

Henkilöstö- voimavarojen arviointi



Suositus henkilöstöraportoinnin
kehittämiseen

Henkilöstövoimavarojen arviointi

Suositus henkilöstöraportoinnin
kehittämiseen

KT KUNTATYÖNANTAJAT
HELSINKI
2013

Työryhmän jäsenet:

KT Kuntatyönantajat

Margareta Heiskanen, tutkimuspäällikkö

Anne Hotti, johtava työmarkkinatutkija

Terttu Pakarinen, kehittämisspäällikkö

Merja Rusanen, työelämän kehittämisen asiantuntija

Julkisalan koulutettujen neuvottelujärjestö JUKO ry

Riina Länsikallio, työelämäasiamies, Opetusalan Ammattijärjestö OAJ ry

Kunta-alan unioni ry

Mari HUUHTANEN, työmarkkinatutkija, Julkis- ja yksityisalojen toimihenkilöliitto Jyty ry

Urpo Hyttinen, työympäristötoimitsija, Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL ry

Tekniikka ja Terveys KTN ry

Taija Hämäläinen, työmarkkina-asiamies

Toimihenkilöiden neuvottelujärjestö TNJ ry

Eija Kempainen, edunvalvonta-asiamies, Suomen lähi- ja perushoitajaliitto SuPer ry

Keva

Taina Tuomi, työhyvinvointipäällikkö

1. painos

ISBN 978-952-293-060-6

© Suomen Kuntaliitto

Helsinki 2013

Myynti:

Kuntatalon julkaisumyynti

puh. (09) 7711

www.kunnat.net/kirjakauppa

Tilausnumero 3-0841

KT Kuntatyönantajat

Toinen linja 14

00530 HELSINKI

puh. 09 7711

faksi 09 701 2239

www.kt.fi

Sisällysluettelo

Alkusanat.....	4
1. Johdanto.....	5
2. Henkilöstövoimavarojen arviointi johtamisessa ja kehittämisessä (viitekehys)...	6
3. Henkilöstövoimavarojen kuvaaminen.....	8
4. Kehittäminen.....	9
5. Henkilöstön aikaansaannoskyky.....	11
6. Vaikutukset toimintaan ja tuloksiin.....	13
7. Yhteismitalliset tunnusluvut.....	14

Alkusanat

Keskustelut työvoiman saatavuudesta ja työurien pidentämisestä sekä julkisen talouden kestävyysvaje haastavat poliittiset päättäjät, virkamiesjohdon, lähiesimiehet ja henkilöstön arvioimaan kunnan henkilöstöresursseja voimavarana, investointina ja kustannuksina kunnan palvelutoiminnan kokonaisuudessa. Henkilöstövoimavarojen arviointi edistää henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta ja tukee myös päätöksentekijöitä resurssien suuntaamisessa,

'Henkilöstövoimavarojen arviointi - suositus henkilöstöraportoinnin kehittämiseen' antaa pohjan kehittää kunnan omaa raportointia, strategista henkilöstöjohtamista sekä henkilöstön ja työyhteisöjen jatkuvaa kehittämistä.

Suositus rakentuu viitekehykseen, joka painottuu kehittämisen ja vaikuttavuuden arviointiin unohtamatta määrällisiä ja laadullisia tunnuslukuja. Viitekehyyksessä on otettu huomioon tuloksellisen toiminnan kehittämistä koskevan suosituksen ja kansallisen työelämän kehittämisstrategian näkökulmat.

Suosituksen loppuosassa esitetään suositeltavat, valtakunnallisesti samalla tavalla kerättävät ja seurattavat henkilöstövoimavaroja kuvaavat määrälliset tunnusluvut. Näiden tunnuslukujen yhdenmukainen kerääminen mahdollistaa kuntien välisen vertailun. Lisäksi kuntia ohjeistetaan keräämään ja käyttämään päätöksenteossa henkilöstön työhyvinvointia koskevia tunnuslukuja.

Suosituksessa työnantajalla tarkoitetaan kuntaa tai kuntayhtymää. Kunnalla tarkoitetaan myös kuntayhtymää ja työntekijällä tarkoitetaan myös viranhaltijaa, ellei tekstistä erikseen muuta johdu. Suosituksessa käytetään termiä henkilöstöraportti ja -raportointi, mutta kunta-alalla on myös käytössä vastaavat termit henkilöstölinpäätös tai henkilöstökertomus.

Suositusta valmisteleavassa työryhmässä olivat edustettuna KT Kuntatyönantajat ja kunta-alan pääsopijajärjestöt Kunta-alan unioni, JUKO, TNJ ja KTN sekä asiantuntijajäsenenä KEVA.

Työryhmä kuuli asiantuntijoita ja kuntaorganisaatioiden edustajia. Luonnosvaiheen tekstiä käsiteltiin ja kommentoitiin sopijaosapuolten erilaisissa sidosryhmissä. Työryhmä perehtyi myös mm. Haku-hankkeen tunnuslukuihin sekä moniin olemassa oleviin henkilöstöraportteihin.

KT Kuntatyönantajien ja kunta-alan pääsopijajärjestöjen neuvottelema uusi suositus henkilöstöraportoinnin kehittämiseksi korvaa vuodelta 2004 olevan henkilöstöraporttisuosituksen.

Helsingissä toukokuussa 2013

Margareta Heiskanen
Tutkimuspäällikkö
Työryhmän puheenjohtaja
KT Kuntatyönantajat

1. Johdanto

Kuntatyönantajan on tunnettava henkilöstövoimavarat, joilla palvelut järjestetään. Henkilöstövoimavarojen ennakointi on osa strategiatyötä. Siinä määritellään henkilöstöä koskevat tavoitteet, joilla pyritään turvaamaan työvoiman saatavuus, henkilöstön osaaminen, työhyvinvointi ja työn tuloksellisuus. Tieto henkilöstövoimavaroista auttaa henkilöstösuunnittelua myös palvelutarpeiden muuttuessa.

Tämä suositus tukee strategista henkilöstöjohtamista, päätöksentekoa sekä henkilöstön ja työyhteisöjen jatkuvaa kehittämistä. Suositus luo perustan kunnan omalle henkilöstöraportoinnille. Henkilöstöraportti on tarkoitettu sekä työyhteisöjen, johdon että poliittisten päätöksentekijöiden käyttöön.

