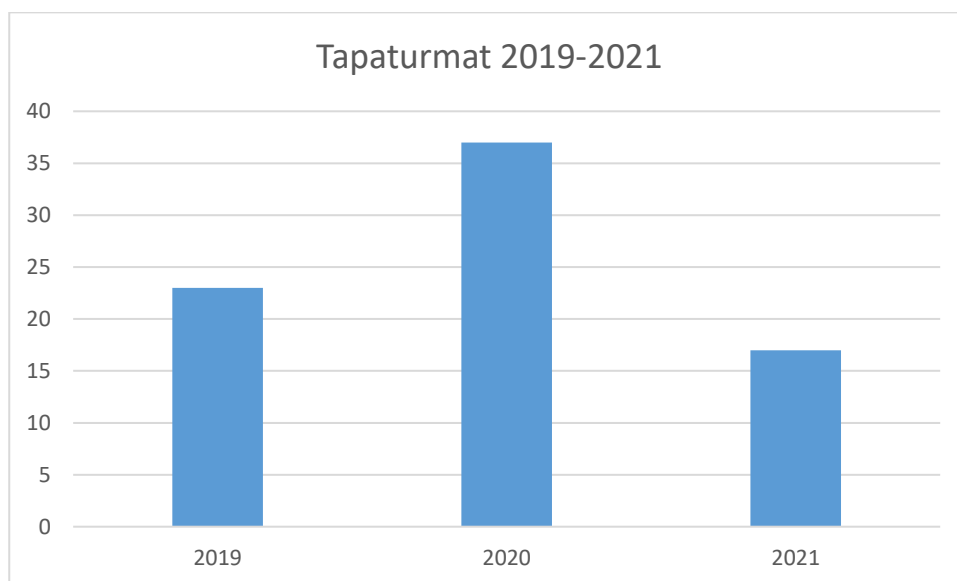


KUVIO 9. Sairauspäivät ja tapaturmat osastoittain 2021

Kuviossa on huomioitu palkalliset ja palkattomat sairauspoissaolopäivät sekä tapaturmat. Poissaolopäivät olivat yhteensä 7409 päivää vuonna 2021. Sairauspoissaolopäivien määrä on noussut vuodesta 2019 lähes 30%.



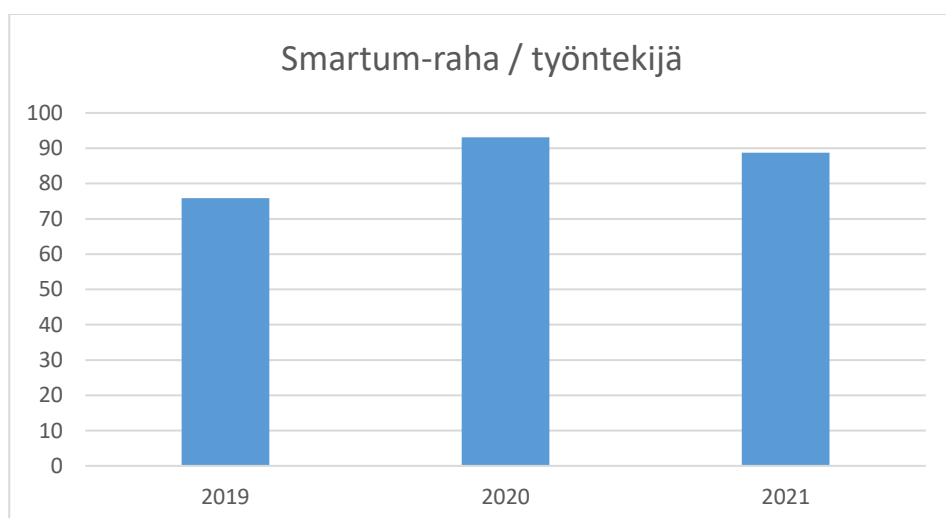
KUVIO 10. Sairauspoissaolopäivät ja tapaturmat 2019–2021



KUVIO 11. Tapaturmat 2019–2021

Kuviossa on koko henkilöstön tapaturmat lukumäärinä. Vuonna 2019 tapaturmien vaikutus poissaoloihin oli keskimäärin 9,6 pv/tapaturma, vastaavasti vuonna 2020 määrä oli 6,9 ja vuonna 2021 peräti 21,3 pv/tapaturma. Tapaturmien määrä vähentyi yli puolella vuonna 2021, mutta niiden aiheuttamat poissaolopäivät kolminkertaistuivat.

