

The logo consists of the letters 'KT' in a bold, white, sans-serif font, centered within a solid orange square. The background of the entire image is a close-up photograph of green grass blades, with a blue diagonal striped border at the bottom.

**KT**

**Suositus  
henkilöstö-  
kertomuksen  
laadintaan**



**Suositus  
henkilöstökertomuksen  
laadintaan**

*Kunta ja hyvinvointialueyöntajat KT*

*Helsinki 2021*

Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT

1. painos

Painetun julkaisun ISBN 978-952-7465-02-8

Verkkajulkaisun ISBN 978-952-7465-01-1

Kirjapaino Punamusta Oy

Taitto Vitale Ay

Kuvat Eeva Anundi

Painetun julkaisun myynti verkkokaupassa

[linja.kt.fi](http://linja.kt.fi)

Verkkajulkaisu on ladattavissa KT:n verkkosivuilla.

Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT

Toinen linja 14

00530 Helsinki

puh. 09 7711

[kt.fi](http://kt.fi)



# Lukijalle

Kuntien ja kuntayhtymien henkilöstövoimavarojen arviointi on välttämätöntä toiminnan ja palvelujen suunnittelussa ja ennakoinnissa. Ajankohtaisia kysymyksiä ovat muun muassa osaavan työvoiman saatavuus, työkyky, kuntien houkuttelevuus työnantajana ja henkilöstöjohtamisen tuloksellisuus.

Suositus henkilöstökertomuksen laadintaan on tarkoitettu kehittämään henkilöstötiedolla johtamista. Lähtökohta on tunnistaa tarve ja tarpeeseen sopivat sisäiset ja ulkoiset tietolähteet, jotta työpaikat kehittyvät ja palveluita voidaan parantaa.

Tämä KT:n ”Suositus henkilöstökertomuksen laadintaan” keskittyy ensisijaisesti organisaation sisäiseen tietoon, henkilöstötietoon.

Suosituksessa esitetään viisi kerättävää tunnuslukua, jotka voidaan kerätä valtakunnallisesti samalla tavalla. Tunnuslukujen laskenta käynnistyy tämän suosituksen mukaisesti vuoden 2022 alusta.

Työnantajalla tai kunnalla tarkoitetaan kuntaa tai kuntayhtymää. Työntekijä viittaa myös viranhaltijaan. Henkilöstökertomustermin lisäksi kunta-alalla on käytössä termit henkilöstöraportti tai henkilöstötilinpäätös.

Suosituksen sisältö tuotettiin KT Kuntatyönantajien vetämissä työpajoissa, joissa oli KT:n edustajien lisäksi KEVA:n ja kuntien edustajia eri puolelta Suomea. Suosituksen luonnosversio oli kommentoitavana KT:n HR-verkoston jäsenillä sekä kunta-alan pääsopijajärjestöjen edustajilla. Lämpimät kiitokset kaikille työpajoihin osallistuneille, työpajan vetäjille ja suositusta kommentoineille.

Suosituksen on koontanut KT:n kehittämisspäällikkö Jaana Näsänen, työmarkkinatutkija Riikka Krause, neuvottelupäällikkö Anna Kukka ja työelämän kehittämisen asiantuntija Merja Rusanen.

Tämä suositus korvaa aiemman suosituksen vuodelta 2013 ”Henkilöstövoimavarojen arviointi -suositus henkilöstöraportoinnin kehittämiseen.”

*Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT*

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>Henkilöstökertomus on kunnan strategian näköinen .....</b>	<b>7</b>
	Yleisimmät tunnusluvut ovat perusta henkilöstökertomukselle.....	9
<b>2</b>	<b>Raportoinnin kehittäminen tiedolla johtamisen tueksi .....</b>	<b>10</b>
	Mitä on tiedolla johtaminen?.....	10
	Mittareiden ja tunnuslukujen luominen.....	12
	HR-tiedolla johtaminen .....	14
<b>3</b>	<b>Osaaminen ja uudistuminen .....</b>	<b>17</b>
	Muutosvalmius .....	17
	Asiakaskokemus.....	18
	Digiosaaminen.....	19
<b>4</b>	<b>Työhyvinvoinnin johtaminen .....</b>	<b>22</b>
	Strateginen taso.....	22
	Toimialataso.....	24
	Työyhteisötaso.....	24
	Yksilötaso.....	25
<b>5</b>	<b>Esihenkilötyö ja johtaminen .....</b>	<b>27</b>
	Tavoitteet johtamiselle .....	27
	Työn merkityksellisyuden vahvistaminen.....	28
<b>6</b>	<b>Tuloksellisuus ja tuottavuus.....</b>	<b>31</b>
	Osaava ja hyvinvoiva henkilöstö on kunnan tärkein menestystekijä .....	31
<b>7</b>	<b>Yhteiset tunnusluvut .....</b>	<b>33</b>
	1. Henkilötyövuosi / HTV 2 .....	33
	2. Henkilöstön ikärakenne.....	34
	3. Vakinaisen henkilöstön vaihtuvuus.....	35
	4. Sairauspoissaolot.....	35
	5. Henkilöstön osaamisen kehittäminen .....	36
	<b>Lähteitä .....</b>	<b>38</b>

# Henkilöstökertomus on kunnan strategian näköinen

**H**enkilöstövoimavarojen tunteminen ja ennakointi on osa kuntien strategiatyötä. Tieto henkilöstövoimavaroista on perusta henkilöstösuunnittelulle palvelutarpeiden järjestämisessä ja niiden muuttuessa. Henkilöstökertomus laaditaan kerran vuodessa. Henkilöstökertomukseen koottuja tietoja on kuitenkin syytä seurata ennakoivasti ja niihin reagoida pitkin vuotta. Henkilöstön hyvinvointiin liittyviä tietoja käsitellään myös säännöllisesti yhteistoiminnassa henkilöstöedustajien kanssa.

Henkilöstökertomus antaa johdolle ja päättäjille kokonaiskuvan henkilöstövoimavarojen nykytilasta ja kehityssuunnasta. Sen kautta kuntaa tai kuntayhtymää voidaan myös esitellä työpaikkana potentiaalisille tuleville työntekijöille.

Henkilöstökertomuksessa havainnoidaan ja arvioidaan niitä muutos- ja kehityssuuntia, joiden arvioidaan vaikuttavan henkilöstövoimavaroihin. Tieto henkilöstövoimavaroista on oleellinen osa toiminnan johtamista. Tiedolla johtamisella tarkoitetaan tiedon hyödyntämiseen ja analysoidun tiedon käyttämiseen osana päätöksentekoprosesseja.

Henkilöstökertomus on jokaisen kuntaorganisaation strategian näköinen. Keskeistä on, että henkilöstötunnusluvut ja niistä raportointi liittyisivät kiinteästi organisaation tavoitteisiin ja niiden seurantaan.