Kunta-alalla on tuloksellisen toiminnan kehittämistä koskeva suositus (2008), jonka avulla arvioidaan kunnan onnistumista tehtävissään useasta eri näkökulmasta (vaikuttavuus ja kustannusvaikuttavuus, asiakaskohtaamisten laatu, prosessien toimivuus sekä henkilöstön aikaansaannoskyky). Lisäksi kansallisessa työelämän kehittämissstrategiassa (2012) kehittämisen painopisteiksi on valittu innovointi ja tuottavuus, luottamus ja yhteistyö, osaava työvoima sekä työhyvinvointi ja terveys. Nämä mainitut näkökulmat on otettu huomioon tämän suosituksen viitekehyksessä.

Henkilöstöraportissa kuvataan henkilöstön määrälliset ja laadulliset tunnusluvut, kehittämistoimenpiteet ja näiden vaikutukset henkilöstöön, toimintaan ja talouteen.

Henkilöstöä kuvaavia tunnuslukuja voidaan käyttää myös 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.

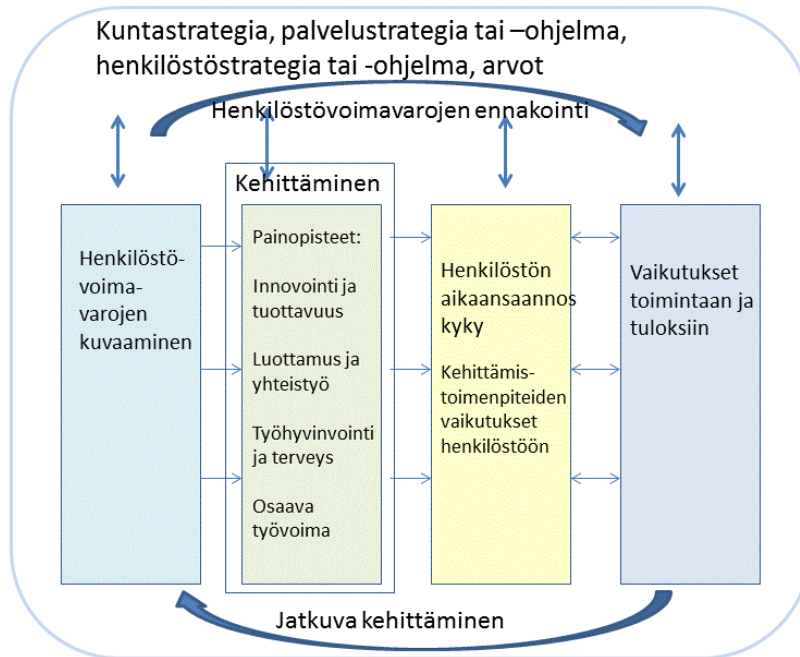
Henkilöstöraportoinnissa on otettava huomioon voimassa oleva lainsäädäntö ja muu ohjeistus. Keskeisimmät säädökset löytyvät KT:n verkkosivuilta www.kt.fi -työelämän kehittäminen.

Tässä suosituksessa kunnalla tarkoitetaan myös kuntayhtymää.

2. Henkilöstövoimavarojen arviointi johtamisessa ja kehittämisessä (viitekehys)

Henkilöstövoimavarojen arvioinnin perustana ovat kunta- ja palvelustrategiat sekä henkilöstöön liittyvät tavoitteet. Henkilöstövoimavarojen arviointi edistää henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta.

Tässä suosituksessa käytetään viitekehystä, jossa on sovellettu sekä Työterveyslaitoksen henkilöstötilinpäätösmallia että henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta kuvaavia malleja.



Kuva 1: Henkilöstövoimavarojen arvioinnin viitekehys

Henkilöstövoimavaroja kuvaavat tunnusluvut kertovat henkilöstömäärästä, henkilöstörakenteesta, työpanoksesta ja työvoimakustannuksista. Henkilöstövoimavaroja kuvaavia tunnuslukuja käytetään mm. resurssien arvioinnissa, henkilöstösuunnittelussa, henkilöstötoimintojen kehittämisessä ja toiminnan johtamisessa.

Kuntien henkilöstöön kohdistuvat kehittämistoimenpiteet kuvataan kunnan omista lähtökohdista. Kehittämistyö edellyttää poliittisten päättäjien ja organisaation ylimmän johdon sitoutumista ja resurssien kohdentamista.

Henkilöstön aikaansaannoskyvyssä tarkastellaan mm. mitä työhyvinvoinnin tunnusluvut kertovat henkilöstön terveydestä, työturvallisuudesta, osaamisesta, yhteisöllisyydestä ja keskinäisestä luottamuksesta, sitoutumisesta ja aloitteellisuudesta. Henkilöstön aikaansaannoskykyä seurataan säännöllisesti. Lisäksi tulee arvioida kehittämistoimenpiteiden vaikutuksia henkilöstöön.

Henkilöstöjohtamisen tuloksia arvioidaan sillä, millaisia vaikutuksia henkilöstövoimavaroilla sekä henkilöstön kehittämistoimilla ja aikaansaannoskyvyllä on toimin-

taan ja tuloksiin, esim. asiakastyytyväisyyteen, palvelun vaikuttavuuteen ja laatuun tai talouteen.

Raportin valmistelu ja käsittely

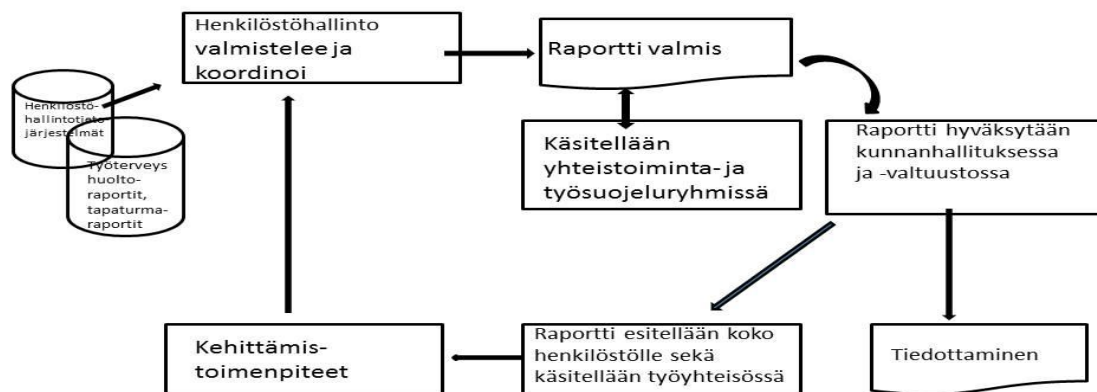
Henkilöstöraportin tiedot ilmoitetaan vuosittain 31.12. poikkileikkaustilanteen mukaan tai koko kalenterivuodelta. Henkilöstöraportti tehdään kerran vuodessa, mutta joitakin tunnuslukuja on tarpeen seurata, raportoida ja analysoida säännöllisesti useamman kerran vuodessa. Tähän jokainen kunta rakentaa oman käytäntönsä. Henkilöstövoimavarojen tilaa arvioidaan sekä määrällisillä että laadullisilla tunnusluvuilla.

