

Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä

Henkilöstötilinpäätös



VALTIONTYÖMARKKINALAITOKSEN JULKAISUJA
STATE EMPLOYER'S OFFICE PUBLICATIONS
3/2001

Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä

Henkilöstötilinpäätös

Käsikirja valtion organisaatioille

VALTIOVARAINMINISTERIÖ
HELSINKI 2001

VALTIOVARAINMINISTERIÖ
Henkilöstösasto
VALTIONTYÖMARKKINALAITOS
<http://www.vn.fi/vm>

Puhelintiedustelut
(09) 160 4981

Taitto: Anne Valtonen

ISBN 951-804-202-0
ISSN 1455-7584

Oy Edita Ab, Helsinki 2001

Henkilöstötilinpäätöksen jatkokehittämis- ja seurantaryhmältä

Valtiovarainministeriön henkilöstöosastolle

Henkilöstötilinpäätöksen jatkokehittämis- ja seurantaryhmä on uudistanut **Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmän - Henkilöstötilinpäätöksen käsikirjan.**

Käsikirjassa on entistä enemmän painotettu ja käsitelty henkilöstötilinpäätöksen hyväksikäyttöä strategisen henkilöstöjohtamisen apuvälineenä. Henkilöstötilinpäätösmenettelyllä pyritään varmistamaan, että organisaation henkilöstöä ja sen osaamista johdetaan organisaation strategioiden pohjalta ottaen huomioon laajasti henkilöstön toimintaan ja tulosten tekoon vaikuttavat asiat. Tämän käsikirjan erillisenä osana on julkaistu opas ”Osaamisen johtaminen osana valtion henkilöstötilinpäätöskäytäntöä, Valtion työmarkkinalaitoksen julkaisuja 8/2000”.

Henkilöstötilinpäätöksen jatkokehittämis- ja seurantaryhmä toivoo, että uudistettu käsikirja entistä paremmin kannustaa ja tukee valtion organisaatioita henkilöstötilinpäätöksen konkreettisesti hyväksikäytössä strategisen henkilöstöjohtamisen työkaluna. Ryhmä suosittelee, että myös ne valtion organisaatiot, jotka eivät vielä tee henkilöstötilinpäätöstä, ottavat sen käyttöön.

Helsingissä 15.1.2001

Veli-Matti Lehtonen

Risto Erjanko

Airi Haapakoski

Erkki Haikola

Markku Helisevä

Ari Holopainen

Lasse Kiivanen

Leena Lappalainen

Veera Lappalainen

Ritva Louhelainen

Erkki Pekonniemi

Marjatta Pihlaja

Risto Suominen

Ulla Vilhu

Anne Valtonen

Alkusanat

Kun organisaation henkilöstö on osaavaa ja kun myös työtyytyväisyyteen, motivaatioon ja työkuuntoon liittyvät asiat ovat kunnossa, organisaatiolla on kaikki menestymisen edellytykset hoitaa sen strategian mukaiset tehtävät parhaalla mahdollisella tavalla. Henkilöstötilinpäätös on valtiolla tullut yhä tärkeämmäksi henkilöstön strategisen johtamisen apuvälineeksi. Tilivirastoista lähes ¾-osaa tekee tällä hetkellä henkilöstötilinpäätöksen. Henkilöstötilinpäätös tukee myös monissa virastoissa käytössä olevaa Balanced Scorecard -menetelyä, mutta pureutuu huomattavasti laajemmin organisaation keskeisimmän voimavaran ”henkilöstön” asioihin. BSC saa henkilöstöön liittyviä tunnuslukuja HTP:stä. Henkilöstötilinpäätöksellä on läheinen yhteys myös laatuasioihin (vrt. esim. Euroopan laatupalkintomalli - EFQM).

Vuosina 1995-1996 toimineessa henkilöstötilinpäätösprojektissa luotiin valtion organisaatioille henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä ja tehtiin siihen liittyvä käsikirja (Valtiovarainministeriö, Henkilöstöosasto, Henkilöstötilinpäätösprojektin 1996). Pohja henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmälle luotiin jo projektia edeltäneessä Valtiovarainministeriön työryhmässä (Valtiovarainministeriö, Työryhmämuistioita 1994:31) ja henkilöstövoimavarojen hallintaa ja sitä tukevia laskentajärjestelmiä käsittelevässä kirjassa (Lehtonen, 1994).

Henkilöstötilinpäätöksen jatkokehittämis- ja seurantaryhmä, joka on pysyväisluonteinen henkilöstötilinpäätöskäytäntöjä seuraava ja kehittävä sekä niiden hyväksikäyttöä edistävä yhteistyöryhmä, katsoi tarpeelliseksi uudistaa käsikirjan. Tarkoitus on saada käsikirja vastaamaan entistä paremmin sille tänä päivänä asetettuja vaatimuksia. Varsinainen asia sisältö ei ole oleellisesti muuttunut. Tarkastelussa kiinnitetään aikaisempaa enemmän huomiota henkilöstötilinpäätösten hyväksikäyttöön henkilöstön strategisessa johtamisessa, mikä onkin HTP-menetelyn keskeisin ja lopullinen tavoite.

Osaamista, joka on oleellinen osa henkilöstötilinpäätöskehikkoa, ei käsitelty vielä laajasti henkilöstötilinpäätöksen vuonna 1996 julkaistussa ensimmäisessä käsikirjassa. Vuoden 2000 marraskuussa julkaistiin henkilöstötilinpäätöksen käsikirjan erillisenä osana opas ”Osaamisen johtaminen osana valtion henkilöstötilinpäätöskäytäntöä, Valtion työmarkkinalaitoksen julkaisuja 8/2000”.

Henkilöstötilinpäätös ottaa huomioon henkilöstövoimavarojen johtamisen kokonaisuuden. Se on apuväline mm. henkilöstösuunnittelussa ja henkilöstön jaksamiseen liittyvien asioiden hoidossa. Lähimmän 10 vuoden aikana valtion nykyisestä henkilöstöstä poistuu lähes puolet eläköitymisen ja valtion ulkopuolelle suuntautuvien työpaikan vaihdosten seurauksena. Kunkin organisaation tulisikin tietää, paljonko ja minkälaista osaamista omaavaa

henkilöstöä se tarvitsee lähitulevaisuudessa. Kun lisäksi tiedetään, miten paljon eri osaamisen omaavaa henkilöstöä jää organisaatiosta lähitulevaisuudessa eläkkeelle tai siirtyy muille sektoreille, organisaatio voi valmistautua tuleviin konkreettisiin rekrytointitoimenpiteisiin ja nykyhenkilöstön osaamisen kehittämiseen.

Henkilöstötilinpäätöksen jatkokehittämis- ja seurantaryhmän puheenjohtajana toimii valtiovarainministeriön henkilöstöosastolta neuvotteleva virkamies Veli-Matti Lehtonen, joka on vastannut käsikirjan teosta. Ryhmän jäsenet ovat kiitettävällä tavalla osallistuneet tähän työhön kommentein ja kehittämissuhteiksi. Ryhmän sihteerinä toimii valtiovarainministeriön henkilöstöosastolta tutkimussihteerinä Anne Valtonen, jonka vastuulla on henkilöstötilinpäätökseen liittyvien tietojärjestelmien atk-sovellusten teko.

Jatkokehittämis- ja seurantaryhmän jäseninä toimivat erikoissuunnittelija Risto Erjanko työministeriöstä, hallintojohtaja Airi Haapakoski Kuopion yliopistosta, lääninpoliisineuvos Erkki Haikola Oulun lääninhallituksesta, suunnittelija Markku Helisevä Tielaitoksen Tuotannosta, suunnittelija Veera Lappalainen Pääesikunnasta, ylitarkastaja Ritva Louhelainen Valtion asuntorahastosta, apulaissihteerinä Erkki Pekoniemi Helsingin kihlakunnan poliisilaitoksesta, yksikönjohtaja Marjatta Pihlaja Valtiokonttorista, henkilöstöjohtaja Risto Suominen Valtion teknillisestä tutkimuskeskuksesta ja vanhempi hallitussihteerinä Ulla Vilhu valtiovarainministeriön hallintoyksiköstä. Valtiovarainministeriön henkilöstöosastolta jatkokehittämis- ja seurantaryhmän jäseninä toimivat neuvotteleva virkamies Lasse Kiivinen, finanssisihteerinä Leena Lappalainen ja neuvotteleva virkamies Sinikka Wuolijoki, jonka sijaisena vuonna 2000 ryhmässä oli ylitarkastaja Ari Holopainen. Lisäksi ryhmän työskentelyyn osallistuu henkilöstösuunnittelija Helena Suomalainen Kuopion yliopistosta.

Valtion työmarkkinalaitos toivoo, että kaikki valtion organisaatiot tekevät henkilöstötilinpäätöksen ja ottavat sen käytännön työkaluksi henkilöstön strategisessa johtamisessa.

Osastopäällikkö,
valtion työmarkkinajohtaja

Teuvo Metsäpelto

Sisälllys	Sivu
Alkusanat	
Tiivistelmä	11
1. Johdanto	17
2. Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmän ja henkilöstötilinpäätöksen teoreettinen kehikko	21
2.1. Strategiset lähtökohdat	21
2.2. Henkilöstövoimavarojen hallintaprosessi johtamistoiminnoittain	22
<i>Hankinta</i>	23
<i>Kehittäminen</i>	24
<i>Kohdentaminen</i>	24
<i>Hyödyntäminen</i>	24
<i>Säilyttäminen</i>	25
<i>Arviointi sekä tulos- ja kehityskeskustelut</i>	25
<i>Palkitseminen</i>	26
2.3. Henkilöstövoimavarojen pääoma-arvon erilaisia määräytymistapoja	27
<i>Henkilöstövoimavarojen arvo tulospuolelta tarkastellen</i>	27
<i>Työtuloksen määräytyminen panospuolelta käsin</i>	27
<i>Älyllisen pääoman määräytyminen</i>	28
<i>Henkilöstövarallisuus</i>	29
<i>Henkilöstövoimavarojen pääoma-arvon käytännön laskenta</i>	30
3. Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä osana organisaation strategista johtamista	31
3.1. Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmän ja siitä tehtävien henkilöstötilinpäätösten tarkoitus	31
3.2. Henkilöstötilinpäätökset johtamisen välineenä	33
<i>Valtion koko henkilöstöä koskeva henkilöstötilinpäätösraportti</i>	35
3.3. Liittymät muihin järjestelmiin	35
<i>Balanced Scorecard – Tasapainotettu mittaristo</i>	35
<i>Valtioyhteisön ylimmän johdon henkilöstötietojärjestelmä</i>	38
<i>Laatujohtaminen ja siihen liittyvät menettelyt</i>	39
<i>Laatukeskuksen ”Suomen laatupalkinto”</i>	40
<i>Henkilöstöjohtamisen ryhmä HENRY ry:n ”Henkilöstöjohtamisen laatupalkinto”</i>	41
<i>Euroopan laatupalkintomalli – EFQM-malli</i>	42
<i>Valtion talousarvioasetuksen mukainen toimintakertomus</i>	45
3.4. HTP:n teon tarve eri tahojen kannalta	46

4.	Tietojärjestelmän rakentamisen, ylläpidon ja kehittämisen prosessi	47
	<i>Lähtökohdat ja rakentaminen</i>	49
	<i>Hyväksikäyttö ja analysoiminen</i>	50
5.	Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmän sisältö	51
5.1.	Yleistä tietosisällön koostamisesta ja sen periaatteista	51
	<i>Tietosisällön laajuus</i>	51
	<i>Käsitteiden, määritelmien ja luokitusten yhtenäisyysvaatimus</i>	51
	<i>Tietojen tuotannossa ja esittelyssä käytetyt organisaation sisäiset alajaottelut</i>	52
	<i>Tulosteiden tuottamismenetelmät</i>	52
	<i>Aikasarjojen pituus</i>	53
	<i>Salassapitokäytännöt tietojen julkaisussa</i>	53
	<i>Euroon siirtyminen vuoden 2002 alusta</i>	53
5.2.	Tiedot	54
5.3.	Käsitteet, määritelmät ja luokitukset	55
5.4.	Tasa-arvonäkökulma	100
6	Henkilöstötilinpäätöksen tunnusluvut ja niiden tulkinta	103
6.1.	Tunnusluvut	103
6.2.	Henkilöstötilinpäätöksen tietojen ja tunnuslukujen tulkinta	108
	<i>Tavoitetasojen asetanta</i>	109
7.	Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmän ja henkilöstötilinpäätösten hyväksikäyttö	129
7.1.	Hyväksikäyttöprosessi	129
7.2.	Vertailutiedot ja niiden saanti	132
7.3.	Tietojen analysointi	133
7.4.	Henkilöstötilinpäätösraportin teko	135
	<i>Sisältö</i>	135
	<i>HTP:n teon ajankohta ja organisointi</i>	136
	<i>Julkisuus ja salassapito</i>	137

Sisällys

Sivu

8. Tietojärjestelmäsovellukset	138
8.1. Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmän yleisen tietosisällön mukainen sovellus	138
8.2. Työtyytyväisyysbarometrisovellus	138
8.2.1. <i>Tarkoitus ja yleiset periaatteet</i>	138
8.2.2. <i>Työtyytyväisyysbarometrin tietosisältö</i>	140
8.2.3. <i>Työtyytyväisyysbarometrin atk-sovellusratkaisu</i>	141
Taustamuuttajat	141
Kysymykset	142
Tulosteet ja niiden tunnuslukujen laskenta	143
Toteuttamisajankohta	144
9. Malli henkilöstötilinpäätösten minimitietosisällöksi	145
10. Lähteet	146
Liitteet	
Liite 1 Yleisen tietosisällön esimerkkitulosteet	151
Liite 2 KAIKKI HYVIN TYÖSSÄ? –henkilöstökysely	220
Liite 3 Asiasanasto	224

Tiivistelmä

Tarkoitus

Menestyäkseen valtion organisaatioiden tulee toimia tuottavasti, taloudellisesti ja vaikuttavasti sekä kilpailukykyisesti samanlaisia tavaroita ja palveluksia tuottavien julkisten ja yksityisten organisaatioiden kanssa. On kuitenkin huomattava, etteivät tulokset synny itsestään, vaan se on seurausta mm. organisaation johtamisesta, toiminnan organisoinnista, henkilöstön osaamisesta, työmotivaatiosta, työtyytyväisyydestä, työkunnosta, palkitsemisesta sekä henkilöiden tietojen, taitojen ja heidän tehtäviensä sisällön yhteensopivuudesta.

Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmän ja siitä tehtävän henkilöstötilinpäätöksen tarkoitus voidaan kiteyttää seuraavasti eli se on:

- I Henkilöstön strategiseen johtamiseen liittyvän kehittämisen ja päätöksenteon työkalu, jolla
 - √ todetaan ja kuvataan henkilöstön tila ja etsitään kehittämiskohteita,
 - √ asetetaan henkilöstöasioille tavoitteita ja
 - √ seurataan näiden tavoitteiden toteutumista.

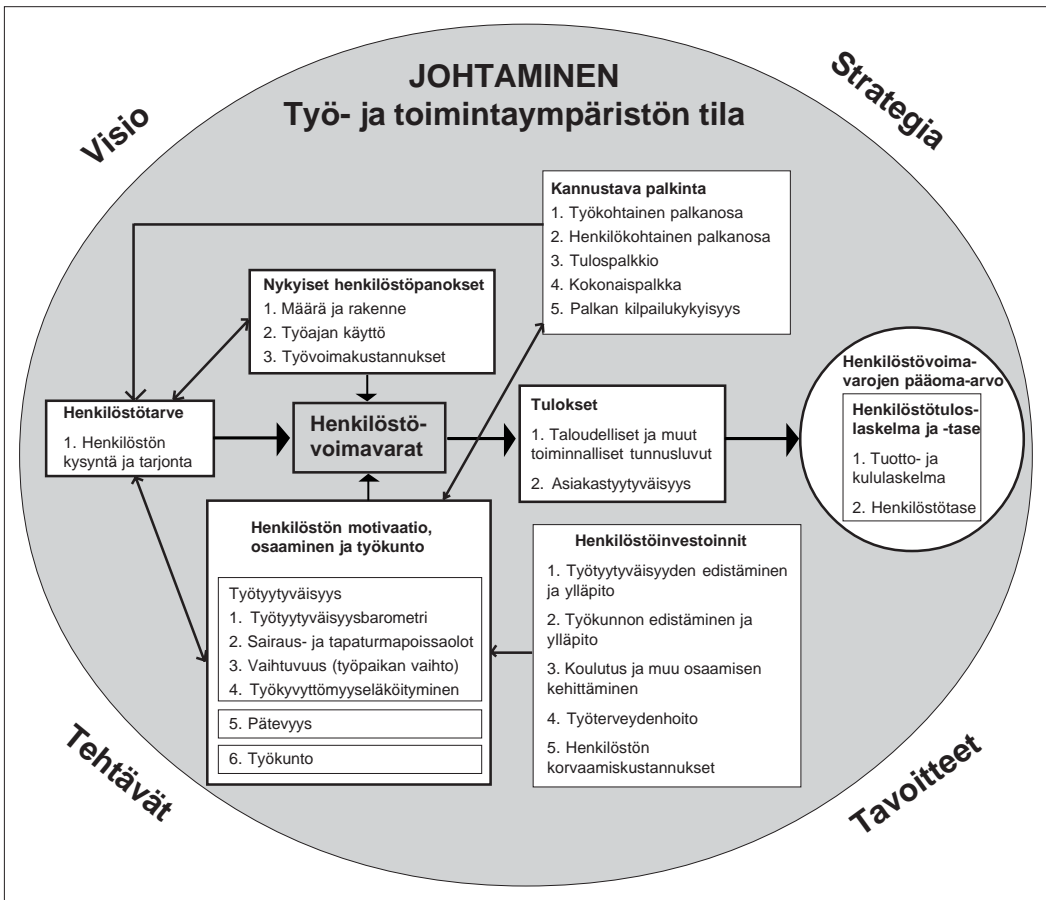
- II Hälytysjärjestelmä
(Ilmaisee kielteisen kehityksen ajoissa ja mahdollistaa siihen puuttumisen jo ongelmien syntyvaiheessa, esim. työtyytyväisyys).

- III Uuden henkilöstövoimavarakeskeisen johtamismallin käytäntöön viennin väline.
(Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä kiinnittää johdon huomiota henkilöstöön ja sen johtamiseen ja osaltaan suuntaa itse johtamista henkilöstövoimavarakeskeiseen suuntaan).

Sisältö

Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmällä tarkoitetaan henkilöstön johtamisessa ja hallinnassa tarvittavaa koko tietojärjestelmää, sen tietokehikkoa yksittäisine tietoineen ja tiedon käsitteineen, määritelmineen ja luokituksineen sekä koko johtamiskäytäntöä tietojen analysointineen ja hyväksikäyttöineen.

Henkilöstötilinpäätöksellä tarkoitetaan henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmän pohjalta tehtävää tuotetta (raportti, toimintakertomuksen osa, johdon tietojärjestelmän osa), joka sisältää henkilöstöön liittyvää keskeisintä analysoitua tietoa ja tunnuslukuja johtopäätöksineen ja mahdollisine tavoitteineen ja toimenpiteineen. Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmän ja henkilöstötilinpäätöksen kehikko ilmenee seuraavasta kuviosta:



Hyväksikäyttö

Henkilöstötilinpäätöksen hyväksikäyttöä tapahtuu pääosin seuraavasti:

- I Ensiksi henkilöstötilinpäätösten tietojen avulla selvitetään henkilöstöön liittyvien asioiden nykytila ja kehityssuunta käyttäen analyysissa apuna vastaavia vertailutietoja/tunnuslukuja samantyyppisistä virastoista, koko budjettivaltiolta tai mahdollisesti muilla sektoreilla toimivista samanlaisia tehtäviä tekevästä tai kilpailevista organisaatioista. Vertailutietoja saadaan mm. koko valtion tason henkilöstötilinpäätös-julkaisuista, HTP:n tunnuslukutiedusteluista (alla olevan tulostemallin muotoisena), työvoimakustannustutkimuksista ja -julkaisuista sekä viraston käytettävissä olevista muista tietolähteistä.

VALTIOVARAINMINISTERIÖ
Henkilöstöosasto

HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖKSEN TUNNUSLUVUT VUODELTA 1999

	Oma organisaatio	Vertailuorganisaatiot					Koko valtion budjettitalous
		Keskiarvo	Minimi	Alakvartiili Q1	Mediaani	Yläkvartiili Q3	
1. Nykyiset henkilöstöpanokset							
Henkilöstöpanokset vuonna 1999							
2	Henkilöstön lukumäärä vuoden 1999 lopussa						
3	Henkilöstön lukumäärän %-muutos vuoden 1998 lopusta						
4	Henkilötyövuosien määrä vuonna 1999						
5	Henkilötyövuosien määrän %-muutos vuodesta 1998						
Henkilöstörakenne vuoden 1999 lopussa							
6	Johtoon kuuluvien henkilöiden %-osuus henkilöstöstä vuoden 1999 lopussa						
7	Muiden esimiesasemassa olevien henkilöiden %-osuus henkilöstöstä v. 1999 lopussa						

II Analyysin pohjalta nostetaan esiin muutamia keskeisiä henkilöstöön liittyviä kehittämiskohteita, joille asetetaan selkeät tavoitetilat HTP:n tunnuslukujen muodossa. Nämä voivat olla myös viraston ja sen eri yksikköjen tulostavoitteita. Kehittämiskohteet ryhmitellään esimerkiksi kolmeen koriin eli

- 1) asioihin, joiden parantamiseen ryhdytään heti,
- 2) asioihin, joiden parantaminen tapahtuu useamman vuoden aikana ja
- 3) asioihin, joihin ei tässä vaiheessa nähdä tarvetta puuttua.

Tavoitteita, joita parannetaan ei saa olla liian monta, koska muuten kehittäminen ei ole tehokasta. Tunnuslukuja, joille asetetaan tarkat tavoitetasot voi olla maksimissaan 10-15, joista osa voi kuvata samaakin asiaa.

Vaikka tunnusluvut olisivat hieman paremmat omassa organisaatiossa kuin vertailuorganisaatiossa, se ei välttämättä tarkoita sitä, että asiat ovat hyvin. Aina henkilöstöön liittyvissä asioissa on parantamisen varaa. Tavoitteena on jatkuva kehittyminen tulevaisuudessa tapahtuvat toimintaympäristön muutokset ennakoiden.

III Seuraavaksi päätetään konkreettisista toimenpiteistä, joiden avulla tavoitteet pyritään saavuttamaan. Tavoitteisiin pääsemiseksi tarvitaan käytännön tekoja, koska asiat eivät parannu itsestään.

IV Edellä mainitut tiedot kirjataan yleisesti organisaatiossa jaettavaan henkilöstötilinpäätösraporttiin ja tarvittaessa johdolle tehdään joistakin asioista erillinen raportin lisäosa, jota ei sen sisältämien asioiden luonteen vuoksi julkaista. HTP-raportin sisältösuositus on kuvattu jäljempänä luvussa 7.4.

V Tulevilla henkilöstötilinpäätöksillä seurataan, onko tavoitteisiin päästy. Jos näin ei ole tapahtunut, toimenpiteitä tarkistetaan ja tehostetaan. Itse tavoitteita voidaan myös tarkistaa ja muuttaa, jos se asioiden eteenpäinviennin kannalta on tarkoituksenmukaista.

Henkilöstötilinpäätösraportti

Raportti voidaan julkaista joko manuaalisena ja/tai sähköisenä asiakirjana.

Sisältö

Henkilöstötilinpäätösraportin tulee olla suhteellisen tiivis, jossa taustojen ja laatimisprosessin kuvaus ei ole keskeistä vaan itse asia.

Raportin suositellaan sisältävän

- Organisaation strategiat, niiden toteutukseen sekä toimintaan perustuvat lähtökohdat (esim. keskeiset henkilöstöön liittyvät strategiset aiemmin määritellyt tavoitteet ja miten niihin on päästy).
- Tulostepaketin HTP:n yleisen tietosisällön tietokehikon sisältämistä asiakokonaisuuksista (valitaan keskeisin osa liitteestä 1 ilmenevistä henkilöstötilinpäätöstiedoista).
- Em. yksityiskohtaisten tulosteiden tiedoista tuotetun yhteenvedon keskeisistä tunnusluvuista ja niiden kehityksestä. Kaikki kerätyt tunnusluvut voivat olla vaikka liitteenä, vrt. liittymät tunnuslukutiedusteluun.
- Vertailutiedot koko valtiosektorilta ja muista valtion organisaatioryhmistä ja tarvittaessa muiden sektoreiden organisaatioista.
- Tietojen analysoinnin (numeeriset tiedot, kvalitatiiviset tiedot), ks. luku 7.3.
- Ehdotukset toimenpiteiksi ja uusiksi tavoitteiksi ja vanhojen tavoitteiden korjaamiseksi.

Tarvittaessa tehdään julkaistavan raportin lisäliite erikseen johdolle HTP-menettelyssä tärkeistä asioista, joita mm. salassapitosäännösten tai strategisten seikkojen vuoksi ei voi sisällyttää yleisesti organisaatiossa jaettavaan henkilöstötilinpäätösraporttiin.

1. Johdanto

1990-luvun alun lamavuosina niin valtiolla kuin muillakin sektoreilla alettiin kiinnittää aikaisempaa enemmän huomiota henkilöstöön keskeisenä organisaation toimijana ja tuloksentekijänä. Samalla ymmärrettiin, että henkilöstöä tulee alkaa johtaa uudella, sen toimintaedellytyksiä luovalla ja tukevalla tavalla. Tässä yhteydessä tuloksenteon peruselementeistä osaaminen, motivaatio (työtyytyväisyys) ja työkuunto nousivat erityisesti esiin.

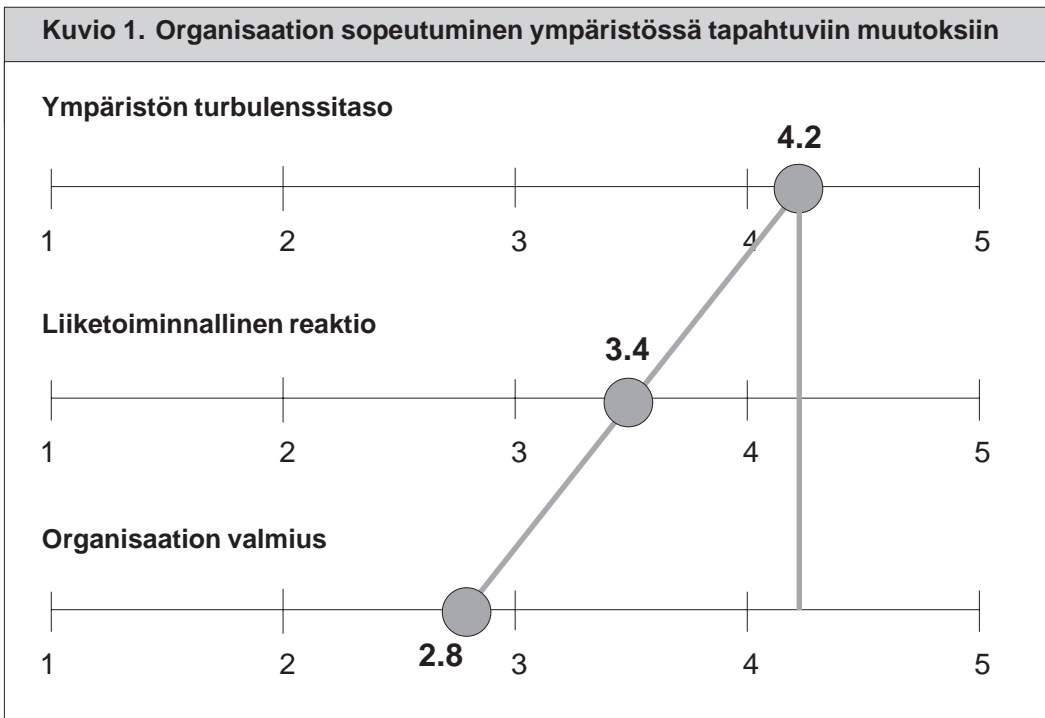
Edellä mainitun kehityksen taustana oli myös toimintaympäristön muuttuminen. Valtion kaikissa virastoissa ja laitoksissa on siirrytty tulosohjaukseen, jossa korostetaan mm. toiminnan taloudellisuutta ja tuloksellisuutta. Minkään valtion organisaation olemassaolo ei ole itsestäänselvyys, vaan se perustuu yhteiskunnan ja muiden asiakkaiden tarpeisiin. Nykyään puhutaankin asiakaslähtöisestä toiminnasta. Asiakaslähtöisyys ei edes yksityisellä sektorilla ollut 10-15 vuotta sitten kovinkaan keskeistä, vaan monissa yrityksissä keskityttiin vain tavaroiden ja palvelusten tuotantotekniisiin kysymyksiin ja toissijaista oli, mitä asiakkaat ajattelivat palveluista ja tuotteista (tuotantokeskeisyys). Markkinointi- ja myyntihenkilöstön asiana oli saada valmiit tuotteet kaupaksi, vaikka niiden tekijöillä ei ollut tietoa asiakkaiden tarpeista (markkinointikeskeisyys). Myöskään markkinointihenkilöillä ei ollut valtaa sanoa tuotantopuolelle, minkälaisia tuotteita asiakkaat vaativat. Yksi nykyhetken menestystekijä onkin, miten organisaation eri henkilöt ja yksiköt pystyvät aitona tiiminä toimimaan asiakaskeskeisesti yhteisten päämäärien saavuttamiseksi.

Valtiosektorin organisaatiot toimivat jatkossakin alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Valtion edelleenkin korkea velkaantuneisuus rajoittaa organisaatioiden budjettirahoituksen kehittämisen mahdollisuuksia. Suomen jäsenyys Euroopan unionissa asettaa organisaatioille uusia haasteita. Kansalaiset ja valtiovalta odottavat, että valtion organisaatiot tuottavat laadukkaita palveluja kilpailukykyisin kustannuksin ja hinnoin. Samalla odotetaan palveluilta laatua ja vaikuttavuutta. Julkisin varoin hankittavat tavarat ja palvelut tulevaisuudessa ostetaan niiltä, jotka myyvät ne halvimmoin, ottaen huomioon vaaditun laatu-, luotettavuus- ja jatkuvuus-kriteerit.

Menestyäkseen valtion virastojen ja laitosten tulee toimia tuottavasti, taloudellisesti ja vaikuttavasti sekä kilpailukykyisesti samanlaisia tavaroita ja palveluksia tuottavien julkisten ja yksityisten organisaatioiden kanssa. On kuitenkin huomattava, ettei tuottavuus synny itsestään, vaan se on seurausta mm. organisaation johtamisesta, toiminnan organisoinnista, henkilöstön osaamisesta, työmotivaatiosta, työtyytyväisyydestä, työkuunnosta, palkitsemisesta sekä henkilöiden tietojen, taitojen ja heidän tehtäviensä sisällön yhteensopivuudesta.