Myös tyky-toiminta on ollut koronan vuoksi vähäistä. Smartum-rahaa jaettiin 2021 keskimäärin 89 euroa henkilöä kohden.

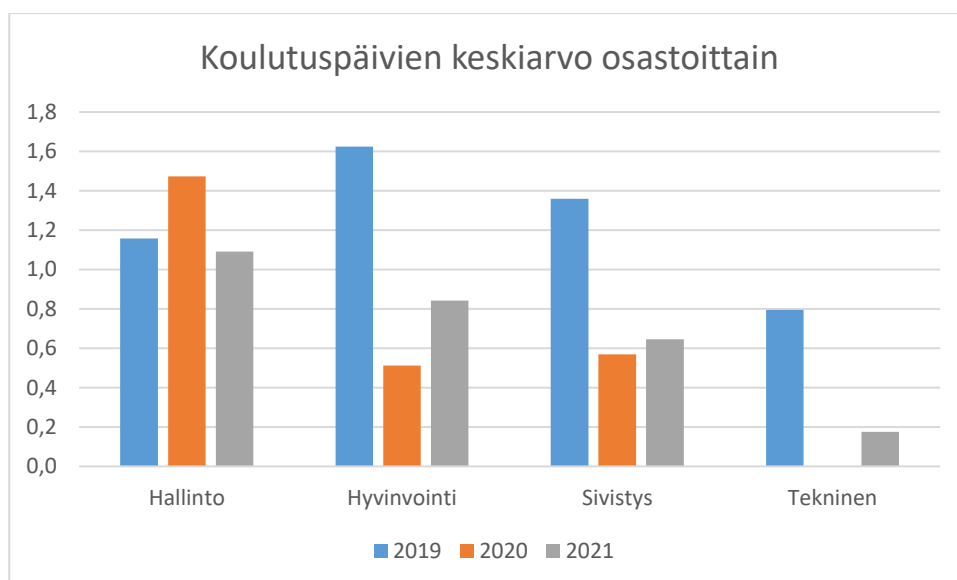


KUVIO 12. Smartum-raha / työntekijä

4 HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN

TAULUKKO 7. Henkilöstön koulutuspäivät

Osasto	2019	2020	2021
Hallinto	22	28	12
Hyvinvointi	160	43	85
Sivistys	282	116	131
Tekninen	29	0	7
Yhteensä	493	187	235



KUVIO 13. Koulutuspäivien keskiarvo osastoittain

Koulutuspäivät ovat vähentyneet kaikilla muilla osastoilla paitsi hallinnon – osastolla. Koulutusten osalta tavoite 1–3 päivää / henkilö jäi osittain saavuttamatta, koska koulutuksia peruttiin korona vuoksi.

Lähtöhaastattelu

Haluamme luoda työntekijöillemme positiivisen työympäristön. Lähtöhaastattelu antaa arvokasta tietoa, jonka avulla pystymme arvioimaan työelämän yleistä laadukkuutta. Siksi haluamme kiittää siitä, että suostut käyttämään muutaman minuutin tämän kyselyn täyttämiseen.

Vastauksesi käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja kaikkiin kysymyksiin vastaaminen on vapaaehtoista.

Lähtöhaastattelu

* 1. Nimi

* 2. Sukupuoli

- Mies
- Nainen

Lähtöhaastattelu

* 3. Osasto

- Johtoryhmä (kunnanjohtaja, hallintojohtaja, talous- ja henkilöstöjohtaja, tekninen johtaja, sivistysjohtaja, perusturvajohtaja, elinkeino- ja hankekoordinaattori)
- Talous- ja hallinto-osasto
- Hyvinvointiosasto
- Tekninen osasto
- Sivistysosasto

Lähtöhaastattelu

* 4. Palvelualue

- Talouspalvelut (kirjanpito/palkat/työsuojelu)
- Hallintopalvelut (yleisjohto, työllisyysyksikkö)

Lähtöhaastattelu

* 5. Palvelualue

- Hoiva- ja asumispalvelut
- Sosiaalipalvelut
- Terveyspalvelut

Lähtöhaastattelu

* 6. Palvelualue

- Tilapalvelut
- Kunnallistekniikka
- Maankäyttö

Lähtöhaastattelu

* 7. Palvelualue

- Varhaiskasvatuspalvelut
- Koulutuspalvelut
- Kirjastopalvelut
- Vapaa-aikapalvelut