Henkilöstöraportti valmistellaan ja käsitellään samanaikaisesti kuin kunnan tilinpäätös. Henkilöstöasioista vastaavat valmistelevat henkilöstöraportin yhteistyössä mm. työterveyshuollon kanssa. Raportin tiedot ja tulokset käsitellään kunnan yhteistoiminta- ja työsuojelun yhteistoimintaryhmissä. Lisäksi ne käsitellään kunnan ylintä työnantajavaltaa käyttävissä elimissä.

Suurissa kuntaorganisaatioissa päätetään, kattaako yksi henkilöstöraportti koko kuntakonsernin liikelaitoksineen vai raportoidaanko eri konserniosien tiedot erikseen.

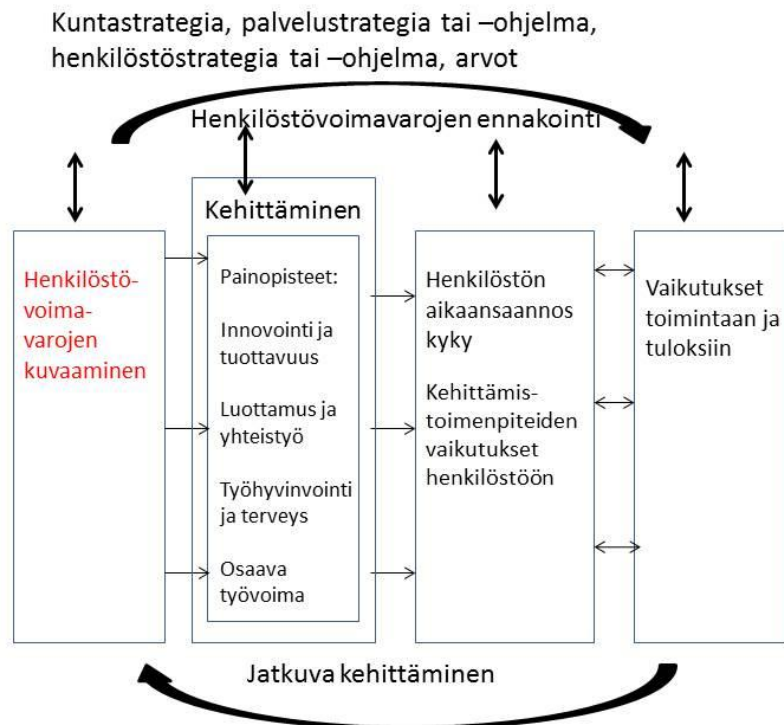
Raportista tiedottamisen kanavat kunta harkitsee omien käytäntöjen mukaan.

Johtajat ja esimiehet käyvät raportin tulokset läpi omassa työyhteisössä ja keskustelevat sekä sopivat mahdollisista kehittämistoimenpiteistä. Koko henkilöstö ja myös henkilöstön edustajat osallistuvat tulosten käsittelyyn ja kehittämisehdotusten laadintaan.



Kuva 2. Henkilöstöraportin käsittelyprosessi

3. Henkilöstövoimavarojen kuvaaminen



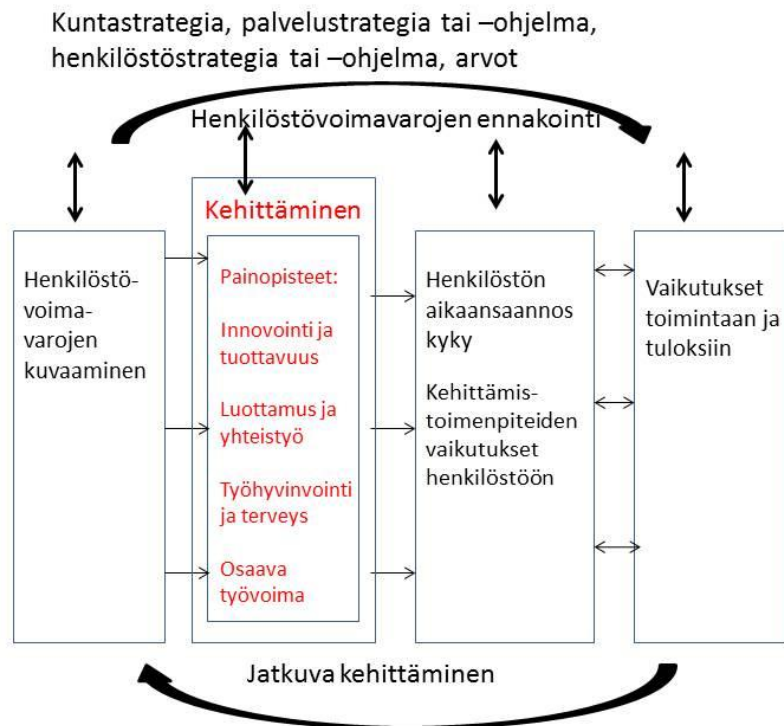
Henkilöstöä kuvaavat tunnusluvut, niiden valinta ja seuranta riippuu ensi sijassa siitä, minkälaisia strategisia tavoitteita organisaatio asettaa henkilöstövoimavaroille suhteessa tuotettaviin palveluihin ja kuntatalouteen. Koska organisaatiot ovat kooltaan ja resursseiltaan erilaisia, henkilöstöraportin laajuus, muoto ja sisältö voivat vaihdella kunnittain.

Tiedot voidaan ilmoittaa esimerkiksi hallinnonaloittain, tulosyksiköittäin, sopimusaloittain, ammattiryhmittäin, sukupuolen mukaan tai jollakin muulla jaottelulla tarkoituksesta ja yhteystestä riippuen.

Luvussa 7 kuvataan suositeltavat, kaikissa kuntaorganisaatioissa yhdenmukaisella tavalla kerättävät henkilöstöraportoinnin tunnusluvut.