Suositus henkilöstökertomuksen laadintaan on tarkoitettu ensisijaisesti inspiroidaan tiedolla johtamisen kehittämistä kunnissa siten, että henkilöstövoimavarat on huomioitu keskeisenä voimavarana, jolla palvelut järjestetään. Tarkoituksena on tukea strategista henkilöstöjohtamista ja henkilöstötiedon käyttöä päätöksenteossa. Tätä suositusta ei ole tarkoitettu sovellettavaksi

## Huomaa

*Henkilöstökertomuksessa arvioidaan muutossuuntia, joiden arvioidaan vaikuttavan henkilöstövoimavaroihin.*



## SUOSITUKSEN NELJÄ AIHEALUETTA

Suosituksessa henkilökertomuksen laadintaan näkökulmia tuodaan esiin neljästä eri aihealueesta, jotka ovat:

- osaaminen ja uudistuminen
- työhyvinvoinnin johtaminen
- johtaminen ja esihenkilötyö
- tuottavuus ja tuloksellisuus.

Tarkoituksena on tukea henkilöstön osaamista ja kehittymistä sekä taata osaavan ja hyvinvoinnin henkilöstön saatavuus ja pysyvyys sekä työn tuloksellisuus.

suoraviivaisesti. Suosituksessa annetut mittarit ovat esimerkkejä. Kunnilla on näiden lisäksi tai näiden vaihtoehtona omia mittareitaan.

Poikkeuksen tekevät samalla tavalla lasketut yhteiset tunnusluvut, jotka on esitetty suosituksen luvussa 7. Ne lasketaan kaikissa kunnissa tässä suosituksessa esitetyllä tavalla, jotta kunnat voisivat vertailla ja tulkita omia lukujaan suhteessa muihin kuntiin sekä tehdä johtopäätöksiä niiden perusteella. Yhteiset tunnusluvut ja yhteinen laskentatapa suositellaan otettavaksi käyttöön vuoden 2022 alussa.

Henkilöstökertomus on tarkoitettu työyhteisöjen, johdon ja poliittisten päätöksentekijöiden käyttöön. Henkilöstöintensivisillä aloilla henkilöstötiedon merkitys on ensisijainen laadukkaiden palveluiden rakentamisessa ja johtamisessa.

## **Yleisimmät tunnusluvut ovat perusta henkilöstökertomukselle**

Henkilöstövoimavaroihin liittyvien yleisten tunnuslukujen (lueteltu alla) kautta voidaan havainnoida ja arvioida muutos- ja kehityssuuntia, jotka vaikuttavat henkilöstövoimavaroihin. Toiminnan johtamisessa ja suunnittelussa keskeistä on tieto henkilöstövoimavaroista.

Yleisten tunnuslukujen lisäksi tämän suosituksen kussakin luvussa esitellään tunnuslukuja, joita räätälöimällä ja joita seuraamalla kukin kunta voi rakentaa omaa strategiaansa vastaavaa mittaristoa.

Yleisiä tunnuslukuja ovat:

- henkilöstömäärä
- henkilötyömäärä (*henkilötyövuoden yhteinen laskentatapa luvussa 7*)
- työajan jakautuminen
- henkilöstön ikärakenne (*yhteinen laskentatapa luvussa 7*)
- henkilöstön vaihtuvuus (*yhteinen laskentatapa luvussa 7*)
- eläköityminen
- sairauspoissaolot (*yhteinen laskentatapa luvussa 7*)
- henkilöstön osaamisen kehittäminen (*yhteinen laskentatapa luvussa 7*)
- työvoimakustannukset ja henkilöstöinvestoinnit
- palkitseminen

## **Huomaa**

*Henkilöstökertomus on tarkoitettu työyhteisöjen, johdon ja poliittisten päättäjien käyttöön.*

# Raportoinnin kehittäminen tiedolla johtamisen tueksi

**T**iedolla johtaminen on johtamis- ja toimintamalli, jossa laadukasta ja analysoitua tietoa tuodaan osaksi toimintaa koskevaa päätöksentekoprosessia. Johtamisen ja päätöksenteon tueksi kootaan tilannetta tai ilmiötä kuvaavat faktat. Näiden tietojen perusteella voidaan ennakoida eri toimenpiteiden ja tapahtumien vaikutusta tulevaisuuteen sekä kehittää toimintaa.

Tiedon valjastaminen hyötykäyttöön edellyttää koko organisaatiolta ja erityisesti johdolta sitoutumista pitkän tähtäimen kehittämistyöhön ja oppimiseen. Tiedolla johtaminen vaatii halua ja resursseja kehittää organisaation valmiuksia tuottaa, kehittää ja hyödyntää henkilöstötietoa päätöksenteossa.

Tietolähteiden yhdistämisen edellytyksenä on, että organisaation kaikissa tietojärjestelmissä käytetään henkilöstöstä samoja tunnistenumeroita. Suurin hyöty syntyy silloin, kun henkilöstötietoa yhdistetään talouden- ja toiminnan suunnitteluun ja hyödyntämiseen.

## Mitä on tiedolla johtaminen?

Tiedolla johtaminen on ajantasaiseen ja laadukkaaseen tietoon perustuvaa päätöksentekoa. Tarkoituksena on, että tiedon perusteella voidaan ennakoida eri toimenpiteiden ja tapahtumien välisiä suhteita ja vaikutuksia tulevaisuuteen.

Parhaimmillaan tieto jalostuu perustelluiksi näkemyksiksi siitä, miten toimintaa kehitetään ja miten voimavaroja kohdennetaan sinne, missä niistä saadaan suurin hyöty.

## Huomaa

*Suurin hyöty syntyy, kun henkilöstötietoja yhdistetään talouden ja toiminnan suunnitteluun.*

Tiedolla johtaminen edellyttää prosesseja ja käytäntöjä, joiden avulla tietoa kerätään, jalostetaan ja hyödynnetään organisaation eri tasoilla. Alla luetellaan keskeiset askeleet, joilla tietoa saadaan hyödynnettyä päätöksenteossa:



## **Mittareiden ja tunnuslukujen luominen**

Mittarit johdetaan organisaation strategiasta, arvoista ja visiosta. Mittarit läpileikkaavat organisaation eri toimintoja ja niiden avulla ohjataan toimintaa haluttuun suuntaan.

Mittareita määriteltäessä huomioidaan, missä kontekstissa ja toimintaympäristössä toimitaan, jotta mittari soveltuu mitattavan asian mittaamiseen. Mittausajankohta ajoitetaan niin, että se mittaa oikeaa asiaa ja kohdetta.

### ***Hyvän mittariston periaatteet***

Hyvä lähtökohta mittariston luomiselle on, että kerätään vain sellaista tietoa, mille on aidosti tarvetta ja käyttöä. Mittarin tuottamasta tiedosta on hyötyä vasta, kun se johtaa toimintaa. Hyvän mittarin hyöty riippuu tiedon käsitte-lystä ja tiedon hyödyntämisestä.

Mittarit luodaan kuntastrategian näkökulmasta. Niitä päivitetään, mikäli tavoitteissa tapahtuu muutoksia. Mittareita luodessa ja valittaessa on tärkeää tunnistaa, mitä on tarkoitus mitata ja miten mittarista saatavaa tulosta hyödynnetään. Esimerkiksi kehittämistoimille asetettavat mittarit määräytyvät sen mukaan, minkälaisia tavoitteita kehittämiseksi ja henkilöstön aikaansaannoskyvylle on asetettu.

Mittareita luodessa pitää miettiä mittarin toimintavarmuus ja kuinka tasa-laatuista ja vertailukelpoista aineistoa mittarin avulla saadaan. On tärkeää ottaa huomioon, että mittari soveltuu toistettavaksi tarkoituksenmukaisesti ja että se tuottaa vertailukelpoista dataa eri mittauskerroilla.