Myös valtion organisaatiolle on tärkeää, että se on koko ajan tietoinen ympäristössä tapahtuvasta muutoksesta ja että sillä on valmius muuttaa toimintojaan kulloisenkin

tilanteen mukaisesti, ks. jäljessä oleva kuvio 1 (Ansoff). Tarkastelukulma sopii hyvin myös henkilöstöjohtamisen muutokseen ja uudistamiseen. Ts. nykyisessä turbulenssisessa ympäristössä organisaation pitää ylläpitää ja kehittää henkilöstönsä pätevyyttä, motivaatiota ja työkuntoa. Samoin pitää huolehtia siitä, että organisaatiolla on koko ajan riittävästi oikeanlaatuista henkilöstöä, jota palkitaan ja johdetaan kannustavasti.



Kuviossa

- 1) 1,5-2 pisteen strateginen kuilu ympäristön turbulenssin ja organisaation valmiuden välillä vie organisaation suorituksen lähelle nolaa. Johdon suorituksena tämä ei ole yhtään parempi.
- 2) Strategian vastaavuus ympäristön määrittämiin tarpeisiin on keskeinen menestystekijä erittäin turbulenssisessa ympäristössä.
- 3) Mitä riippuvaisempi organisaatio on ympäristöstään ja mitä myöhemmin se reagoi, sitä huonommin se suoriutuu.

Edellä esiintuodussa monitahoisessa ja vaativassa henkilöstövoimavarojen hallinnassa organisaation johto ja henkilöstöasioista vastaavat henkilöt tarvitsevat henkilöstövoimavarojen tilaa ja kehitystä kuvaavia tietoja sekä niihin perustuvia analyysin teon, kehittämisen, päätöksenteon ja seurannan välineitä. Henkilöstön kehittämistä ja johtamista ei voida perustaa mutu-tuntumaan, vaan asioiden tilasta ja kehityksestä on oltava todellista tietoa. Tähän tarkoitukseen kehitettiin vuosina 1995-1996 toimineessa henkilöstötilinpäätösprojektissä henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä ja siihen liittyvä käsikirja (Valtiovarainministeriö, Henkilöstöosasto, Henkilöstötilinpäätösprojekti 1996). Pohja henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmälle luotiin jo HTP-projektia edeltäneessä Valtiovarainministeriön työryhmässä (Valtiovarainministeriö, Työryhmämuistioita 1994:31) ja henkilöstövoimavarojen hallintaa ja sitä tukevia laskentajärjestelmiä käsittelevässä kirjassa (Lehtonen, 1994).

Käsikirjan painoksen loputtua henkilöstötilinpäätöksen jatkokehittämishankkeessa katsottiin tarpeelliseksi uudistaa käsikirja vastaamaan entistä paremmin sille tänä päivänä asetettuja vaatimuksia. Itse asiasisältö ei ole oleellisesti muuttunut. Tarkastelussa kiinnitetään aikaisempaa enemmän huomiota henkilöstötilinpäätösten hyväksikäyttöön henkilöstön strategisessa johtamisessa, mikä onkin HTP-menettelyn keskeisin ja lopullinen tavoite.

2. Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmän ja henkilöstötilinpäätöksen teoreettinen kehikko

2.1. Strategiset lähtökohdat

Organisaation toiminnan lähtökohtina ovat sen strategiat eli

- visio,
- toiminta-ajatus,
- arvot,
- toiminta- ja liikeideat,
- toiminta- ja henkilöstöstrategiat sekä
- vuositavoitteet.

Visio on organisaation toivottu tila ”yhteinen tulevaisuus”. Sen tehtävänä on ohjata ja kannustaa koko organisaatiota kohti haluttua tulevaisuuden tilaa. Toiminta-ajatus kuvaa sitä, miksi organisaatio on olemassa eli miten se lupaa toimia asiakkaidensa, omistajiensa ja muiden sidosryhmiensä näkökulmasta. Em. lähtökohdat voidaan pelkistää myös selväkielellä ilmaistuksi organisaation arvoiksi.

Organisaation visiota, toiminta-ajatusta ja arvoja toteutetaan pitemmällä tähtäyksellä liikeideoiden sekä toiminta- ja henkilöstöstrategioiden avulla, jotka kiteytetään vuositavoitteiksi.

Liikeideassa määritellään

- asiakkaiden kannalta:
keille ja mihin tarpeeseen hyödykkeitä (tavaroita ja palveluksia) tuotetaan (markkinat),
- tuotteiden kannalta:
mitä tuotetaan erilaisille asiakkaille,
oikea palvelu-/tuoteyhdistelmä (asiakkaiden segmentointi) ja
- henkilöstön kannalta:
miten toiminta on johdettu, organisoitu ja prosessoitu,
mitkä ovat hyödynnettävät tekniikat,
miten asiakaspalvelu on toteutettu ja
miten huolehditaan henkilöstön osaamisesta, motivaatiosta ja työkunnosta
sekä miten edellä mainitut asiakas-, tuote- ja henkilöstönäkökulmat on yhdistetty

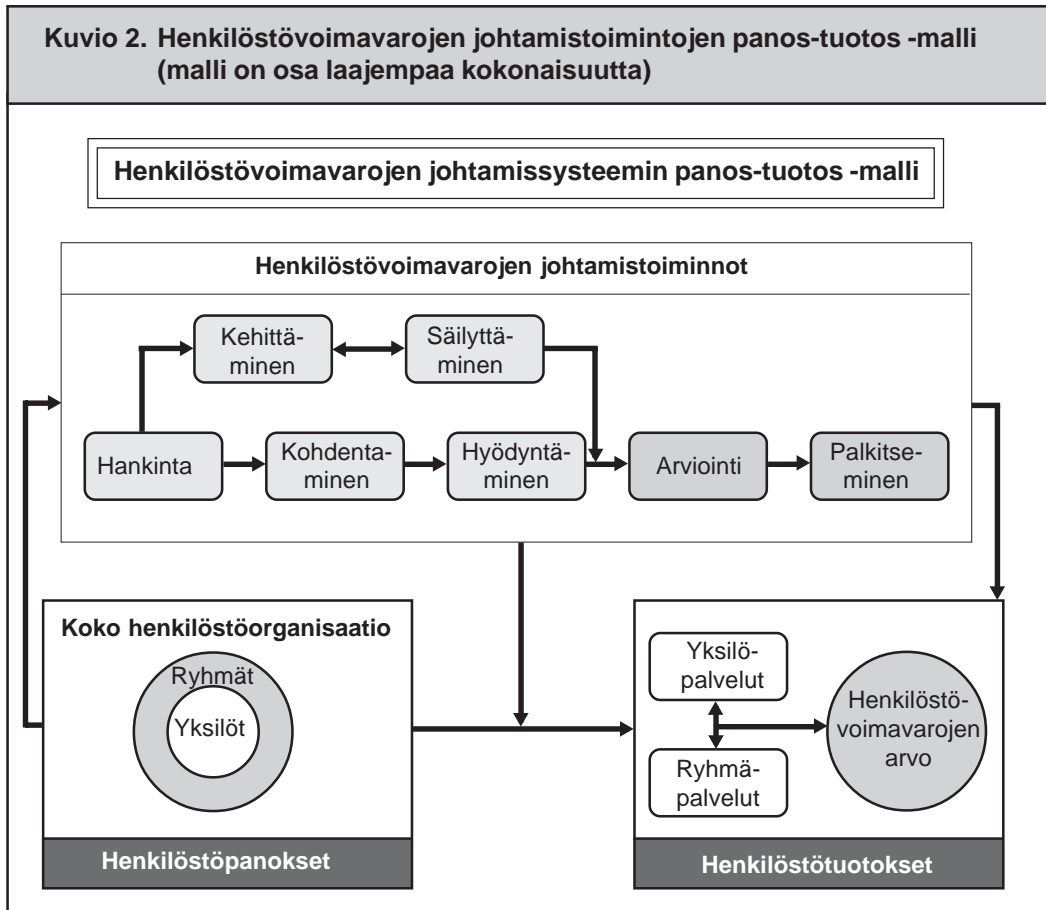
Henkilöstövoimavarojen johtamisen ja kehittämisen perustana ovat edellä mainitut organisaation strategiat ja niiden mukaiset toiminnot. Siksi henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmän ja siitä tehtävien henkilöstötilinpäätösten tulee tukea organisaation strategisten ja vuosittaisten toiminnallisten tavoitteiden toteuttamista. Erityisesti henkilöstöön ja sen kehittämiseen liittyviä tavoitteita ja periaatteita käsitellään nykyisin jo monissa organisaatioissa tehtävissä henkilöstöstrategioissa. Henkilöstöstrategian tärkeitä osa-alueita ovat (Ahonen, 1998)

1. henkilöstöresurssien tilan arviointi,
2. henkilöstövoimavarojen kehittämisstrategian luominen,
3. henkilöstöstrategian toteuttamisen edellytysten varmistaminen.

2.2. Henkilöstövoimavarojen hallintaprosessi johtamistoiminnoittain

Kuviossa 2 on havainnollistettu henkilöstövoimavarojen hallintaan liittyviä johtamistehtäviä. Henkilöstötuotokset syntyvät henkilöstöryhmien ja niihin kuuluvien yksittäisten henkilöiden työpanosten avulla tuotettavina organisaation tavaroiden ja palvelusten arvonnaisana eli yksilö- ja ryhmäpalveluina. Jotta henkilöstöpanoksilla saadaan aikaan mahdollisimman vaikuttavasti ja taloudellisesti asiakkaiden kysymät ja odottamat palvelut, henkilöstövoimavarojen johtamistoimintojen tulee olla kunnossa (Lehtonen, 1994). Näitä ovat henkilöstön

- hankinta,
- kehittäminen,
- kohdentaminen,
- hyödyntäminen,
- säilyttäminen ja ylläpito,
- arviointi ja
- palkitseminen.



✓ Hankinta

Henkilöstövoimavarojen hankinta sisältää henkilöstön rekrytoinnin, valinnan ja palkkaamisen organisaation tähänhetkisiin ja ennen kaikkea tulevaisuuden työvoimatarpeisiin. Ensimmäinen tehtävä on ennakoida organisaation toimintatavoitteiden asettamat vaateet henkilöstön määrälle ja laadulle. Jotta tämä voidaan tehdä, tarvitaan henkilöstösuunnitelmaa, josta käy ilmi henkilöstön tuleva määrällinen ja laadullinen tarve ja se kuinka nykyinen henkilöstö on käytettävissä tulevina vuosina vanhuuseläkkeelle ja muille eläkkeille siirtymisen sekä toisen työnantajan palvelukseen siirtymisten jälkeen.

√ **Kehittäminen**

Henkilöstövoimavarojen kehittäminen sisältää sekä tulokkaiden perehdyttämisen tehtäviinsä että palveluksessa olevan henkilöstön jatkuvan osaamisen kehittämisen.

√ **Kohdentaminen**

Kohdentamisessa kullekin henkilölle pyritään antamaan tehtävät, jotka vastaavat mahdollisimman hyvin hänen osaamistaan ja muita ominaisuuksiaan. Kohdentaminen on jatkuva prosessi, jossa kussakin tilanteessa henkilöstöjärjestelyin pyritään turvaamaan henkilön sijoitus tehtäviin siten, että optimoidaan henkilön

- tuottavuus,
- kehittyminen ja
- työtyytyväisyys.

√ **Hyödyntäminen**

Hyödyntämisessä organisaatio pyrkii henkilöstönsä hyvinvoinnin huomioonottaen mahdollisimman tehokkaasti ja alhaisin henkilöstökustannuksin toteuttamaan toiminnalliset tavoitteensa.

Tehokkuudella tarkoitetaan palvelutoiminnan asiakasvaikuttavuuden suhdetta palvelujen tuottamiseen käytettyihin panoksiin.

Vaikuttavuudella tarkoitetaan sitä, miten hyvin palvelu- tai tuotantotoiminnalla on saatu ratkaistua asiakkaan palvelutarve. Esimerkiksi viraston tasolla vaikuttavuus kertoo sen, mitä se on toiminnallaan saanut aikaan asiakkaittensa kannalta olkoot ne yksityisiä kansalaisia, yksityisiä tai julkisia organisaatioita, poliittisia päättäjiä, koko yhteiskunta tai esimerkiksi Euroopan unioni. Vaikuttavuutta voidaan seurata mm. asiakastytytyväisyysmittauksin ja -palauttein eli miten tyytyväisiä asiakkaat ovat

- tuotettuun palveluun tai tuotteeseen (vaikuttavuus, laatu, hinta),
- palvelutapahtumaan ja
- palvelun jälkihoitoon (henkilöstön onnistuminen palvelutyössä eli tuotteen/palvelun saattamisesta asiakkaan käyttöön ja asiakkaan jälkihoitoon).

√ Säilyttäminen

Henkilöstövoimavarojen säilyttämisessä ja ylläpidossa organisaatio pyrkii ylläpitämään henkilöstönsä yksilöllisiä kykyjä (tietoja ja taitoja), työtyytyväisyyttä ja työkuntoa. Mikäli näihin asioihin ei kiinnitetä riittävästi huomiota eikä havaita mahdollisten ongelmien syntyä ajoissa, tällä on organisaatiolle seuraamuksia, jotka jatkossa saattavat huomattavasti vaikeuttaa toimintaa ja aiheuttaa lisäkustannuksia.

Lyhyellä tähtäyksellä organisaation johto saattaa esimerkiksi panostaa henkilöstön tuottavuuden kohottamiseen ja tätä kautta kustannusten alentamiseen kiinnittämättä lainkaan huomiota työntekijöiden motivaatioon, mielipiteisiin, työterveydellisiin (fyysisiin ja psyykkisiin) näkökohtiin ja työoloihin. Tuloksena saattaa olla, että kokeneen ja ammattitaitoisen henkilöstön työnteko ja -tyytyväisyys romahtavat ja he siirtyvät toisen organisaation palvelukseen tai jäävät esim. työkyvyttömyyseläkkeelle. Heidän korvaamisestaan organisaatiolle aiheutuu taas huomattavia kustannuksia jne. Käytännön esimerkkinä edellä mainitusta on Tampella Power Oy:n jatkuvan saneeraustoiminnan vaikutukset henkilöstöön (Ranki, 2000).

√ Arviointi sekä tulos- ja kehityskeskustelut

Johtamiseen kuuluu koko ajan olennaisena osana esimiehen ja työntekijöiden välinen vuoropuhelu. Samalla arvioidaan toimintaa ja tuloksia tavoitteena päästä sovittuihin tuloksiin ja ratkaista työntekoon liittyviä ongelmia sekä luoda yleisiä edellytyksiä työnteolle. Arviointi tapahtuu sekä yleisemmin kerran vuodessa tehtävissä tulos-/kehityskeskusteluissa että päivittäisjohtamisessa. Ilman arviointia mm. osaamisen kehittäminen ja kannustava palkitseminen on mahdotonta. Arvioinnit tulisikin aidosti nähdä kannustavan ja tavoitteellisen johtamisen sekä osaamisen, motivaation ja työkuoron parantamisen apuvälineiksi. Samalla arvioinnit tulisi ymmärtää sekä esimiesten että arvioitavan henkilöstön kannalta oikealla tavalla ja niihin tulisi sisältyä ehdoton molemminpuolinen luottamus. Arvioinnit eivät saa olla perusteita huonolle ja syrjivälle kohtelulle, vaan niiden tavoitteena on parantaa työsuoritusta. Valitettavasti käytännössä arviointeja ei kaikissa organisaatioissa osata käyttää oikealla tavalla.

Tulos- ja kehityskeskustelut tähtäävät työmotivaation ja työsuorituksen paranemiseen, yksilön tavoitteiden ja työn yhteensovittamiseen sekä osaamisen jatkuvaan kehittämiseen (Valtion työmarkkinalaitoksen julkaisu 8/2000, Strategisen osaamisen johtaminen Valtion teknillisessä tutkimuskeskuksessa). Keskustelujen tarkoituksena on, että jokainen

- tietää mistä hän vastaa,
- tietää minkälaisia tuloksia häneltä odotetaan,
- tietää miten hän nyt suoriutuu tehtävistään,
- omaa tarvittavat valmiudet ja edellytykset nykyisten sekä tulevien tehtävien menestykselliseen hoitamiseen,
- ottaa vastuun tehtävistään ja itsensä kehittämisestä ja
- saa tukea ja rohkaisua kehittyäkseen.

Onnistunut tulos- ja kehityskeskustelu on ennen muuta vuorovaikutustapahtuma, jossa osataan kuunnella, osataan kysyä ja osataan antaa ja vastaanottaa palautetta sekä sopia tulos- ja kehittämistavoitteista ja niihin liittyvistä kysymyksistä. Avoin vuorovaikutus ja keskustelu ja arviointi tulisi olla pienemmässä mittakaavassa osa myös päivittäisjohtamista.

√ Palkitseminen

Palkitsemisella henkilöstöä kannustetaan toimimaan siten, että organisaatiolle asetetut tavoitteet tulevat mahdollisimman hyvin toteutettua ja ylitettyäkin. Samalla henkilöstöä kannustetaan itsensä kehittämiseen. Palkitseminen sisältää rahallisen korvauksen, uralla etenemisen, sanallisen palkitsemisen jne. Kannustava palkkaus koostuu yleensä

- työkohtaisesta palkasta (mitä tekee),
- henkilökohtaisesta palkanosasta (miten tekee) ja
- mahdollisesta tulospalkasta (miten ryhmä saavuttaa sille asetetut tavoitteet eli mitä saa aikaan).

2.3. Henkilöstövoimavarojen pääoma-arvon erilaisia määräytymistapoja

Henkilöstövoimavarojen arvo tulospuolelta tarkastellen

Yksittäisen henkilön odotettu realisoitavissa oleva arvo organisaatiolle on hänen tulevaisuudessa organisaatiolle potentiaalisesti tuottamiensa palvelusten nykyarvo ehdolla, että hänet saadaan pidettyä organisaation palveluksessa (ks. kuvio 2). Henkilöstövoimavarojen kokonaisarvo lasketaan yksittäisten henkilöiden arvojen summana. Henkilöstövoimavarojen arvon määräytymistä on käsitelty laajemmin mm. henkilöstövoimavarojen hallintaa ja laskentajärjestelmiä käsittelevässä kirjassa (Lehtonen, 1994).

Henkilöstön realisoitavissa oleva arvo = summa (henkilöiden nykyhetken diskontatusta ehdollisesta arvosta, joka on kerrottu todennäköisyydellä saada pidettyä henkilö organisaation palveluksessa)

Henkilön ehdollinen arvo (ei ole otettu huomioon työpaikan vaihtoalttiutta) = funktio (henkilön tuottavuudesta, henkilön liikuteltavuudesta ja henkilön ylennettävyydestä)

Tuottavuus on se palvelujen määrä, jonka henkilön odotetaan tuottavan, kun hän toimii nykyisissä työtehtävissään.

Liikuteltavuus on se palvelujen määrä, jonka henkilön odotetaan tuottavan, nykyisten tehtävien vaativuustasoa vastaavissa, mutta eri etenemisuralla olevissa tehtävissä

Ylennettävyyys on se palvelujen määrä, jonka henkilön odotetaan tuottavan tehtävissä, jotka ovat vaativampia kuin nykyinen tehtävä.

Työtuloksen määräytyminen panospuolelta käsin

Henkilöstövoimavarojen panospuolelta katsoen voidaankin todeta, että mikäli henkilön osaaminen, motivaatio/työtyytyväisyys, työkuunto ja työnteon edellytyksiin vaikuttavat organisaatiokohtaiset asiat ovat kunnossa, niin henkilön työtulos on melkoisella todennä-

köisyydellä hyvä ja nousee em. tekijöiden parantumisen myötä. Asiaa voidaan havainnollistaa seuraavalla kaavalla, jossa työtulos on työnteon peruselementtien tulo. Jos kaavassa jokin tuloksenteon peruselementeistä on nolla niin työtuloskin on nolla (Valtion työmarkkinalaitoksen julkaisuja 8/2000).

$$\text{motivaatio} \times \text{kyvyt} \times \text{onnistumisen mahdollisuudet} = \text{työtulos}$$

Motivaatioon ja sen keskeiseen tekijään työtyytyväisyyteen vaikuttavat mm. henkilön arvot, asenteet, sitoutuminen, työn sisältö, kehittymisen mahdollisuudet, henkilön saama palaute ja kannustava palkinta.

Kyvyt koostuvat henkilön osaamisesta, muista henkilökohtaisista taipumuksista, joita voidaan kutsua myös hiljaiseksi tiedoksi sekä fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta työkunnosta.

Onnistumisen mahdollisuuksilla tarkoitetaan työnantajan luomia tuloksenteon perusedellytyksiä, kuten töiden organisointia ja prosessointia, tavoitteiden asetantaa, työilmapiiriä, työvälineitä ja työympäristöä sekä yleensäkin laadukasta johtamista.

Älyllisen pääoman määräytyminen

Organisaation älyllisellä pääomalla (Intellectual Capital) tarkoitetaan inhimillisen pääoman ja rakenteellisen pääoman summaa.

Inhimillinen pääoma on organisaation henkilöiden yhteenlaskettu pätevyyksien/osaamisten kertymä, jonka kukin henkilö on hankkinut ammatillisen pohjakoulutuksensa, työkokemuksensa sekä muun kehittämisen ja lisä- ja jatkokoulutuksensa kautta. Inhimillisen pääoman määrään vaikuttavat koulutuksen ja kokemuksen taso ja määrä sekä se, miten nämä pystytään mm. motivaatiotekijöiden kautta muuttamaan organisaatiota hyödyttäväksi työpanoksiksi.

Rakenteellinen pääoma koostuu

- **sisäisestä rakenteesta** (johtamis- ja menettelytavat, tietojärjestelmät, tietovarastot, hallinnolliset järjestelmät, tietokoneet jne.) ja
- **ulkoisesta rakenteesta** (ulkoisista riippuvuuksista ja liikesuhteista asiakkaisiin ja liikekumppaneihin esim. organisaation nimi, tuotemerkit ja organisaation imago).

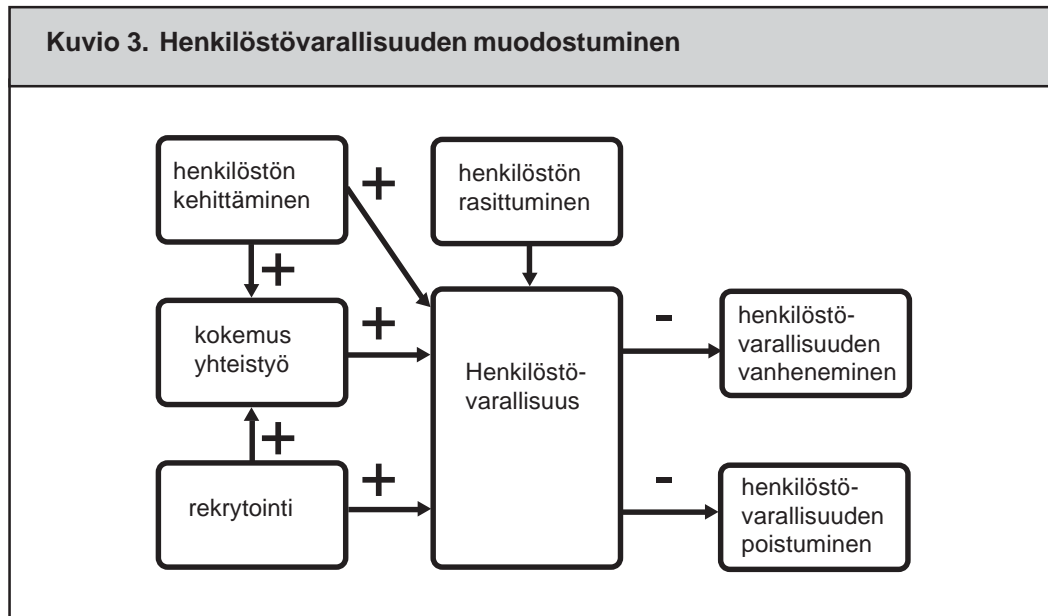
Rakenteellinen pääoma on se pääoma, joka jää työpaikalle kun henkilöt lähtevät kotiin.

Viime aikoina työelämäkeskustelussa esiin nostettu hiljainen tieto on yksi osaamiseen vaikuttava tekijä. Tämä sisältyy monien muiden tekijöiden tavoin osaamista, työyhteisön yhteistyötä ja tuloksellisuutta kuvaaviin tunnuslukuihin, vaikka sitä ei pystytä erittelemään. Hiljainen tieto on piilevä, kokemuseräinen tieto, jota on vaikea määrittellä ja ilmaista täsmällisesti. Hiljainen tieto ohjaa taustalla ihmisen käyttäytymistä ja toimintaa (esim. tietojen soveltamis- ja käyttöönsaattotaitoa ja inhimillistä vuorovaikutusosaamista). Hiljainen tieto on tietoa, jota yksilö ei tiedä tietävänsä.

Henkilöstövarallisuus

Ahonen on määritellyt henkilöstövarallisuuden muodostumisen kuvion 3 mukaisesti (Ahonen, 1998). Organisaation henkilöstövarallisuus muodostuu sekä henkilöstön kehittämisen että rekrytoinnin kautta. Kirjanpidollisesti henkilöstön kehittämismenot ovat henkilöstövarallisuuden konkreettisina ilmentyminä. Yrityksessä tai muussa organisaatiossa tapahtuva henkilöstön kehittäminen muodostaa vain murto-osan henkilöstön osaamisesta ja työkyvystä. Tätä ennen henkilöstö on saanut yhteiskunnan antamaa koulutusta ja työkokemusta muissa töissä. Henkilöstövarallisuus myös kuluu ja poistuu organisaation käytöstä rasittumisen (mm. sairauspoissaolot ja työkyvyttömyyseläköityminen), osaamisen vanhenemisen ja henkilöstön poistumisen myötä.

Kuvio 3. Henkilöstövarallisuuden muodostuminen



Henkilöstövoimavarojen pääoma-arvon käytännön laskenta

Jäljempänä käsikirjan luvun 5.2 kohdassa ”T7. Henkilöstötuloslaskelma ja -tase” käytännön ratkaisuna henkilöstöpääoman nyky-arvo lasketaan henkilöiden tehdyn työajan palkkojen, jäljellä olevan palvelusajan ja palveluksessa pysyvyyden todennäköisyyden perusteella.

Varsinkin uusissa palkkausjärjestelmissä palkan pitäisi määräytyä

- työn vaativuuden (mm. työntekijälle asetettavat vaatimukset ja työn tärkeys työnantajalle) sekä
- henkilökohtaisen palkanosan (työsuorituksen ja työtuloksen, osaamisen/ammattihallinnan, yhteistoimintakyvyn ja innovaatiokyvyn)

perusteella. Henkilöstön pääoma-arvoa lisäävät investoinnit mm. työtyytyväisyyden ja työkunnan edistämiseen, koulutukseen ja kehittämiseen sekä työterveyshuoltoon. Henkilöstön arvoa vähentävänä tekijänä ovat organisaatiosta poislähtevien henkilöiden korvaamiskustannukset.

Henkilöstön ammatillinen taustakoulutus sekä aikaisemmissa työpaikoissa tapahtunut kehittyminen ja hankittu työkokemus tulevat joko välillisesti tai välittömästi huomioonotettua työn vaativuusedellytyksissä sekä henkilökohtaisen palkanosan määräytymisessä (mm. työsuoritus/työtulos, osaaminen/ammattihallinta, yhteistyökyky). Vrt. Ahosen henkilöstövarallisuuden muodostumiskaavio.

Edellä mainitun perusteella tehdyn työajan palkka on käyttökelpoinen perusta henkilöstön arvon määräytymiselle, koska siihen vaikuttavat edellä esiintuodut useat henkilöstön pääoma-arvon määräytymisen keskeiset tekijät.

3. Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä osana organisaation strategista johtamista

3.1. Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmän ja siitä tehtävien henkilöstötilinpäätösten tarkoitus

Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmän ja siitä tehtävän henkilöstötilinpäätöksen tarkoitus voidaan kiteyttää seuraavasti eli se on:

I Henkilöstön strategiseen johtamiseen liittyvän kehittämisen ja päätöksenteon työkalu, jolla

- todetaan ja kuvataan henkilöstön tila ja etsitään kehittämiskohteita,
- asetetaan henkilöstöasioille tavoitteita ja
- seurataan näiden tavoitteiden toteutumista.

II Hälytysjärjestelmä

III Uuden henkilöstövoimavarakeskeisen johtamismallin käytäntöön viennin väline

Tietoja tarvitaan siis henkilöstön tilan arvioinnin ja kehittämisen perustaksi, päätöksenteon tueksi, päätösten vaikutusten ennakoimiseksi ja seuraamiseksi sekä henkilöstön pätevyys-, työtyytyväisyyden ja työkuoron edistämiseksi ja ylläpitämiseksi. Mahdollisimman hyvä tietämys henkilöstövoimavaroista ja niiden kehittämisestä tukee etenkin tosiasioihin perustuvaa tulevaisuuden toiminnan suunnittelua sekä henkilöstövoimavarojen johtamista ja siihen liittyvää päätöksentekoa.

Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä on myös käyttökelpoinen hälytysjärjestelmä, joka ilmaisee kielteisen kehityksen ajoissa ja mahdollistaa siihen puuttumisen jo ongelmien syntyvaiheessa (esim. työtyytyväisyys).

Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä kiinnittää johdon huomiota henkilöstöön ja sen johtamiseen ja osaltaan suuntaa itse johtamista henkilöstövoimavarakeskeiseen suuntaan eli toimii tehokkaana johtamisoppien käytäntöön viennin apuvälineenä. Kun henkilöstöön liittyvien asioiden tilasta ja niiden kehityksestä on tietoa, tämä kertoo myös eri osapuolille, miten käytännön johtamistyössä on onnistuttu.