Edellä mainittujen yhteismitallisten tunnuslukujen lisäksi kunnan tulee seurata oman toiminnan kannalta keskeisiä työelämän laadun ja työhyvinvoinnin tunnuslukuja. Näitä käsitellään tarkemmin luvussa 5.

4. Kehittäminen



Henkilöstöraportissa kuvataan, minkälaisia kehittämistoimia kunnassa on toteutettu tarkasteltavana ajanjaksona. Kehittämistoimille asetettavat mittarit määräytyvät sen mukaan, minkälaisia tavoitteita on asetettu kehittämiselle ja henkilöstön aikaansaannoskyvylle.

Kunnan kehittämisen painopisteitä määriteltäessä voidaan hyödyntää valtakunnallista työelämän kehittämisstrategiaa. Työelämän kehittämisstrategian painopistealueet ovat innovointi ja tuottavuus, luottamus ja yhteistyö, työhyvinvointi ja terveys sekä osaava työvoima.

Kehittämistoimia suunniteltaessa kunnassa otetaan huomioon ne painopistealueet, jotka sopivat kunnan omiin tarpeisiin. Kehittämistoimien toteuttaminen ja arviointi on jatkuva prosessi. (kuva 3, sivulla 10)

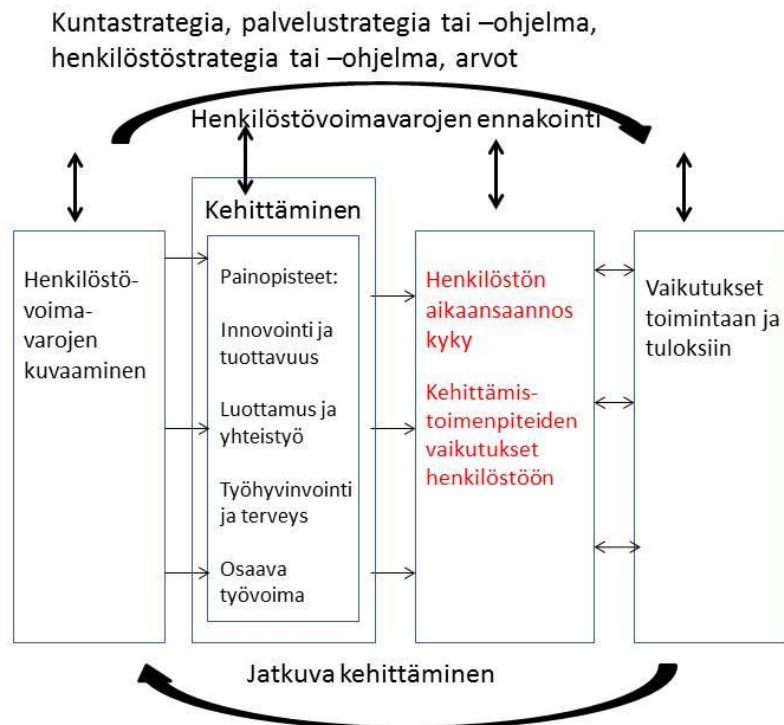


Kuva 3. Kehittämisen painopistealueet

Kehittämistoimien kuvaamisessa on olennaista kertoa, mitä on tehty, kuinka suuri osa henkilöstöstä on osallistunut kehittämistöimiin ja miten tyytyväisiä he ovat olleet kehittämiseen. Kehittämistoimien onnistumista voidaan kuvata esimerkiksi seuraavasti:

- Luottamus ja yhteistyö
 - toimenpiteet työyhteisön toimivuuden parantamiseksi
 - toimenpiteet työn mielekkyyden vahvistamiseksi
 - toimenpiteet johtamisen ja esimiestyön parantamiseksi
- Innovointi ja tuloksellisuus
 - toimenpiteet innovoinnin ja innostuksen vahvistamiseksi
 - merkittävät kehittämishankkeet, niiden kohdentuminen ja niiden kattavuus
 - toimenpiteet vaikutusmahdollisuuksien parantamiseksi
 - toimenpiteet palkitsemisjärjestelmien kehittämiseksi
- Osaava työvoima
 - kehityskeskusteluprosessin kehittäminen, keskustelujen kattavuus ja laatu
 - yksilö- ja työyhteisökohtaisten kehityssuunnitelmien toteutuminen
 - osaamisen kehittämisen tavat (koulutus, mentorointi, työkierto, perehdyttäminen)
- Työhyvinvointi ja terveys
 - aktiivisen tuen prosessien kehittämistoimenpiteet
 - ratkaistujen puuttumistilanteiden määrä suhteessa kaikkiin puheeksiottotilanteisiin
 - toimenpiteet sairauspoissaolojen vähentämiseksi / sairauspoissaolojen hälytysrajat
 - kuntoutusten toimenpiteet, ammatillinen kuntoutuksen onnistuminen
 - työkyvyttömyyseläkkeeltä työhön palanneet

5. Henkilöstön aikaansaannoskyky



Henkilöstöraportissa kuvataan henkilöstön aikaansaannoskyvyn kannalta olennaisimpia tunnuslukuja ja niissä tapahtuneita muutoksia verrattuna aikaisempiin vuosiin. Näin pystytään myös arvioimaan henkilöstöön kohdistuneiden kehittämistoimenpiteiden vaikutuksia.

Henkilöstön aikaansaannoskyky muodostuu henkilöstön työhyvinvoinnista, osaamisesta, uudistumiskyvystä, innovatiivisuudesta, työyhteisön ilmapiiristä, esimiestyön laadusta sekä osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksista työhön.

Työelämän laatua ja työhyvinvointia kuvaavia tunnuslukuja kerätään kuntaorganisaatioissa henkilöstökyselyillä. Henkilöstön aikaansaannoskyvystä saadaan määrällistä ja laadullista tietoa henkilöstökyselyiden lisäksi mm. työterveyshuollon raporteista ja kehityskeskusteluista.