Mittareita suunniteltaessa on hyvä varmistaa mittarin ymmärrettävyys ja että eri henkilöt eivät tulkitse mittaria eri tavoin. Mittareiden pitää olla yksiselitteisiä. Pitäisi myös varmistaa, että mittareiden käyttö on yhdenmukaista eri mittauskerroilla.





## HYVÄN MITTARISTON PERIAATTEET

- käyttötarve
- päivittäminen
- toimintavarmuus ja laadukkuus
- yksiselitteisyys

### **Mittariston rakentaminen**

Mittaristojen rakentamisen ensimmäisessä vaiheessa määritellään kuntastrategiasta lähtevät tiedolla johtamisen tavoitteet. Mittariston rakentamisessa voi hyödyntää seuraavia kysymyksiä:

1. Mihin tavoitteeseen mittareilla halutaan vastauksia?
2. Mitä toimenpiteitä tavoitteen saavuttamiseksi tulisi tehdä?
3. Millaisilla mittareilla tavoitteen toteutumista mitataan?
4. Mitkä muut tietolähteet tukevat mittariston tuottamaa tietoa?

Mittariston laatimisessa voi hyödyntää myös taulukkoa, jossa määritellään tavoite, toimenpiteet, mittarit ja tietolähteet.

<b>Tavoite</b>	<b>Toimenpiteet</b>	<b>Mittarit</b>	<b>Tietolähteet</b>
Minkä kysymyksen haluat ratkaista?  Minkä päätöksen tueksi tarvitset tietoa?	Mitä toimenpiteitä tulisi tehdä?	Mitkä mittarit osoittavat ja selittävät tavoitteen toteutumista parhaiten?	Mitä muita sisäisiä tai ulkoisia tietolähteitä tarvitaan?

## HR-tiedolla johtaminen

Tiedolla johtamisen lisääminen tarkoittaa eri organisaatioissa eri asioita. Henkilöstöön liittyvän tiedon tarkastelussa on keskeistä henkilöstötiedon kytkeminen johdon raportointiin ja esihenkilöiden arkityöhön.

Henkilöstöön liittyvän tiedon analysoinnissa ja sen systemaattisessa hyödyntämisessä henkilöstöjohtamisen substanssiosaaminen on keskeinen voimavara. Tiedon hyödyntämisessä suunta on siirtyminen toteavasta ja reagoivasta tarkastelusta kohti ennakoivaa tiedon hyödyntämistä.

Tiedolla johtamisen vahvistamisessa tavoitteiksi voi ottaa seuraavia asioita:

- Päätöksiä tekevillä henkilöillä on päätökseen tekemiseen tarvittava oikea tieto.
- Tietoa on saatavilla ja se on luotettavaa.
- Tietoa hyödynnetään toiminnan suunnittelussa.

Tämä edellyttää huomion kiinnittämistä asiantuntijoiden osaamisalueisiin, jotta asiantuntijoilla on riittävä osaaminen ja resurssit, jotta he voivat tuottaa tarvittavaa tietoa henkilöille, jotka tekevät päätöksiä ja suunnittelevat toimintaa.

Tiedon tulkinnassa, hyödynnettävyydessä ja tiedon oikeellisuudessa on oleellista kiinnittää huomiota siihen, että organisaatiosta löytyy tiedolla johtamiseen tarvittavia eri osaamisalueita. Yhden henkilön ei tarvitse hallita kaikkia osaamisalueita.

Kun henkilöstöön liittyvää tietoa hyödynnetään, keskeisiä osaamisalueita ovat:

- HRM-käytänteiden osaaminen ja ihmistieteellinen ymmärrys,
- matemaattinen ja tilastotieteellinen osaaminen,
- talousosaaminen,
- viestintäosaaminen,
- toimintaan liittyvä substanssiosaaminen ja teknologiaosaaminen (järjestelmäosaaminen).

## Huomaa

*Tiedolla johtaminen vaatii resursseja tuottaa tietoa ja halua hyödyntää henkilöstötietoa päätöksenteossa.*

Tiedolla johtamisen kehittämiseen voi liittyä seuraavanlaisia näkökohtia:

- Mitä tietolähteitä on käytettävissä? Onko järjestelmiä, joissa tiedon saa ulos tarkoituksenmukaisella tavalla?
- Tiedolla johtamisen kokonaisuuteen liittyvät eri asiantuntijuusalueet: vaadittavien asiantuntijuusalueiden määrittäminen ja määriteltyjen asiantuntijuusalueiden varmistaminen (kouluttaminen, rekrytointi).
- Tiedolla johtamisen käytännöt ja prosessit.

### **ESIMERKKI HR-TIEDOLLA JOHTAMISEN TILAN ARVIOINTIIN**

HR-tiedolla johtamisen tilan arviointi edellyttää, että tiedolla johtamisen tasot on määritelty, jotta voidaan arvioida, millä tasolla organisaatio on.

Alla esimerkki yhdestä tavasta arvioida, millä tasolla HR-tiedolla johtaminen on organisaatiossa:

1. Seurataan toteutuneita HR-raportteja.
2. Käytetään HR-raportteja aktiivisesti päätöksenteossa; seurataan toteumaa ja tuotetaan näkemyksiä.
3. Esihenkilöillä on jatkuvassa käytössä ajantasaista tietoa.
4. Selvitetään korrelaatioita ja syy-seuraussuhteita datan avulla aktiivisesti.
5. Yhdistetään eri tietolähteitä ja haetaan toimintasuunnitelmiin ja päätöksiin tukea henkilöstöanalytiikasta.
6. Käytössä on ennustavaa analytiikka tai optimointia.

# Osaaminen ja uudistuminen

**K**unnan strategiset tavoitteet ohjaavat henkilöstön osaamista ja uudistumista. Osaamisessa ja uudistamisessa on keskeistä kiinnittää huomio siihen, että henkilöstön osaaminen on ajantasaista ja kehittyy sekä siihen, mitä osaavan henkilöstön pysyvyyden ja saatavuuden varmistamiseksi on tehty.

Henkilöstökertomuksessa osaamista ja uudistumista voidaan kuvata esimerkiksi teemojen muutosvalmius, asiakaskokemus ja digiosaaminen kautta.

## Muutosvalmius

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa. Osaamisvaatimukset muuttuvat ja kasvavat. Tarvittavan osaamisen kehittäminen kytkeytyy vahvasti palvelujen ja toiminnan kehittämiseen. Töiden sisältö ja työssä tarvittava osaaminen muuttuvat esimerkiksi uuden teknologian myötä.

Työtehtävien sisältö ja työn osaamisvaatimukset muuttuvat toisinaan hyvin nopeastikin. Tämä edellyttää organisaatiolta ja henkilöstöltä jatkuvaa muutosvalmiutta. Muutosvalmiuden saavuttaminen edellyttää työn vaatimusten ja osaamistarpeiden tunnistamista organisaatio- ja yksilötasolla.

Muutosvalmius tarkoittaa organisaation kaikkien jäsenten sitoutumista siihen, että oppimista tapahtuu kaikilla organisaation tasoilla. Usein tämä tarkoittaa toimintatapojen muutosta ja osaamisen kehittämistä. Organisaatioissa on tuettava jokaisen oman työn ja osaamisen kehittämistä.