3 Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä osana organisaation strategista johtamista

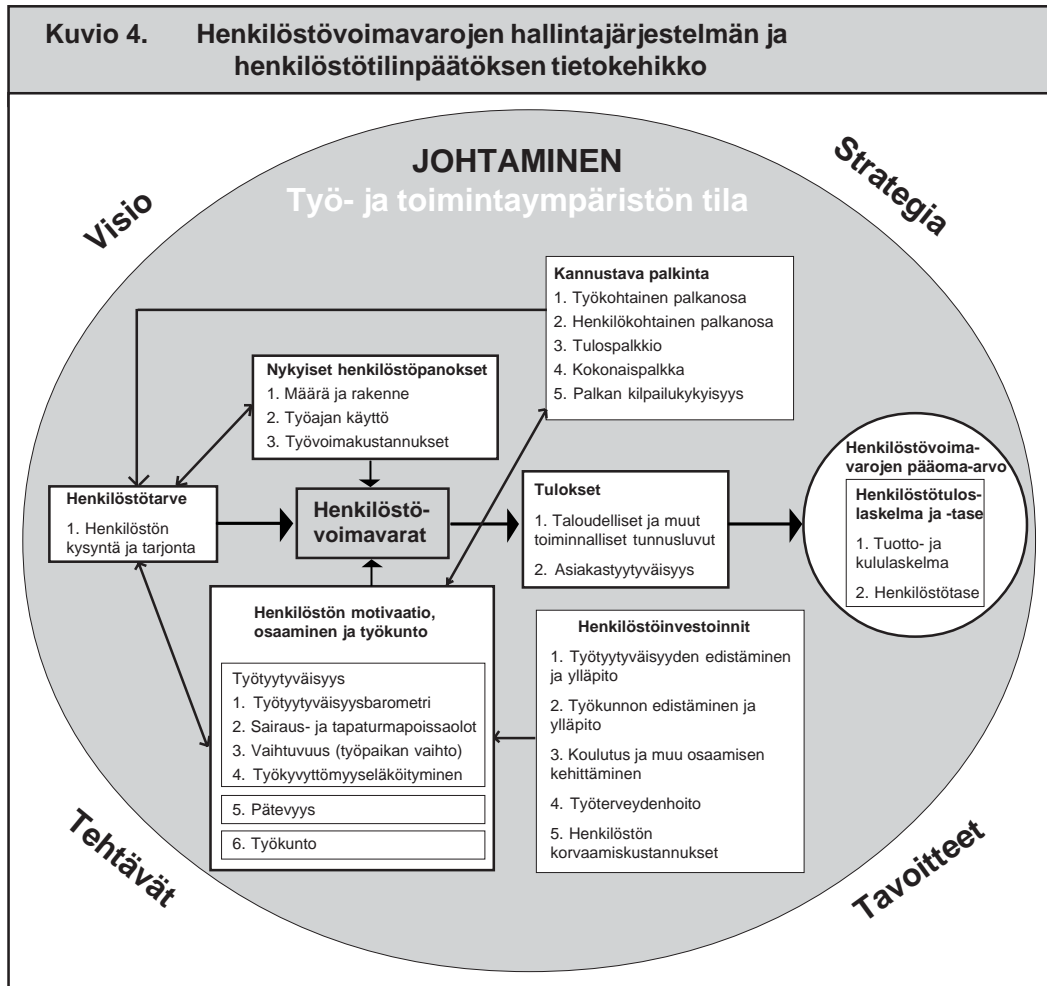
3.1 Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmän ja siitä tehtävien henkilöstötilinpäätösten tarkoitus

Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmällä tarkoitetaan henkilöstön johtamisessa ja hallinnassa tarvittavaa koko tietojärjestelmää, sen tietokehikkoa yksittäisine tietoineen ja tiedon käsitteineen, määritelmineen ja luokituksineen sekä koko johtamiskäytäntöä tietojen analysointineen ja hyväksikäyttöineen.

Henkilöstötilinpäätöksellä tarkoitetaan henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmän pohjalta tehtävää tuotetta (raportti, toimintakertomuksen osa, johdon tietojärjestelmän osa), joka sisältää henkilöstöön liittyvää keskeisintä analysoitua tietoa ja tunnuslukuja johtopäätöksineen ja mahdollisine tavoitteineen ja toimenpiteineen.

Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä sisältää strategisessa johtamisessa tarvittavaa tietoa

- nykyisistä henkilöstöpanoksista,
- henkilöstön tarpeesta,
- henkilöstön motivaatiosta, osaamisesta ja työkunnosta,
- henkilöstöinvestoinneista,
- kannustavasta palkinnasta,
- tuloksista ja
- henkilöstövoimavarojen pääoma-arvosta (kuvio 4).



3.2. Henkilöstötilinpäätökset johtamisen välineenä

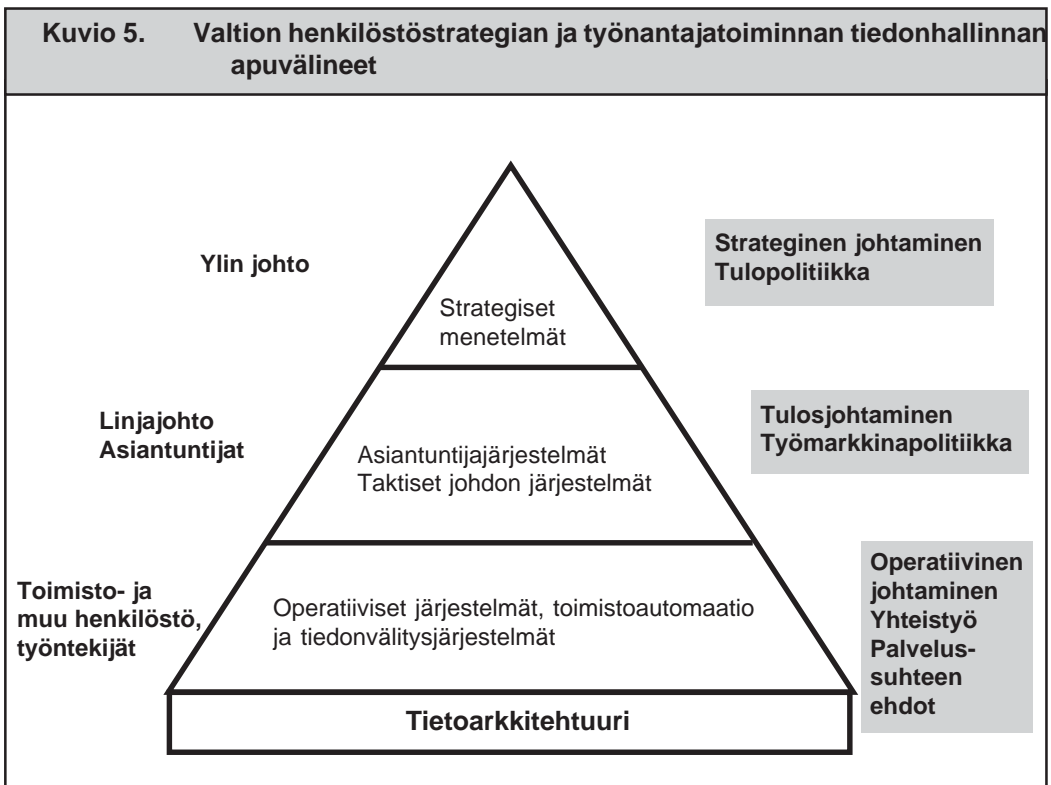
Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä ja siitä tehtävät henkilöstötilinpäätökset ovat ennen kaikkea yksittäisen organisaation strategisen henkilöstöjohtamisen apuvälineitä. Henkilöstötilinpäätöksen tavoitteena on tukea johtamista ja henkilöstöasiain hoitoa sen eri käyttäjätasolla, joita on kuvattu kuviossa 5. Organisaation tasolla HTP:n käyttäjiä ovat

- ylin johto,
- henkilöstöjohto ja henkilöstövoimavarojen hallinnan asiantuntijat,
- linjajohto ja esimiehet sekä
- henkilöstön edustajat ja henkilöstö.

Eri johtamistasoilla käyttäjät tarvitsevat tietoa samoista asioista. Ero on vain siinä, paljonko määrällisesti ja kuinka syvällistä tietoa tarvitaan. Ylin johto tarvitsee HTP:stä keskeisimpiä tietoja esim. 5-15 keskeisintä tunnuslukua niiden kehitys- ja vertailutietoineen. Valtion ylimmän johdon henkilöstötietojärjestelmään valtion ylin johto halusi tietoja henkilöstön määrästä ja rakenteesta, palkoista, osaamisesta ja työtyytyväisyydestä, jotka kaikki ovat keskeisiä HTP:n osia.

Linjajohdon, esimiesten ja henkilöstövoimavarojen asiantuntijoiden vastuulla on pureutua syvällisemmin asioihin käyttäen apuna yksityiskohtaisemmin luokiteltua ja analysoitua tietoa. Analyysin perustalta nostetaan esiin kysymyksiä, joihin on tarve kohdistaa kehittämistoimenpiteitä.

Henkilöstön edustajat ja henkilöstö näkevät HTP:stä esimerkiksi, miten osaamisesta, työtyytyväisyydestä ja työkunnosta on pidetty huolta ja miten kannustava palkkausjärjestelmä on. HTP on johtamismenettelyssä henkilöstön oiva organisaatioon, sen arvoihin ja toimintaan sitouttamisen väline. Kun henkilöstötilinpäätös menettely johtaa selkeään tavoitteelliseen asioiden parantamiseen, em. sitouttaminen onnistuu. Henkilöstötilinpäätösten teko on tullut myös yhteistoimintamenettelyn piiriin, mikä osaltaan kuvaa niiden painoarvon lisääntymistä myös henkilöstön keskuudessa.



Valtion koko henkilöstöä koskeva henkilöstötilinpäätösraportti

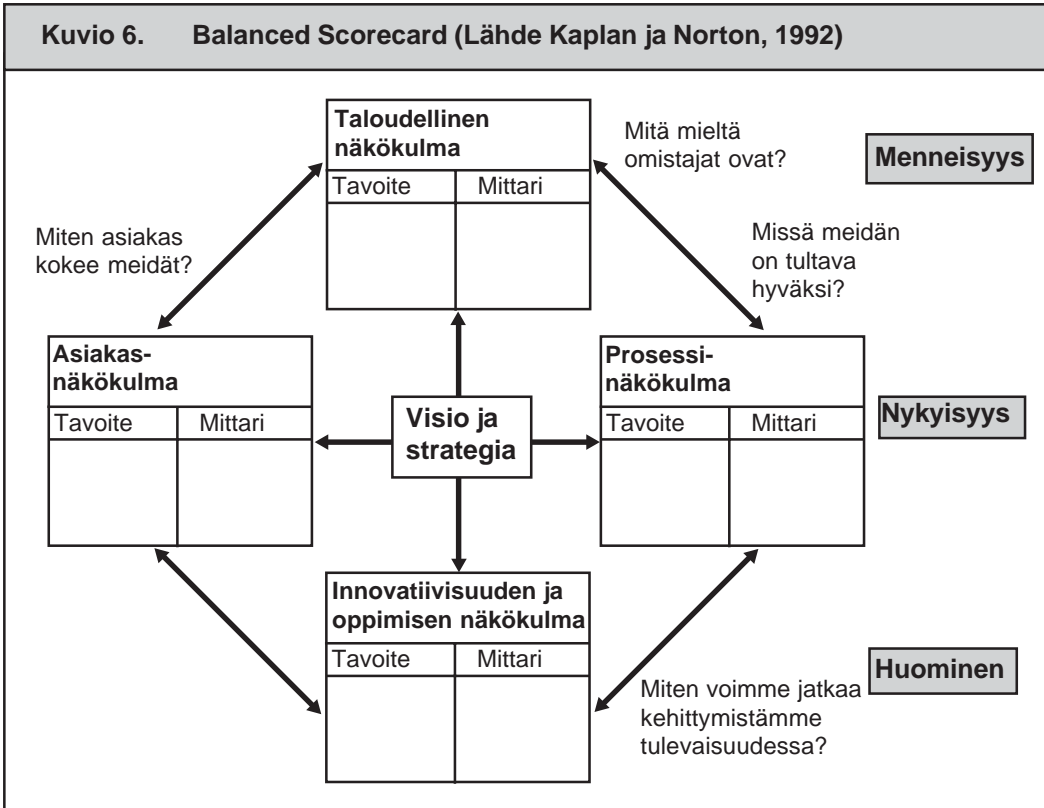
Koko valtiota koskeva vuosittain tehtävä henkilöstötilinpäätösraportti kuvaa valtion poliittiselle ja muulle ylimmälle johdolle, valtiotyönantajalle ja valtion henkilöstölle valtion henkilöstön tilaa ja sen kehittymistä (ks. esim. Valtion työmarkkinalaitoksen julkaisu 4/2000).

3.3. Liittymät muihin järjestelmiin

Balanced Scorecard – Tasapainotettu mittaristo

Tasapainotettu mittaristo (Balanced Scorecard) on menetelmä, jossa sovitaan toiminnan suuntaviivoista ja varmistetaan se, että sovittuja suuntaviivoja myös noudatetaan (Olve - Roy - Wetter, 1998). Tasapainotetussa mittaristossa keskitytään tietoisesti valittuun ja havainnolliseen joukkoon (taloudellisia ja toiminnallisia) mittareita ja pyritään pääsemään yksimielisyyteen strategisesta suuntauksesta sekä välittämään se kaikkien asianomaisten tietoon. Mittaristo auttaa saavuttamaan ”tasapainon” eri näkökohtien välille. Mittaristo auttaa ennen kaikkea strategioiden käytäntöön viennissä.

Tasapainotetun mittariston käsitteen ja sisällön kehittivät Kaplan ja Norton vuonna 1992. Tasapainotetussa mittaristossa yritystä tarkastellaan neljästä eri näkökulmasta ja toiminnan lyhytaikainen ohjaus pyritään yhdistämään pitkäaikaiseen visioon ja strategiaan. Yritys ottaa huomion kohteeksi muutaman ratkaisevan tunnusluvun kustakin näkökulmasta. Tällöin yrityksen on pakko ohjata ja seurata päivittäistä toimintaa, joka vaikuttaa myös tulevaan kehitykseen. Tasapainotettu mittaristo perustuu kolmeen ajalliseen ulottuvuuteen: menneisyyteen, nykyhetkeen ja tulevaisuuteen. Siitä työstä, joka tehdään tänään huomisen hyväksi, saadaan rahallisia tuloksia kenties vasta vuosien päästä. Kun tämä seikka on tajuttu, yrityksen näkökenttä avartuu ja samalla nähdään järkeväksi seurata muitakin kuin taloudellisia mittareita (Olve - Roy - Wetter, 1998)

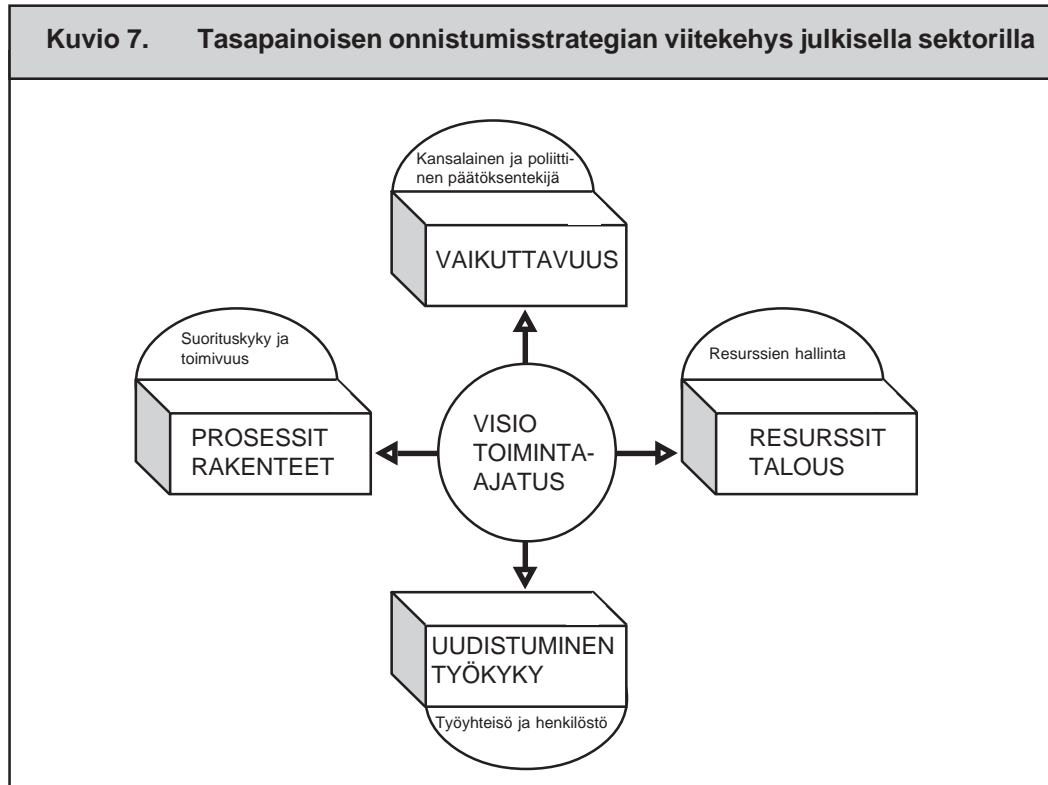


Kaplanin ja Nortonin perusmalliin sisältyy neljä kuviossa 6 näkyvää näkökulmaa (Olve - Roy - Wetter, 1998):

- Jotta onnistumme taloudellisesti, miltä meidän on näytettävä osakkaidemme silmissä (**taloudellinen näkökulma**)?
- Jotta saavutamme visiomme, miltä meidän on näytettävä asiakkaiden mielestä (**asiakasnäkökulma**)?
- Jotta osakkaamme ja asiakkaamme ovat meihin tyytyväisiä, missä sisäisissä prosesseissa meidän on oltava erinomaisia (**prosessinäkökulma**)?
- Jotta saavutamme visiomme, miten säilytämme kykymme muuttua ja kehittyä (**innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulma**)?

Vaikka tasapainotettu mittaristo on kehitetty yksityisille yrityksille, se soveltuu muokattuna valtiolle ja yleensäkin julkiselle sektorille. Osakkaina valtiolla voidaan pitää esimerkiksi kansalaisia ja valtion ylintä poliittista johtoa.

Suomessa Hallinnon kehittämiskeskuksen (HAUS:n) ohjauksella on tehty tasapainotetun mittariston sovelluksia sekä valtion että kuntien organisaatioille. Tämän viitekehys on esitetty kuviossa 7 (Määttä - Ojala, 1999).



HTP ja Tasapainotettu mittaristo sisältävät samoja tekijöitä ja molemmissa lähtökohtina ovat organisaation visiot ja strategiat. Myös välineellisesti tavoitteet ovat samat eli informaatioperusteinen johtaminen. Ero on vain siinä, että HTP-menettely pureutuu huomattavasti syvällisemmin henkilöstöasioihin. Henkilöstötilinpäätös on strategisen henkilöstöjohtamisen apuväline kun taas Tasapainotettu mittaristo on koko organisaation strategian teon, käytäntöön saaton ja toteutumisen seurannan apuväline. Järjestelmien välillä ei ole ristiriitaa, vaan esim. BSC saa useita tunnuslukuja HTP:stä. Ahosen mukaan henkilöstötilinpäätös soveltuu paremmin julkisen sektorin käyttöön kuin Balanced Scorecard (Ahonen, 1998). Ahonen on kirjassaan laajemmin tarkastellut henkilöstötilinpäätöksen suhdetta Balanced Scorecardiin ja laatujärjestelmään.

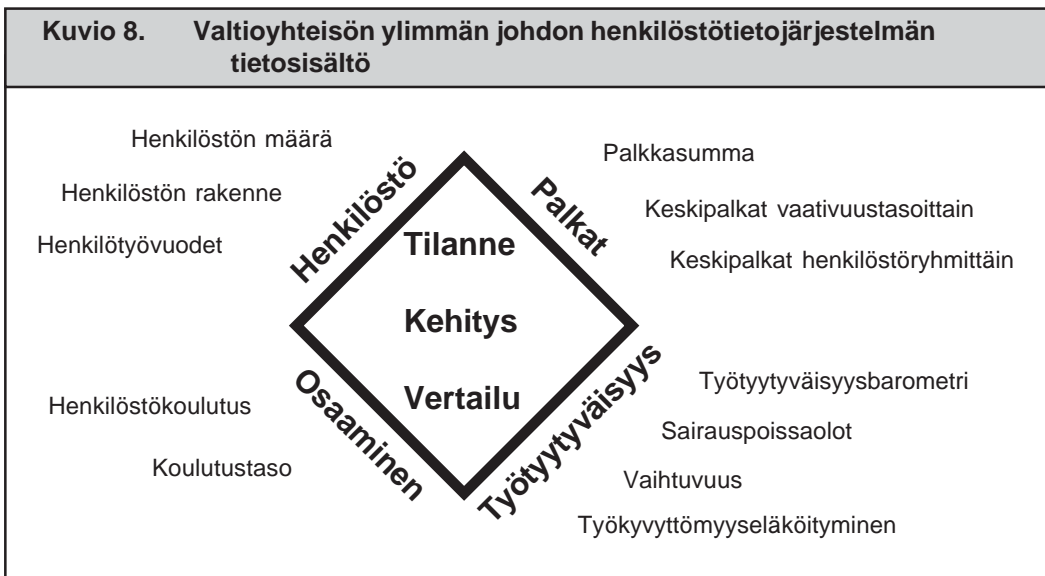
Valtiovhteisön ylimmän johdon henkilöstötietojärjestelmä

Valtiovhteisön ylimmän johdon henkilöstötietojärjestelmä tarjoaa johdolle apuvälineen strategisen henkilöstöjohtamisen perustaksi osana kokonaisjohtamista. Järjestelmän lähtökohtana on se, että mitä strategisempi taso on, sitä enemmän tarvitaan tietoa organisaation ulkopuolelta. Tietoja käytetään organisaation henkilöstöön liittyvien asioiden tilan ja kehityksen toteamiseksi ja asemoinniksi ympäristöön nähden. Järjestelmä sisältää Internet-selaimen alla taulukoin ja kuvioin esitettyjä poikkileikkaus- ja kehitystietoja

- henkilöstöstä,
- palkoista,
- osaamisesta ja
- työtyytyväisyydestä

omassa organisaatiossa sekä vertailuryhmässä tai vertailuryhmän organisaatiossa.

Kuviosta 8 ilmenee, mitä tietoryhmiä kukin tietokohta sisältää. Järjestelmä on mahdollisimman ajantasainen. Henkilöstö- ja palkkatiedot päivittyvät kuukausittain ja kerran vuodessa kerättävät osaamis- ja työtyytyväisyystiedot vuosittain.



Järjestelmän analysoidun tiedon pohjalta on mahdollista löytää kehittämiskohteita ja asettaa kehitettävälle asioille tavoitetasoja sekä seurata tavoitteiden toteutumista. Näin täytetään myös tietojohdamisen vaatimukset parhaiden käytäntöjen tunnistamisessa ja hyväksikäytössä. Lopputavoitteena on organisaation toiminnasta johdettu oikea henkilöstön määrä ja rakenne, osaava ja motivoitunut henkilöstö ja kilpailukykyinen ja kustannustehokas työnantaja.

Valtiovhteisön ylimmän johdon tärkeinä pitämät asiakokonaisuudet sisältyvät henkilöstötilinpäätökseen. Ero on lähinnä siinä, että ylimmän johdon järjestelmän henkilöstö- ja palkkatiedot päivitetään kuukausittain ja palkkatietoja käsitellään laajemmin kuin HTP:ssä.

Laatujohtaminen ja siihen liittyvät menettelyt

Organisaatioiden toiminnan laadun varmistamiseen ja kehittämiseen on kehitetty erilaisia laatupalkintoja. Näitä ovat Laatukeskuksen ”Suomen laatupalkinto”, Henkilöstöjohdon ryhmä HENRY ry:n ”henkilöstöjohtamisen laatupalkinto ja ”Euroopan laatupalkintomalli (The *EFQM* Excellence Model)”.

Laatupalkinnon arviointiperusteet on tarkoitettu työkaluiksi organisaation kehittämiseen. (Suomen laatu yhdistys ry, Suomen laatupalkinnon arviointiperusteet 2000). Arviointiperusteet sopivat kehitystyökaluiksi ja koulutusmateriaaliksi, vaikka organisaatio ei osallistuisikaan laatupalkintokilpailuun. Ne mahdollistavat omin voimin tehtävän arvioinnin ja nostavat esiin oman organisaation kannalta olennaiset vahvuudet ja parantamiskohteet. Arviointiperusteiden avulla organisaatiot voivat verrata itseään maailman parhaisiin organisaatioihin ja niiden menestystekijöihin.

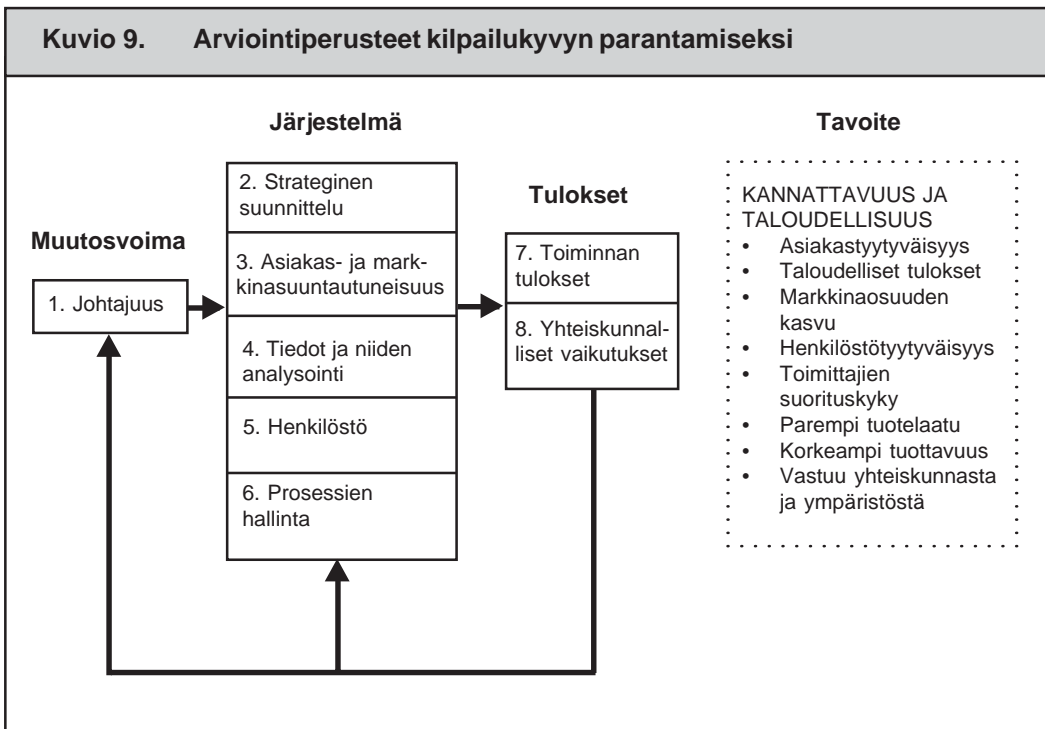
Laatupalkintojen kilpailuun osallistuneet organisaatiot saavat kirjallisen palautteen arvioinnin tuloksista, mikä osaltaan auttaa kehittämään johtamista, prosesseja ja toimintatapoja.

Henkilöstötilinpäätöksellä ja jäljempänä lyhyesti kuvatuilla laatupalkinnoilla on henkilöstön liittyvissä asioissa yhtenäiset rajapinnat ja tavoitteet henkilöstön johtamisessa ja kehittämisessä. Niinpä henkilöstötilinpäätökset osoittavat, miten henkilöstöön liittyvät laatuarviointikriteerit ovat toteutuneet.

√ Laatukskuksen ”Suomen laatupalkinto”

Laatukskuks järjestää vuosittain laatupalkintokilpailun. Tavoitteena laatupalkintomenetel-lyssä on tarjota yksi työkalu organisaation toiminnan arvioimiseksi ja jatkuvaksi kehittä-miseksi ja parantamiseksi (Suomen laatuysdistys ry, Suomen laatupalkinnon arviointi-perusteet 2000). Vuodesta 2001 alkaen Suomen laatupalkintokilpailu toteutetaan Euroo-pan laatupalkintomallin pohjalta.

Kuviosta 9 ilmenee arviointiperusteet kilpailukyvyyn parantamiseksi (Suomen laatuysdistys ry, Suomen laatupalkinnon arviointiperusteet 2000).



Organisaation keskeinen tavoite on olla kilpailukykyinen ja kannattava. Pitkän aikavälin kannattavuus edellyttää järjestelmällistä johtamista ja asiakkaan tarpeista lähtevää toimintaa. Toiminnan keskeiset osa-alueet ovat Muutosvoima, Järjestelmä ja Tulokset. Kannattavuus saavutetaan huolella suunniteltujen ja toteutettujen toimintojen perusteella.

Suomen laatupalkinnon arviointialueella ”5 HENKILÖSTÖ” tarkastellaan, miten henkilöstö voi kehittää ja hyödyntää kaikkia voimavarojaan sopuinnossa organisaation tavoitteiden kanssa. Lisäksi tarkastellaan, miten luodaan ja ylläpidetään työympäristö ja työilmapiiri, jotka edistävät erinomaista suorituskykyä sekä henkilökohtaista ja koko organisaation osallistumista ja oppimista. Arviointialue jakaantuu kolmeen arviointikohtaan:

5.1. Huippusuorituksiin tähtäävät toimintatavat

Miten toimintatavat ja työtehtävät sekä palkkaus-, palkkio-, etenemis- ja muut henkilöstöä koskevat käytännöt auttavat koko henkilöstöä saavuttamaan huippusuorituskyvyn toiminnassaan?

5.2. Henkilöstön osaamisen kehittäminen

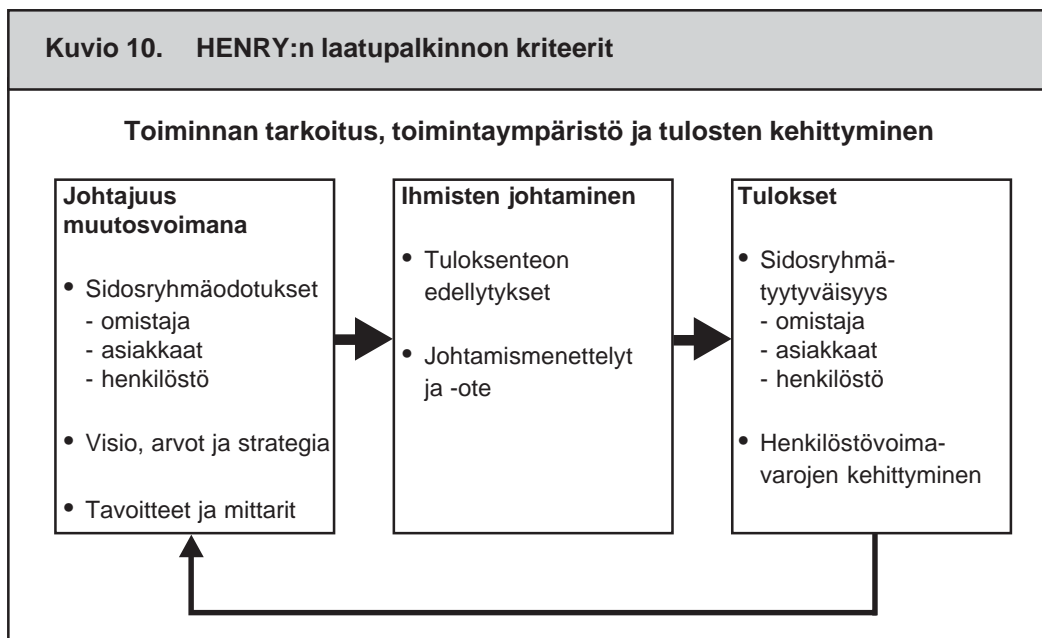
Miten henkilöstön osaamisen kehittämisellä tuetaan toiminnan tavoitteiden saavuttamista, henkilöstön tietojen, taitojen ja kyvykkyyden kehittämistä sekä suorituskyvyn parantamista?

5.3. Henkilöstön hyvinvointi ja tyytyväisyys

Miten organisaatiossa ylläpidetään henkilöstön hyvinvointia, tyytyväisyyttä ja motivaatiota edistävää työympäristöä ja työilmapiiriä?

✓ **Henkilöstöjohtamisen ryhmä HENRY ry:n ”Henkilöstöjohtamisen laatupalkinto”**

HENRY:n vuosittain jaettavan Henkilöstöjohtamisen laatupalkinnon kriteereinä ovat Suomen laatupalkinnon henkilöstön johtamiseen liittyvät kohdat. Tukeutumalla näihin HENRY haluaa kytkeä henkilöstötyön kiinteästi muuhun johtamiseen. Vuonna 2001 palkinnon kriteerit muodostavat kuviosta 10 ilmenevän kokonaisuuden.