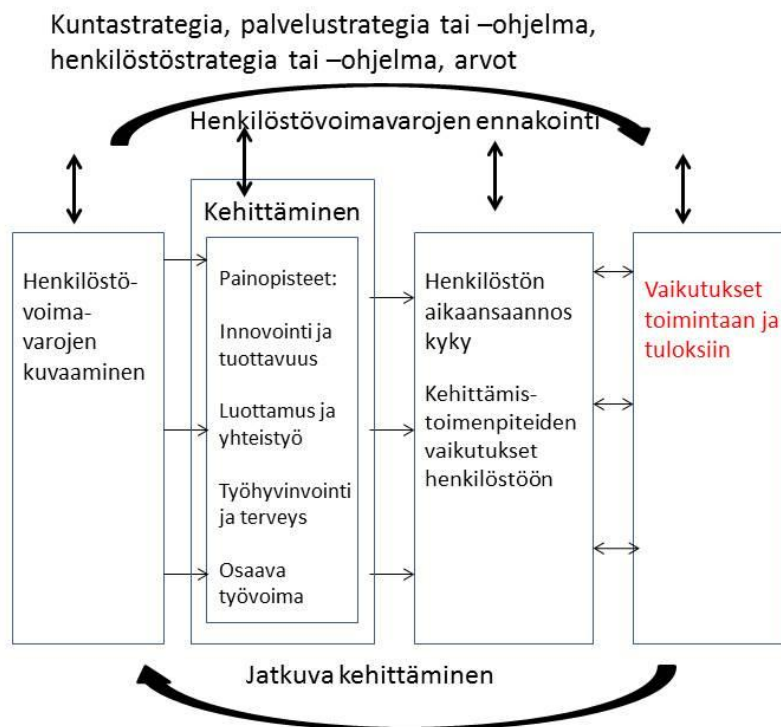
Henkilöstöraportti voi sisältää tietoja alla olevista työhyvinvoinnin osa-alueista ja niissä tapahtuneista muutoksista. Tunnusluvut tukevat henkilöstön työhyvinvointitavoitteiden määrittelyä.

	Toteutuma	Muutos ed.vuoteen
Vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet työhön Johtaminen ja esimiestyö Työyhteisön toimivuus ja vuorovaikutus Työtyytyväisyys Osaamisen kehittämis- ja käyttämismahdollisuudet Innovatiivisuus ja aloitteellisuus Työn organisointi ja työprosessien sujuvuus		

Erilaisiin työilmapiiri-/henkilöstökyselyihin perustuvat tulokset eivät ole yhteismittaisia, mutta tarpeellisia kunnan oman kehittämistoiminnan tilan ja muutoksen seurannassa. Lisäksi näitä voidaan hyödyntää kuntien keskinäisessä vertailussa, mikäli käytetään sovitusti samoja tai yhteisiä osioita sisältäviä kyselyjä.

Työyhteisön toimivuuden ja henkilökohtaisen kokemuksen mittaamiseen sekä esimiestyöhön ja sen arviointiin on tarjolla monenlaisia työvälineitä.
(Lisätietoa www.kt.fi - työelämän kehittäminen).

6. Vaikutukset toimintaan ja tuloksiin (vaikuttavuus)



Vaikuttavuus ilmaisee onnistumista kunnan palveluihin ja henkilöstöön kohdistuvien tavoitteiden saavuttamisessa.

Asiakastyytyväisyyteen, palvelun vaikuttavuuteen ja laatuun sekä kunnan talouteen vaikuttaa ratkaisevasti, miten kunnassa on onnistuttu henkilöstön osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittämisessä, toimintaprosessien ja -tapojen kehittämisessä sekä asiakaskohtaamisten parantamisessa. Vaikuttavuuden toteutuminen voi riippua useiden toimialojen ja organisaatiotasojen toiminnasta.

Taloudelliset vaikutukset näkyvät esimerkiksi eläkekustannuksissa, sairauspoissaoloissa sekä tapaturma- ja vaihtuvuuskustannuksissa. Osa taloudellisista vaikutuksista on heti todennettavissa ja osa vasta pitkän ajan kuluttua.

Henkilöstövoimavarojen arviointia varten tarvitaan jatkuvaa seuranta ja vertailua ainakin aikaisempiin toiminnan tuloksiin ja mahdollisesti myös muihin organisaatioihin. Kunnan strategiset ja henkilöstöstrategiset tavoitteet määrittelevät sen mitä halutaan mitata ja seurata. Kunnassa asetetaan näille tavoitetasot, joiden onnistumista ja vaikutuksia seurataan.

7. Yhteismitalliset tunnusluvut

Tässä luvussa esitetään suositeltavat, valtakunnallisesti samalla tavalla kerättävät ja seurattavat henkilöstövoimavaroja kuvaavat määrälliset tunnusluvut. Näiden tunnuslukujen yhdenmukainen kerääminen mahdollistaa kuntien välisen vertailun.

Yhteismitallisesti kerättävät tunnusluvut liittyvät seuraaviin asiakokonaisuuksiin:

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

Henkilöstömäärä

Henkilöstömäärä kattaa kuntaan palvelussuhteessa olevan henkilöstön. Henkilöstön kokonaismäärässä ja rakenteessa tapahtuvien muutosten seuranta voidaan hyödyntää henkilöstöresurssien kohdentamisessa ja henkilöstösuunnittelussa.

Palvelussuhde 31.12.	Miehet	Naiset	Yhteensä	Muutos% ed.vuodesta
Vakinaiset Määräaikaiset - joista työllistettyjä				
Yhteensä				

Perhe- ja omaishoitajat, sopimuspalokunnat ja poliittiset luottamushenkilöt jäävät raportoinnin ulkopuolelle, koska eivät ole palvelussuhteessa kuntaan. Henkilöä ei ilmoiteta määräaikaiseksi, jos hänellä on määräaikaisen tehtävän ohella vakinainen virka- tai työsuhte samassa kuntaorganisaatiossa.

Erikseen voidaan raportoida esimerkiksi:

- koko- ja osa-aikaisten lukumäärä
- osa-aikaeläkeläisten lukumäärä
- palkattomalla työ-/virkavapaalla olevien lukumäärä
- määräaikaisuuden pääasiallisimmat perusteet esim. sijaisuus tai avoimen viran/tehtävän hoito, pätevien osuus määräaikaisista

Henkilötyövuosi

Henkilöstömäärän vaihtelu vuoden aikana ja osa-aikatyötä tekevien osuus henkilöstöstä vaikuttavat siihen, että henkilötyövuosi kuvaa paremmin vuoden aikana palvelussuhteessa ollutta työvoimaa kuin henkilöstömäärä tietynä päivänä 31.12.

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

Henkilötyövuodella tarkoitetaan täyttä työaikaa tekevän henkilön koko vuoden työskentelyä. Osa-aikainen henkilö muutetaan henkilötyövuodeksi osa-aikaprosenttiaan vastaavasti (esim. osa-aikaisuus 50 %, koko vuoden työssä = 0,5 henkilötyövuosi). Osa-aikaisuus lasketaan työajasta.