Työn ja toiminnan kehittämisen tapoja on lukuisia. Ketterä kehittäminen on osuva tapa kehittää silloin, kun toimintaympäristö muuttuu nopeasti eikä voida olla varmoja, mihin lopputulokseen tulisi päästä. Nopeasyklisen reagoinnin lisäksi on syytä olla samaan aikaan myös suunnitelmallista kehittämistä.

## Huomaa

*Kunnan strategiset tavoitteet ohjaavat henkilöstön osaamista ja uudistumista.*

Muutosvalmius on ennakointia ja varautumista tulevaan. Tällöin on tarpeen tavoitella myös hyvää työnantajamainetta sekä organisaation avoimuutta henkilöstön monimuotoisuudelle.

---

**Mittareita auttamaan henkilöstön muutoskyvyn, osaamisen, saatavuuden ja pysyvyyden ennakoinnissa sivulla 9 esiteltyjen yleisten tunnuslukujen lisäksi:**

- hakijakokemus (rekrytointi)
  - hakijamäärät (kelpoisten hakijoiden määrä)  
kesätyön hakijoiden määrä
  - henkilöstökyselyt, työntekijäkokemus
  - ketterän kehittämisen projektit/ kehittämisprojektit
  - omaehtoinen osaamisen kehittäminen
  - työssä tapahtuva kehittyminen
  - henkilöstön monimuotoisuus
  - väestötietomittarit.
- 

## Asiakaskokemus

Asiakaslähtöisyys on strategista valintaa ja sen tulee näkyä organisaation joka portaalla eri muodoissa. Asiakaskokemuksella tarkoitetaan tavallisesti asiakkaan muodostamaa käsitystä palvelun tarjoajasta. Tämä käsitys syntyy erilaisissa kohtaamisissa – niin digitaalisissa kuin kasvokkaisissa kohtaamis-pisteissä – organisaation kanssa.

Asiakaskokemus syntyy myös organisaation synnyttämien tunteiden ja mielikuvien perusteella. Asiakaskokemus syntyy varhaisessa vaiheessa, toisinaan jo muilta kuultujen kokemusten kautta ennen kuin asiakas edes tulee palvelun piiriin. Asiakaskokemusta voi muuttaa ja vahvistaa kaikissa kohtaamis-pisteissä.

Ensiluokkainen palvelukokemus on seurasta muun muassa sujuvista prosesseista, asiakkaan kohtaamisesta ja tunteesta, jonka palvelu synnyttää. Asiakasta

## Huomaa

*Nopeasyklisen reagoinnin lisäksi samaan aikaan on syytä olla myös suunnitelmallista kehittämistä.*



ei nähdä palvelujen kohteena vaan osallisena. Tällöin asiakkaan osallistaminen palvelujen kehittämiseen on luontevaa.

Asiakstarpeesta lähtevä kehittäminen edellyttää myös organisaation sisäistä yhteistyötä ja vuorovaikutustaitoja. Henkilöstön asiakaspalvelutaidot ovat keskeinen, mutta ei riittävä kehittämisen kohde.

Mittarit valitaan tavoitteeseen ja toimenpiteisiin sopiviksi. Asiakaspalvelumittareista saatavat tiedot levitetään myös asiakasrajapintaan ja asiakaspalautteesta saatavaa tietoa tulisi hyödyntää nopeasti toiminnassa.

---

#### **Asiakaskokemukseen liittyviä mittareita voivat olla:**

- Kullekin kohderyhmälle räätälöidyt palvelukokemuksen mittarit, joissa huomioidaan esimerkiksi ikä, kielitaito tai digitaidot.
- Asiakaskyselymittarit, joissa huomioidaan esimerkiksi asiakastyytyväisyys, asiakaspalautteet, NPS tai tunteiden mittaaminen.
- Tuloksellisuusmittarit, joissa huomioidaan esimerkiksi asioinnin helppous, palvelutavoitteet, kuten vastausaika, ratkaisuaste eli seurataan sitä, millä todennäköisyydellä asiakkaan asia on hoidettu kuntoon ensimmäisellä kerralla.
- Henkilöstömittarit, esimerkiksi työhyvinvointikysely.

---

## **Digiosaaminen**

Digiosaamisen tavoitteena on koko henkilöstön digitaitojen kehittyminen ajan tasaiseksi, jossa huomioidaan kunkin oma tehtävä ja tehtävässä kehittyminen. Digitaitoja ovat:

- kyky käyttää digitaalisia välineitä ja työkaluja,
- taito etsiä ja arvioida digitaalisten tietolähteiden luotettavuutta,
- taito olla eettisesti sosiaalisessa vuorovaikutuksessa toisten kanssa

## **Huomaa**

*Asiakstarpeesta lähtevä kehittäminen edellyttää organisaation sisäistä yhteistyötä ja vuorovaikutustaitoja.*

- sekä taito luoda ja tuottaa digitaalista informaatiota, joka on oikeellista, hyödyllistä ja kiinnostavaa muiden näkökulmasta.

Käytännön toimenpiteinä digiosaamisen vahvistaminen edellyttää digisuunnitelman tekemistä ja sen hahmottamista, mitä digiosaaminen eri tehtävissä tarkoittaa ja mitä osaamisvaatimuksia siihen sisältyy.

Osaamisen arvioinnin tavan tuottaminen on keskeinen toimenpide. Oleellista on saada yhteinen näkymä osaamisen arviointiin. On tärkeää huomata, että osaamisen arviointi on aina subjektiivista.

Suositteluvia toimenpiteitä ovat myös henkilöstön koulutukset uusista digitaalisista välineistä, tekoälystä ja muista mahdollisuuksia avaavista teknologioista, tekoälykokeilut sekä osaamisen arvioinnin kytkeminen osaksi kehityskeskusteluja.

## **Mittareita digiosaamisen mittaamiseen**

Mittarit valitaan kuntakohtaisesti tavoitteeseen ja toimenpiteisiin sopiviksi.

---

### **Digiosaamiseen liittyviä mittareita:**

- digiosaamiseen liittyvien koulutuspäivien määrä, henkilöstökoulutukset,
  - käyttöönotettujen uusien ratkaisujen määrä,
  - tekoälykokeilujen määrä,
  - käydyt kehityskeskustelut, tehdyt kehityssuunnitelmat
  - asiakaskokemuksen mittarit eri palvelukanavissa.
-





### **SUOSITUS KANNUSTAA HENKILÖSTÖTIEDOLLA JOHTAMISEEN**

Neljän aihealueen mittarit ovat esimerkkejä, joista voi poimia ja soveltaa oman organisaation strategiaan sopivia. Uudistettu suositus kannustaa jatkuvaan henkilöstötietojen seuraamiseen ja henkilöstötiedolla johtamiseen.

# Työhyvinvoinnin johtaminen

**T**yöhyvinvoinnin johtamisen tavoitteena on, että henkilöstö voi hyvin ja onnistuu työssään. Työhyvinvoinnilla on yhteys toiminnan tuloksellisuuteen ja tuottavuuteen.

Julkisissa asiakaspalvelutehtävissä henkilöstön hyvinvoinnilla ja osaamisella on yhteys asiakaskokemukseen, sillä ihmisen rooli palveluntarjoajana on keskeinen. Työhyvinvoinnin johtamisella voidaan täten vaikuttaa asiakaskokemukseen.