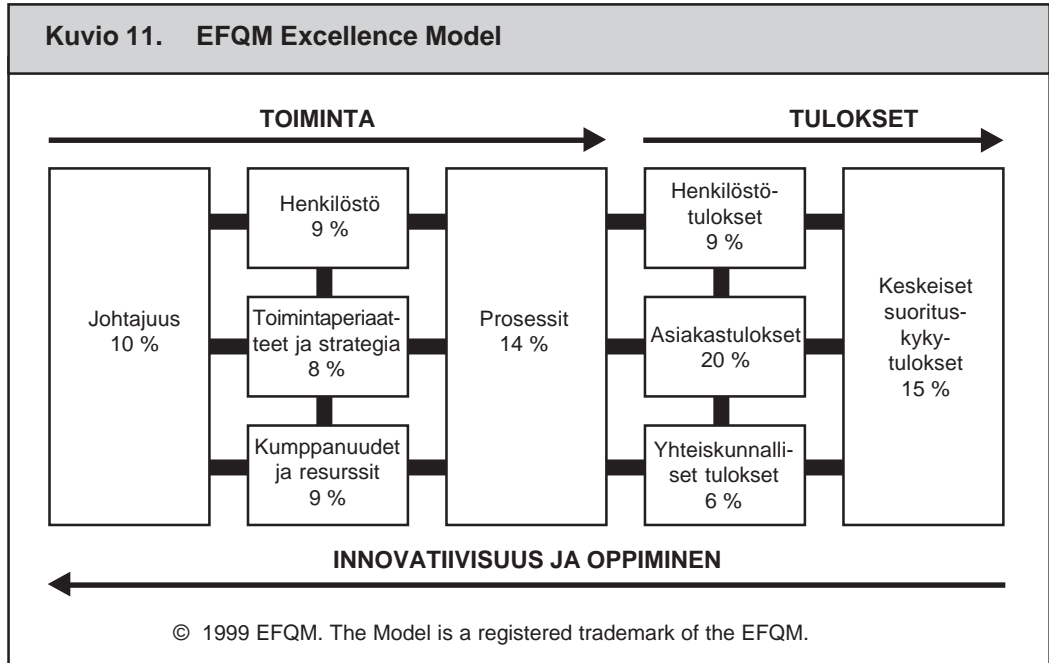
Laatupalkinnon tavoitteena on (Henkilöstöjohdon ryhmä HENRY ry, Henkilöstöjohtamisen laatupalkinto 2000):

- edistää ja kehittää hyvää henkilöstöjohtamista
- lisätä tietoisuutta henkilöstöasioiden laadun merkityksestä yritysten ja organisaatioiden toiminnassa ja kilpailukyvyssä
- antaa henkilöstöalan ammattilaisille työväline kehittämiseen
- auttaa priorisoimaan kehittämisaalueet ja
- edistää tuloksellisten toimintamuotojen välittymistä
- jakaa tietoa menestyksellisistä kehittämisstrategioista, parhaista käytännöistä ja kehitystoimenpiteistä sekä niiden toteuttamisen seurauksena syntyneistä tuloksista ja saavutuksista

✓ Euroopan laatupalkintomalli - EFQM-malli

Suomen laatupalkintokilpailussa siirrytään käyttämään Euroopan laatupalkintomallin pohjautuvia laatuperusteita vuonna 2001. Julkista sektoria varten avataan Suomen laatupalkintokilpailuun oma sarja, jossa noudatetaan samoja arviointiperusteita kuin yritysten sarjassa. Myös koko julkista sektoria varten valmistellaan erikseen laatupalkinnon ohje (Valtiovarainministeriö - Suomen kuntaliitto, Euroopan laatupalkinto julkisella sektorilla).

EFQM-malli jakautuu kuvioista 11 ilmenevään yhdeksään arviointialueeseen (European Foundation for Quality Management: The EFQM Excellence Model, Suomenkielinen käännös, Laatu keskus):



”Toiminta” -arviointialueilla tarkastellaan, miten organisaatio toimii. ”Tulokset” -arviointialueilla arvioidaan, mitä organisaatio on saavuttanut. Tulokset ovat toiminnan aikaansaamia.

Arviointimallin ydin on looginen periaate, jonka nimenä käytetään lyhennettä TUTKA. TUTKA koostuu neljästä osa-alueesta (jäljessä lainataan suoraan mallin suomennusta):

- TU**loket
- Toi**mintatapa
- Kä**tännön soveltaminen
- Ar**viointi ja parantaminen

Tämän logiikan mukaan organisaation tulee:

- Määritellä osana strategista suunnitteluprosessia **tulokset**, jotka halutaan saavuttaa. Nämä tavoiteltavat tulokset kattavat organisaation koko suorituskyvyn, mukaan lukien taloudelliset ja toiminnalliset näkökohdat, sekä sidosryhmien näkemykset
- Suunnitella ja kehittää yhdenmukaiset järkevät **toimintatavat**, jotka tuottavat vaadittavat tulokset nyt ja tulevaisuudessa.
- Soveltaa toimintatapoja **käytännössä** järjestelmällisesti, jotta varmistetaan täysipainoinen käytännön toteutus.
- **Arvioida ja parantaa** toimintatapoja ja niiden käytännön soveltamista saavutettujen tulosten seurannan ja analysoinnin sekä jatkuvan oppimisen perusteella. Tähän sisältyy tarpeellisten parantamistoimenpiteiden tunnistaminen, priorisointi, suunnittelu ja toteutus.

Arviointialueella ”Henkilöstö” tulee käsitellä seuraavia viittä arviointikohtaa :

- 3a Henkilöstövoimavaroja suunnitellaan, hallitaan ja kehitetään
- 3b Henkilöstön tietämys ja osaaminen tunnustetaan, niitä kehitetään ja ylläpidetään
- 3c Henkilöstön osallistumista edistetään ja henkilöstöä valtuutetaan
- 3d Organisaatiossa käydään vuoropuhelua
- 3e Henkilöstöä palkitaan, henkilöstölle annetaan tunnustusta ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehditaan

Arviointialueella ”Henkilöstötulokset” tulee käsitellä henkilöstövoimavarojen ja henkilöstön tyytyväisyyden kehittämiseen liittyvät kysymykset eli käytännössä HTP:n keskeinen tietosisältö.

Valtion talousarvioasetuksen mukainen toimintakertomus

Valtion talousarviosta annetun asetuksen mukaan ministeriöiden, tilivirastojen sekä talousarvion ulkopuolisten rahastojen on tehtävä vuosittain edelliseltä varainhoitovuodelta toimintakertomus maaliskuun loppuun mennessä (Valtiokonttori, Toimintakertomusopas 1997).

Toimintakertomuksella on kaksi keskeistä tehtävää:

1. se on keskeinen tilinpäätösasiakirja, jolla toteutetaan tilivelvollisuutta
2. se on tulossopimuksessa asetettujen tulostavoitteiden seuranta-asiakirja

Toimintakertomusoppaan kohdassa ”3.1. Toiminnan ja toimintaympäristön muutosten kuvaus” todetaan henkilöstötietojen osalta seuraavaa:

Koska valtion virastojen toiminta on työvaltaista, on suositeltavaa kuvata henkilöstöä tarkemmin seuraavassa esitetyllä tavalla (Käsitteiden määritelmät ja luokittelut kuvataan valtiovarainministeriön henkilöstöosaston henkilöstötilinpäätösprojektin laatimassa ”Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä - henkilöstötilinpäätös” - käsikirjassa):

- 1) *Henkilöstön määrä (mieluummin henkilötyövuosina), työvoimakustannukset ja henkilöstöinvestoinnit*
- 2) *Henkilöstön rakenne, erityisesti ikärakenne*

Henkilöstön määrän ja ikärakenteen kehitystä olisi, mikäli mahdollista, hyvä kuvata viideltä vuodelta kehitystrendien havaitsemiseksi.

Lisäksi seuraavia asioita tulisi kuvata, mikäli niihin liittyy sellaisia erityisiä ongelmia, joilla arvellaan olevan vaikutusta viraston tuloksiin.

- 3) *Työajan käyttö*
- 4) *Henkilöstön työkuunto ja motivaatio*

Mikäli tässä kohdassa käsitellyille asioille (esim. työtyytyväisyydelle) on asetettu tulostavoitteita, käsitellään ne tämän kohdan sijasta tulosten kuvasten yhteydessä.

Edellä lyhyesti kuvatussa toimintakertomuksessa ministeriö voi asettaa tilivelvolliselle virastoille tavoitteita myös henkilöstötilinpäätöksen sisältämien asioiden suhteen, mikä on yksi tapa järkevöittää henkilöstöön liittyvien kehittämistoimenpiteiden toteuttamista.

3.4. HTP:n teon tarve eri tahojen kannalta

Henkilöstötilinpäätösten teon tärkeyttä on viime aikoina eri yhteyksissä tuotu esiin. Niinpä valtioyhteisön hallintopolitiikka-hankkeen Valtion työnantaja- ja henkilöstöpolitiikka-työryhmän muistiossa suositellaan johtamisen ja yhteistoiminnan apuvälineeksi tarkoitettujen organisaatiokohtaisten henkilöstötilinpäätösten käyttöönottoa kaikissa valtion virastoissa. Myös Valtion työnantaja- ja henkilöstöpolitiikan arviointihankkeen raporteissa (Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 18/98 ja Valtion työmarkkinajärjestön julkaisuja 10/98) tuodaan esiin henkilöstötilinpäätösten tärkeyttä ja hyväksikäyttöä.

Tulopoliittisessa sopimuksessa vuosille 1998-1999 henkilöstötilinpäätös nähdään sekä työnantaja- että työntekijäosapuolten mielestä tarpeellisena työ- ja toimintakyvyn ylläpitämisen ja seurannan välineenä. Vuoden 2000 työmarkkinasopimuksessa sovittiin, että yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluviin asioihin sisältyy ”4. henkilöstötilinpäätöksen tai muiden vastaavia henkilöstöä kuvaavien tunnuslukujen käyttöön ottaminen” (Valtion työmarkkinalaitos, Valtion virka- ja työehdot 2000).

Oman painonsa HTP -menettelylle antaa se, että Paavo Lipposen II hallituksen ohjelmassa Työelämän kehittämiskohdassa todetaan: ”Hallitus edistää henkilöstötilinpäätösten käyttöönottoa vapaaehtoisuuden pohjalta”.

4. Tietojärjestelmän rakentamisen, ylläpidon ja kehittämisen prosessi

Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä toteutetaan organisaation johtamisen ja henkilöstön hallinnan tarpeiden pohjalta. Sen teko ei ole pakollista, vaan johtoajatukseksi on, että organisaatio kokee sen omista lähtökohdistaan tarpeelliseksi. Toisaalta on vaikea kuvitella, varsinkaan hieman isompaa organisaatiota, joka ei tarvitse jonkintasoista henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmää.

Kaiken lähtökohdana organisaation HTP -hankkeessa on, että organisaation johto kokee henkilöstötilinpäätöksen hyödylliseksi välineeksi henkilöstön johtamisessa ja kehittämisessä sekä käyttää sitä myös tavoitteellisesti hyväksi tässä työssä. Johdon tietotarpeet tulee selvittää ennen kuin järjestelmää aletaan kehittää ja johtoa informoidaan ja kuullaan koko ajan hanketta toteutettaessa. Myös henkilöstölle hankkeesta tiedottaminen on tärkeää.

Lähdettäessä rakentamaan organisaatioon HTP -menettelyä on keskeistä, että

- √ johto kokee HTP:n tarpeelliseksi ja päättää sen teosta,
- √ HTP tehdään organisaation omista lähtökohdista käsin,
 - toiminnalliset lähtökohdat
 - visio
 - toiminta-ajatus
 - arvot
 - toiminta- ja liikeideat
 - toiminta- ja henkilöstöstrategiat
 - vuositavoitteet
- √ tietojen tuotannossa hyödynnetään olemassaolevia tietojärjestelmiä,
- √ tietosisältö ei ole liian laaja, sisältää vain tarvittavan tiedon (miten helposti tieto saadaan),
- √ tiedot pelkistetään tunnusluvuiksi,
- √ tärkeät tiedot hankitaan.

Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmää suunniteltaessa ja rakennettaessa on tärkeää ottaa edellä mainitut seikat huomioon. Näin turvataan järjestelmän toimivuus ja hyväksikäyttö. Koko prosessia on kuvattu seuraavassa kaaviossa:

Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmän rakentamisen ja hyväksikäytön prosessi

Lähtökohdat ja rakentaminen	Hyväksikäyttö ja analysointi
Johto kokee HTP:n tarpeelliseksi	HTP:n tietojen tuottaminen
Päätös HTP:n käyttöönotosta, aikataulusta, organisoinnista ja resursseista (vrt. yhteistoimintamenettely)	- tietojen tuottaminen palkanlaskennan ja henkilöstöhallinnon yms. informaatiojärjestelmistä
Henkilöstölle tiedottaminen	- erillisselvitysten teko
Johdon ja muiden henkilöstövoimavarojen hallinnasta vastaavien tietotarpeiden selvitys	- vertailu- ja muiden tietojen keruu
Olemassa olevien tietovarastojen ja järjestelmien	- tunnuslukujen tuottaminen
- hyväksikäyttömahdollisuuksien selvitys ja	HTP -raportin teko
- liittymät muihin järjestelmiin	- tietojen analysointi ja henkilöstön strategisesti tärkeiden tietojen/muutosten identifiointi
Järjestelmän tietosisältö	- em. tietojen kuvaaminen ja vertaaminen tavoitteisiin
- HTP:n käsikirjan tietosisältökehikkoon sovitus	HTP -tietojen julkaisu ja tiedottaminen organisaation käytäntöjen mukaan
- tietosisältö, jossa on otettu huomioon organisaation tarpeet	HTP -käytännön kehittäminen
Erillissovellusten teko	

Lähtökohdat ja rakentaminen

Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmän rakentaminen lähtee liikkeelle organisaation johdosta, koska järjestelmä on strategisen henkilöstöjohtamisen työkalu. Näin turvataan myös se, että hanke vastuutetaan ja sille varataan riittävät henkilö- ja taloudelliset resurssit. Sen sijaan esitys ja perustelut hankkeelle voivat tulla muualtakin kuin korkeimmalta johdolta. Sinänsä tämän käsikirjan mukaisen järjestelmän rakentamisessa ei ole kovin suuresta panostuksesta kysymys, vaan sen pitäisi olla luonnollinen henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien hyväksikäyttötapana.

HTP:n teosta on tarpeellista tiedottaa myös henkilöstölle. Tällä viestitetään, että organisaatio haluaa entistä systemaattisemmin huolehtia mm. henkilöstönsä osaamisesta, työtyytyväisyydestä ja työkunnosta. HTP:n käyttöön ottaminen kuuluu yhteistoimintamenettelyn piiriin, joten myös tällä tavoin henkilöstön näkökannat tulee huomioitua.

Keskeistä on selvittää, mitä tarpeita johdolla ja organisaation henkilöstövoimavarojen hallinnasta vastaavilla henkilöillä on henkilöstön johtamisessa ja kehittämisessä tarvittavien tietojen osalta. Tavoite on löytää henkilöstön johtamisessa ja kehittämisessä tarvittava keskeisin tietous, jolle henkilöstötilinpäätös rakennetaan. Samalla selvitetään, miten henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä voi palvella muita tietojärjestelmiä, kuten Balanced Scorecardia ja johdon tietojärjestelmiä.

Tarvekartoituksen ja muiden esiselvitysten pohjalta määritetään henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmän tietosisältö käyttäen apuna tätä käsikirjaa, johon organisaation oma järjestelmä sovitetaan. Tärkeää on noudattaa käsikirjassa esitettyjä käsitteitä, määritelmiä ja luokituksia ja poiketa niistä vain erityisen perustelluista syistä. Tämä takaa sen, että organisaatio pystyy vertaamaan tietojaan toisiin organisaatioihin ja niistä koostettuihin vertailuryhmiin. Organisaatio pystyy tällöin helposti vastaamaan myös HTP:n vuosittaiseen tunnuslukutiedusteluun, johon perustuu yksittäisten organisaatioiden tunnuslukupalvelu.

Sovitettaessa yleistä tietosisältöä oman organisaation tarpeiden mukaiseksi siihen vaikuttavat edellä esitetyt tietotarvekartoitukset. Tietosisällön muotoutumiseen vaikuttavat myös

- miten helposti tietoja saadaan henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmään muista olemassa olevista järjestelmistä ja
- miten tarpeelliseksi tieto koetaan, vaikka se joudutaan keräämään erillisin tiedusteluin (esim. työyhteisön tila/työtyytyväisyys, asiakastyytyväisyys, työkunto, koulutuksen vaikuttavuus).

Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmään kannattaa ottaa mukaan ainakin sellaiset *tarpeellisiksi* katsotut tiedot, jotka saadaan suoraan olemassa olevista tietojärjestelmistä.

Mikäli henkilöstötilinpäätösprojektissa tehtyjä, käsikirjan mukaisia atk-sovelluksia ei ole mahdollista ottaa sellaisenaan käyttöön organisaatiossa, pitää tarjottuja atk-sovelluksia räätälöidä tai tehdä omia sovelluksia.

Hyväksikäyttö ja analysoiminen

Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmän tietojen tuottamisen tulisi tapahtua mahdollisimman automaattisesti olemassa olevia henkilöstöhallinnon ja HTP:n tietojärjestelmiä hyväksikäyttäen.

Muiden erillisselvitysten teko mm. työtyytyväisyysmittaukset, asiakastytyväisyyskyselyt jne. tulisi sovittaa HTP:n teon aikatauluihin.

Vertailutietoja saadaan valtiovarainministeriön henkilöstötilinpäätösraportista ja HTP:tä tekevästä organisaatioista tehdystä tunnuslukutiedustelusta. Vertailutietoja tulee tarvittaessa hankkia vuorovaikutteisesti myös muista toiminnaltaan organisaatiota lähellä olevista yksittäisistä organisaatioista. Vertailutietoja voi saada myös konsulttiyrityksiltä, jos niiden toimesta mitataan mm. organisaation työ- tai asiakastytyväisyyttä.

Tunnuslukujen ilmoittaminen sähköisesti valtiovarainministeriön henkilöstöosastolle onnistuu helposti, jos organisaatiossa tehdään henkilöstötilinpäätös tai vastaava.

Henkilöstötilinpäätösten hyväksikäyttöä ja HTP-raportin tekoa käsitellään tarkemmin jäljempänä luvussa 7.

Organisaatiolla tulee olla selvät periaatteet HTP-tietojen julkaisusta ja HTP-asioiden tiedottamisesta henkilöstölle. Tällaiset tiedottamiseen ja avoimuuteen liittyvät asiat ovat keskeisiä työtytyväisyyteen vaikuttavia peruselementtejä.

HTP-menettely organisaatiossa vaatii jatkuvaa kehittämistä. Onkin pyrittävä löytämään aina uusia kehittämiskohteita järjestelmän aktiivisen ylläpidon ja käytön parantamiseksi.

5. Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmän sisältö

5.1. Yleistä tietosisällön koostamisesta ja sen periaatteista

Tietosisällön laajuus

Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmän yleinen tietosisältö on laaja taulukko- ja kuviopaketti, josta kukin virasto- ja laitos voi koostaa omassa henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmässään tarvitsemansa tietopakettin tunnuslukutietoineen.

Tarkoituksena on, että kukin organisaatio ottaa omaan järjestelmäänsä mukaan vain sellaiset tiedot, jotka se todella tarvitsee. Tietosisällön laajuudesta johtuen käsikirja antaa eri organisaatioille laajat ja monipuoliset malliesimerkit ja mahdollisuudet organisaatio-kohtaisten henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmien koostamiseksi. Jäljempänä esitetään myös suositus siitä, mitä tietoja jokaisen järjestelmän tulisi suppeimmillaan sisältää (ks. luku 9).

Mallitulosteet on esitetty liitteessä 1. Osassa yleisen tietosisällön mallitulosteissa tietoina ovat valtion budjettitalouden henkilöstön todelliset tiedot, jotka tuotetaan vuosittain julkaistavassa valtion henkilöstötilinpäätösraportissa. Käsikirjan esimerkit perustuvat pääosin vuoden 1999 raporttiin (Valtion työmarkkinalaitoksen julkaisuja 4/2000). Tällöin tulosteissa organisaatiotietona on “Valtiosektori” ja yksikkötietona “Valtion budjettitalous”. Muissa yleisen tietosisällön tulosteissa luvut ovat kuvitteellisia ja ne eivät ole siten minkään organisaation todellisia tietoja.

Käsitteiden, määritelmien ja luokitusten yhtenäisyysvaatimus

Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmässä on tärkeää, että tietojen käsitteet, määritelmät ja luokitukset ovat yhtenäiset ja joista voi poiketa vain perustelluista syistä. **Tietosisältö on käsitteiden, määritelmien ja luokitusten osalta HTP-käytännön standardi, jota kaikkien valtion organisaatioiden toivotaan noudattavan niin pitkälle kuin mahdollista.** Sen sijaan ei tarvitse noudattaa tarkasti käsikirjassa esitettyjä taulukko- ja kuviomuotoja paitsi silloin, kun käytetään HTP:n tietojen tuotanto- ja päivitysjärjestelmää (ks. luku 8.1). Koska henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä on organisaatiokohtainen sovellus, niin tällöin kukin virasto ja laitos viime kädessä tietää parhaiten omien tarpeiden mukaisen sisällön. Kukin soveltaja voi omassa järjestelmässään poistaa tai lisätä erittelyjä esim. sukupuolen mukaan. Tasa-arvonäkökulmaa ja sen huomioonottamista on käsitelty

5 Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmän sisältö

5.1 Yleistä tietosisällön koostamisesta ja sen periaatteista

luvussa 5.4. Aina on kuitenkin muistettava, että tietojen hyväksikäytön ja havainnollisuuden kannalta tulosteiden tulisi olla mahdollisimman pelkistettyjä ja niitä ei varsinaisessa HTP-raportissa saa olla liikaa.

Järjestelmän tiedot tulee kerätä vuosittain aina samojen käsitteiden, määritelmien ja luokitusten mukaan ja aina samalta ajankohdalta, mikäli se vain on mahdollista.

Luvussa 5.3 on kuvattu henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmän yleisen tietosisällön kunkin tietokokonaisuuden osalta

- tiedot käsitteineen ja määritelmineen,
- tietojen luokittelu,
- tietojen kiinnitysajankohta (vuositieto, tietty kuukausi, vuoden lopun tilanne),
- tuloste- ja kuviomallit sekä niissä käytetyt tietojen operationaaliset mittarit,
- tietojen keruuväli (on yleensä vuosi) ja
- tietolähteet.

Puhuttaessa jäljessä raportointivuodesta sillä tarkoitetaan vuotta, jota HTP pääosin koskee.

Tietojen tuotannossa ja esittelyssä käytetyt organisaation sisäiset alajaottelut

Tiedot tuotetaan koko organisaatiosta sekä tarpeellisilla jaotteluilla, joista kukin itse päättää. Tulostemalleissa "Yksikkö" -tiedon kohdalla voidaan käyttää luokittelutietona yksikköä, henkilöstöryhmää, toimintoa, osastoa, toimistoa, tulosaluetta, tulosyksikköä, tulosryhmää, toimintaryhmää, projektia, tiimiä jne. Yleispätevää ohjetta em. alaluokituksista ei voi antaa, vaan organisaation on itse päätettävä luokituksistaan johtamis- ja toimintakäytäntöjensä tarpeiden mukaisesti.

Tulosteiden tuottamismenetelmät

Taulukot ja kuviot liitteessä 1 on tehty taulukkolaskentaohjelmalla, mikä onkin käyttökelpoinen atk-ratkaisu. Kuviot tulostuvat automaattisesti taulukoiden tiedoista. Taulukot sisältävät myös kaavat erilaisten jakaumien ja tunnuslukujen laskemiseksi. Tietojen siirto taulukkolaskentajärjestelmään organisaation eri henkilöstöhallinnon tietojärjestelmistä tulisi koneellistaa niin pitkälle kuin mahdollista. Henkilöstötietojärjestelmistä voidaan tuottaa valmisraportteja taulukkolaskentaohjelmiston vaatimaan muotoon ja siirtää esimerkiksi ohjelmistomakroja käyttäen taulukkolaskentaohjelmaan taulukoiden lähtötiedoiksi.

Henkilöstötilinpäätöksen yhteydessä valtion organisaatioille tarjottavat tietojärjestelmäsovellukset on kuvattu luvussa 8.

Aikasarjojen pituus

Tiedot suositellaan tuotettavaksi HTP:n taulukoissa ja kuvioissa viiden vuoden aikajaksolta, jotta tarkasteluihin ja analyyseihin saadaan riittävästi kehitystietoa. Itse tietovarastoissa tiedot kannattaa säilyttää niin pitkältä aikajaksolta kuin ne on kerätty.

Salassapitokäytännöt tietojen julkaisussa

Tietoja julkaistaessa pitää ottaa huomioon salassapitokäytännöt. Sääntönä yleisissä tilastoissa on, että tieto voidaan julkaista, jos se koostuu vähintään kuudesta havainnosta. Myöskään hyväksikäytön ja tietojen tuotannon kannalta henkilöstötietojen jaottelu liian vähän havaintoja sisältäviin luokkiin ei ole tarkoituksenmukaista. Eli jos yleisen tietosisällön mukaisella luokituksella tulee hyvin vähän havaintoja sisältäviä ryhmiä, voidaan suosituksen kaksi tai jopa useampia luokkia yhdistää. Tällöin on tärkeää, että käytetään aina yleisen tietosisällön luokitusten luokkarajoja, jolloin vertailu onnistuu tiheämpiluokkaiseen tietoon.

Euroon siirtyminen vuoden 2002 alusta

Euro otetaan käyttöön vuoden 2002 alussa. Siksi myös henkilöstötilinpäätöksen sisältämät markkamääräiset tiedot muuttuvat euroiksi vuoden 2002 alusta. Valtion henkilöstöhallinnon tietojärjestelmissä eurot otetaan käyttöön 2002 alussa, joten niistä tuotettavat tiedot saadaan suoraan euroina. Henkilöstötilinpäätöksen takautuvat markkamääräiset aikasarjatiedot muutetaan euroiksi jakamalla markkamääräinen tieto muuntokurssikertoimella 5,94573. Jos halutaan vaihtaa valtion budjettitalouden henkilöstön vuoden 1999 henkilötyövuoden hinta 206 246 mk euroiksi, se tapahtuu jakolaskulla seuraavasti:

$$206\,246\text{ mk} : 5,94573 = 34\,688,08708\text{ euro}$$

Lähimpään senttiin pyöristettynä henkilötyövuoden hinta on 34 688,09 euroa. On suositeltavaa, että HTP-tulosteissa rahamäärä-tiedot ilmoitetaan kokonaislukuina. Nykyisin koko budjettitalouden HTP-tulosteissa miljoonina esitettävät markat julkaistaan vuoden 2002 alusta miljoonina euroina jne.

5.2. Tiedot

Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmän yleinen tietosisältö on koostettu kuvion 4 henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmän tietokehikon pohjalta.

T1. Nykyiset henkilöstöpanokset

1. Määrä ja rakenne
2. Työajan käyttö
3. Työvoimakustannukset
- (4. Matkustuskustannukset)

T2. Henkilöstötarve

1. Henkilöstön kysyntä ja tarjonta

T3. Henkilöstön motivaatio, osaaminen ja työkuunto

T3.1. Työtyytyväisyys

1. Työtyytyväisyysbarometri
2. Sairaus- ja tapaturmapoissaolot
3. Vaihtuvuus (työpaikan vaihto)
4. Työkyvyttömyyseläköityminen

T3.2. Pätevyys (osaaminen)

T3.3. Työkuunto

T4. Henkilöstöinvestoinnit

1. Työtyytyväisyyden edistäminen ja ylläpito
2. Työkunnon edistäminen ja ylläpito
3. Koulutus ja muu osaamisen kehittäminen
4. Työterveydenhoito
5. Henkilöstön korvaamiskustannukset

T5. Kannustava palkinta

1. Työkohtainen palkanosa
2. Henkilökohtainen palkanosa
3. Tulospalkkio
4. Kokonaispalkka
5. Palkan kilpailukykyisyys

T6. Tulokset

1. Taloudelliset ja muut toiminnan tunnusluvut
2. Asiakastyytyväisyys

T7. Henkilöstötuloslaskelma ja -tase

1. Tuotto- ja kululaskelma
2. Henkilöstötaselaskelma

5.3. Käsitteet, määritelmät ja luokitukset

Jäljempänä henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmän yleinen tietosisältö on kuvattu yksityiskohtaisesti kohta kohdittain. Suluissa oleva tunnus (Tx.x.x.x) viittaa käsikirjan liitteenä 1 olevaan mallitulostepaketin yksittäisiin tulosteisiin.

Yleisen tietosisällön sisältämien tulosteiden tietosisältö eli tietojen esitysmuoto ja operatiiviset mittarit ilmenevät osittain tulostepaketin kustakin mallitulosteesta. Tulosteista ilmenee myös suositus numeeristen tietojen esitystarkkuudeksi (kokonaisluku, yhden tai kahden desimaalin tarkkuus). Tietojen keruu tietojärjestelmistä ja laskelmien kautta saaduista välitiedoista tulisi tehdä mahdollisimman tarkalla tasolla eli useilla desimaaleilla. Tällöin ei tule eri tason pyöristyksistä syntyviä tarkkuusongelmia.

Markkamääräiset tiedot, myös historiatiedot, muutetaan euroiksi vuoden 2002 alussa. Malli-tulosteissa rahamäärät ovat markkoina ja ne muuttuvat euroiksi vuoden 2002 alusta tuotettavissa ja julkaistavissa tiedoissa. Vuonna 2002 tehtävässä vuotta 2001 koskevassa henkilöstötilinpäätöksessä rahamäärät ovat siten euroina.

T1. Nykyiset henkilöstöpanokset**T1.1. Määrä ja rakenne****√ Tietosisältö**

Henkilöstön lukumäärä- ja rakennetiedot koskevat **kunkin vuoden lopun eli joulukuun viimeisen päivän tilannetta**. Tiedot saadaan organisaation henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien joulukuun henkilöstötietokannasta. Mikäli käytettävissä ei ole joulukuun lopun tietoja, käytetään lähinnä vuoden loppua olevaa ajankohtaa, jolta tiedot saadaan. Vuosittain käytetään kuitenkin aina samaa poikkileikkausajankohtaa.

Yleisen tietosisällön henkilöstön määrä- ja rakennetiedot koostuvat taulukoina ja kuvioina esitettävistä mallitulosteista (T1.1.1 - T1.1.16), jotka ovat käsikirjan liitteessä 1.

✓ Käsitteet, määritelmät ja luokitukset

Henkilöstön lukumäärällä tarkoitetaan organisaatioon päätoimisessa palvelussuhteessa olevien koko- ja osa-aikaisten henkilöiden, joille on maksettu palkkaa raportointiajankohtana, lukumäärää. Mukaan luetaan työllisyyden hoitovaroin palkatut, harjoittelijat ja oppisopimus-suhteiset. Henkilöstön lukumäärää määritettäessä ei ole esim. merkitystä sillä, mistä henkilön palkkaus rahoitetaan. Erillispalkkionsaajia, kuten sivutoimisia tuntiopettajia tai komiteasihteereitä, ei sen sijaan lueta henkilöstön lukumäärään.