Lähtöhaastattelu

*** 8. Työpaikka**

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> Päiväkoti Pirpla | <input type="radio"/> Lassilan päiväkoti |
| <input type="radio"/> Lautiosaaren päiväkoti | <input type="radio"/> Pölhön päiväkoti |
| <input type="radio"/> Päiväkoti Kerttuli | <input type="radio"/> Kirkonmäen päiväkoti |
| <input type="radio"/> Kellomäen päiväkoti | <input type="radio"/> Perhepäivähoito |

Lähtöhaastattelu

*** 9. Työpaikka**

- | | |
|--|-----------------------------------|
| <input type="radio"/> Lassilan koulu | <input type="radio"/> Keskuskoulu |
| <input type="radio"/> Kirkonmäen koulu | <input type="radio"/> Lukio |
| <input type="radio"/> Pölhön koulu | |

Lähtöhaastattelu

*** 10. Työpaikka**

- | |
|---------------------------------------|
| <input type="radio"/> Kiinteistöhoito |
| <input type="radio"/> Siivous |

Lähtöhaastattelu

*** 11. Työsuhteen pituus**

- | |
|-------------------------------------|
| <input type="radio"/> Alle 5 vuotta |
| <input type="radio"/> 5–9 vuotta |
| <input type="radio"/> 10–15 vuotta |
| <input type="radio"/> Yli 16 vuotta |

*** 12. Työskentelisitkö kunnassa uudelleen?**

- | |
|-----------------------------|
| <input type="radio"/> Kyllä |
| <input type="radio"/> Ei |

* 13. Suositteisitko ystävällesi työsuhdetta tässä kunnassa?

Kyllä

Ei

* 14. Merkitse lähtösi syy(t).

Muualla joustavammat työmahdollisuudet

Sopimuksen päätyminen

Työpaikan sijainti

Perhesyyt

Irtisanominen

Eläköityminen

Muualla kiinnostava työpaikka

Työpaikan kulttuuri ja arvot

Palkka

Työsopimuksen ehdot

Uramahdollisuudet

Muu (täsmennä)

Lähtöhaastattelu

Kuinka tyytyväinen olit työssäsi seuraaviin seikkoihin:

* 15. Yleiskokemus

	Erittäin tyytymätön	Melko tyytymätön	Neutraali	Melko tyytyväinen	Erittäin tyytyväinen
Kokemus työstä yleisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 16. Työympäristö

	Erittäin tyytymätön	Melko tyytymätön	Neutraali	Melko tyytyväinen	Erittäin tyytyväinen
Toimisto/työympäristö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökunnan mukavuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtunnit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maantieteellinen sijainti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 17. Tehtävä/rooli

	Erittäin tyytymätön	Melko tyytymätön	Neutraali	Melko tyytyväinen	Erittäin tyytyväinen
Tehtävien ja vastuualueiden määrittely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tehtäväsi edellyttämän työn luonne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etenemis- ja kehittymismahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suorituksen tarkistus ja kehitysprosessi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky panostaa työhösi vaikuttaviin asioihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 18. Sopimusehdot

	Erittäin tyytymätön	Melko tyytymätön	Neutraali	Melko tyytyväinen	Erittäin tyytyväinen
Palkka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muut edut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työsopimuksen ehdot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus joustavaan työjärjestelyyn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 19. Henkilöiden väliset suhteet

	Erittäin tyytymätön	Melko tyytymätön	Neutraali	Melko tyytyväinen	Erittäin tyytyväinen
Suhde lähimpään esimieheen/päällikköön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suhde oman alasi henkilöstöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suhde muiden alojen henkilöstöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 20. Koulutus ja kehitys

	Erittäin tyytymätön	Melko tyytymätön	Neutraali	Melko tyytyväinen	Erittäin tyytyväinen
Perehdytys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kouluttautumis- ja kehittymismahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus koulutusohjelmiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 21. Johto

	Erittäin tyytymätön	Melko tyytymätön	Neutraali	Melko tyytyväinen	Erittäin tyytyväinen
Kunnan johtoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menettelytapoja koskeva tiedonvälitys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palaute suoriutumisestasi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähimmän esimiehen pätevyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 22. Työpaikan yrityskulttuuri

	Erittäin tyytymätön	Melko tyytymätön	Neutraali	Melko tyytyväinen	Erittäin tyytyväinen
Kannustetaan henkilökuntaa kehittämään ja löytämään omia mahdollisuuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kunnioitetaan yksilöllisiä eroja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pyritään poistamaan ahdistelu ja kiusaaminen työpaikalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lähtöhaastattelu

23. Tähän voit kommentoida vapaasti. Kiitos.

KEMINMAAN KUNTA**KEHITYSKESKUSTELULOMAKE****1. TAVOITTEET****Kehityskeskustelun jälkeen esimiehellä ja työntekijällä on**