Työhyvinvointijohtamisen pitää olla saumaton osa johtamisen kokonaisuutta, joka tukee strategista toiminnan johtamista. Tärkeää onkin löytää keinoja ja mittareita, jotka auttavat työkyvyn ja työn tuloksellisuuden edistämistä.

Parhaimmillaan työhyvinvointitieto tiivistyy visuaaliseksi esitykseksi, joka helpottaa tiedon ymmärtämistä ja hyödyntämistä johtamisen välineenä. Strategiset linjaukset konkretisoituvat eri organisaatiotasolle tarkemmilla mittareilla.

Osana työhyvinvointijohtamisen onnistumista on tärkeää arvioida myös panostuksia henkilöstön hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen, työkyvyttömyyskustannusten kehityksen rinnalla.

## Strateginen taso

Työhyvinvointiin panostaminen on strateginen päätös. Se kertoo organisaation sitoutumisesta työhyvinvoinnin edistämiseen. Kuntaorganisaation eettinen arvopohja näkyy sen strategisissa asiakirjoissa ja päätöksissä, kuten henkilöstöstrategiassa sekä tasa-arvo-, yhdenvertaisuus- ja koulutussuunnitelmissa.

## Huomaa

*Työhyvinvoinnin johtamisella voidaan vaikuttaa asiakaskokemukseen.*

Työhyvinvointia edistävä toimintakulttuuri tarvitsee tuekseen yhteisesti sovitut toimintatavat, jotka koskevat kaikkia kunnan toimijoita, johtoa, esihenkilöitä, työntekijöitä sekä luottamushenkilöitä.

Johtamis- ja päätöksentekokulttuuri heijastuu henkilöstön työhyvinvointiin, ilmapiiriin, aikaansaannoskykyyn ja työpaikan vetovoimaisuuteen. Toimintakulttuurilla on merkitystä siinä, miten kunta pystyy vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin, kuten esimerkiksi työvoiman saatavuuteen tai ikääntyvän henkilöstön työkykyisyydestä huolehtimiseen.

Organisaation ylin johto määrittää työhyvinvoinnille selkeät sisällöt ja tavoitteet, kehittämisprosessit, resurssit sekä mittarit ja niiden seurannan (työhyvinvointiohjelma). Johto edistää työhyvinvointijohtamisen periaatteita, tulkintaa sekä organisaation sisällä että ulkopuolella.

Johto seuraa säännöllisesti tilannekuvaa sairauspoissaolojen ja työturvallisuuden tilan muutoksista ja muutostavoitteiden toteutumisesta sekä arvioi jatkotoimien tarvetta. Johto käyttää kokonaisuutta kuvaavia avainmittareita ja seuraa, mitä toimenpiteille tapahtuu.

Työhyvinvointiin liittyvät tavoitteet kytkeytyvät henkilöstön aikaansaannoskykyyn suhteessa palvelun ja talouden tavoitteisiin. Henkilöstön ja työyhteisöjen aikaansaannoskyky muodostuu henkilöstön työhyvinvoinnista, osaamisesta, uudistumiskyvystä, paineensietokyvystä, innovatiivisuudesta, työyhteisön ilmapiiristä, esimiestyön laadusta sekä osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksista työhön.

---

### **Strategisella tasolla työhyvinvoinnin ja työkyvyn mittareita:**

- työhyvinvoinnin kokonaistilanne: tyhy-kyselyt, työterveyshuollon kustannukset, terveysperusteiset poissaolot, työkyvyttömyyden kokonaiskustannukset
- muutokseen tarvittavat tavoitteet, mittarit ja seuranta, jotka on määritelty toiminta- ja taloussuunnitelmassa

## **Huomaa**

*Työhyvinvointia edistävä toimintakulttuuri tarvitsee tuekseen yhteisesti sovitut toimintatavat.*

- uusiin tehtäviin sijoittumiset ja tuen kehityssuunta sekä onnistuneet työkyvyn tukemisen ratkaisut (ammattillinen kuntoutus, työn muokkaaminen)
  - vakinaisen henkilöstön lähtövaihtuvuus suhteessa vakinaiseen henkilöstöön
  - johtamisen ja työyhteisön laadun parantamista kuvaavat mittarit
  - työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden tunnusluvut (täysi työkyvyttömyyseläke, kuntoutustuki) sekä vakinaisilla että määräaikaisilla.
- 

## Toimialataso

Työhyvinvointi- ja turvallisuustavoitteiden jalkauttaminen tapahtuu toimialatasolla. Toimialakohtaisia työkykyriskejä on tarpeen arvioida ja tehdä työkykyjohtamisen toimenpiteitä ennakkoiden. Toimialajohto työstää yksiköiden esihenkilöiden kanssa näiden tavoitteiden toteutumista ja tarvetta jatko-toimiin.

---

### Toimialatasolla käytettäviä työhyvinvointiin ja työkykyyn liittyviä mittareita:

- strategisen tason mittareiden hyödyntäminen toimialakohtaisesti
  - terveysperusteisten poissaolojen jaksopituudet, kehitys ja keskeisimmät syyt
  - ylitöiden seurata ja arviointi
  - käydyt puheeksiottokeskustelut ja niiden toteutuneet toimenpiteet
  - sattuneet tapaturmat ja suunnitellut toimenpiteet tapaturmien ehkäisemiseksi
  - ilmoitetut läheltä piti- ja uhka- ja väkivaltatilanteet ja toimenpiteet niiden ehkäisemiseksi
  - johtamisen ja työyhteisön laadun parantamista kuvaavat mittarit.
-

## Työyhteisötaso

Yksikkö/tiimitasolla ovat yksityiskohtaiset mittarit, joista nähdään omien tavoitteiden saavuttaminen. Työolosuhdetekijöitä on käsiteltävä yhdessä ja ratkaisuja on etsittävä henkilöstön kanssa. Esimerkiksi organisaation menettelytapaohjeet, kuten aktiivisen puuttumisen malli, on käytävä läpi. Esihenkilöt seuraavat yksikkönsä tietoja eri näkökulmista ja hyödyntävät eri mittareita.

---

### Työyhteisötasolla käytettäviä työhyvinvoinnin ja työkyvyn mittareita:

- työilmapiiri- ja työhyvinvointikyselyjen tulosten käsittely ja jatkotoimenpiteet
- johtamisen ja työyhteisön laadun parantamista kuvaavat mittarit
- ylitöiden, varallaolojen jakautuminen
- rekrytointitilastot,
- osaamisen kehittyminen ja kehittäminen
- aloitteet ja kehittämistoimenpiteet
- terveysperusteiset poissaolot
- työsuojelutilastot, turvallisuuspoikkeamat
- perehdyttämissuunnitelman toteutuminen
- arvioinnin ja työterveyshuollon työpaikkaselvityksen tulokset ja kehittämisehdotukset
- asiakaspalaute.

---

## Yksilötaso

Työkyky on jokaisen vastuulla. Jokainen työntekijä on vastuussa oman työkyvyn ja hyvinvoinnin ylläpitämisestä. Työntekijöitä voidaan kannustaa omasta hyvinvoinnista ja terveydestä huolehtimiseen työkykyä edistävillä toimenpiteillä (esimerkiksi liikuntaryhmät tai henkilöstöruokailu).