Osa-aikaiseksi luetaan henkilö, joka tekee säännöllistä työaikaa lyhyempää työaikaa. Osa-aikaisiin luetaan myös osittaisella virkavapaalla, osittaisella hoitovapaalla ja osa-aika-asetuksella osa-aikaisena olevat sekä osa-aikaeläkkeellä ja osa-aikaisella työkyvyttömyyseläkkeellä olevat.

Vakinaiseksi luetaan henkilö, joka on nimitetty virkaan tai otettu työsuhteeseen tehtävään toistaiseksi tai jos virka on säädetty laissa, asetuksessa tai viraston päätöksellä osa- tai määräaikaisena hoidettavaksi.

Määräaikaiseksi luetaan henkilö, joka on määräaikaisessa virka- tai työsuhteessa ja jolla ei ole vakinaista taustavirkaa tai -tehtävää.

Organisaatio voi poiketa edellä mainitusta määräaikaisuuden määrittelystä omien tarpeitensa mukaan, jolloin alaviitteessä on tarpeen täsmentää määräaikaisten tietosisältö. Esimerkiksi määräaikaisina voidaan pitää laajassa mielessä kaikkia, jotka toimivat määräaikaisina, sijaisina jne. huolimatta siitä, onko heillä taustavirkaa tai tehtävää.

Harjoittelijoiksi, jotka kuuluvat määräaikaisten ryhmään, luetaan sekä varsinaiset harjoittelijat että oppisopimussuhteiset.

Työllisyyden hoitovaroin palkatut ovat organisaation palveluksessa olevaa määräaikaista henkilöstöä, joka on palkattu työllisyyden hoitovaroilla.

Henkilön keski-ikä lasketaan vuosina raportointiajankohdan (kuukausi/vuosi) ja syntymäajan (kuukausi/vuosi) erotuksena. Laskenta voidaan tietojärjestelmissä tehdä päivänkin tarkkuudella (päivä/kuukausi/vuosi).

Henkilöt jaetaan iän mukaan **ikäluokkiin** seuraavasti:

15-19, 20-24, 25-29, 30-34, 35-39, 40-44, 45-49, 50-54, 55-59, 60-64, 65-. Mikäli ikäluokitus on henkilöstön vähäisyydestä johtuen liian tiheä eli kaikkiin luokkiin ei tule havaintoja, luokituksessa voidaan yhdistää kaksi luokkaa. Tällöin luokkarajojen tulee määräytyä tarkan luokituksen rajoja noudattaen. Esim. 15-24, 25-34, 35-44, 45-54, 55-64, 65-.

Koulutusaste luokitellaan Tilastokeskuksen koulutusluokituksen mukaan (Tilastokeskus: Koulutusluokitus 1997, 11. uusittu laitos, Käsikirjoja 1):

Tutkinnon taso	Tutkintokoodi	Esimerkkejä tutkinnoista
perusaste	100000-299999	(tähän luetaan kansakoulu (alempi perusaste), sekä keski- tai peruskoulu (ylempi perusaste))
keskiaste	300000-399999	(tähän luetaan mm. ammattikoulutasoinen ja alempitasoinen opistokoulutus ja pelkkä yliopilastutkinto)
alin korkea-aste	500000-599999	(tähän luetaan mm. ylemmät opistotutkinnot kuten merkonomien ja tekniikan tutkinnot)
alempi korkeakouluaste	600000-699999	(tähän luetaan mm. yliopistojen ja korkeakoulujen välitutkinnot ja ammattikorkeakoulututkinnot)
ylempi korkeakouluaste	700000-799999	(tähän luetaan yliopistojen ja korkeakoulujen ylemmät tutkinnot, mm. entiset ylemmät kandidaattitutkinnot ja nykyiset maisteritutkinnot ja lääketieteen lisensiaatin tutkinnot)
tutkijakoulutusaste	800000-899999	(tähän luetaan lisensiaatin (ei lääketieteen) ja tohtorin tutkinnot).
koulutusaste tuntematon	900000-999999	

Tulosteissa koulutusaste "tuntematon" yhdistetään perusasteeseen.

Koulutustasoindeksi lasketaan eri luokituksilla kaavalla:

$$KI = \frac{\sum_{i=1}^7 (f_i * x_i)}{\sum_{i=1}^7 f_i}$$

- jossa
- KI = koulutustasoindeksi
 - f_i = henkilöiden, joiden koulutusaste on i, lukumäärä
 - i = 1, 2, ... , 7 (1= alempi perusaste, 2= ylempi perusaste (ml. tuntemattomat), 3 = keskiaste, 4=alin korkea-aste, 5=alempi korkeakouluaste, 6=ylempi korkeakouluaste, 7= tutkijakoulutusaste)
 - x_i = koulutusasteen i koulutustasoindeksi, joka määräytyy seuraavasti:

Koulutusaste	Koulutus-tasoindeksi	Koulutuskoodi
alempi perusaste	= 1	100000-199999 (*)
ylempi perusaste (ml. koulutusaste tuntematon)	= 2	
keskiaste	= 3,5	200000-299999 (900000-999999)
alin korkea-aste	= 5	300000-399999
alempi korkeakouluaste	= 6	500000-599999
ylempi korkeakouluaste	= 7	600000-699999
tutkijakoulutusaste (lisansiaatti tai tohtori)	= 8	700000-799999
*) Alempi perusaste ja ylempi perusaste voidaan yhdistää yhdeksi luokaksi perusaste, jolloin sen koulutustasoindeksi on 1,5		

Verbaalisesti ilmaistuna koulutustasoindeksi lasketaan seuraavasti:

Kerrotaan eri koulutusasteen omaavien henkilöiden lukumäärät niiden koulutustasoindeksillä ja lasketaan näin saadut tulot yhteen eli

(alemman perusasteen omaavien henkilöiden lkm x 1)

+ (ylemmän perusasteen (ml. henkilöt, joilla koulutus on tuntematon) omaavien henkilöiden lkm x 2)

+ (keskiasteen koulutuksen omaavien henkilöiden lkm x 3,5)

+ (alimman korkea-asteen koulutuksen omaavien henkilöiden lkm x 5)

+ (alemman korkeakouluasteen koulutuksen omaavien henkilöiden lkm x 6)

+ (ylemmän korkeakouluasteen koulutuksen omaavien henkilöiden lkm x 7)

+ (tutkijakoulutusasteen omaavien henkilöiden lkm x 8).

Lopuksi jaetaan em. tulojen summa henkilöiden kokonaislukumäärällä, joka on em. eri koulutusasteiden omaavien henkilöiden lukumäärien summa.

Uusi koulutustasoluokitus otettiin käyttöön yleisimmin vuoden 1999 tiedoista alkaen. Muutos aiheutti koulutustasoindeksin nousun noin 0,2 pisteellä. Mikäli organisaatio voi laskea koulutustasoindeksin vuodelta 1999 sekä uudella että vanhalla koulutustasoluokituksella, se voi laskea muutokertoimen jakamalla uudella luokituksella laskettu koulutustasoindeksi vanhalla koulutusluokituksella lasketulla koulutustasoindeksillä ryhmissä, joissa koulutusindeksit on laskettu. Kertomalla em. kertoimilla vanhoilla koulutusluokituksilla lasketut indeksit eri tarkasteluryhmissä, saadaan aikasarjoista eliminoitua luokituksen muutoksesta aiheutuvat muutokset.

Organisaatioilla on useimmiten tarve käyttää niiden omia **henkilöstöryhmäluokituksia**. Yleisen tietosisällön henkilöstöryhmäluokituksena on valtion palkkatilastoanalyysin palkkatilastointiluokituksen (VPL) tehtävätasoluokitus, joka otetaan lähitulevaisuudessa valtiolla käyttöön. VPL:n tehtävätasoluokitus on seuraava (VPL-käsikirja, 1995):

- Johtotason työt
- Esimiestyöt
- Asiantuntijatyöt
- Toimeenpaneuvat työt

Johtotason työt: Tähän kuuluvat virastojen ja laitosten johtajat sekä tulosyksikköjen ja vastaavien vastuuyksikköjen johtajat. Johtotason työt määritellään työjärjestyksen ja toimivan organisoinnin perusteella.

Esimiestyöt: Tähän kuuluvat sellaiset johto-, työnjohto- ja esimiestyöt, joissa työnjohtamisen ja esimiestehtävien osuus työajasta on yli puolet.

Asiantuntijatyöt: Tähän kuuluvat sellaiset virat ja tehtävät, joissa käytetään virkamiesvaltaa tai tehdään vaativia asiantuntijatöitä, johto- ja esimiestöiden osuus on alle puolet kokonaistyöajasta.

Toimeenpaneuvat työt: Tähän kuuluvat sellaiset työt, joissa valtaosa töistä tehdään annettujen ohjeiden tai toimeksiantojen perusteella, tehtäviin ei yleensä sisälly esimies- ja johtamistehtäviä tai niitä sisältyy vain jonkin verran.

Henkilöstöryhmän sijalla voidaan käyttää myös **toiminto- tai muuta luokitusta**, mikäli se katsotaan tarpeelliseksi.

Palveluksessaoloaika (vuotta) organisaatiossa lasketaan henkilöittäin raportointivuoden lopun ja palvelukseen tuloajan erotuksena. Mikäli henkilö ei ole ollut yhtäjaksoisesti organisaation palveluksessa, poissaoloaikajakso/-jaksot otetaan huomioon vähentävänä tekijänä palveluksessaoloaikaa laskettaessa. **Luokitus**, vuosia: **alle 1, 1-2, 3-5, 6-10, 11-15, 16-20, 21-25, yli 25.**

Henkilötyövuoden laskenta: Henkilötyövuosien lukumäärä lasketaan kaavalla (Henkilötyövuoden määrittely ilmenee myös Valtiokonttorin Valtion henkilöstön vuositietojen keruuohjeissa, VK:n kirje nro 18/22/00, 23.11.2000):

$$HTV = \text{pkpv} / 365 * k$$

- jossa HTV = henkilön henkilötyövuoden arvo ko. vuonna
pkpv = henkilön palkallisten palveluksessaolopäivien lukumäärä kalenteripäivinä (palveluksessaolopäivistä vähennetään palkattomat päivät)
365 = vuoden kalenteripäivien lukumäärä (karkausvuonna kalenteripäivien lukumäärä on 366)
k = (sta/nsta) = henkilön kokoaikaisuutta kuvaava kerroin, jossa
sta = henkilön **todellinen säännöllinen työaika tunteina** käytetään aikajaksoa (p/vko/2-vko/3-vko), jona henkilön säännöllinen työaika määräytyy
nsta = henkilön **työaikaperusteen mukainen**, keskimääräinen säännöllinen, teoreettinen kokoaikainen työaika tunteina vastaavana ajanjaksona (p/vko/2-vko/3-vko).
Esim. jos henkilö on kokoaikainen ja tekee normaalia **virastotyöaikaa** (36,25 tuntia/vko) kerroin on
k = (36,25 tuntia/ 36,25 tuntia) = 1.

Jos virastotyöaikaa tekevä henkilö on osa-aikainen ja tekee keskimäärin viikossa 20 tuntia, niin kerroin on

$$k = (20 \text{ tuntia} / 36,25 \text{ tuntia}) = 0,55$$

Esim. työaikalain 6 tai 7 §:n työaikaa tekevillä säännöllinen työaika on 38,25 tuntia/vko.

Toinen oikea tapa henkilötyövuosien laskennassa on käyttää todellisia palkallisia työpäiviä tai jopa työtunteja. Tällöin kaavassa:

$$\text{pkpv} = \text{todella tehtyjen palkallisten työpäivien (työtuntien lukumäärä) ja kalenteripäivien (365) tilalla käytetään ko. vuoden työpäivien (vuonna 2000 ja 2001 252 tpv) tai työtuntien todellista lukumäärää.}$$

Henkilötyövuosilla tarkoitetaan säännöllistä normaalia vuosityöaikaa, johon ei lasketa ylitöitä eikä muuta normaalin työajan ylittävää työaikaa. **Yhden henkilön henkilötyövuoden määrä on aina enintään yksi**, jolloin ei ylitöitä eikä muullakaan tavoin tehtyä normaalin työajan ylittävää työaikaa oteta henkilötyövuotta laskettaessa huomioon. Tätä henkilötyövuosikäsitettä käytetään esimerkiksi silloin, kun lasketaan erilaisia henkilöstökustannuksia henkilötyövuotta kohti.

Palvelussuhteen koko- ja osa-aikaisen ajan henkilötyövuosikertymä lasketaan yhteen silloin, kun henkilö on ollut saman palvelussuhteen lajin sisällä sekä osa- että kokoaikaisena.

Tuntipalkkaiset (virka- ja työsopimussuhteiset aikapalkkaiset sekä tuntipalkka-alan työehtosopimusten piiriin kuuluvat):

Tähän lasketaan vuositasolla aikapalkkauksen tunnit + urakkapalkkauksen tunnit jaettuna viikko- ja jaksotyötä tekevillä esim. vuonna 2000 1928 tunnilla ja virastotyöaikaa noudattavilla jakajana on esim. vuonna 2000 1827 tuntia.

Henkilön työaikaperusteiden työaikana käytettävä luku (kaavassa nsta) päätellään työaikaperusteesta, mutta joissakin tapauksissa se pitää ilmoittaa järjestelmään erikseen. Jos henkilön työaika on muu kuin teoreettinen työaika, käytetään sitä.

Tiedusteluun siirrettävä henkilötyövuosikertymä voidaan laskea erikseen virka- ja työsopimussuhteelle kertoimen sekä palkallisten palvelussuhdepäivien ja koko vuoden kalenteripäivien avulla.

5 Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmän sisältö

5.3 Käsitteet, määritelmät ja luokitukset

Työaikaperusteen teoreettinen viikkotyöaika on pääsääntöisesti:

01	=	Työaikalain ulkopuolella oleva, johtavassa asemassa oleva, virastotyö, työaikasopimus	36,25
02	=	Työaikalain piirissä oleva, virastotyö, työaikasopimus	36,25
05	=	Työaikalain 6 §, viikkotyö, työaikasopimus	38,25
06	=	Työaikalain 7 §, jaksotyö, työaikasopimus	38,25
07	=	Talonmies, työaikasopimuksen 31 §	38,25
08	=	Puolustusvoimien VES, virastotyöaika	36,25
09	=	Puolustusvoimien VES, sopimuksen mukainen työaika	38,25
10	=	Merenkululaitoksen eräiden virkamiesten VES	38,00
11	=	Rajavartiolaitoksen VES, sopimuksen mukainen työaika	38,25
12	=	Rajavartiolaitoksen VES, virastotyöaika	36,25
15	=	Moottoriajoneuvon kuljettaja, työaikalaki, työaikasopimus	38,25
16	=	Merityöaikalaki	38,25
17	=	Laki työajasta kotimaanliikenteen aluksissa	38,25
41	=	Muu sovittu työaika, käytetään esim. sairaalalääkäreillä	36,25
50	=	Työaikalain ulkopuolella oleva, ei sovittua työaika (ei saa käyttää johtavassa asemassa olevilla)	36,25
51	=	Työaikalain ulkopuolella oleva, muu kuin johtavassa asemassa oleva, virastotyö, työaikasopimus (ulkomaan edustustot)	36,25

Henkilötyövuosikertymän laskemiseksi **opettajille, joilla ei ole opetusvelvollisuutta** tarvitaan **kokoaikaisuuskerroin**. Kerroin saadaan jakamalla henkilön todellinen säännöllinen viikkotyöaika kokoaikaisen henkilön teoreettisella viikkotyöajalla.

Opetushenkilöstö, joiden työaikaan ei sisälly opetusvelvollisuutta:

- 38 = Työaikaan ei sisälly opetusvelvollisuutta, eikä oppilaitoksessa noudateta kokonaistyöaikaa 36,25
- 39 = Työaikaan ei sisälly erikseen määriteltyä opetusvelvollisuutta 36,25 ja oppilaitoksessa noudatetaan kokonaistyöaikaa, esim. opettajien työvelvollisuuskokeilu 1600 t/vuosi, korkeakoulu- ja tiedehallinnon tark. VES, opettajan virkasopimus työajasta

Opetushenkilöstö, joiden työaikaan sisältyy opetusvelvollisuus:

- 40 = työaikaan sisältyy opetusvelvollisuus (esim. tuntiopettaja, lehtori, professori)

Opettajien, joilla on opetusvelvollisuus, henkilötyövuoden laskeminen:

Opettajien henkilötyövuoden laskentaperusteena pidetään palkan täysimääräisyyttä. (Palkka tarkoittaa tässä maksupalkkaluokan mukaista palkkaa ikä- ja kalliinpaikanlisineen.)

Jos opettajalle on maksettu **taulukon mukainen palkka täysimääräisenä koko kuukaudelta**, on hänen henkilötyövuotensa arvo ko. kuukaudelta 1/12 vuotta.

Jos henkilö **on osa-aikainen**, lasketaan hänen henkilötyövuotensa maksetun palkan suhteessa taulukkopalkkaan, jota hänelle maksettaisiin, jos hän olisi ollut kokoaikainen.

Jos **palkkaa on vähennetty muun kuin sairauden vuoksi**, vähennetään henkilötyövuotta samassa suhteessa.

Jos opettaja on ollut osan vuotta muissa kuin opetustehtävissä, henkilötyövuosikertymät lasketaan opetustehtävistä erikseen ja muista tehtävistä erikseen ja ilmoitetaan tässä tiedustelussa yhdistettyinä palvelussuhteen lajeittain.

Opettajien, jotka ovat opetusvelvollisia (työaikaperuste on 40), henkilötyövuosikertymän laskeminen voidaan tehdä joko:

a) *Täysimääräisyyskertoimen avulla:*

Opettajien henkilötyövuosikertymän laskemiseksi ei käytetä kokoaikaisuuskerrointa, vaan lasketaan **täysimääräisyyskerroin**, joka ilmaisee, kuinka paljon tietyltä ajalta ansaittu palkka ikä- ja kalliinpaikanlisineen on saman ajan täydestä maksupalkkaluokan mukaisesta kokoaikaisesta palvelussuhteesta maksettavasta taulukkopalkasta (ikä- ja kalliinpaikanlisineen).

Tietyn ajan täyden palkan laskemiseen on käytettävä kuukausipalkan perusteella saatavaa päiväpalkkaa, joka voi olla eri kuukausina eri suuri kuukauden kalenteripäivistä riippuen. Täten täysimääräisyyskerroin on laskettava jokaiselle kuukaudelle erikseen. Jos päiväpalkka muuttuu kesken kuukauden, myös täysimääräisyyskerroin muuttuu.

Kun täysimääräisyyskerroin on saatavissa, henkilötyövuosikertymä voidaan laskea sen sekä palvelussuhdepäivien ja koko vuoden kalenteripäivien avulla.

b) Maksuprosentin / maksuosuuden avulla:

Jos palkanlaskentajärjestelmässä on käytössä maksuprosentti/maksuosuus, joka ilmaisee suoraan palkan täysimääräisyyden, maksuprosentin/maksuosuuden mukainen määrä henkilötyövuosikertymäksi lasketaan palkallisista päivistä.

Jos näin tarkkaan henkilötyövuosien laskentaan ei ole mahdollisuuksia, karkeasti henkilötyövuosien määrän estimaatti eli arvio voidaan laskea seuraavasti:

Henkilötyövuosien lukumäärä keskimäärin vuodessa lasketaan summaamalla jokaisen kuukauden viimeisenä päivänä palveluksessa olleiden kokoaikaisten ja kokoaikaisiksi muutettujen osa-aikaisten henkilöiden lukumäärä ja jakamalla näin saatu summa luvulla 12. Osa-aikainen henkilö muutetaan kokoaikaiseksi jakamalla henkilön työpäivän tai viikkotyöajan (tai esim. 3-viikkoisjakson) pituus henkilön tehtävissä normaalisti sovellettavalla kokoaikaisen henkilön työpäivän tai viikkotyöajan (tai 3-viikkoisjakson) pituudella, ks. kaava.

Henkilötyövuosien määrästä puhuttaessa sillä tarkoitetaan säännölliseen normaaliin vuosityöaikaan suhteutettua (organisaation/sen yksikön/henkilöstöryhmän jne.) henkilötyövuosien yhteismäärää, josta käytetään lyhennettä HTV. Yhden henkilön henkilötyövuosien määrä on aina enintään luku 1, jolloin ylityötä eikä muulla tavoinkaan tehtyjä normaalin työajan ylittävää työaika oteta HTV -käsitettä laskettaessa huomioon. Suhteutettaessa esimerkiksi erilaisia henkilöstökustannuksia henkilötyövuotta kohti käytetään käsitettä HTV.

Sen sijaan tehtyä kokonaistyöaika mitattaessa henkilötyövuosina otetaan ylityöt mukaan. Esimerkiksi, jos kokoaikainen henkilö olisi vuonna 2000 tehnyt 50 työpäivää ylityötä, se olisi henkilötyövuosina mitaten 0,20 henkilötyövuotta (= 50 tpv / 252 työpäivää). Koska ylityöt on ilmoitettu tässä työpäivinä, ne pitää suhteuttaa vuoden työpäivien lukumäärään.

T1.2. Työajan käyttö

√ Tietosisältö

Työaikatiedot koskevat **koko kalenterivuoden** palkallista työaika ja sen jakaantumista eri toimintoihin. Mikäli henkilö on ollut palkattomalla virkavapaalla, työaikatiedot eivät kirjaannu tältä ajalta. Tiedot saadaan ajankäyttötiedot sisältävistä henkilötietojärjestelmistä. Helmi-Informaatiojärjestelmä tuottaa työajan käyttötiedot, jotka voidaan siirtää tulosteisiin.

Organisaation koko henkilöstön keskimääräinen työaika lasketaan painottamalla henkilöstöryhmien keskimääräiset työajat (tuntia) yhteen henkilöstöryhmien henkilötyövuosi- tai henkilöstön lukumääräpainotuksella.

Työajan käyttöä kuvataan yleisen tietosisällön tulosteessa (T1.2.1).

√ Käsitteet, määritelmät ja luokitukset

Työpäivän pituus keskimäärin tuntia on henkilöryhmän normaali työpäivän pituus, joka esim. virastotyötä tekevillä on 7,25 tuntia sekä viikko- tai jaksotyötä tekevillä keskimäärin 7,65 tuntia (vaihtelee työaikasäännöksittäin).

Säännöllinen vuosityöaika (tuntia/henkilötyövuosi) lasketaan kertomalla vuoden todellisten työpäivien lukumäärä keskimääräisellä työpäivän (tuntia) pituudella. Työpäivien lukumäärä, johon luetaan myös helatorstai, oli/on

- vuonna 2000 252,
- vuonna 2001 252 päivää.

Tulopoliittisessa sopimuksessa vuosille 2001-2002 sovittiin, että vuodesta 2002 alkaen helatorstai tulee palkalliseksi vapaapäiväksi. Vuodesta 2002 lähtien helatorstaita ei enää lueta säännölliseen vuosityöaikaan eikä työpäivien lukumäärään.

Mikäli tehdyn työajan säännöksiin tulee muutoksia, ne otetaan huomioon säännöllistä työaikaa laskettaessa.

Tehty vuosityöaika lasketaan vähentämällä säännöllisestä vuosityöajasta koulutukseen käytetty työaika ja ei tehty vuosityöaika.

Koulutukseen käytetty työaika on se palkallinen työaika, jonka henkilö on käyttänyt kunakin vuonna henkilöstökoulutukseen.

Ei tehty vuosityöaika lasketaan summaamalla muihin toimintoihin kuin varsinaiseen työn tekemiseen ja koulutukseen käytetty palkallinen työaika, joka on käytetty seuraaviin toimintoihin:

1. Vuosiloma
2. Lapsen syntymä ja hoito (äitiysloma)
3. Sairaus
4. Tapaturmat
5. Muut palkalliset vapaat
(lapsen sairaus ja reservin kertausharjoitukset ja muut luettelossa erittelemättömät palkalliset vapaat)
6. Arkipyhät (tuntipalkkaiset)
7. Ammattiyhdistys- ja yhteistoiminta
8. Virkistystoiminta

Vuosilomaoikeuksina lasketut päivät muutetaan **työpäiviksi** kertoimella $5/6 (= 0,83\ 333)$

Kalenteripäivinä lasketut päivät muutetaan **työpäiviksi** kertoimella $5/7 (= 0,71\ 429)$

Tehdyillä ylityöillä tarkoitetaan säännöllisen työajan ylittävää työaika, jolta on saatu lisä- tai ylityökorvauksia tai ne on korvattu antamalla ylityösäännösten mukaista vapaata. Esimerkiksi tasoitusvapaita ei lueta ylityöhön.

Muilla säännöllisen työajan ylittävillä töillä tarkoitetaan tehtyä säännöllisen työajan ylittävää työaika, jolta ei ole saatu lisä- tai ylityökorvauksia eikä niitä ole korvattu säännösten mukaisella ylityövapaalla.

Tehty kokonaisvuosityöaika saadaan summaamalla säännöllisenä työaikana tehty vuosityöaika sekä tehdyt yli- ja muut säännöllisen työajan ylittävät työt.

Kokonaisvuosityöaika saadaan summaamalla säännöllinen vuosityöaika ja tehdyt yli- ja muut säännöllisen työajan ylittävät työt.

T1.3. Työvoimakustannukset

√ Tietosisältö

Työvoimakustannustiedot koskevat koko kalenterivuonna työnantajalle aiheutuneita henkilöstön työvoimakustannuksia. Työvoimakustannustiedot tuotetaan henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien ja kirjanpitojärjestelmien tietojen avulla. Helmi-Informaatiojärjestelmä sisältää työvoimakustannusten laskentajärjestelmän, josta tiedot voidaan siirtää yleisen tietosisällön tulosteisiin (ks. käsikirjan liite 1).

Yleisen tietosisällön työvoimakustannustiedot koostuvat taulukoina ja kuvioina esitettävistä tulosteista (T1.3.1 - T1.3.5).

√ Käsitteet, määritelmät ja luokitukset

Työvoimakustannustietojen yksityiskohtaiset käsitteet ja määritelmät ilmenevät valtion vuoden 2000 työvoimakustannustutkimuksen täyttöohjeista tai Helmi-Informaatiojärjestelmän työvoimakustannusten laskentajärjestelmän ohjeista.

Kokonaistyövoimakustannukset ryhmitellään

- * tehdyn työajan palkkoihin ja
- * välillisiin työvoimakustannuksiin.

Välilliset työvoimakustannukset sisältävät

- * välilliset palkat,
- * sosiaaliturvan kustannukset ja
- * muut välilliset työvoimakustannukset.

Tehdyn työajan palkat lasketaan vähentämällä kokonaispalkkasummasta välilliset palkat.

Välilliset palkat koostuvat lomarahasta, vuosiloma-ajan palkoista, äitiysloma-ajan palkoista (lapsen syntymä ja hoito), sairausajan palkoista (ml. tapaturmapoissaolot), muista palkallisista vapaista, reservin kertausharjoitusten ajan palkoista, koulutusajan palkoista, arkipyhien palkoista sekä ammattiyhdistystoimintaan, yhteistoimintaan, työsuojelun yhteistoimintaan ja virkistystoimintaan käytetyn työajan palkoista.

Vuosiloma-ajan palkkaan lasketaan lomaoikeuspäivien palkka, joka koostuu raportointivuonna todella pidettyjen loma- ja lomapidennyspäivien, lomarahavapaapäivien ja säästövapaoikeuspäivien yhteislukumäärästä. Merkitystä ei ole sillä, minkä vuoden lomista on

kyse, vaan sillä, paljonko em. loma-/vapaapäiviä on raportointivuonna pidetty. Em. “vuosiloma-oikeuspäivien” lukumäärä lasketaan 6 viikkopäivän mukaan.

Vuosiloma-ajan palkka henkilöittäin lasketaan kertomalla em. vuosiloma-oikeuspäivinä ilmaistujen päivien lukumäärä keskimääräisellä vuosilomapäiväpalkalla.

Niiden päätoimisten opettajien osalta, joilla ei ole määrätty oikeutta lomaan, katsotaan vuosilomaksi se aika, jonka perusteella lomarahaa lasketaan. Sivutoimiset tuntiopettajat eivät kuulu tämän etuuden piiriin. Mikäli loma korvataan rahana, luetaan tämä rahamäärä vuosilomapalkkaan.

Virkavapausajalta (äitiysloma, sairaus- ja tapaturmapoissaolot, reservin kertausharjoitukset, koulutusajaksi, ammattiyhdistystoimintaan, yhteistoimintaan, työsuojelun yhteistoimintaan ja virkistystoimintaan käytetty työaika) maksettu palkka lasketaan kertomalla palkallisen virkavapauden työpäivien lukumäärä henkilön keskimääräisellä työpäiväpalkalla (ks. “Palkkakäsitteet ja keskimääräisten päiväpalkkojen laskenta”).

Palkkakäsitteet ja keskimääräisten päiväpalkkojen laskenta vuosiloma-ajan palkkoja ja muiden virkavapausajan palkkoja laskettaessa

Päiväpalkkakäsite, jota käytetään poissaoloajan palkkojen laskennassa, määräytyy virkamiehillä ja työntekijöillä virka- ja työehtosopimuksen 8 §:n mukaan seuraavasti:

- **Virkamiehet:**

Virkamiehen palkkaukseen luetaan peruspalkka ja hänelle maksettava kalliinpaikanlisä, ikälisä sekä kylmänalueen- ja saaristolisä. Lisäksi palkkaukseen luetaan palkkausluokkien eroina määräytyvät sekä säännöllisesti toistuvina tietyn suuruisina kuukausittaisina markkamääräisinä erinä maksettavat palkanlisät ja lisäpalkkiot.

Opettajilla ei poissaoloajalta tehdä vähennystä ylituntien pitämättä jäämisen vuoksi.

- **Työntekijät:**

Kuukausipalkkaisen työntekijän palkkaus määräytyy sovitun henkilökohtaisen kuukausipalkan ja muiden säännönmukaisesti toistuvien kiinteiden lisien mukaisesti.

Tunti- ja urakkapalkkaisen työntekijän palkkaus säännöllisen työajan tunneilla määräytyy edellisen päättyneen tilivuoden keskituntiansion mukaisesti

Soveltamisohje:

Uusissa palkkausjärjestelmissä peruspalkka käsittää vaativuusosan lisäksi henkilökohtaisen palkanosan ellei ole toisin sovittu.

Henkilön keskimääräinen **työpäiväpalkka** lasketaan jakamalla henkilön em. **päiväpalkkakäsitteen** mukainen vuosipalkka ko. vuoden todellisten työpäivien lukumäärällä. Esim. vuonna 2000 työpäivien lukumäärä on 252 päivää.

Henkilön keskimääräinen **vuosilomapäiväpalkka** lasketaan jakamalla henkilön vuosilomapalkan määräytymisperusteinen vuosipalkka (ks. virka- ja työehtosopimus 51-56 §) luvulla 300.