Vain osan vuotta palvelussuhteessa olleen työ lasketaan suhteessa koko vuoden työpäiviin (esim. työssä 1.3.–31.5. = 92 / 365 = 0,25 henkilötyövuotta).

Edellä mainitulla tavalla lasketut henkilötyövuodet lasketaan yhteen. Henkilötyövuoden määrä on aina enintään yksi, jolloin ylitöitä tai muullakaan tavoin tehtyä normaalin työajan ylittävää työaikaa ei oteta laskennassa huomioon.

Henkilötyövuodet	Miehet	Naiset	Yhteensä	Muutos% ed.vuodesta
Henkilötyövuodet palvelussuhteessa				
Yhteensä				

Palvelussuhteessa olevan henkilöstön lisäksi raportoidaan vuokratyöntekijöiden käyttö henkilötyövuosina ja kustannuksina.

Työajan jakautuminen

Henkilöstömäärä- ja henkilötyövuositunnuslukujen lisäksi työnantaja ja työyhteisöt tarvitsevat tietoa siitä, miten työntekoon tarkoitettua työaikaa todellisuudessa on käytetty. Palvelutarpeiden edellyttämien henkilöstöressurssien oikean mitoituksen, kohdentamisen ja kuormituksen suunnittelu perustuu tietoon työajoista ja poissaoloista.

Alla olevassa taulukossa työajan jakauma voidaan laskea ja raportoida joko tunteina tai työpäivinä. Oleellisinta tässä on seurata prosenttiosuuksia teoreettisesta säännöllisestä vuosityöajasta.

Taulukossa teoreettista säännöllistä vuosityöaikaa laskettaessa kalenterivuoden päivistä vähennetään lauantait, sunnuntait ja työaikaa lyhentävät arkipyhät, mikä tarkoittaa vastaavaa viiden työpäivän ajattelua esim. jaksotyössä tai toimialueilla, joissa työskennellään ympäri vuorokauden kaikkina viikonpäivinä (24/7).

	tunnit	työpäivät	% teoreett. säänn. vuosityöajasta	1000 euroa	% palkkakustannuksista
Kalenterivuoden päivät (365 tai 366) - vähennetään lauantait, sunnuntait, työaikaa lyhentävät arkipyhät = Teoreettinen säännöllinen vuosityöaika (työpäiviä)			100,0		
Vähennetään työpäivinä:					
- Vuosilomat ja muut lomat			xx,x		
- Terveysperusteiset poissaolot			xx,x		
- Perhevapaat			xx,x		
- Koulutus			xx,x		
- Muut palkalliset poissaolot			x,x		
- Muut palkattomat poissaolot			x,x	-	-
- Vapaana annetut työaikakorvaukset			x,x	-	-
+ Rahana korvatut lisä- ja ylityöt			x,x		
= Tehty vuosityöaika			xx,x		

Tehty työaika = teoreettinen säännöllinen työaika - vuosilomat - terveysperusteiset poissaolot - kaikki muut palkalliset poissaolot - kaikki muut palkattomat poissaolot - vapaana annetut työaikakorvaukset + rahana korvatut lisä- ja ylityöt.

Mahdollisesti kalenteripäivinä kerätyt poissaolot muutetaan työpäiviksi kertomalla ne luvulla 5/7. Lisä- ja ylityötunnit muutetaan työpäiviksi laskukaavalla: tunnit x 5/säännöllinen viikkotyöaika. Säännöllinen työaika on kunkin henkilön oman työaikamuodon mukaan.

Palkkakustannukset eivät sisällä työnantajan maksamia eläkevakuutus- ja muita sosiaaliturvan kuluja.

- Opettajien työajan jakautuma

Opettajien työajan jakautuma voidaan raportoida vastaavalla tavalla soveltaen kuin muun henkilöstön työajan jakauma. Jakaumaa ei tehdä niistä opettajista, joille maksetaan tuntiperusteinen palkkio (lähinnä sivutoimiset tuntiopettajat). Mahdolliset koulutukseen käytetyt veso-päivät lasketaan koulutukseen.

Opetushenkilöstö	Työpäivää	% teoreett. säänn. vuosi-työajasta	1000 euroa	% palkkakustannuksista
Kalenterivuoden päivät (365 tai 366) - vähennetään lauantait, sunnuntait, työaikaa lyhentävät arkipyhät - vähennetään koulutyön keskeytysaika (pl. laskennallinen vuosiloma ja vesopäivät) = Teoreettinen säännöllinen vuosityöaika (työpäiviä)		100,0		
Vähennetään työpäivinä: - Laskennallinen vuosiloma-aika ja amk:n vapaajaksot - Terveysperusteiset poissaolot - Perhevapaat - Koulutus - Muut palkalliset poissaolot - Muut palkattomat poissaolot		xx,x xx,x xx,x xx,x x,x x,x	-	-
= Tehty vuosityöaika		xx,x		

Henkilöstön ikärakenne

Henkilöstön ikätietoja tarvitaan varautumisessa eläkepoistumaan ja ennakoitaessa tulevaisuuden henkilöstön rekrytoinnin tarvetta. Lisäksi tiedot tukevat myös ikäjohtamista.

Ikä vuosina	Lukumäärä	%-osuus
alle 30		
30-39		
40-49		
50-59		
60-64		
65 ja yli		
Yhteensä		100,0 %
Keski-ikä		xx,x vuotta

Henkilöstön osaamisen kehittäminen

Osaaminen vaikuttaa sekä henkilöstön työhyvinvointiin että tulokselliseen toimintaan. Osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen on osa osaamisen johtamisen ja varmistamisen kokonaisuutta, johon kuuluvat myös osaamisen ylläpito, osaamisen siirtäminen ja uuden osaamisen hankkiminen.

Toimintaympäristön muutosten ennakoitua tarvitaan, kun kartoitetaan tulevaisuuden osaamistarpeita ja tehdään pitkän aikavälin suunnitelmia henkilöstön kehittämiselle.

Osaamisen kehittämisen taustaksi kunta voi raportoida myös henkilöstön koulutustaso ja/tai -koulutusalan jakaumatiedot.

Osaamisen kehittämiseen sisältyvät sekä ammatillinen henkilöstökoulutus (täydennys-, uudelleen- ja jatkokoulutus) että myös erilaiset työssä oppimisen ja osaamisen kehittämisen tavat.

Kuntatyönantajilla on sosiaali- ja terveydenhuollon täydennyskoulutuksen järjestämisestä lakisääteinen velvoite. Tämän täydennyskoulutuksen seurantaan rakennettua järjestelmää voi soveltaa koko henkilöstön osaamisen kehittämisen seurannassa kaikilla toimialoilla.