Jokainen on vastuussa työkykyä edistävästä työkäyttäytymisestä, sillä työnteko tapahtuu vuorovaikutteisesti työyhteisön sisällä. Tämä edellyttää sopimista työkykyä ylläpitävistä käytänteistä.

Yksilöllisen ja tehtäväkohtaisen työkykyriskin arvioinnin pitää olla säännöllistä toimintaa, jonka pohjalta voidaan kehittää työkykyä kehittäviä toimintamalleja yhdessä työterveyshuollon ja henkilöstön kanssa (esimerkiksi työmuokkaus tai korvaava työ).

Työkykyjohtamisen mallit, roolit ja vastuut ovat kaikkien tiedossa – työntekijöistä aina ylimpään johtoon saakka. Työhyvinvoinnista ja töiden sujumisesta käydään säännöllisesti vapaamuotoisia keskusteluja esihenkilöiden ja työntekijöiden kesken.

---

#### **Yksilötasolla käytettäviä työhyvinvoinnin ja työkyvyn mittareita:**

- oma arvio työkyvystä, työhyvinvoinnista, motivaatiosta, osaamisesta ja työssä tapahtuvasta kehittämisestä
  - filismittarit
  - kehityssuunnitelmat.
-

# Esihenkilötyö ja johtaminen

**S**trategiassa luodaan perusteet henkilöstöjohtamiselle. Kunnissa on ol-tava luotuna tavoitteet esihenkilötyölle ja johtamiselle sekä niiden kehittymiselle. Systemaattinen huomion kiinnittäminen ja seuranta esihenkilötyöhön, johtamiseen ja sen kehittymiseen tukee hyvää johtamista.

Johtamisen pyrkimyksenä on organisoida toimintaa niin, että työyksikön ta-voitteet saavutetaan hyvässä työilmapiirissä.

## Tavoitteet johtamiselle

Strategiassa määritelty johtajuuden laadun pitää näkyä esihenkilökoulutuk-sissa, johtoryhmävalmennuksissa ja säännöllisissä esihenkilöarvioinneissa sekä rekrytoinneissa.

Esihenkilöiden perehdyttäminen sekä omaan työhön että vastualueen asian-tuntijoiden työhön on lähtökohta onnistuneelle esihenkilötyölle. Esihenkilö-työn tukeminen on keskeistä esihenkilötyössä onnistumisen kannalta.

Johtamisen tarkoituksena on organisoida toimintaa niin, että työyksikön tavoit-teet saavutetaan. Johtaminen tarkoittaa kykyä kannustaa ihmisiä toimintaan kohti tavoitteita sekä samalla säilyttää ja lisätä hyvää ilmapiiriä työyhteisössä.

Johtamista voidaan johtaa, kun johtamiselle voidaan määritellä haluttu ta-voite ja kun sitä voidaan mitata. Työyksikön tavoitteiden ja tulosten lisäksi johtamista pitää tarkastella sellaisena kuin se organisaatiossa näyttäytyy eli sellaisena, miten ihmiset kokevat johtamisen.

Johtamistyön tuloksia ovat esimerkiksi yksikön tulokset, asiakaskokemus, pal-velujen laatu, henkilöstökokemus ja ilmapiiri.

## Huomaa

*Systemaattinen huomion kiin-nittäminen ja seuranta esi-henkilötyöhön, johtamiseen ja sen kehittymiseen tukee hyvää johtamista.*



---

**Mittarit valitaan strategian mukaan siten, että ne kertovat tavoitteiden toteutumisen lisäksi myös muutoksesta johtamisen laadusta.**

**Tavallisia mittareita ovat esimerkiksi:**

- henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttaminen
- yksikön tavoitteiden saavuttaminen
- asiakaskokemus
- henkilöstökyselyt (työntekijäkokemus, suosittelemuus)
- johtamis- ja 360-arviointia
- esihenkilökoulutuksen suorittaneiden määrä versus esihenkilöiden määrä
- sparrauksen/coachauksen/mentoroinnin/ yms. yksilön kehittämisen ohjausmuodot.

## Huomaa

*Johtamisella voi tukea työn merkityksellisyyttä ja henkilöstön tarpeellisuuden kokemusta.*

---

### Työn merkityksellisyyden vahvistaminen

Kuntaorganisaatiossa luottamustehtäviin valituilla on keskeinen rooli johtamisessa. kunnanhallitus edustaa kuntaa työnantajana ja vastaa kunnan henkilöstöpolitiikasta.

Luottamuselinten toiminta ja työskentelykulttuuri heijastuvat operatiiviseen johtamiseen. Se, mitä arvotetaan ja mihin luottamuselimissä sitoudutaan, heijastuu vääjäämättä operatiiviseen johtamiseen.

Johtamisella voi tukea työn merkityksellisyyttä ja henkilöstön tarpeellisuuden kokemusta. Merkityksellisyyttä työhön lisää, kun tehdään näkyväksi, mitä kenenkin panos tuottaa työyhteisölle, asiakkaille, yhteisöille, kunnalle ja yhteiskunnalle.

Merkityksen kokemus kehittyy johtamisessa, jossa työtehtävien seurannasta ja kontrollista siirrytään kohti vastuun ja vapauden kasvattamista. Työnteon resurssit, toimivat työskentelyvälineet ja työnteon puitteet tukevat työn arvostuksen kokemusta ja työstä suoriutumista.





## **KYSYMYKSIÄ JOHTAMISEN MERKITYKSELLISYYDEN JA MIELEKKYYDEN ARVIOINTIIN**

- Miten selkeä organisaation perustehtävä on jokaiselle?
- Mikä merkitys työyksikön tavoitteilla on?
- Missä suhteessa työnteon resurssit ovat työyksikön tavoitteisiin?
- Millaisia kokemuksia on autonomiasta, kyvykkyydestä ja yhteisöllisyydestä?
- Miten päätöksenteko rakentuu yksiköissä/tiimeissä/työyhteisöissä?
- Ovatko päätöksenteon rajat selkeitä työyhteisössä?
- Miten yhteiset rajat päätöksenteolle ymmärretään työyhteisöissä?
- Mikä on yhteinen käsitys organisaation/työyhteisön kehittämistavoitteista?

Riittävä tiedon saanti, yhteistyö, yhteinen kehittäminen ja verkostomainen työskentely tulee olla korostuneempaa hierarkisuuden ja siilojen sijaan. Kehittämisen, innovatiivisuuden ja oppimisen vahvistaminen ovat myös merkityksellisyden johtamisen elementtejä.

Merkityksellisen ja mielekkyyden vahvistamisessa keskeistä on autonomia, kyvykkyys sekä yhteisöllisyys työssä. Autonomia viittaa ihmisen kykyyn toimia omaehtoisesti johtamisen kautta tulleiden rajojen ja raamien sisällä, ilman jatkuvaa ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta.

Esihenkilötyössä korostuu tällöin laadukas keskustelukumppanuus. Kyvykkyyden kokemukseen liittyy käsitys siitä, että osaa työnsä, selviää haasteista ja saa asioita aikaan. Esihenkilötyön keskiössä on tällöin osaamisen ja suorituksen tukeminen. Autonomian tarpeesta huolimatta ihmisillä on tarve yhteisöllisyyteen ja usein työkin edellyttää yksikötason yhteistä tekemistä ja toimintaa.