Sosiaaliturvan kustannukset koostuvat työnantajan sotu-maksuista (työnantajan sairausvakuutus-, kansaneläke- ja lapsilisämaksut (lapsilisämaksuja ei tällä hetkellä peritä)), LEL- ja TEL-vakuutusmaksuista, vapaaehtoisista eläkevakuutusmaksuista, VEL-eläkemaksuista, tapaturmakorvaus-/vakuutusmaksuista, työttömyysvakuutusmaksuista/ koulutus-/ja erorahamenoista ja ryhmähenkivakuutusmaksuista (taloudellinen tuki). Sairausvakuutuksen palautukset vähentävät niiden määrällä sosiaaliturvan kustannuksia.

Muita välillisiä työvoimakustannuksia ovat kustannukset virka- ja suoja- ja vapaaehtoisista matkoista, koulutuksesta, työsuoja- ja väestönsuojelusta, terveyden- ja sairaudenhoitopalveluista, työpaikkaruokailusta, virkistys- ja sosiaalitoiminnasta ja muista kustannuksista.

Työvoimakustannukset käyvin hinnoin ovat kunkin tarkasteluvuoden käyvässä rahassa ilmaistuja kustannuksia.

Työvoimakustannukset raportointivuoden kiintein hinnoin lasketaan kunakin vuonna kertomalla ko. vuoden käypähintaiset kustannukset kertoimella, joka saadaan jakamalla raportointivuoden kuluttajahintaindeksi vuosikeskiarvo kulloinkin kyseessä olevan vuoden kuluttajahintaindeksiin vuosikeskiarvolla eli kaavan muodossa ilmaistuna:

$$\text{KIH}^t_k = \text{KÄHI}_t * (\text{KHI}_k / \text{KHI}_t)$$

missä	KIH^t_k	=	vuoden t työvoimakustannukset raportointivuoden k hinnoin (t = 1, 2, ..., n)
	KÄHI_t	=	vuoden t käypähintaiset työvoimakustannukset
	KHI_k	=	kuluttajahintaindeksin vuosikeskiarvo raportointi- vuonna k
	KHI_t	=	kuluttajahintaindeksin vuosikeskiarvo kunakin tarkasteltavana vuonna t

Edellä mainitulla tavalla voidaan muuttaa mitkä tahansa muutkin käypähintaiset markka-/euromääräiset arvot tietyn vuoden kiinteähintaisiksi arvoiksi. Tarkasteltaessa markka-/euromääräisten kustannusten ja investointien ja muiden markka-/euromääräisten mittareiden kehitystä ajassa, on useimmiten järkevää muuttaa käypähintaiset arvot kiinteähintaisiksi, jotta hintakehityksen vaikutus pystytään eliminoimaan kehityksestä.

Tilastokeskus tuottaa kuukausittain kuluttajahintaindeksiä, joka julkaistaan jokaisen kuukauden 15. päivänä tai mikäli se on lauantai tai pyhäpäivä, seuraavana työpäivänä. Kunkin vuoden kuluttajahintaindeksin keskiarvo saadaan seuraavan vuoden tammikuun puolivälissä. Kuluttajahintaindeksi ilmenee Tilastokeskuksen kuluttajahintaindeksijulkaisusta, sähköisistä tietokannoista kuten internetistä (<http://www.tilastokeskus.fi> Tilastotietoa/Perustilastotietoa taloudesta/Kuluttajahintaindeksi/Kuluttajahintaindeksi). Kuluttajahintaindeksin kehityssennusteita tekee mm. valtiovarainministeriön kansantalousosasto.

Omat henkilöstöpanokset ovat organisaatioon palvelussuhteessa olevan oman henkilöstön määrä henkilötöyvuosina (ks. tuloste **T1.1.16**) ja henkilöstön työvoimakustannukset (ks. tulosteet **T1.3.1**, **T1.3.2**, **T1.3.3**). Tulosteissa **T1.3.4** työvoimakustannukset on ilmaistu raportointivuoden kiintein hinnoin.

Ostetut henkilöstöpanokset ovat organisaation ostamien ulkopuolisten henkilöstöpalvelujen määrä henkilötöyvuosina ja organisaation näistä henkilöstöpalveluista **maksama kokonaishinta eli kustannukset** (ks. tuloste **T1.3.5**). Tällaisia henkilöstöpalveluksia myyvät esim. konsulttiyritykset ja työvoimaa vuokraavat erilaiset toimialapalveluyritykset.

Työvoimakustannuksia voidaan ja kannattaa ennakoida 1-2 vuodeksi eteenpäin, kuten tulosteissa (**T1.3.1** ja **T1.3.2**) on tehty.

T1.4. Matkustuskustannukset

√ Tietosisältö

Matkustuskustannukset koskevat koko kalenterivuonna työnantajalle henkilöstön matkustamisesta aiheutuneita kustannuksia. Tiedot saadaan kirjanpitojärjestelmästä ja ne voidaan jaotella tulosteesta (**T1.4.1**) ilmenevällä tavalla.

Matkustuskustannuksiksi luetaan sekä koulutusmatkoilta että muilta virkamatkoilta aiheutuneet kustannukset. Koulutusmatkakustannukset sisältyvät myös työvoimakustannuksiin ja koulutuskustannuksiin. Muilta osin matkustuskustannuksia ei lueta työvoimakustannuksiksi.

√ Käsitteet ja määritelmät

Päivärahoilla tarkoitetaan sekä kotimaan että ulkomaan matkoista maksettuja matkustussäännön mukaisia päivärahoja (sisältää sekä koulutusmatkat että muut virkamatkat).

Kilometrikorvauksilla tarkoitetaan sekä kotimaan että ulkomaan matkoista maksettuja matkustussäännön mukaisia kilometrikorvauksia (sisältää sekä koulutusmatkat että muut virkamatkat).

Hotellikorvauksilla tarkoitetaan sekä kotimaan että ulkomaan matkoista maksettuja matkustussäännön mukaisia hotellikorvauksia (sisältää sekä koulutusmatkat että muut virkamatkat).

Muilla matkustuskustannuksilla tarkoitetaan sekä kotimaan että ulkomaan matkoista maksettuja matkustussäännön mukaisia muiden kustannusten kuten matkavakuutusten korvauksia (sisältää sekä koulutusmatkat että muut virkamatkat).

T2. Henkilöstötarve

T2.1. Henkilöstön kysyntä ja tarjonta

√ Tietosisältö

Henkilöstön kysyntä- ja tarjontatiedot koskevat kunkin tarkasteltavan **vuoden lopun eli joulukuun viimeisen päivän** tilannetta. Mikäli ei ole käytettävissä joulukuun henkilökisteritietoja, käytetään lähinnä vuoden loppua saatavissa olevaa samaa poikkileikkausajankohtaa. Tiedot saadaan henkilöstöhallinnon tietojärjestelmistä.

Yleinen tietosisältö sisältää tulosteet henkilöstön kysynnästä ja tarjonnasta (**T2.1.1**) sekä vanhuuseläkkeelle, muille eläkkeille ja valtion ulkopuolisen työnantajan palvelukseen siirtymisten vaikutuksista nykyhenkilöstön määrään ja rakenteeseen (**T2.1.2** ja **T2.1.3**).

Organisaatiossa henkilöstön kysyntää ja tarjontaa määritettäessä myös toiseen valtion organisaatioon siirtymiset otetaan vaihtuvuutena huomioon.

√ Käsitteet, määritelmät ja luokitukset

Henkilöstön tarjonnalla tarkoitetaan tarkastelun lähtöajankohdan mukaisesta henkilöstöstä (raportointivuosi, jolta olemassa tuoreimmat rakennetiedot) kunakin tarkasteltavana vuotena jäljellä olevaa henkilöstön määrää kussakin tarkasteltavassa henkilöstöryhmässä **vuoden lopussa**, kun kunkin vuoden tiedoista on vähennetty ko. vuonna normaalille vanhuuseläkkeelle siirtyvät henkilöt. Lasketaan henkilöittäin iät kunakin tarkasteluvuonna (tarkasteluvuosi - syntymävuosi) ja vähennetään kunakin vuonna henkilöt, joiden ikä on suurempi tai yhtä suuri kuin normaali eläkellesiirtymisikä. Laskelmissa otetaan lisäksi huomioon tarkasteltavine henkilöryhmittäin lähtövaihtuvuus ja muille eläkkeille kuin vanhuuseläkkeelle siirtyneet. Tämä voidaan arvioida menneen vaihtuvuuskehityksen ja muille eläkkeille siirtymisten trenditietojen perusteella.

Henkilöstön tarjonta määritellään koulutustason tai muun henkilöstöluokituksen (esim. tehtäväroolin) perusteella. Mikäli on mahdollista, henkilöstötarpeen ennakointi olisi tärkeää tehdä 5-15 vuodeksi eteenpäin tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen lajin ja tason pohjalta. Tämä edellyttää, että organisaatiossa on olemassa osaamisen hallintajärjestelmä.

Henkilöstön kysyntä määritellään organisaation kunakin vuonna toiminta-/tulostavoitteidensa saavuttamiseen tarvitseman henkilöstön määränä käytetyllä henkilöstö-

luokituksella vuoden lopussa. Tärkeää olisi käyttää osaamisen tasoa ja lajia kuvaavaa henkilöstöluokitusta. Mikäli organisaatio ei pysty arvioimaan tarvitsemansa henkilöstön tulevaa määrää ja rakennetta, se voi käyttää kokonaiskysynnän määränä nykyhenkilöstön määrää ja rakennetta ainakin lyhyellä tähtäyksellä. Edellytyksenä tällöin on, että henkilöstö on käytetyllä henkilöryhmyksellä oikean rakenteinen myös tulevaisuudessa.

Henkilöstön uskysyntä = henkilöstön kokonaiskysyntä - nykyhenkilöstön tarjonta.

Uuskysyntä ko. vuonna = ko. vuonna vanhuuseläkkeelle siirtyvät + muille eläkkeille siirtyvät + ulkopuolisen työnantajan palvelukseen siirtyvät.

Uuskysyntä edellisinä vuosina = henkilöstön kokonaiskysyntä ko. vuonna - henkilöstön tarjonta ko. vuonna - uskysyntä ko. vuonna.

T3. Henkilöstön motivaatio, osaaminen ja työkuunto

T3.1. Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyyden tilaa selvitetessä tulee kiinnittää huomiota useampiin mittareihin (ks. jäljessä oleva kokonaistyötyytyväisyysmittari), joita ovat

- työtyytyväisyysbarometri (kuvattu luvussa 8.2),
- sairauspoissaolot (ml. tapaturmapoissaolot),
- työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymiset ja
- vaihtuvuus.

Myöskin organisaation tuloksellisuus kuvaa osaltaan ainakin pitkällä tähtäimellä organisaation tilaa.

Henkilöstön työtyytyväisyyttä voidaan kuvata kokonaismittarilla, joka sisältää työtyytyväisyysbarometrin, sairauspoissaolot, työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymiset ja vaihtuvuuden.

$$KTTI_t = (P1*TTI_t) + (P2*SAI_t) + (P3*TYKI_t) + (P4*VAI_t)$$

jossa $KTTI_t$ = kokonaistyötyytyväisyysmittari tarkasteltavana ajankohtana t
(perusajankohta = 100)

TTI_t = työtyytyväisyysindeksi tarkasteltavana ajankohtana t

SAI_t = sairauspoissaoloindeksi tarkasteltavana ajankohtana t

$TYKI_t$ = työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen indeksi tarkasteltavana ajankohtana t

VAI_t = vaihtuvuusindeksi tarkasteltavana ajankohtana t

$P1 + P2 + P3 + P4 = 1$; ovat kunkin kohdan painoja.

Esimerkiksi $P1=0,4$, $P2=0,2$, $P3=0,2$, $P4=0,2$

$TTI_t = (TT_t/TT_p)*100$, missä TT_t = työtyytyväisyysbarometrin kokonaisindeksiluku tarkasteltavana ajankohtana t
 TT_p = työtyytyväisyysbarometrin kokonaisindeksiluku perusajankohtana p

$SAI_t = (SA_t/SA_p)*100$, missä SA_t = sairauspoissaolojen käänteisluku (työp/HTV) tarkasteltavana ajankohtana t (=1/sairauspoissaolot)
 SA_p = sairauspoissaolojen käänteisluku (työp/HTV) perusajankohtana p (=1/sairauspoissaolot)

$TYKI_t = (TY\%_t/TY\%_p)*100$, missä $TY\%_t$ = työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisprosentin käänteisluku (siirtyneet/henkilöstö, %) tarkasteltavana ajankohtana t
(= 1/työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisprosentti)

$TY\%_p$ = työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisprosentin käänteisluku (siirtyneet/henkilöstö, %) perusajankohtana p
(= 1/työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisprosentti)

VA_t = $(VA\%_t/VA\%_p)*100$, missä $VA\%_t$ = vaihtuvuusprosentin käänteisluku (ulkopuolisen työnantajan palvelukseen siirtyneet/henkilöstö, %) tarkasteltavana ajankohtana t
(=1/vaihtuvuusprosentti)

$VA\%_p$ = vaihtuvuusprosentin käänteisluku (ulkopuolisen työnantajan palvelukseen siirtyneet/henkilöstö, %) perusajankohtana p
(=1/vaihtuvuusprosentti)

Henkilöstön työtyytyväisyyden kokonaismittari koko budjettitalouden tasolla ilmenee tulosteesta (T3.1.1).

T3.1.1. Työtyytyväisyysbarometri

√ Tietosisältö

Työtyytyväisyyden jatkuva seuranta on erittäin tärkeää. Jotta tämä voitaisiin tehdä vähintään vuosittain, menettely ei saa olla raskas. Kaikkein parhaiten mittaukseen soveltuu korkeintaan 20 selkokielistä kysymystä sisältävä työtyytyväisyysbarometri, johon vastaaaminen on helppoa. Barometrin tulosteiden tuottamisen on tapahduttava automaattisesti. Henkilöstötilinpäätöksen tarjoamaa Työtyytyväisyysbarometri-sovellusta kuvataan tarkemmin luvussa 8.2. Liitteestä 1 ilmenevät myös barometrasta automaattisesti tuotettavat yleisen tietosisällön tulosteet (T3.1.1.1 - T3.1.1.9). Tiedusteluajankohta voi olla kunakin vuonna mikä tahansa organisaation sopivaksi katsoma ajankohta. Tärkeää on tehdä tiedustelu vuosittain aina samana ajankohtana.

√ Käsitteet, määritelmät ja luokitukset

Työtyytyväisyysbarometrin käsitteet, määritelmät ja luokitukset ilmenevät käsikirjan luvusta 8.2.

T3.1.2. Sairaus- ja tapaturmapoissaolot

√ Tietosisältö

Sairauspoissaolot ja **tapaturmapoissaolot** (ml. ammattitautipoissaolot) koskevat **koko vuonna** tapahtuneita poissaoloja. Tiedot saadaan henkilöstöhallinnon tietojärjestelmistä tai työaikajärjestelmistä.

Yleisessä tietosisällössä sairauspoissaoloja ja tapaturmapoissaoloja kuvataan samansisällöisillä tulosteilla, ks. (T3.1.2.1 ja T3.1.2.2) ja (T3.1.2.3 ja T3.1.2.4). Pienissä organisaatioissa, joissa ei ole lainkaan tapaturmapoissaoloja tai niitä on vähän, sairaus- ja tapaturmapoissaolot voidaan sisällyttää summattuna samaan tulosteeseen.

Sairaus- ja tapaturmapoissaolot luokitellaan niiden työpäivinä ilmaistun keston mukaan seuraavasti: **1, 2-3, 4-10, 11-60, 61-90, 91-180, yli 180**.

√ Käsitteet ja määritelmät

Poissaolotapauksella tarkoitetaan yhtä yhtäjaksoista sairauspoissaoloa (tai tapaturmapoissaoloa), joita henkilöllä voi olla useampia.

Poissaolopäivät ovat työpäiviä. Kalenteripäivinä ilmoitetut poissaolot muutetaan työpäiviksi kertoimella 5/7 (= 0,71429). Yleensä henkilöstöhallinnon tietojärjestelmät tuottavat poissaolopäivät jo työpäivinä)

Henkilöllä tarkoitetaan henkilöiden lukumäärää vuoden lopussa tai lähinnä vuoden loppua olevana raportointiajankohtana.

Kustannuksilla tarkoitetaan lähinnä sairausajan (tai tapaturmapoissaoloajan) palkkakustannuksia bruttona. Kustannuksiin voidaan sisällyttää myös kaikki sairaudesta johtuvat kustannukset nettona.

T3.1.3. Vaihtuvuus

√ Tietosisältö

Vaihtuvuustiedot koskevat organisaation vaihtuvuutta **koko vuoden aikana**. Vaihtuvuustiedot saadaan organisaation henkilöstötietojärjestelmästä, johon on tallennettu poistumasyys ja tulosityy. Eläkkeelle siirtymiset ilmenevät organisaation omista rekistereistä tai ne saadaan esim. Valtiokonttorin palvelussuhderekisteristä. Valtion työmarkkinalaitos tuottaa vuosittain vaihtuvuustiedot tietyllä virastojaotuksella extranet-palveluna. Virasto näkee tulosteista omat tulo- ja lähtövaihtuvuustietonsa sekä kokonaisuudessaan että eriteltyinä kokoaikaisiin, osa-aikaisiin, vakinaisiin ja määräaikaisiin (henkilölukumäärä, %-tiedot) tulo- ja poistumasyittäin sekä vastaavat vertailutiedot virastotyypeittäin ja koko budjetti-valtiolta.

Vaihtuvuutta tarkastellaan koko organisaatiossa ja mikäli tarpeellista erilaisilla henkilöstöluokituksilla, kuten esim. henkilöstöryhmä, tuloluokka, ikäluokka ja koulutustasoluokka.

Yleisessä tietosisällössä on tulosteet henkilöstön lähtövaihtuvuudesta (**T3.1.3.1**) ja henkilöstön tulovaihtuvuudesta (**T3.1.3.2**).

√ Käsitteet, määritelmät ja luokitukset

Lähtövaihtuvuuden syyt luokitellaan seuraavasti:

Vaihtuvuus; uusi työnantaja on

- valtio (toinen virasto)
- kunta
- yksityinen

Siirtynyt eläkkeelle

- vanhuuseläke
- työkyvyttömyyseläke
- työttömyyseläke
- yksilöllinen varhaiseläke
- varhennettu vanhuuseläke
- muu eläke

Kuollut

Palkaton loma/virkavapaus

Vuorotteluvapaa

Lomautus

Tuntematon erosyy

Lisäksi eritellään henkilökierrossa toisessa organisaatiossa olevat.

Tulosteissa erosyytä yhdistellään tarvittaessa tarkoituksenmukaisiin suurempiin luokkiin.

Luonnolliseen poistumaan luetaan toisen työnantajan palvelukseen siirtyneet, eläkkeelle siirtyneet ja kuolleet. Virasto- ja virastotyypitasolla luonnolliseen poistumaan otetaan mukaan valtion sisällä tapahtuneet virastojen väliset työpaikkavaihdokset. Sen sijaan valtion budjettitalouden tasolla virastojen väliset henkilöstösiirtymiset eivät sisälly luonnolliseen poistumaan.

Tulovaihtuvuus luokitellaan sen mukaan, missä henkilö on toiminut välittömästi ennen tuloaan organisaatioon.

Tulovaihtuvuuden syyt luokitellaan seuraavasti:

Toiselta työnantajalta tulleet

- valtio (toinen virasto)
- kunta
- yksityinen

Eläkkeeltä tulleet

- vanhuuseläke
- työkyvyttömyyseläke
- työttömyyseläke
- yksilöllinen varhaiseläke
- varhennettu vanhuuseläke
- muu eläke

Muu tulosyy

Tuntematon tulosyy

Paluu palkattomalta lomalta/virkavapaalta

Paluu vuorotteluvapaalta

Lomautus päättynyt

Lisäksi eritellään toisista organisaatioista organisaatiossa henkilöierrossa olevat.

Tulosteissa erosyitä yhdistellään tarkoituksenmukaisiin suurempiin luokkiin.

Lähtö- ja tulovaihtuvuusprosentit sekä muut poistumaprosentit (eläkkeellesiirtymiset jne.) lasketaan suhteuttamalla työpaikkaa vaihtaneiden, muista syystä eronneiden ja palvelukseen tulleiden henkilöiden lukumäärät tarkasteltavana vuonna edellisen vuoden lopun henkilöstön lukumäärään kussakin tarkasteltavassa henkilöstöryhmässä.

Varsinaiseen tulovaihtuvuuteen on sisällytetty virasto- ja virastotyypitasolla toisen viraston, kuntasektorin tai yksityisen yms. sektorin palveluksesta tulleet tai eläkkeiltä työhön palanneet. Valtion budjettitalouden tasolla varsinaiseen tulovaihtuvuuteen ei lueta valtion sisältä toisesta virastosta siirtyneitä.

Vaihtuvuus- poistuma- ja tulotietoja tuottaessa henkilöstöstä rajataan pois työllisyyden hoitovaroin palkatut sekä mahdollisesti muut lyhytaikaisissa palvelussuhteissa olevat henkilöt. Rajaus koskee myös edellisen vuoden lopun henkilöstön lukumäärää, johon vaihtuvuus-, poistuma- ja tulotietoja suhteutetaan.

T3.1.4. Työkyvyttömyyseläköityminen

Määritely edellisessä kohdassa T3.1.3

T3.2. Pätevyys (osaaminen)

Henkilöstön osaamisen johtamista ja mittaamista on käsitelty yksityiskohtaisesti tähän käsikirjaan liittyvässä erillisessä oppaassa (Valtiovarainministeriö/Henkilöstöosasto, Osaamisen johtaminen osana valtion henkilöstötilinpäätöskäytäntöä, Valtion työmarkkinailoksen julkaisuja 8/2000, Edita 2000).

Osaamisen johtamisen opas sisältää yleiskuvauksen osaamisen johtamisesta,

- sen teoreettisesta taustasta keskeisimpine käsitteineen,
- osaamisen johtamisen organisoinnista ja tavoitteista,
- osaamistarpeiden tunnistamisesta ja määrittelystä,
- osaamisen arvioinnista,
- osaamisen vajeanalyysistä,
- osaamisen ylläpidosta ja kehittämisestä sekä
- osaamisen johtamisen tietojärjestelmille asetettavista vaateista ja olemassa olevasta tietojärjestelmätarjonnasta.

Osaamista ja siihen panostamista voidaan tarkastella sekä osaamisen perustan antavan henkilön ammatillisen taustakoulutuksen, työnantajan antaman henkilöstökoulutuksen avulla sekä viime kädessä varsinaista osaamista kuvaavien tunnuslukujen avulla. Seuraavassa tarkastellaan erikseen henkilöstökoulutusta ja muuta osaamisen kehittämistä.

√ **Henkilöstökoulutus**

√ **Tietosisältö**

Koulutusinvestoinneilla tarkoitetaan työnantajan henkilöstökoulutukseen kohdistamia investointeja koko raportointivuonna. Koulutuspanoksia ovat vuotuiset koulutuspäivät sekä koulutusajan palkat ja kaikki muut koulutuskustannukset. Koulutustiedot saadaan henkilöstöhallinnon tietojärjestelmistä. On aina muistettava, etteivät koulutustiedot mene itsestään tietojärjestelmiin, jollei organisaatiossa ole kunnolla järjestetty niiden keruuta. Koulutustiedot ovatkin yksi ongelmallisimmista ja puutteellisimmista henkilöstötietojärjestelmän tiedoista.

Organisaatiot tarvitsevat omissa järjestelmissään usein erittelyltään paljon yksityiskohtaisempia koulutustietoja kuin käsikirjan yleisen tietosisällön tulosteissa “Henkilöstökoulutuksen määrä” (T3.2.1) ja “Henkilöstökoulutuksen määrä koulutuspäivien mukaan” (T3.2.2).

√ **Käsitteet, määritelmät ja luokitukset**

Koulutustyöpäivien määrä on henkilöstön henkilöstökoulutukseen, ml. työsuojelu- ja yhteistoimintakoulutus, käyttämien työpäivien määrä.

Henkilöstökoulutuksella tarkoitetaan henkilöstölle joko organisaation toimesta tai ulkopuolisina ostopalveluina **palkallisena työaikana** järjestettyä koulutusta. Henkilökoulutukseksi luetaan

- a) ammattitaidon ylläpitoon, kehittämiseen ja parantamiseen liittyvä koulutus,
- b) ammatillisen pätevyyden hankintaan liittyvä koulutus,
- c) työsuojelu- ja yhteistoimintaan liittyvä koulutus sekä
- d) useimmiten em. koulutukseen/koulutusohjelmiin kiinteästi liittyvät tutustumismatkat joko kotimaassa tai ulkomailla.

Henkilöstökoulutusta ovat organisaation järjestämät tai ulkopuolisina palveluina ostetut varsinaiset koulutustilaisuudet ml. kielikoulutus. **Myös lyhyet koulutustapahtumat (esim. 1-2 tunnin kielikoulutukset) luetaan koulutukseen mukaan.**

Henkilöstökoulutukseksi ei lueta esimerkiksi

- työaika, jolloin henkilö perehtyy työtehtäviinsä,
- työhön kiinteästi liittyviä kokous-, informaatio- tai tiedotustilaisuuksia ja
- työhön kiinteästi liittyviä konferensseja.

Henkilöstökoulutuksen kustannuksilla tarkoitetaan työnantajalle aiheutuneita henkilöstön koulutukseen käyttämän työajan työvoimakustannuksia ja koulutuksesta aiheutuneita muita kustannuksia. Koulutusajan työvoimakustannukset lasketaan kertomalla koulutukseen käytettyjen työpäivien lukumäärä työpäivän hinnalla ja lisäämällä tähän sosiaaliturvan kustannukset (ks. työvoimakustannukset ja niiden laskentaohjeet). Koulutuksen muita kustannuksia ovat mm. kurssimaksut (myös omaehtoisen opiskelun), kouluttajien palkkiot, kouluttajina toimivien oman henkilöstön koulutusajan työvoimakustannukset, kurssitilojen vuokrat, väline- ja oppimateriaalikustannukset, oppilaiden ja kouluttajien matkustus- ja majoituskustannukset.

√ Muu osaamisen kehittäminen

√ Tietosisältö

On aina muistettava, että henkilöstö kehittyy pääosin muilla tavoilla kuin henkilöstökoulutuksella. Kehittäminen tapahtuu pääosin seuraavilla tavoilla:

- Tärkein osaamisen kehittämistapa on haasteellisissa töissä oppiminen. Tehtävien tulisi olla haastavuudeltaan nousujohteisia, ottaen huomioon tietenkin yksilölliset tarpeet. Joillekin henkilöille jatkuvasti vaativammaksi tulevat tehtävät saattavat aiheuttaa stressiä, mikä tulee ottaa osaamisen johtamisessa huomioon.

- Verkostojen hyödyntäminen eli kollegoilta oppimalta
- Henkilökierto organisaation sisällä, toisessa organisaatiossa tai ulkomailla.
- Mentorointi (kokeneelta henkilöltä oppimalla)
- Uudelleen kohdentamalla jne.

Muun osaamisen kehittämisen investoinneilla tarkoitetaan työnantajan näihin toimenpiteisiin kohdistamia erillisiä investointeja koko raportointivuonna.

√ **Käsitteet, määritelmät ja luokitukset**

Muihin osaamisen kehittämistoimenpiteisiin käytetyn työajan kustannukset ja muut kustannukset siinä määrin kuin ne on eroteltavissa

√ **Tietosisältö**

Henkilöstön osaamista ja sen kehittämistä henkilöstötilinpäätöksessä ja johdon tietojärjestelmissä voidaan kuvata jäljempänä listatuin tunnusluvuin, ks. mallitulosteet **T3.2.1-T3.2.4**). Näistä organisaatio voi poimia tarvitsemansa ja tärkeäksi kokemansa tunnusluvut. Luvussa 6 tuodaan esiin ne osaamisen tunnusluvut, joita erityisesti toivotaan seurattavan.

√ **Osaamisen tunnusluvut**

- Henkilöstön koulutusjakauma, % koko henkilöstöstä
 - Perusaste
 - Keskiaste
 - Alin korkea-aste
 - Alempi korkeakouluaste
 - Ylempi korkeakouluaste
 - Tutkijakoulutusaste
- Erityisesti ylemmän korkeakouluasteen suorittaneiden henkilöiden prosenttiosuus
- Tutkijakoulutusasteen tutkinnon suorittaneiden henkilöiden prosenttiosuus

- Koulutustasoindeksi
- Koulutuksen/kehittämisen laajuus, henkilöstökoulutusta/kehittämistä saaneiden henkilöiden lukumäärän %-osuus ko. vuoden lopun henkilöstöstä
- Koulutuksen/kehittämisen pituus, työpäivää/koulutettu (kehitetty)
- Koulutus-/kehittämispainostus, työpäivää/henkilötyövuosi
- Koulutus-/kehittämiskustannukset/-investoinnit, markkaa (euro)/henkilötyövuosi
- Em. koulutus-/kehittämiskustannusten %-osuus työvoimakustannuksista
- Kansainvälisen koulutuksen osuus työvoimakustannuksista
- Osaamistasoindeksi (1-5) yhteensä ja eriteltynä tehtävärooleittain, osaamisalueittain jne. (ks. Valtion työmarkkinalaitoksen julkaisuja 8/2000)
- Henkilöiden lukumäärän %-osuus, joilla on todettu osaamisvaje (mahdollisesti luokiteltuna osaamisvajeen suuruuden “1, 2, 3, 4, 5” mukaan)
- Henkilöiden, joiden osaaminen ja taso on arvioitu, lukumäärän %-osuus
- Henkilöiden, joille on määritelty kehittämis- ja urasuunnitelma, lukumäärän %-osuus
- Osaamisinvestointien vaikuttavuus, osaamisinvestointien tuotot/osaamisinvestoinnit

Henkilön pätevyysarvo voidaan määritellä esimerkiksi seuraavasti (Lehtonen 1994):

Henkilön pätevyys- arvo (mk)	=	henkilön organisaation ulkopuolella hankkima koulutusarvo (mk/euro) + aikaisempien työnantajien maksamat oppimiskustannukset (mk/euro) + nykyiselle organisaatiolle aiheutuneet henkilön oppimiskustannukset (mk/euro)
---------------------------------------	---	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Henkilöstön pätevyyden kehittämiseen kohdistettujen ja muidenkin investointien tuottoastetta voidaan mitata seuraavalla kaavalla:

Investointien tuottoaste	=	$\frac{\text{Nettosäästöt (tai nettotuotot), mk (euro)}}{\text{Investoinnit, mk (euro)}}$
--------------------------	---	-------------------------------------------------------------------------------------------

Tuottojen tarkastelussa pitää huomata, että investoinnit parantavat organisaation tulosta pitkienkin aikojen kuluessa. Näin investointikustannuksia pitää verrata investointien elinikäiseen tuottoon.

T3.3. Työkunto

√ Tietosisältö

Työkuntoa ja laajempaa käsitettä työkykyä voidaan mitata mm.

- Valtiokonttorin Kaikki Hyvin Työssä? -mittaristolla
- Työterveyslaitoksen Työkykyindeksillä ja
- muilla työkuntoa ja -kykyä mittaavilla indeksillä.

Työkykyä mitataan vuosittain tai harvemmin työkykyä mittaavalla indeksillä. Tässä työkyky saa luokat (vrt. Valtiokonttorin ja Työterveyslaitoksen työkyky -mittarit):

1. alentunut
2. heikompaa keskitasoa
3. hyvää keskitasoa
4. hyvä/erinomainen

Mikäli mittaus tehdään muilla kuin Valtiokonttorin tai Työterveyslaitoksen työkyky-mittareilla, toivotaan, että tulokset voitaisiin luokitella samalla tavalla, jotta vertailu olisi mahdollista organisaatioiden välillä.