Osaamisen kehittäminen	Osallistujien määrä	Päiviä/ osallistuja	Kustannukset euroina / v
Ammatillinen henkilöstökoulutus, josta lakisääteistä sosiaali- ja terveydenhuollon täydennyskoulutusta Johtamis- ja esimieskoulutus/valmennusta Muu osaamisen kehittäminen Opintovapaalla oleva henkilöstö			
Yhteensä			

Osaamisen kehittämisen investointeihin lasketaan kaikki koulutukseen käytetyt menot (kurssikustannukset, päivärahat, matkakustannukset), mutta ei käytetyn työajan palkkoja.

Johtamis- ja esimieskoulutuksella/valmennuksella tarkoitetaan esimiehille tai johdolle suunnattuja johtamiskoulutusohjelmia.

Muu osaamisen kehittäminen pitää sisällään esim. mentorointia, työyhteisövalmennusta, työkiertoa, perehdyttämistä.

Terveysperusteiset poissaolot

Terveysperusteisia poissaoloja ovat omasta sairaudesta johtuvat poissaolot sekä työtapaturmista, työmatkatapaturmista ja ammattitaudeista johtuvat poissaolot. Terveysperusteiset palkalliset ja palkattomat poissaolot lasketaan kalenteripäivinä.

Terveysperusteiset poissaolot aiheuttavat kustannuksia ja työpanoksen menetyksiä. Poissaoloja on pyrittävä vähentämään ja niiden syitä analysoitava yhdessä esimiesten, henkilöstön ja työterveyshuollon kanssa. Kustannusseurannassa kustannuksista vähennetään Kela- ja muut korvaukset.

Työterveyshuollon toimintakertomus ja työsuojelun toimintaohjelma täydentävät henkilöstöraporttia.

Terveysperusteiset poissaolot	kalenteri- päivät	% työajasta	1000 euroa	% palkka- kustannuk- sista
Lyhyet poissaolot alle 4 pv 4 - 29 pv 30 - 60 pv 61 - 90 pv 91 - 180 päivää Yli 180 päivää Yhteensä Keskimäärin / henkilötyövuosi Em. poissaoloista erikseen <ul style="list-style-type: none"> o työtapaturmat o työmatkatapaturmat o ammattitaudit tai -epäilyt 				

Koko vuoden palvelussuhteessa olleen henkilöstön osalta voidaan lisäksi raportoida, kuinka suurella osalla ei ole ollut lainkaan terveysperusteisia poissaoloja.

Henkilöstön vaihtuvuus

Vakinaisessa palvelussuhteessa olevan henkilöstön vuoden aikana kunnassa alkaneet ja päättyneet palvelussuhteet (irtisanoutuneet ml. eläkkeelle siirtyneet, irtisanoitnut, kuolleet) raportoidaan lukumäärinä sekä tulovaihtuvuus- ja lähtövaihtuvuusprosentteina. Prosentit lasketaan suhteuttamalla em. henkilöiden lukumäärät edellisen vuoden lopun vakinaisen henkilöstön kokonaismäärään.

Vakinaiset	Lukumäärä	Vaihtuvuus%
Alkaneet palvelussuhteet		
Päättyneet palvelussuhteet		

Henkilöstön vaihtuvuusluvut voivat tarvita sanallista selvitystä siitä, onko kertomusvuonna tapahtunut esim. liikkeenluovutus, kuntien yhdistymisiä tai palvelurakennemuutoksia. On myös hyvä seurata kunnan palveluksesta irtisanoutuneiden määrää. Päättyviin palvelussuhteisiin liitetään lähtöhaastattelu tai lähtöpalaute.

Eläköityminen

Seuraamalla toteutunutta eläkepoistumaa ja -ennusteita ja yhdistämällä tiedot organisaation palvelustrategiaan kyetään ennakoimaan tulevaa työvoima- ja osaamistarvetta, työurien pituutta sekä henkilöstöjohtamisen haasteita.

Eläkepoistumaennusteen avulla kunta voi ennakoida tulevaa työvoimatarvetta. Tulevan vuoden ennusteessa kannattaa käyttää kunnan omia tietoja. Kevan ennusteet päivitetään muutaman vuoden välein.

Eläköityminen raportoidaan vanhuuseläkkeen ja osa-aikaeläkkeen aloittaneiden lukumäärinä ja näiden keski-ikä. Näiden kehitystä seurataan pitkillä aikavälillä.

	Yhteensä	Keski-ikä
Vanhuuseläkkeelle siirtyneet		
Osa-aikaeläkkeen aloittaneet		

- Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneet

Työkyvyttömyyseläkkeelle, osatyökyvyttömyyseläkkeelle ja kuntoutustuelle siirtyneiden määrän seurannan lisäksi on tärkeää seurata ja raportoida myös työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden osuutta koko henkilöstön määrästä. Tietosuojasyistä näin tarkalla tasolla tapahtuvaa raportointia ei voi tehdä pienissä kunnissa.

Myös osatyökyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden osuutta koko henkilöstöstä sekä kaikista työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneistä kannattaa seurata, koska näistä ei peritä varhe-maksua.

	Lukumäärä	% koko henkilöstön määrästä	Keski-ikä
Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneet yhteensä, joista			
o Osatyökyvyttömyyseläkkeelle siirtyneitä			
o Kuntoutustuelle siirtyneitä			
o Täydelle työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneitä			

- Eläkemaksut

Eläkemaksuja sekä eläkepoistumaa ja -ennakointia koskevia tietoja kunnat saavat Kevan työnantajien asiointipalvelusta Astasta.

Eläkekustannusten seurannan avulla voidaan ennakoida kustannuksia ja vaikuttaa niihin. Työnantajan KuEL-eläkemaksut koostuvat

- palkkaperusteisesta maksusta, jota seurataan osana työvoimakustannuksia
- eläkemenerusteisesta maksusta, jota maksetaan niistä maksussa olevista eläkkeistä, jotka ovat karttuneet jäsenyhteisön palveluksessa ennen vuotta 2005.
- varhaiseläkemenerusteisesta varhe-maksusta, jota maksetaan työntekijän jäädessä ensimmäistä kertaa työkyvyttömyyseläkkeelle, yksikölliselle varhaiseläkkeelle, työttömyyseläkkeelle tai kuntoutustuelle eli alkavat saada määräaikaista työkyvyttömyyseläkettä.