Kun työn merkityksellisyyttä ja mielekkyyttä halutaan johtaa ja kehittää, niitä voidaan tarkastella ja arvioida lukuisilla tavoilla. Yksi tapa on arvioida henkilöstön kokemusta näistä. Lisäksi huomion tulisi olla niissä organisatorisissa tekijöissä, resursseissa ja rakenteissa, jotka vahvistavat ja heikentävät kykyä toimia yhdessä sallien silti itsenäisyyden ja joustavuuden. Kyse on silloin toimintatapoihin kohdistuvasta tarkastelusta.

# Tuloksellisuus ja tuottavuus

**T**uloksellisuus on yläkäsite tuottavuudelle, vaikuttavuudelle, laadulle, kustannusvaikuttavuudelle, tehokkuudelle sekä työelämän laadulle.

Kunnan toiminnan voidaan sanoa olevan tuloksellista silloin, kun asiakkaiden tarpeisiin vastataan kustannustehokkaasti ja laadukkaasti, toimintaprosessit ovat sujuvia ja henkilöstö voi hyvin ja menestyy työssään.

Tuloksellisuuden kehittämisen päämäärä on julkisten palvelujen parantaminen vastaamaan kuntalaisten tarpeita. Tuloksellisuuteen voidaan vaikuttaa kehittämällä johtamista, osaamista ja työkykyä, kehittämällä palveluja sekä uusia tapoja tehdä ja organisoida työtä.

Tuloksellisuutta tukee kokonaisuuden seuranta eli se, miten samanaikaisesti käyttäytyvät asiakastarpeet, talous ja henkilöstömittarit.

## **Osaava ja hyvinvoiva henkilöstö on kunnan tärkein menestystekijä**

Tuloksellisuus tehdään yhdessä. Siksi on tärkeää, että kehittäminen ei jää vain esihenkilöiden ja asiantuntijoiden tehtäväksi. Tuloksellisuustyössä onnistumiseen tarvitaan siis johdon, henkilöstön ja palvelujen käyttäjien osallistumista.

Laatu on olennaista kuntien palvelutuotannossa. Siksi on tarkoituksenmukaista tarkastella toiminnasta syntyviä vaikutuksia tuotosten sijaan. Yksittäisen kunnan kannalta toiminnan vaikuttavuustarkastelu on yhtä olennaista kuin tuottavuuden tarkastelu.

Vaikuttavuudella tarkoitetaan tavoiteltuja muutoksia, joita tuotetuilla palveluilla on asiakkaiden tilanteissa saatu aikaan. Tällaisia muutoksia ovat esi-

## **Huomaa**

*Tuloksellisuus  
tehdään  
yhdessä.*

merkiksi koulutuspalveluissa oppiminen, lääkäripalveluissa potilaan paraneminen, työllisyyspalveluissa työ- ja toimintakyvyn paraneminen ja lastensuojelussa perheen toimintakyvyn paraneminen.

Osaamisen merkitys työkyvyn ulottuvuutena kasvaa tulevaisuudessa, kun työn murros vaikuttaa ammattien sisältöön ja työurat monipuolistuvat. Ennakoivan henkilöstövoimavarojen suunnittelun merkitys on keskeistä tuloksellisen ja vaikuttavan kuntatyön kannalta.

## Huomaa

*Osaamisen  
merkitys  
työkyvyn  
ulottuvuutena  
kasvaa  
tulevaisuudessa.*

### VÄLINEITÄ TULOKSELLISUUSTYÖHÖN

Henkilöstön aikaansaannoskyky ja halu kehittää palvelutoimintaa liittyy olennaisesti alla lueteltuihin esimerkkeihin tuloksellisuustyövälineistä:

- asiakaskyselyt
- henkilöstö- ja työyhteisökyselyt (esimerkiksi koettu työyhteisön työhyvinvoinnin tila, kokemukset työn imusta, omasta työkyvystä ja pystyvyydestä)
- työhyvinvoinnin mittaaminen
- henkilöstösuunnitelma
- kehitys- ja urakeskustelut
- riskienarviointi ja henkilöstöraportointi
- palvelusuunnitelmat
- vaikuttavuustarkastelut
- laatujärjestelmät
- Kunta10-tulosten hyödyntäminen
- prosessien tarkastelu (esimerkiksi LEAN, EFQM, itsearviointit).

# Yhteiset tunnusluvut

**H**enkilöstöä kuvaavia tunnuslukuja voidaan käyttää kuntien välisessä vertailussa. Vertailu edellyttää sitä, että tunnusluvut kerätään ja raportoidaan yhdenmukaisella tavalla.

Yhdenmukaisesti kerätyt tiedot helpottavat henkilöstövoimavarojen arviointia ja suunnittelua kuntarakenteiden uudistamisessa ja kuntien yhteistyössä. Kerätyt tiedot auttavat myös oman ja ostopalveluina tuotetun palvelun vertailussa.

Yhteisesti kerättäviksi ja raportoitaviksi on valittu viisi tunnuslukua. Nämä tunnusluvut ovat:

1. Henkilötyövuosi
2. Henkilöstön ikärakenne
3. Vakinaisen henkilöstön vaihtuvuus
4. Sairauspoissaolot
5. Henkilöstön osaamisen kehittäminen / koulutuspäivät

Seuraavassa esitetään tunnuslukujen yhteismitalliset laskentatavat. Ne suositellaan otettavan käyttöön vuoden 2022 alusta.

## 1. Henkilötyövuosi / HTV 2

Henkilötyövuosi = Palkallisten palveluksessaolopäivien lukumäärä kalenteripäivinä / 365\* (osa-aikaprosentti/100)

## Huomaa

*Yhteiset tunnusluvut käyttöön vuoden 2022 alusta.*

- Raportoidaan palkallista työpanosta.
- Henkilötyövuodella tarkoitetaan täyttä työaikaa tekevän henkilön koko vuoden työskentelyä. Osa-aikainen henkilö muutetaan henkilötyövuodeksi osa-aikaprosenttiaan vastaavasti (esimerkiksi osa-aikaisuus 50 %, koko vuoden työssä = 0,5 henkilötyövuosi).
- Osan vuotta palvelussuhteessa olleen työ lasketaan suhteessa koko vuoden kalenteripäiviin (esimerkiksi työssä 1.3.–31.5. =  $92 / 365 = 0,25$  henkilötyövuotta).
- Edellä mainitulla tavalla lasketut henkilötyövuodet lasketaan yhteen. Henkilötyövuoden määrä on aina enintään yksi, jolloin ylittöitä tai muullakaan tavoin tehtyä normaalin työajan ylittävää työaikaa ei oteta laskennassa huomioon.
- Huom. mukaan lasketaan vain palvelussuhteessa olevat:
  - ei vähennetä palkallisia poissaoloja; esimerkiksi palkallisia sairauspoissaoloja tai vuosilomia,
  - karkausvuonna kalenteripäiviä on 366,
  - laskenta kumulatiivisesti.