Valtiokonttorin Kaikki Hyvin Työssä? -mittaristo

Valtiokonttori on rakentanut henkilöstön hyvinvoinnin kokonaisvaltaiseen ja monipuoliseen arviointiin soveltuvan kyselymittariston, Kaikki Hyvin Työssä?- mittariston (Väänänen-Tomppo Irma - Janatuinen Esa - Törnqvist Riitta, 1999). Mittariston yleisesite on liitteenä 2. Mittaristo koostuu viidestä osa-alueesta:

- 1) taustatiedot,
- 2) työ ja työyhteisö,
- 3) oman terveyden ja työkyvyn arviointi,
- 4) yksilölliset voimavarat ja kuormitustekijät ja
- 5) toiveet työkykyä edistävistä toimenpiteistä.

Laajuutensa vuoksi mittaristo soveltuu parhaiten käytettäväksi silloin, kun työpaikat haluavat saada suhteellisen perusteellisen kuvan henkilöstönsä ja työyhteisöjensä tilasta. Koska erilaiset työkykyä tukevat toimenpiteet vaativat riittävästi aikaa tulosten saavuttamiseksi, tarkoituksenmukainen kyselyn toistamisväli on kaksi-kolme vuotta.

Mittaristosta tulee olemaan käytettävissä koko valtiosektoria kuvaavat vertailutiedot vuosilta 1997 ja 2000.

Työterveyslaitoksen työkykyindeksi.

Työkykyindeksi rakennettiin kunta-alan pitkittäistutkimuksen aineiston pohjalta Työterveyslaitoksessa vuonna 1981 (Ilmarinen Juhani, 1996)

Työkykyindeksiin kuuluu seitsemän osa-aluetta, jotka kukin mitataan joko yhdellä tai useammalla kysymyksellä. Osa-alueet ovat

- työkyky nyt verrattuna elinaikaiseen parhaimpaan
- työkyky työn vaatimusten kannalta
- lääkärin toteamien nykyisten sairauksien määrä
- sairauksien arvioitu haitta työssä
- sairauspoissaolopäivät viimeisen vuoden (12 kk) aikana
- oma arvio kykenevyydestä työhön terveyden puolesta kahden vuoden kuluttua
- psyykkiset voimavarat

Työkykyindeksistä on julkaistu opasvihkonen, jossa on esimerkkejä työkykyindeksin täytöstä ja laskemisesta

Fyysisen kunnan mittaaminen

Fyysistä kuntoa, joka on myös yksi keskeinen työssä jaksamisen tekijä, voidaan mitata mm.

- aika-ajoin suoritettavalla UKK-kävelytestillä
- valvotulla kuntopyörätestillä tai
- muilla kunnanmittausmenetelmillä, kuten lihaskuntotesteillä, cooper -juoksutestillä jne.

T4. Henkilöstöinvestoinnit

T4.1. Työtyytyväisyyden edistäminen ja ylläpito

√ Tietosisältö

Tiedot koskevat koko raportointivuotta.

Työtyytyväisyyteen liittyviä investointeja ovat mm. työyhteisöön tilaan ja tehtävien organisointiin liittyvät investoinnit, yleisen tietosisällön tuloste (T4.1.1).

T4.2. Työkunnan edistäminen ja ylläpito

√ Tietosisältö

Työkuntoon liittyviä investointeja ovat mm. henkilöstön kunnan hoitoon, tiloihin ja välineisiin kohdistuvat investoinnit ja vapaa-ajan liikuntatoiminnan avustukset, yleisen tietosisällön tuloste (T4.2.1).

T4.3. Koulutus ja muu osaamisen kehittäminen

√ Tietosisältö

Koulutukseen ja muuhun osaamisen kehittämiseen liittyviä investointeja ovat henkilöstökoulutukseen ja muihin osaamisen kehittämistoimenpiteisiin käytetyn työajan kustannukset ja muut kustannukset siinä määrin kuin ne ovat eroteltavissa, yleisen tietosisällön tuloste (T4.3.1).

T4.4. Työterveyden hoito

√ Tietosisältö

Investoinnit työterveydenhoitopalvelujen hankintaan koskevat koko vuonna toteutuneita investointeja. Tiedot saadaan organisaation kirjanpitojärjestelmistä. Panostamista työterveyspalvelujen käyttöön voidaan tarkastella erikseen omien ja ostettujen työterveyspalvelujen osalta. Yleinen tietosisältö sisältää tulosteen (T4.4.1).

T4.5. Henkilöstön korvaamiskustannukset

√ Tietosisältö

Henkilöstön korvaamiskustannukset koostuvat henkilöstön hankinnasta, perehdyttämisestä, kehittämiskoulutuksesta ja erokustannuksista. Korvaamiskustannukset ovat henkilöstöryhmittäin laskettuja korvaamisen keskimääräisiä yksikkökustannuksia henkilöä kohti. Yleisen tietosisällön mukaisen korvaamiskustannuksia kuvaavan taulukon tuottaminen ei ole mahdollista ilman tähän liittyvää tiedonkeruuta, koska tiedot esim. rekrytoinnista ja perehdyttämisestä eivät yleensä sisälly henkilöstöhallinnon tietojärjestelmiin. Henkilöstön korvaamisen yksikkökustannusten esittämistapa ilmenee yleisen tietosisällön tulosteesta (T4.5.1)

√ Käsitteet, määritelmät ja luokitukset

Henkilöstön **korvaamiskustannuksia**, joita on havainnollistettu kuviossa 12, niihin liittyviä käsitteitä ja yksityiskohtaista laskentaa on käsitelty henkilöstövoimavarojen hallintaa ja laskentajärjestelmiä käsittelevässä kirjassa (Lehtonen 1994).

Hankintakustannukset koostuvat henkilöstön rekrytointiin, valintaan, palkkaamiseen ja sijoittamiseen liittyvistä kustannuksista. Näitä ovat mm. työpaikkailmoittelun kustannukset, rekrytoinnin ja henkilövalinta- ja testauskonsulttien palvelujen ostot sekä organisaation oman henkilöstön hankintatoimintaan käyttämän työajan kustannukset.

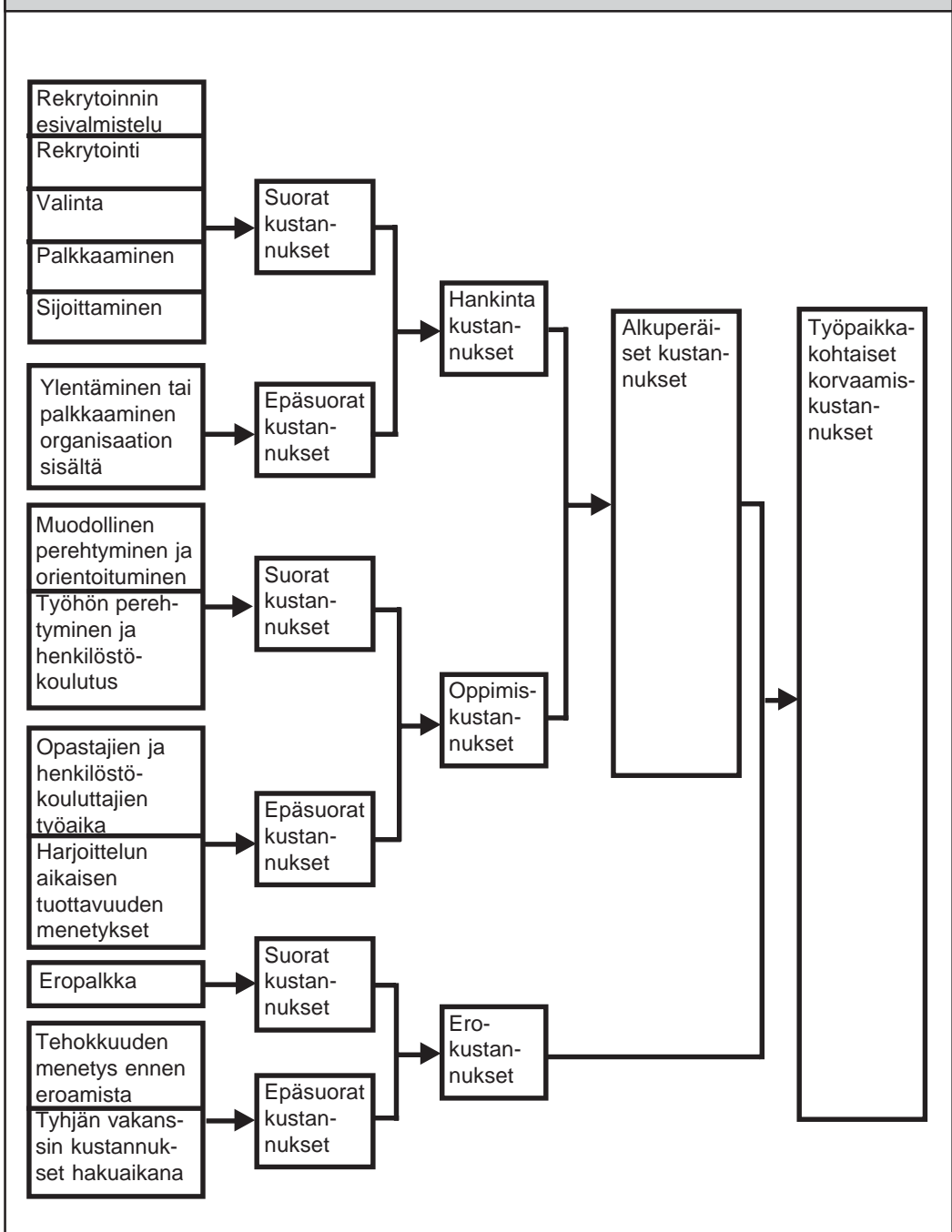
Perehdyttämiskustannuksia ovat uuden henkilön uuteen tehtävään perehtymisen kustannukset. Näitä ovat mm. kurssimaksut, majoitus- ja matkustuskorvaukset sekä perehtymiseen käytetyn työajan työvoimakustannukset sekä perehdyttämiseen osallistuvan oman henkilöstön toimintaan käyttämän työajan kustannukset.

Kehittämiskoulutuksen kustannukset koostuvat kunkin henkilön ko. työnantajan palveluksessaoloaikanaan aiheuttamista kehittämisen ja koulutuksen kustannuksista (käytetyn työajan työvoimakustannukset ja muut kustannukset, ml. kouluttamiseen osallistuvan oman henkilöstön työvoimakustannukset).

Erokustannukset koostuvat mm. eropalkoista ja eroamiseen liittyvästä tuottavuuden menetyksestä.

Korvaamisen yksikkökustannukset kussakin henkilöstöryhmässä lasketaan summaamalla em. korvaamiskustannuserät yhteen ja jakamalla se henkilöiden, joista kustannuksia on aiheutunut, lukumäärällä.

Kuvio 12. Henkilöstövoimavarojen korvaamiskustannusten mittausmalli



T5. Kannustava palkinta

√ Tietosisältö

Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmään voidaan tuloksellisuuskohtaan sisällyttää tietoja, joista ilmenee, miten vaativia organisaation tehtävät ovat ja miten hyvin organisaation henkilöt ovat onnistuneet tuloksen teossa. Tiedot perustuvat tiettyyn poikkileikkausajankohtaan, esimerkiksi vuoden lopussa olleeseen tilanteeseen. Tietojen saanti edellyttää uusien palkkausjärjestelmien olemassaoloa. Työn vaativuus pohjautuu työn vaativuuden arviointiin, henkilökohtainen työtulos henkilökohtaisen työtuloksen arviointiin ja tulos-palkkiopalkka tulospalkkausmalliin.

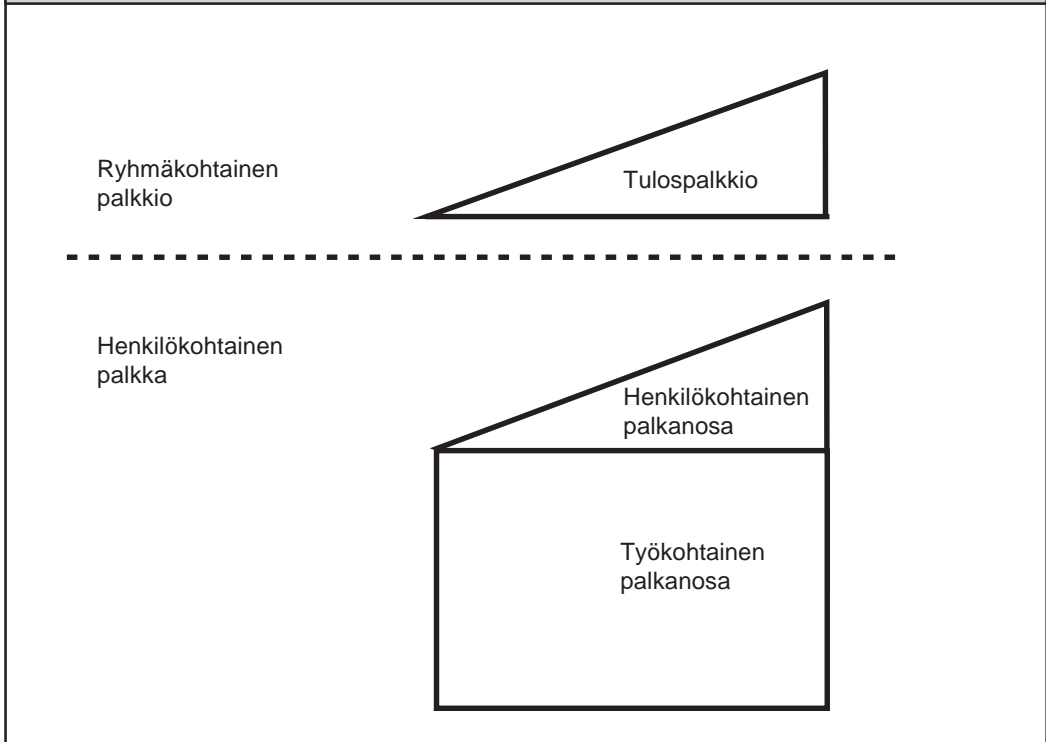
Virastot, jotka ovat ottaneet käyttöön valtiotyönantajan “Valtion palkka-analyysit”, saavat siihen liittyvät tulosteet ja raportit vuosittain Valtion työmarkkinalaitokselta. Keskeistä palkkavertailutietoa sisältävät analyysitulosteet julkaistaan myös Valtion työmarkkinalaitoksen extranet-palveluna verkkoympäristössä. Nämä ovat tarkoitettuja viraston johdon ja henkilöstöhallinnon johdon käyttöön viraston palkkauksellisen aseman arviointiin. Viraston johto voi tarkoituksenmukaisesti katsomallaan tavalla hyödyntää niitä käsitellessään palkkausta ja sen kannustavuutta henkilöstötilinpäätöksen yhteydessä.

Palkkauksesta yleisen tietosisällön tulostemallit ilmenevät liitteestä 1 (T5.1-T5.5.1)

√ Käsitteet, määritelmät ja luokitukset

Uusi palkkausjärjestelmä koostuu työkohtaisesta työn vaativuuteen perustuvasta palkan osasta, henkilökohtaisesta palkanosasta ja mahdollisesti ryhmäkohtaisesta tulopalkkiosasta ja muista työaika- yms. lisistä (ks. Valtion työmarkkinalaitos, Kannustavaan palkkaukseen, 1996).

Kuvio 13. Uuden palkkausjärjestelmän osat



Työn vaativuusryhmä on organisaatiossa käytetyn työn vaativuusluokitusjärjestelmän mukainen luokitus. Luokkien määrä vaihtelee organisaatioittain. Työn vaativuusluokka kuvaa työn tekijälleen asettamia vaatimuksia ja työn suhteellista arvoa organisaation töiden joukossa (ks. Valtion työmarkkinalaitos, Kannustavaan palkkaukseen, 1996).

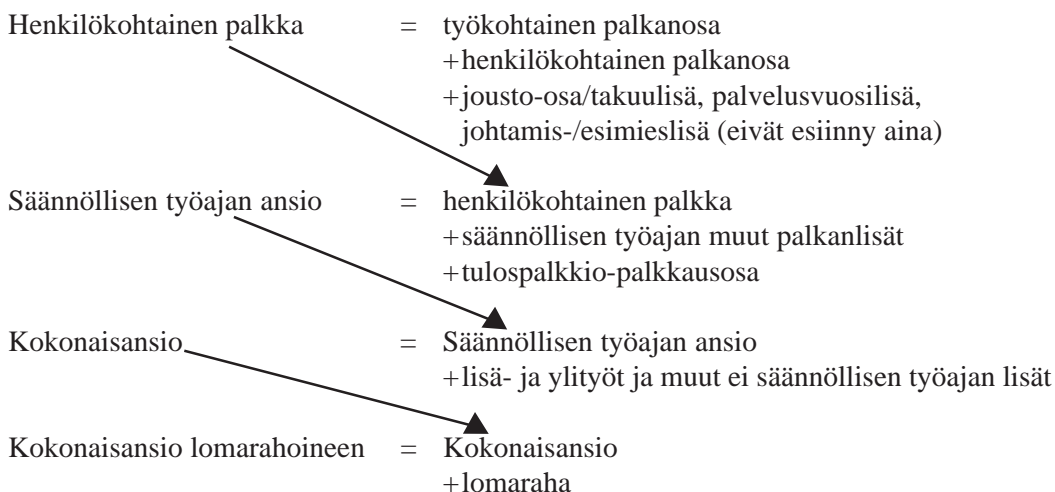
Valtion palkka-analyyseissä 7-luokkainen vaativuustaso (8, 7, 6, 5, 4, 3, 2) perustuu valtiotyönantajan valtion palkka-analyysien (VPL:n) mukaiseen töiden vaativuusluokitukseen, jossa 2 on vaativin luokka ja 8 vähiten vaativin luokka. VPL:n vaativuustaso on systemaattisesti johdettu organisaatiossa käytössä olevasta työn vaativuuden arvioinnin järjestelmän tiedoista. VPL:n avulla erilaisten työn vaativuusjärjestelmien mukaiset vaativuusluokitukset saadaan yhteismitallisiksi (Valtion työmarkkinalaitos, VPL käsikirja, 1995).

Henkilökohtaisen palkanosan pisteet määritellään kunkin organisaation, jossa on ns. uusi palkkausjärjestelmä, henkilökohtaisen palkanosan järjestelmällä. Arviointi tapahtuu taval-

lisimmin vuosittain pidettävissä tuloskeskusteluissa tai vastaavissa. Tulosta arvioidaan yleisimmin päätekijöiden (työtulos tai työsuoritus, ammatinhallinta, yhteistyökyky ja lisäksi ideointi- ja uudistumiskyky, johtamistaito jne.) avulla. Arviointi tapahtuu useimmiten viisiportaisella asteikolla (1, 2, 3, 4, 5), jossa 1 on huonoin ja 5 parhain arviointitulos (ks. Valtion työmarkkinalaitos, Kannustavaan palkkaukseen, 1996).

Tulospalkkiopalkka on ryhmän tulokseen perustuva muita palkan perusteita täydentävä erillinen palkanosa. Tulospalkkiopalkkauksessa maksetaan etukäteen yleensä ryhmälle asetettujen tulostavoitteiden saavuttamisesta tai ylittämisestä, joka todetaan tulospalkkausmallin mukaisesti.

Erilaiset ansiokäsitteet määräytyvät seuraavasti:



Ansioita laskettaessa otetaan mukaan pääpalvelusuhteessa olevat kokoaikaiset ja koko kuukaudesta täysimääräistä palkkaa saaneet. Ansioiden laskennassa eivät ole mukana harjoittelijat, oppisopimussuhteiset eivätkä erillispalkkionsaajat. Jos ansioihin luetaan tuntipalkkaiset, tuntipalkat on ensin muutettava kuukausipalkkoiksi.

T6. Henkilöstötuotokset ja tuloksellisuus

T6.1. Taloudelliset ja muut toiminnan tunnusluvut

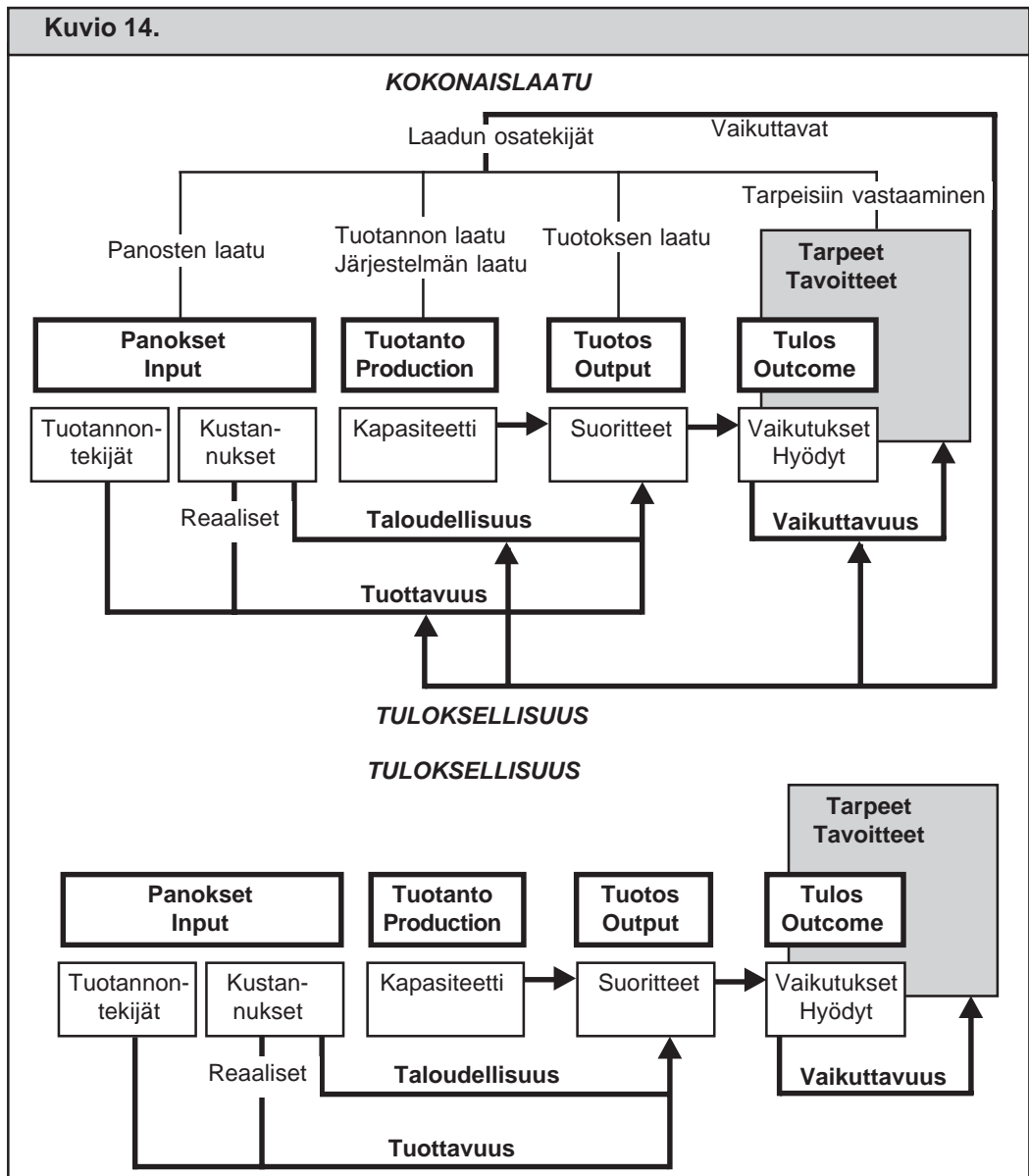
√ Tietosisältö

Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmässä taloudelliset ja muut toiminnan tunnusluvut (tuottavuus, taloudellisuus, vaikuttavuus, tehokkuus) lasketaan jäljessä olevia kaavoja ja menettelyjä soveltaen siinä määrin, kun ne organisaatiossa ovat mahdollista toteuttaa. Mittarit lasketaan koko vuotta koskevista tiedoista. Tunnusluvuissa tuotos tai muu “aikaansaannos” (hyöty, vaikutus) suhteutetaan henkilöpanoksiin eli esim. tehtyyn työaikaan tai joskus henkilötyövuosien määrään. Esimerkiksi tuottavuuden osalta on tällöin kyse työn tuottavuudesta. Tietojen ja tulosten analysoinnissa pitää ottaa huomioon se, että työn tuottavuuteen vaikuttavat myös mahdolliset muiden panostekijöiden, kuten pääomapanosten muutokset. Yleisen tietosisällön tulosteessa (T6.1.1) on esimerkkikooste taloudellisista ja muista toiminnan tunnusluvuista.

Työpanosta suositellaan mitattavaksi tehdyllä työajalla eli esimerkiksi tehdyillä työtunneilla tai reaalisilla työvoimakustannuksilla.

✓ **Käsitteet ja määritelmät**

Alla olevissa kuviossa 14 on kuvattu tuotantoprosessia ja siihen liittyviä operationaalisia mittareita ¹⁾.



¹⁾ Lähde: Huuskonen - Ijäs - Lehtoranta: *Julkisten palvelujen laadunarviointi, Arviointikehikko ja näkökulmia, Tuottavuudella Tulevaisuuteen -ohjelman julkaisu, Tilastokeskus ja Suomen Kuntaliitto, Helsinki 1997).*

Taloudellisuus = tuotos (tuotannon määrä) / tuotantokustannukset

Taloudellisuuden käänteisluku on

yksikkökustannukset = tuotantokustannukset / tuotos

Vaikuttavuus = Tuotettujen palveluiden yms. toteutuneet vaikutukset ts. aikaansaadut vaikutukset, tulokset suhteessa tavoiteltuihin vaikutuksiin.

Tuottavuus = Tuotos / Panokset .

Tuotoksen määrä/volyymi voidaan mitata eri tavoin riippuen lähtöaineistosta; arvon deflatointi, jalostusarvo, määrämittaus hintojen puuttuessa.

Maksullisten palvelujen osalta tuottavuutta voidaan mitata henkilötyövuotta kohti lasketun kiinteähintaisen jalostusarvon avulla eli

$$\text{Jalostusarvo henkilötyövuotta kohti} = \frac{\text{Jalostusarvo kiintein hinnoin}}{\text{Henkilötyövuosien lkm}}$$

Jalostusarvo = organisaation kokonaistuotot - (ostot + yleiskustannukset + poistot + korot). Kiinteähintaiseksi jalostusarvo muutetaan kertomalla ko. vuoden jalostusarvo vuoden, jonka hinnoissa jalostusarvo ilmaistaan, hintaindeksillä ja jakamalla ko. vuoden hintaindeksillä. Laskelmissa voidaan käyttää Tilastokeskuksen tuottamia julkisten menojen hintaindeksin valtiontalouden kokonaisindeksiä, tuottajahintaindeksiä (koskee teollisuus-tuotantoa) tai kuluttajahintaindeksiä.

Markkinattomissa palveluissa tuotos joudutaan mittaamaan tuotettujen tuotteiden määrillä. Tällöin tuotekohtaiset määrämuutokset painotetaan joko työaika- tai kustannusosuuksilla kokonaistuotosmuutosta laskettaessa. Määräindikaattoreista esimerkkeinä mainittakoon tutkimukset, selvitykset ja analyysit, lausunnot, luvat, ratkaistut asiat sekä päätökset.

Työpanoksen hintaa ja sen reaalista muutosta voidaan mitata henkilötyövuoden kiinteällä hinnalla

$$\text{Henkilötyövuoden kiinteä hinta vuonna t} = \frac{\text{Työvoimakustannukset kiintein hinnoin vuonna t}}{\text{Henkilötyövuosien lukumäärä vuonna t}}$$

Työvoimakustannusten laskentaa kiintein hinnoin on selitetty työvoimakustannuskohdassa T1.3.

Työn tuottavuutta joudutaan monissa paikoissa mittaamaan vain keskeisten suoritteiden osalta, ts. niiden suoritteiden osalta, joista on systemaattista seuranta/tilastointia.

Työn tuottavuusluvut eivät sovellu vertailutiedoiksi eri alojen välillä. Tuottavuuden seuraaminen omien keskeisten suoritteiden kohdalla on tärkeää.

Tuottavuudesta puhuttaessa on syytä kiinnittää huomiota siihen, mitkä henkilöstöön liittyvät asiat edesauttavat siinä, että saadaan aikaan hyviä työtuloksia. Tällöin tulee kiinnittää huomiota sellaisiin asioihin kuin

- johtamisella luotuihin henkilöstön onnistumisen mahdollisuuksiin,
- osaamiseen ja
- motivaatiotekijöihin

Jos em. asiat ovat kunnossa, voidaan olla melko varmoja, että palvelut ja tehtävät saadaan aikaan tuottavasti.

T6.2. Asiakastyytyväisyys

√ Tietosisältö

Asiakastyytyväisyyttä voidaan seurata sitä varten kehitetyllä ns. asiakastyytyväisyysbarometrillä. Tällä selvitetään asiakkaiden tyytyväisyyttä organisaation tuotteisiin ja palveluihin työtyytyväisyyden tavoin. Asiakastyytyväisyyden mittausta on käsitelty mm. Suomen Laatu yhdistyksen julkaisussa (Suomen Laatu yhdistys 1995).

Asiakastyytyväisyyttä voidaan selvittää ainakin **kolmelta osa-alueelta**:

- 1) asiakkaan palvelutapahtuma ja palvelun jälkihoito (henkilöstön onnistuminen palvelutyössä eli tuotteen/palvelun saattamisessa asiakkaan käyttöön ja asiakkaan jälkihoidossa)
- 2) palvelun tai tuotteen laatu
- 3) palvelun tai tuotteen hinta

Asiakastyytyväisyys voidaan selvittää seuraavalla neljällä tavalla tai niiden yhdistelmällä:

- 1) Henkilökohtaisena haastatteluna
- 2) Puhelinhaastatteluna
- 3) Kirjallisena kyselynä (postilomake, sähköposti tai muu e-tekniikka)
- 4) Vuorovaikutteisena atk-kyselynä

Mikäli kysely kohdistetaan suurelle asiakasjoukolle, asiakastyytyväisyys selvitys kannattaa tehdä kirjallisena. Ihmiset eivät yleensä vastaa luotettavasti laajoihin kyselyihin, joten kysymysten määrä tulee rajoittaa 15-20 kappaleeseen (Suomen Laatu yhdistys). Lyhyet kyselyt tunnistavat vain tärkeimmät ongelma-alueet, joten kyselyjä tulee tarvittaessa selventää mm. täydennyshaastatteluin. Asiakaskyselyn voi suorittaa joko oma organisaatio tai asioihin perehtynyt yritys. Vaikka asiakastyytyväisyys toteutettaisiin organisaation ulkopuolisin voimin, niin organisaatiolla pitää olla asia hallinnassa kyselyn sisällön, kohdejoukon ja toteutuksen suhteen.