- yhteinen ymmärrys työntekijän tehtävänkuvasta ja tavoitteista
- yhteinen ymmärrys työntekijän tarvitsemasta osaamisesta, osaamisen nykytasosta ja sen kehittämistarpeista

Työntekijän näkemykset

- työyhteisön toimivuudesta ovat esimiehen tiedossa
- esimiehen johtamistavasta ovat esimiehen tiedossa

2. PERUSTIEDOT

Työntekijän nimi: _____

Tehtävänimike: _____

Kehityskeskustelun pvm: _____

Esimiehen nimi ja tehtävä: _____

3. TEHTÄVÄNKUVAUS

Tehtävänkuvaukslomakkeen päivittäminen _____

4. MENNEEN ARVIOINTI

Mitkä asiat onnistuivat ja mihin jäi toivomisen varaa?

Mitkä tekijät vaikuttivat näihin?

5. TULEVAN TAVOITTEET

Tärkeimmät tavoitteesi ja yksikön tavoitteet tulevalle kaudelle?

Millaista tukea tarvitset tavoitteiden saavuttamiseen? Keneltä?

Mikä mahdollisesti edesauttaa/haittaa tavoitteiden saavuttamista?

Mitä uusia vastuita/tehtäviä toivoisit?

Mitkä tehtävät motivoivat/eivät motivoi sinua?

6. HYVINVOINTI JA TYÖSSÄ JAKSAMINEN

Miten yhteistyö työyhteisössäsi sujuu?

Mikä työssäsi on mielekkäintä ja palkitsevinta?

Miten arvioit omaa jaksamistasi tällä hetkellä ja miten aiot huolehtia siitä?

7. OSAAMINEN JA KEHITTYMINEN

Miten osaamisesi vastaa nykyisen työsi vaatimuksia ja muutoksia?

Millaista osaamista, tukea ja koulutusta tarvitset lähitulevaisuudessa?

Mitä osaamista voisit jakaa muille ja millä tavalla?

Lakisääteisen tai muun työssä vaadittavan osaamisen voimassaolo?

8. PALAUTE

Työntekijän antama palaute esimiehelle:

- johtamistavasta
- työkäytännöistä
- asioista, jotka esimiehen toiminnassa estävät tai auttavat sinua tavoitteiden saavuttamisessa

Esimiehen antama palaute työntekijälle

9. MUUTA KESKUSTELTAVAA

Mitä muuta työntekijä tai esimies haluaa tuoda keskusteluun?

Milloin pidetään seuraava kehityskeskustelu? _____

10. ALLEKIRJOITUKSET

Työntekijä

Esimies

KEMINMAAN KUNTA**RYHMÄKEHITYSKESKUSTELULOMAKE****1. TAVOITTEET****Ryhmäkehityskeskustelun jälkeen esimiehellä ja työntekijöillä on**

- yhteinen ymmärrys missä ryhmä/tiimi on onnistunut
- yhteinen ymmärrys missä ryhmällä/tiimillä on tarvetta kehittyä
- yhteinen ymmärrys miten työtehtävien organisointi ja työnjako toimii
- yhteinen ymmärrys mitkä ovat yhteiset toimintatavat, arvot ja haasteet lähitulevaisuudessa
- yhteinen käsitys mikä on ryhmän/tiimin työskentelyilmapiiri ja yhteistyösuhteet

2. PERUSTIEDOT

Työntekijöiden nimet: _____

Tehtävänimikkeet / työyksikkö: _____

Kehityskeskustelun pvm: _____

Esimiehen nimi ja tehtävä: _____

3. MENNEEN ARVIOINTI

Pohtikaa yhdessä miten ryhmän/tiimin tavoitteet ovat toteutuneet suhteessa työnantajan antamaan tavoitteeseen?

Mitkä asiat onnistuivat ja mitä olisitte voineet tehdä paremmin?

Miten yhteistyö ryhmässä/tiimissä sujuu?

Miten palaute ohjaa yhteistyön sujuvuutta?

Mitkä asiat ovat toimineet hyvin?

Mitkä ovat ryhmän/tiimin toimivuuden vahvuudet?

Missä asioissa ryhmä/tiimi tarvitsi tukea esimieheltä?

4. TULEVAN TAVOITTEET

Pohtikaa yhdessä mitkä ovat ryhmän/tiimin tärkeimmät tehtävät tulevana kautena?

Mitkä asiat mahdollisesti edesauttavat/haittaavat tavoitteiden saavuttamista?