### ***Muu henkilöresurssi / Henkilötyövuosi***

- Lisäksi raportoidaan erikseen vuokratyöntekijöiden, ostopalveluina ostettujen ja toimeksiantosopimussuhteisten palkkiohenkilöiden työpanos myös mukaan
- Laskenta HTV2-ohjeiden mukaisesti.
- Tiedot voi joutua kokoamaan eri järjestelmistä (vuokratyöfirman raportit tms.).

## **2. Henkilöstön ikärakenne**

- Ikärakenne viiden vuoden välein (alle 30 v., 30–34 v., 35–39 v., 40–44 v., 45–49 v., 50–54 v., 55–59 v., 60–64 v., yli 65 v.).
- Kaikkien 31.12. palvelussuhteessa olevien ikä lasketaan raportointivuoden ja syntymävuoden välisenä erotuksena kokonaislukuna.
- Keski-ikä lasketaan yhden desimaalin tarkkuudella.



### 3. Vakinaisen henkilöstön vaihtuvuus

- Raportoidaan erikseen vaihtuvuus ja sisäinen liikkuvuus vakinaisen henkilöstön osalta.
- Ilmoitetaan vuoden aikana alkaneiden vakinaisten palvelussuhteiden ja päätyneiden vakinaisten palvelussuhteiden lukumäärät. Päätyneisiin palvelussuhteisiin erotellaan eläkkeelle siirtyneet ja muut.
- Raportoidaan erikseen päätyneissä palvelussuhteissa organisaation sisällä tehtävää vaihtaneet.
- Prosentit lasketaan suhteuttamalla alkaneiden ja päätyneiden palvelussuhteiden lukumäärät vuoden viimeisen päivän vakinaisen henkilöstön kokonaismäärään.
- Henkilöä ei tule laskea kahteen kertaan mukaan, jos vaihtanut organisaation sisällä tehtävää, eli ei tule silloin mukaan vaihtuvuusprosenttiin.
- Tässä luvussa huomioidaan vain päätyneet palvelussuhteet.
- Edellyttää järjestelmään kirjattua päättymiskoodia.
- Uudelleen sijoitettuihin lasketaan mukaan:
  - ammatillisen kuntoutuksen uudelleen sijoitetut
  - tehtävän siirto tuotannollisista syistä
  - muut tehtävää vaihtaneet
  - omasta toiveesta tehtävää vaihtaneet.

### 4. Sairauspoissaolot

- Palkalliset ja palkattomat sairauspoissaolot lasketaan kalenteripäivinä. Sairauspoissaolot ilmoitetaan keskimäärin kalenteripäivää per henkilötyövuosi.
- Tämä saadaan laskemalla kaikki kalenterivuoden aikana kertyneet sairauspoissaolopäivät yhteen ja jakamalla tämä henkilötyövuosien yhteismäärällä; raportoidaan yhdellä desimaalilla.

- Sairauspoissaoloja ovat omasta sairaudesta johtuvat poissaolot sekä työtaturmista, työmatkataturmista ja ammattitaudeista aiheutuvat poissaolot. Kaikki sairauspoissaolot ilmoitetaan kalenteripäivinä.
- Sairauspoissaoloprosentti lasketaan sairauspoissaolojen osuutena teoreettisesta säännöllisestä työajasta: Sairauspoissaoloaika (pv) / koko henkilöstön teoreettinen säännöllinen työaika (pv) x 100 = sairauspoissaolo %.
- Lisäksi raportoidaan, kuinka suurella osalla ei ole ollut lainkaan sairauspoissaoloja

#### **MALLI TAULUKOKSI SAIRAUSPOISSALOJEN SEURANTAAN**

<b>Sairauspoissaolot (kaikki yhteensä myös tapaturmat)</b>	<b>Palkalliset sairauspoissaolot Kalenteripäivät</b>	<b>Palkattomat sairauspoissaolot Kalenteripäivät</b>
1-7 pv		
8-29 pv		
30-59 pv		
60-89 pv		
90-179 pv		
Yli 180 pv		
Yhteensä keskimäärin / henkilötyövuosi		
		%
Sairauspoissaoloprosentti		
0 päivää sairastaneet (%-osuus henkilöstöstä)		



## 5. Henkilöstön osaamisen kehittäminen

- Osaamisen kehittämisestä raportoidaan koulutuspäivät. Koulutuspäivistä erotellaan ammatillisen henkilöstökoulutuksen koulutuspäivät ja muut koulutuspäivät.
- Raportoidaan joko palkkajärjestelmästä tai muusta järjestelmästä, johon tieto on kirjattu.
- Koulutuspäivät / vakituinen henkilöstö 31.12.
- Koulutuspäivä (6 tuntia) voi koostua useasta koulutusjaksosta, jotka ovat kestäneet vähintään tunnin.

### ***MALLI TAULUKOKSI KOULUSTUSPÄIVIEN SEURANTAAN***

	Palkalliset koulutuspäivät	Palkalliset koulutuspäivät	Palkattomat koulutuspäivät	Palkattomat koulutuspäivät
	Koulutuspäivät yhteensä	Koulutuspäivät / vakituinen henkilöstö	Koulutuspäivät yhteensä	Koulutuspäivät / vakituinen henkilöstö
Ammatillinen henkilöstökoulutus				
Muu koulutus				

## LÄHTEET

Aaltonen, Ahonen & Sahimaa (2020). Johda merkitystä. Alma Talent. Helsinki.

an den Heuvel & Bondarouk (2017). The rise (and fall?) of HR analytics: A study into the future application, value, structure, and system support. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 4.

Dank & Hällström (2020). Agile HR. Deliver value in a changing world of work. Kogan Page.

Deci & Ryan (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry* 11, No (4): 227–268. Lawrence Erlbaum Associates, Inc

Korkiakoski (2019). Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Alma Talent. Helsinki.

Kuntalaki (410/15)

Tuomivaara & Alasoini (2020). Digitaaliset kuulut ja digivälineiden erilaiset käyttäjät Suomen työelämässä. Työterveyslaitos. Julkaisu ladattavissa STM:n hallinnonalan avoimesta julkaisuarkistosta osoitteesta [julkari.fi](http://julkari.fi)

Zeidan & Itani (2020). HR Analytics and Organizational Effectiveness. *International Journal on Emerging Technologies* 11(2): 683–688.



## SUOSITUS HENKILÖSTÖKERTOMUKSEN LAADINTAAN

Henkilöstövoimavarojen arviointi on välttämätöntä toiminnan suunnittelussa ja ennakoinnissa. KT:n suositus ”Suositus henkilöstökertomuksen laadintaan” on tarkoitettu kehittämään henkilöstötiedolla johtamista. Se korvaa ”Henkilöstövoimavarojen arviointi” suosituksen vuodelta 2013.

Uudessa suosituksessa esitellään näkökulmia ja mittareita, joiden avulla voidaan saada henkilöstötietoa hyödynnettäväksi johtamisessa ja päätöksenteossa. Suosituksessa esitetään viisi yhteistä tunnuslukua, joilla henkilöstötietoa voidaan kerätä valtakunnallisesti samalla tavalla. Suosituksen mukaisten tunnuslukujen laskenta käynnistyy vuoden 2022 alusta.



Suositus henkilöstökertomuksen laadintaan

Painetun julkaisun ISBN 978-952-7465-02-8

Verkkojulkaisun ISBN 978-952-7465-01-1

[www.kt.fi](http://www.kt.fi)