Erityisesti kahteen jälkimmäiseen voi työnantaja vaikuttaa omilla työssä jatkamisen tukemis toimenpiteillään. Jokainen uusi työkyvyttömyyseläke tai kuntoutustuki maksaa kuntatyönantajalle kymmeniä tuhansia euroja varhe-maksuna. Työnantajan kannattaa seurata sekä näiden maksujen suuruutta euroissa että prosenttiosuutta palkkakustannuksista.

Kuntatyönantajat ovat yhdessä vastuussa kunnallisten eläkkeiden rahoituksesta. Eläkemeneruisena ja varhemaksuna kerättävä osuus jaetaan vuosittain kaikkien kuntatyönantajien kesken. Tämä kannattaa huomioida seurattaessa maksujen kehitystä.

	Maksut 1000 euroa	%-osuus palkkakustannuksista
Varhemaksu		
Eläkemenoperusteinen maksu		- (ei lasketa)

Työvoimakustannukset ja henkilöstöinvestoinnit

Työvoimavaltaisella kunta-alalla työvoimakustannukset ja investoinnit henkilöstön työhyvinvointiin ja osaamisen kehittämiseen muodostavat merkittävän osan kunnan taloudesta. Työvoimakustannusten rakenteen ja kehityksen seuranta ovat siten keskeisiä myös henkilöstöraportoinnissa. Työvoimakustannukset kattavat kuntaan palvelussuhteessa olevan henkilöstön.

Työvoimakustannuksissa näkyvät myös kunta- ja palvelurakennemuutokset tai henkilöstöön kohdistuneet talouden sopeutustoimet, mitkä ovat henkilöstöraportissa tarkemmin selitettäviä/ kuvattavia tapahtumia ja toimenpiteitä. Myös ostopalvelujen merkittävä käyttö voi näkyä työvoimakustannusten alenemisena.

1 000 euroa	201x	Muutos% ed. vuoteen
Työvoimakustannukset yhteensä josta		
1 Palkat yhteensä josta		
- Vuosiloma-ajan palkat		
- Terveysperusteisten poissaolojen palkat, netto (Kela-korvaukset vähennetty)		
- Perhevapaiden palkat, netto		
- Muut lakisääteisten/sopimusperusteisten poissaolojen palkat		
2 Työnantajan eläke- ja muut sosiaalivakuutusmaksut		
3 Muut		
- Rekrytointikustannukset		
- Vuokratyövoiman kustannukset		
4 Henkilöstöinvestoinnit		
- Työterveyshuolto, netto		
- Koulutus ja muu kehittäminen		
- Kuntoutus		
- Muut yhteensä (työpaikkaruokailu, virkistys, työmatkaliput, suojavaatteet jne.)		

Palkitseminen

Palkitsemisjärjestelmä on osa organisaation johtamisjärjestelmää. Toimivalla palkitsemisjärjestelmällä kannustetaan henkilöstöä hyviin työsuorituksiin ja vaikutetaan henkilöstön saatavuuteen ja pysyvyyteen. Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu aineellisista ja aineettomista palkitsemistavoista.

- Palkkaus

Henkilöstöraportissa kuvataan kunnassa sovellettavan palkkausjärjestelmän erityispiirteet ja mahdolliset kehittämistoimenpiteet. Henkilöstöraportissa annetaan lyhyt selvitys vuoden aikana maksetuista palkankorotuksista ja siitä miten mahdolliset paikalliset järjestelyerät on kohdennettu.

Keskiansiot ilmoitetaan joulukuun kokonaisansioista ottaen huomioon yksilön tietosuoja. Keskiansioista voidaan laskea toteutunut ansiokehitys edelliseen vuoteen verrattuna. Keskiansiot lasketaan vain kokoajaisten koko kuukauden täyttä palkkaa saaneiden ansioista.

Palkkatekijöistä voidaan raportoida tarkemmin: esimerkiksi henkilökohtaisten lisien saajien lukumäärä ja henkilökohtaisten lisien osuus tehtäväkohtaisten palkkojen yhteismäärästä.

Kertaluonteisista palkkioista (tulospalkkio, kertapalkkio ja rekryointilisä) kuvataan käytössä oleva järjestelmä ja näiden palkkioiden käyttö (saajien lukumäärä ja eurot keskimäärin). Lisäksi voidaan kuvata kannustavien palkkauselementtien % -osuus palkkasummasta.

Palkkauksen rakenne keskimäärin (%-osuudet kokonaisansioista):

	KVTES	Opetusala	Tekniset	Lääkärit	Tuntipalkkaiset
Tehtäväkohtainen palkka Palvelu-aikaan sidotut lisät Henkilökohtainen lisä Muut säännöllisen työajan lisät Lisä- ja ylityökorvaukset Yhteensä	100	100	100	100	100
Kokonaisansio keskim. euroa/kk Muutos % ed. vuoteen Miesten keskiansio e/kk Naisten keskiansio e/kk					

Naisten ja miesten keskiansiot raportoidaan erikseen. Palkkakartoitus tehdään yleensä erillisenä asiakirjana, mutta se voidaan myös sisällyttää osaksi jotain muuta asiakirjaa, esimerkiksi henkilöstöraporttia.

- Henkilöstöetuudet ja aineeton palkitseminen

Aineettoman palkitsemisen osalta kuvataan palkitsemistavat sekä niiden piirissä oleva henkilöstö.

Henkilöstöetuudet voidaan kuvata euroina tai käytettyinä suoritteina. Henkilöstöetuuksia ovat mm. työpaikkaruokailu, työsuhdematkalippu, palvelusuhdeasunnot, henkilöstön virkistystoiminta, alennusmahdollisuudet, aloitepalkkiot

Suositus henkilöstöraportoinnin kehittämiseen antaa pohjan kehittää kunnan omaa raportointia, tukee strategista henkilöstöjohtamista sekä henkilöstön ja työyhteisöjen jatkuvaa kehittämistä.

Suositus rakentuu viitekehykseen, joka painottuu kehittämisen ja vaikuttavuuden arviointiin unohtamatta määrällisiä ja laadullisia tunnuslukuja. Viitekehyksessä on otettu huomioon tuloksellisen toiminnan kehittämistä koskevan suosituksen ja kansallisen työelämän kehittämisstrategian näkökulmat.

KT Kuntatyönantajien ja kunta-alan pääsopijajärjestöjen neuvottelema uusi suositus korvaa vuodelta 2004 olevan henkilöstöraportti-suosituksen.