Asiakastyytyväisyyskysely voi koostua mm. seuraavista kysymyksistä:

- palveluالتتius
- ammattitaito
- luotettavuus
- nykyaikaisuus
- täsmällisyys
- hintojen kohtuullisuus
- laatu
- palvelun riipeys
- kyky ymmärtää asiakkaan ongelma
- tavoitettavuus
- tiedottaminen
- asiakkaan jälkihoito

Lopputuloksena eri palvelut voidaan kohdittain indeksoida esim. seuraavasti:

	indeksiarvo
huono	= 1
välttävä	= 2
tydyttävä	= 3
hyvä	= 4
erittäin hyvä	= 5

Kohdittaiset indeksit painotetaan yhteen joko yhtä suurin painoin tai eri suurin painoin, kohdan tärkeyden mukaan. Asiakastyytyväisyyttä havainnollistetaan yleisen tietosisällön tulosteissa (T6.2.1)

Organisaation ulkoisen asiakastyytyväisyyden lisäksi on usein tarve seurata ja mitata vastaavalla tavalla organisaation sisäistä asiakastyytyväisyyttä.

T7. Henkilöstötuloslaskelma ja -tase

√ Tietosisältö

Henkilöstötase ja henkilöstön pääoma-arvo ovat tällä hetkellä asioita, joiden mittaustapoja kehitetään eri puolilla. Tällä hetkellä eikä tulevaisuudessakaan pystytä mittaamaan kovin tarkasti henkilöstön työssäoloaikanaan tuottamien palvelusten todellista arvoa. Edellä mainitusta huolimatta henkilöstön pääoma-arvo on otettu mukaan yleiseen tietosisältöön, koska karkeammallakin tavalla mitaten henkilöstön arvo auttaa ymmärtämään henkilöstön todellisen, myös rahassa kuvatun, merkityksen organisaation toiminnassa. Henkilöstöpääoma-arvoon liittyvää problematiikkaa ja teoriaa ja ratkaisumalleja on käsitelty tarkemmin henkilöstövoimavarojen hallintaa ja laskentajärjestelmiä käsittelevässä kirjassa (Lehtonen 1994).

Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmässä henkilöstökulut voidaan sisällyttää organisaation tuotto- ja kululaskelmapohjaan (ei viralliseen) eriteltyinä (T7.1) ja henkilöstön arvoa voidaan mitata henkilöstötaselaskelmalla (T7.2). Henkilöstö voidaan sisällyttää myös organisaation taseeseen esimerkkitulosteen (T7.3) tavoin.

Koska henkilöstön tulevien palvelusten arvoa ennen eläkeikää on vaikea arvioida, on henkilöstön pääoma-arvo tulosteissa (T7.2 ja T7.3) laskettu likimääräisesti tehdyn työajan palkkojen ja henkilöstöön kohdistettavien investointien avulla. Likiarvomenetelmä sisältää oletuksen, että henkilölle maksettujen tehdyn työajan palkkojen määrä vastaa hänen palvelustensa arvoa.

$$HRA_t = [HTV_t * (VANELÄ - HKIKÄ_t) * TEHPA_t] * P_t$$

missä HRA_t	=	organisaation henkilöstön realisoitavissa oleva arvo vuonna t
HTV_t	=	organisaation henkilötyövuosien lukumäärä vuonna t
$VANELÄ$	=	vanhuuseläkkeelle siirtymisikä, vuotta
$HKIKÄ_t$	=	organisaation henkilöstön keski-ikä vuonna t (vuotta)

$TEHPA_t$	=	organisaation henkilöstön tehdyn työajan palkat keskimäärin vuonna t (mk (euro)/henkilötyövuosi)
P_t	=	henkilöstön todennäköisyys pysyä organisaation palveluksessa, joka lasketaan vähentämällä luvusta 1 - ennakoitu vaihtuvuusosuus (ml. muu poistuma, kuten työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymiset). Eli jos henkilöstö vaihtaa 3 prosentin todennäköisyydellä työpaikkaa eikä muuta poistumaa tapahdu kerroin = $1 - 0,03 = 0,97$.

Yleiskehikon tulosteessa (**T7.2**) henkilöstöinvestoinnit on määritelty seuraavasti:

Lähtökohtana on, että henkilöstöinvestointien kuoleentumisaika on 10 vuotta. Laskelmien lähtökohtavuonna tehtyjen henkilöstöinvestointien arvo kerrotaan luvulla 10. Seuraavina vuosina kehittämisinvestointien määrä lasketaan vähentämällä edellisen vuoden henkilöstöinvestointien arvosta 10 % ja lisäämällä tähän lukuun ko. vuonna tehdyt investoinnit. Ko. vuonna tehdyt investoinnit määritellään seuraavasti:

$tyty_t$	=	investoinnit työtyytyväisyyteen vuonna t, ks. kohta T4.1
$tyky_t$	=	investoinnit työkuntoon vuonna t, ks. kohta T4.2
$koke_t$	=	investoinnit henkilöstökoulutukseen ja muuhun osaamisen kehittämiseen vuonna t, ks. kohta T4.3
$tyte_t$	=	investoinnit työterveydenhoitoon vuonna t, ks. kohta T4.4
$korv_t$	=	poislähteneiden henkilöiden korvaamiskustannukset vuonna t, jotka vähentävät henkilöstön arvoa, ks. kohta T4.5

Tulosteessa (**T7.2**) raportointivuoden arvot ovat käypähintaisia ja muutokset edellisten vuosien välillä on laskettu raportointivuoden kiinteähintaisista arvoista. Kiinteähintaisen arvon laskentaa on kuvattu kohdassa T1.3.

Taseen vastaava puoli lasketaan seuraavasti: $HRA + tyty + tyky + koke + tyte - korv$. Taseen vastattava puoli on merkitty vastaavan puolen suuruiseksi.

5.4. Tasa-arvonäkökohtien huomioonotto

Hallituksen tasa-arvo-ohjelman mukaan on valtionhallinnon käytäntöjä pyrittävä “valtavirtaistamaan” (Tasa-arvovaltuutetun toimisto, Henkilöstötilinpäätöksen valtavirtaistamistyöryhmän raportti). Sillä tarkoitetaan tasa-arvonäkökulman soveltamista eri alueilla näiden omista lähtökohdista käsin. Organisaation vuosittain tekemä henkilöstötilinpäätös on väline myös hallita tasa-arvon tilaa ja kehittymistä organisaatiossa.

Tasa-arvon soveltamisessa on viisi kysymystä, joiden vastaamisessa HTP -tarkastelu voi olla avuksi:

1. Saavatko naiset ja miehet samasta tai samanarvoisesta työstä samaa palkkaa?
2. Onko naisilla ja miehillä yhtäläiset mahdollisuudet edetä urallaan organisaatiossa?
3. Onko naisilla ja miehillä yhtäläiset mahdollisuudet yhdistää työ ja perhe-elämä?
4. Onko naisten ja miesten työtyytyväisyyteen ja tasa-arvoon liittyvissä kokemuksissa huomattavia eroja?
5. Harjoittaako organisaatio tai työyhteisö aktiivista henkilöstöpolitiikkaa?

Henkilöstötilinpäätös sisältää keskeisimmät henkilöstön strategisessa johtamisessa ja kehittämisessä tarvittavat tiedot, mikä pätee myös tasa-arvonäkökohtiin. Siksi tasa-arvon kannalta oleellisia asioita tarkastellaan myös sukupuolen mukaan. Henkilöstötilinpäätös ei ole kattava tasa-arvotietopaketti, joten laajemmat tasa-arvotilastot tulee tuottaa erilliselvelvityksenä. Seuraavassa on suosituksia siitä, mitä tietoja HTP:ssä tulisi eritellä sukupuolen mukaan, edellä esiintuodut tasa-arvonäkökulman soveltamiskysymykset huomioonottaen.

Henkilöstön keskeiset määrä ja rakennetiedot, kuten ikä, koulutusaste ja henkilöstöryhmä on tarpeen jaotella sukupuolen mukaan.

Työajan käyttö- ja työvoimakustannustietoja voidaan tarkastella erikseen miesten ja naisten osalta, mikäli organisaatiolla tällainen tieto on mahdollista tuottaa. Sukupuolen mukaan on tarpeen seurata esimerkiksi koulutukseen käytettyä työaika, sairauspoissaoloja ja yleensäkin muita välillisiä työvoimakustannuksia aiheuttavia palkallisia poissaoloja. Myös palkkojen sivukuluprosentti voidaan tuottaa sukupuolen mukaan.

Palkkauksen osalta on tarpeen tarkastella, miten naisten ja miesten palkkaus on rakentunut työn vaativuuden, henkilökohtaisen palkanosan arviointitulosten ja tulospalkkauksen toteutumisen osalta. Naisten ja miesten keskiansiota voidaan kuvata ansiokäsitteen mukaan. Edelleen naisten ja miesten keskimääräisiä kokonaisansioita voidaan tarkastella työn vaativuustason, koulutusasteen ja iän mukaan.

Myöskin työtyytyväisyyttä voidaan isommissa organisaatioissa ja yksiköissä tarkastella sukupuolen mukaan, mikäli organisaatio katsoo sen tarpeelliseksi. Varsinkin pienissä yksiköissä ja henkilöstöryhmissä liian yksityiskohtaisten luokitusten käyttö aiheuttaa sen, etteivät henkilöt uskalla vastata tiedusteluun yksilövastausten paljastumisen pelosta. Tällä on lisäksi vaikutusta vastausten aitouteen. HTP:n työtyytyväisyysbarometri sisältää kysymyksen, miten tasa-arvoiseksi organisaatio koetaan.

Tärkeää on seurata, miten eri sukupuolta olevia on johto- ja esimiestehtävissä. Siksi henkilöstötilinpäätöksen tunnuslukutiedustelu sisältää tunnusluvut

- naisten %-osuus johdosta,
- naisten %-osuus esimiehistä ja
- naisten osuus asiantuntijatehtävissä toimivista.

Henkilöstötilinpäätösraporttiin voidaan tarvittaessa sisällyttää ns. **Tasa-arvotilinpäätös**. Tämä on johdon hyväksymä yhteenveto, joka perustuu tasa-arvotietoon perustuviin analyysihin ja niiden yhteiseen tulkintaan mm. tasa-arvoryhmän avustamana. Sen pohjalta asetetaan seuraavan vuoden tasa-arvotavoitteet.

Sukupuolten tasa-arvon edistämiseksi joissakin tapauksissa on tarpeen tuottaa mies-nais-jaotuksella mm. seuraavia HTP:n tulosteita (suluissa viitataan liitteen 1 tulostemalleihin). Edellytyksenä tietenkin on, että sukupuoli-jaotus on saatavissa käytettävästä tietojärjestelmästä ja se katsotaan organisaatiossa tarpeelliseksi.

1. Nykyiset henkilöstöpanokset

1.1. Määrä ja rakenne

Sukupuolirakenne (T1.1.4)

Ikärakenne ja keski-ikä (T1.1.7,T1.1.13)

Koulutusrakenne (T1.1.11)

Henkilöstöryhmän keski-ikä (T1.1.9)

1.2. Työajan käyttö (T1.2.1)

1.3. Työvoimakustannukset (tarpeen mukaan tulosteet T1.3.1-T1.3.5)

2. Henkilöstötarve

2.1. Henkilöstön kysyntä ja tarjonta (T2.1)

3. Henkilöstön motivaatio, osaaminen ja työkuunto

3.1. Työtyytyväisyys

3.1.1. Työtyytyväisyysbarometri (tarpeen mukaan tulosteet T3.1.1-T3.1.1..9)

3.1.2. Sairaus ja tapaturmat (T3.1.2.1-T3.1.2.4)

3.1.3. Vaihtuvuus (T3.1.3.1)

3.1.4. Työkyvyttömyyseläköityminen (T3.1.3.1)

3.2 Pätevyys (osaaminen)

5 Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmän sisältö

5.3 Käsitteet, määritelmät ja luokitukset

Henkilöstökoulutuksen määrä (tarpeen mukaan tulosteet T3.2.1-T3.2.3)
Osaamisen tasot (T3.2.4)

5. Kannustava palkinta

- 5.1. Työn vaativuus (T5.1)
- 5.2. Henkilökohtainen palkanosa (T5.2)
- 5.3. Tulospalkkio (T5.3)
- 5.4. Kokonaispalkka (T5.4.1-T5.4.6)

6. Tulokset

- 6.1. Henkilötyövuoden hinta (tarpeen mukaan nais-/mieshinta mahdollisesti henkilöstöryhmittäin)

6. Henkilöstötilinpäätöksen tunnusluvut ja niiden tulkinta

Edellä luvussa 5 käsitelty ja liitteessä 1 laajoin analyysitaulukoin ja -kuvioin kuvattu henkilöstötilinpäätöksen yleinen tietosisältö pelkistetään jäljempänä esitetyksi tunnusluku-koosteeksi. Valtiovarainministeriön henkilöstöosasto tekee vuosittain tilivirastoille henkilöstötilinpäätöksen tunnuslukutiedustelun. HTP:n jatkokehittämis- ja seurantaryhmä valmisteli jäljempänä olevan vuoden 2000 tunnuslukuja koskevan tiedustelun, jonka pohjana olivat vuosien 1997, 1998 ja 1999 tiedustelut. Tunnuslukutiedustelun ensisijaisena tavoitteena on tuottaa henkilöstötilinpäätöksiä tekeville valtion yksittäisille organisaatioille vertailutietoja. Näitä tarvitaan henkilöstötilinpäätöksen sisältämien tietojen analysoinnissa ja tavoitteiden asetannassa. Myös valtion ylin työnantaja johto saa tiedustelusta arvokasta tietoa, jota se voi hyödyntää erityisesti valtiotyönantajan kilpailukyvyyn ylläpidossa ja parantamisessa. Vertailutietojen tarjontaa kuvataan tarkemmin jäljempänä luvussa 7.2.

6.1. Tunnusluvut

Seuraavassa on luettelo vuoden 2000 HTP:n tunnuslukutiedustelun tunnusluvuista. Vuosittain tunnuslukutiedusteluun tulee aina pieniä muutoksia, mutta tavoitteena on pitää tunnusluku joukko mahdollisimman muuttumattomana vakaan vertailuperustan säilyttämiseksi ja kehitystiedon aikaansaamiseksi. Vuoden 2002 alusta kaikki tunnuslukutiedustelussa esiintyvät markkamäärät muuttuvat euroiksi.

T1. Nykyiset henkilöstöpanokset

Henkilöstömäärä vuonna 20xx

- 2 Henkilöstön lukumäärä vuoden 20xx lopussa
- 3 Henkilöstön lukumäärän %-muutos edellisen vuoden lopusta
- 4 Henkilötyövuosien määrä vuonna 20xx
- 5 Henkilötyövuosien määrän %-muutos edellisestä vuodesta

Henkilöstörakenne vuoden 20xx lopussa

- 6 Johtoon kuuluvien henkilöiden %-osuus henkilöstöstä vuoden 20xx lopussa
- 7 Muiden esimiesasemassa olevien henkilöiden %-osuus henkilöstöstä v. 20xx lopussa
- 8 Asiantuntijatehtävissä toimivien henkilöiden %-osuus henkilöstöstä v. 20xx lopussa
- 9 Kansainvälisissä tehtävissä toimivien %-osuus henkilöstöstä v. 20xx lopussa
- 10 Naisten %-osuus johdosta vuoden 20xx lopussa
- 11 Naisten %-osuus muista esimiehistä vuoden 20xx lopussa
- 12 Naisten %-osuus asiantuntijatehtävissä toimivista vuoden 20xx lopussa

6 Henkilöstötilinpäätöksen tunnusluvut ja niiden tulkinta

6.1 Tunnusluvut

- 13 Kokoaikaisten henkilöiden %-osuus henkilöstöstä vuoden 20xx lopussa
- 14 Määräaikaisten, joilla ei ole organisaatiossa taustavirkaa tai -tehtävää, %-osuus henkilöstöstä vuoden 20xx lopussa (määräaikaiset ilman tukityöllistettyjä)
- 15 Kaikkien määräaikaisissa viroissa tai tehtävissä toimivien (ml. henkilöt, joilla on taustavirka tai -tehtävä ja tukityöllistetyt) %-osuus henkilöstöstä v. 20xx lopussa
- 16 Tukityöllistettyjen %-osuus henkilöstöstä vuoden 20xx lopussa
- 17 Virkasuhteisten %-osuus henkilöstöstä vuoden 20xx lopussa
- 18 Miesten %-osuus henkilöstöstä vuoden 20xx lopussa
- 19 Naisten %-osuus henkilöstöstä vuoden 20xx lopussa
- 20 Keski-ikä vuoden 20xx lopussa, vuotta
- 21 45 vuoden iän saavuttaneiden %-osuus henkilöstöstä vuoden 20xx lopussa
- 22 Koulutustasoindeksi vuoden 20xx lopussa
- 23 Korkeakoulu- ja yliopistotason tutkinnon suorittaneiden %-osuus henkilöstöstä vuoden 20xx lopussa
- 24 Ylemmän korkeakoulu- ja yliopistotason tutkinnon suorittaneiden %-osuus henkilöstöstä vuoden 20xx lopussa
- 25 Tutkijakoulutuksen (lisensiaatin tai tohtorin tutkinnon) suorittaneiden %-osuus henkilöstöstä vuoden 20xx lopussa

Työajan käyttö vuonna 20xx (lasketaan työpäivien tai -tuntien perusteella)

- 26 Tehdyn vuosityöajan %-osuus säännöllisestä vuosityöajasta
- 27 Säännöllinen vuosityöaika / tehty vuosityöaika
- 28 Henkilöstökoulutukseen käytetyn työajan %-osuus säännöllisestä vuosityöajasta
- 29 Vuosiloma-ajan %-osuus säännöllisestä vuosityöajasta
- 30 Sairauspoissaoloajan %-osuus säännöllisestä vuosityöajasta
- 31 Tapaturmapoissaoloajan %-osuus säännöllisestä vuosityöajasta
- 32 Rahana korvatus ylityöajan %-osuus säännöllisestä vuosityöajasta
- 33 Muun kuin rahana tai ylityövapaana korvatus säännöllisen työajan ylittävän ylimääräisen työajan % osuus säännöllisestä vuosityöajasta

Työvoimakustannukset vuonna 20xx (tunnusluvut lasketaan markkamääräisistä (euromääräisistä) vuosikustannuksista)

- 34 Kokonaistyövoimakustannusten %-muutos edellisestä vuodesta käyvin hinnoin
- 35 Kokonaistyövoimakustannusten %-muutos edellisestä vuodesta vuoden 20xx-hinnoin
- 36 Välillisten työvoimakustannusten %-osuus tehdyn työajan palkoista
- 37 Kokonaistyövoimakustannusten %-osuus palkkasummasta
- 38 Tehdyn työajan palkkojen %-osuus työvoimakustannuksista
- 39 Välillisten työvoimakustannusten %-osuus työvoimakustannuksista
- 40 Välillisten palkkojen %-osuus työvoimakustannuksista
- 41 Sosiaaliturvakustannusten %-osuus työvoimakustannuksista

- 42 Muiden välillisten työvoimakustannusten %-osuus työvoimakustannuksista
43 Ostettujen henkilöstöpanosten (ulkoistettujen henkilöstöpalvelujen ja muiden henkilöstöpalvelujen ml. konsulttipalvelut) kustannusten %-osuus työvoimakustannuksista

T2. Henkilöstötarve

- 44 Henkilöstön kysyntä (uusien tai korvaavien henkilöiden rekrytointitarve) yhteensä vuosina $20x(x+1)-20x(x+5)$, %-osuus vuoden 20xx lopun henkilöstöstä
45 Ylemmän korkeakoulu- ja yliopistotason tutkinnon suorittaneiden henkilöiden kysyntä vuosina $20x(x+1)-20x(x+5)$, %-osuus vuoden 20xx lopun henkilöstöstä

T3. Henkilöstön motivaatio, osaaminen ja työkuunto

T3.1 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyys (työtyytyväisyysbarometri) vuonna 20xx

- 46 Työtyytyväisyysindeksi yhteensä, indeksi, v. 20xx (indeksiarvot kohdissa 46-51: 1=huono, 2=välttävä, 3=tyydyttävä, 4=hyvä, 5=erittäin hyvä)
47 Tyytyväisyys työn sisältöön (indeksi)
48 Tyytyväisyys johtamiseen (indeksi)
49 Tyytyväisyys työyhteisön toimivuuteen (indeksi)
50 Työtyytyväisyys kehittymisen tukeen (indeksi)
51 Tyytyväisyys organisaation muihin asioihin (sisäinen avoimuus/tiedotus) (indeksi)

Sairastavuus ja tapaturmat vuonna 20xx

- 52 Sairauspoissaolot, työpäivää/henkilötyövuosi
53 Sairauspoissaolojen pituus, työpäivää/tapaus
54 Tapaturmapoissaolot, työpäivää/henkilötyövuosi
55 Tapaturmapoissaolojen pituus, työpäivää/tapaus

Sairaustapausten yleisyys vuonna 20xx

- 56 1-3 sairauspäivän tapausten osuus kaikista sairaustapauksista
57 Terveysprosentti, ilman sairauspoissaoloja olleiden henkilöiden määrän %-osuus henkilötyövuosien määrästä
58 Sairauksista johtuvien työterveyshuollossa käyntien lukumäärä/henkilötyövuosi

Vaihtuvuus vuonna 20xx

- 59 Lähtövaihtuvuus, toisen työnantajan palvelukseen vuonna 20xx siirtyneiden henkilöiden lukumäärän %-osuus edellisen vuoden lopun henkilöstöstä
- 60 Sisäinen vaihtuvuus, oman organisaation sisällä tehtäviä vaihtaneiden henkilöiden lukumäärän %-osuus edellisen vuoden lopun henkilöstöstä
- 61 Eläkkeelle siirtyneiden henkilöiden lukumäärän (kaikki eläkelajit) %-osuus edellisen vuoden lopun henkilöstöstä
- 62 Luonnollinen poistuma eli toisen työnantajan palvelukseen ja eläkkeelle siirtyneiden ja kuolleiden henkilöiden lukumäärän %-osuus edellisen vuoden lopun henkilöstöstä
- 63 Kokonaispoistuma, kaikkien organisaation palveluksesta eronneiden tai palkattomalle virkavapaalle siirtyneiden yhteismäärän %-osuus edellisen vuoden lopun henkilöstöstä
- 64 Tulovaihtuvuus, palvelukseen otettujen uusien henkilöiden ja palkattomalta virkavapaalta palanneiden henkilöiden lukumäärän %-osuus edellisen vuoden lopun henkilöstöstä
- 65 Alle vuoden palveluksessa olleen vakinaisen henkilöstön %-osuus vakinaisesta henkilöstöstä vuoden 20xx lopussa
- 66 Keskimääräinen työkokemus omassa organisaatiossa vuoden 20xx lopussa, vuotta
- 67 Keskimääräinen eläkkeellesiirtymisikä vuonna 20xx, vuotta

Työkyvyttömyyseläköityminen

- 68 Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden henkilöiden lukumäärän %-osuus edellisen vuoden lopun henkilöstöstä

T3.2 Pätevyys

Pätevyys ja sen kehittäminen vuonna 20xx

- 69 Koulutuksen laajuus, henkilöstökoulutusta saaneiden henkilöiden lukumäärän %-osuus vuoden 20xx lopun henkilöstöstä
- 70 Koulutuksen pituus, työpäivää/koulutettu
- 71 Koulutuspanostus, työpäivää/henkilötyövuosi
- 72 Kehityskeskusteluja käyneiden henkilöiden %-osuus henkilöstöstä (ilmoitetaan vain, jos asiasta on käytettävissä henkilöstön näkemykseen perustuva tieto)
- 73 Henkilöiden, joille on asetettu kirjalliset tulostavoitteet, %-osuus henkilöstöstä
- 74 Henkilöiden, joille on tehty osaamiskartoitus, %-osuus henkilöstöstä
- 75 Henkilöiden, joille on tehty kirjallinen kehittämissuunnitelma, %-osuus henkilöstöstä

T3.3 Työkunto

T4. Henkilöstöinvestoinnit vuonna 20xx**Työtyytyväisyyden edistäminen ja ylläpito**

- 76 Virkistystoimintaan liittyvät investoinnit, mk (euro)/henkilötyövuosi
77 Työyhteisön kehittämiseen liittyvät investoinnit, mk (euro)/henkilötyövuosi

Työkunnan edistäminen ja ylläpito

- 78 Liikunnan tukemisen kustannukset, mk (euro)/henkilötyövuosi

Koulutus- ja muu osaamisen kehittäminen

- 79 Koulutuskustannukset (henkilöstökoulutuksen ajan palkat ja muut koulutuskustannukset), mk (euro)/henkilötyövuosi
80 Em. koulutuskustannusten %-osuus työvoimakustannuksista

Työterveydenhoito

- 81 Ennalta ehkäisevään työterveyshoitoon liittyvät työterveyspalvelun kustannukset bruttona, mk (euro)/henkilötyövuosi
82 Sairaushoitoon liittyvät työterveyspalvelujen kustannukset bruttona, mk (euro)/henkilötyövuosi

Henkilöstön korvaamiskustannukset**T5. Kannustava palkinta vuonna 20xx**

- 83 Kannustavien palkkausjärjestelmien piirissä olevien %-osuus henkilöstöstä
84 Henkilöiden, joilla työn vaativuus on arvioitu, %-osuus henkilöstöstä
85 Henkilöiden, joilla henkilökohtainen työtulos ja ammatinhallinta on arvioitu, %-osuus henkilöstöstä
86 Henkilöiden, jotka ovat saaneet vuonna 20xx henkilökohtaisen palkankorotuksen töiden vaativuuden tai vaativuusluokan noston seurauksena, %-osuus henkilöstöstä
87 Henkilöiden, jotka ovat saaneet vuonna 20xx henkilökohtaisen palkankorotuksen henkilökohtaisen työtuloksen, ammatinhallinnan ja muiden henkilökohtaisten ominaisuuksien perusteella, %-osuus henkilöstöstä
88 Kohdissa 86 ja 87 ilmoitettujen henkilökohtaisen palkankorotuksen saaneiden palkankorotusten yhteismäärän (mk/euro) %-osuus ko. henkilöiden palkkasummasta vuonna 20xx
89 Ryhmäkohtaista tulospalkkiopalkkaa saaneiden %-osuus v. 20xx lopun henkilöstöstä
90 Maksettujen ryhmäkohtaisten tulospalkkioiden (mk/euro) %-osuus v. 20xx organisaation palkkasummasta
91 Ryhmäkohtaisen tulospalkkiopalkan keskimääräinen suuruus vuonna 20xx, mk (euro)/saaja
92 Ylityökorvausten %-osuus organisaation palkkasummasta vuonna 20xx

T6. Tulokset

Taloudelliset ja muut toiminnan tunnusluvut vuonna 20xx

- 93 Liikevaihto/henkilötyövuosi vuonna 20xx
- 94 Toimintamenot/henkilötyövuosi vuonna 20xx
- 95 Liikevaihto/työvoimakustannukset, %-osuus vuonna 20xx
- 96 Toimintamenot/työvoimakustannukset, %-osuus vuonna 20xx
- 97 Henkilötyövuoden hinta vuonna 20xx (työvoimakustannukset mk (euro)/henkilötyövuosi)

Asiakastyytyväisyys vuonna 20xx

- 98 Organisaation ulkoisten asiakkaiden, joiden asiakastyytyväisyyttä seurataan systemaattisesti, %-osuus ulkoisten asiakkaiden kokonaislukumäärästä vuonna 20xx
- 99 Asiakastyytyväisyysindeksi yhteensä, indeksi, v. 20xx (indeksiarvot: 1=huono, 2=välttävä, 3=tyydyttävä, 4=hyvä, 5=erittäin hyvä)

T7. Henkilöstötuloslaskelma ja -tase

6.2. Henkilöstötilinpäätöksen tietojen ja tunnuslukujen tulkinta

Tunnuslukujen analysoinnissa on tärkeää osata nähdä, mitä tunnuslukujen taso ja muutokset kertovat organisaation henkilöstön tilasta ja kehityksestä. Tämä auttaa kiinnittämään huomiota oikeisiin asioihin ja kehittämiskohteisiin.

Henkilöstötilinpäätösten hyväksikäyttöä kuvataan tarkemmin luvussa 7. Tavoite ja ihanne-tilanne olisi, että henkilöstötilinpäätösmenettely sisältäisi pitkälle viedyn analyysi- ja päätöksentekojärjestelmän. Sen tarkoituksena olisi kertoa kunkin organisaation henkilöstötilinpäätöksen tietojen pohjalta, mitkä henkilöstöön liittyvät asiat eivät ole kunnossa ja mitä konkreettisia johtamistoimenpiteitä tulisi tehdä näiden ongelmien parantamiseksi ja korjaamiseksi. Analysointi- ja päätöksentekotaito pitää löytyä itse organisaation johdolta ja HRM-asiantuntijoilta, koska ulkopuolisen on usein vaikea hahmottaa tarkasteluhetkellä tärkeät henkilöstöstrategiset kysymykset puhumattakaan tavoitearvojen asettamisesta. Kuitenkin keskitetysti voidaan jossain määrin aukaista tunnuslukujen tulkintaa ja löytää niiden tietylle tasolle myös syitäkin. Jos henkilöstöön liittyvään ongelmaan löytyy syy, on ongelmaan löydettävissä helpommin myös konkreettiset parantamistoimenpiteet.

Seuraavassa on karkeasti tulkittu ja analysoitu tunnuslukuja ja yritetty löytää syitä tunnuslukujen tietyille käyttäytymiselle. Analyysissä vertailutiedot ovat HTP:n tunnuslukutiedustelusta, johon tulkinnassa viitataan. Vastaavana vertailutietona voi olla muukin organisaation valitsema vertailuaineisto. Tulkinnat saattavat olla kärjistettyjä ja niistä

voidaan perustellusti olla eri mieltä. Tavoitteena on auttaa organisaatiota kiinnittämään asioihin huomiota ja kannustaa tulkintojen tekoon, oikeisiin kehittämistavoitteisiin ja johtamistoimenpiteisiin pääsemiseksi.

Tavoitetasojen asetanta

HTP:n tunnuslukutiedustelumenettelyssä vertailutietoja tarjotaan sekä organisaation virastotyypiryhmästä että kaikista tiedusteluun vastanneista organisaatioista koostuneesta ryhmästä. Kustakin tunnusluvusta on esitetty aritmeettinen keskiarvo, minimiarvo, alakvartiili, mediaani, yläkvartiili ja maksimiarvo seuraavan tulostemallin tavoin (em. käsitteet on kuvattu luvussa 7.3).

VALTIOVARAINMINISTERIÖ
Henkilöstöosasto

HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖKSEN TUNNUSLUVUT VUODELTA 1999

	Oma organisaatio	Vertailuorganisaatiot					Koko valtion budjettitalous
		Keskiarvo	Minimi	Alakvartiili Q1	Mediaani	Yläkvartiili Q3	
1. Nykyiset henkilöstöpanokset							
Henkilöstöpanokset vuonna 1999							
2	Henkilöstön lukumäärä vuoden 1999 lopussa						
3	Henkilöstön lukumäärän %-muutos vuoden 1998 lopusta						
4	Henkilötyövuosien määrä vuonna 1999						
5	Henkilötyövuosien määrän %-muutos vuodesta 1998						
Henkilöstörakenne vuoden 1999 lopussa							
6	Johtoon kuuluvien henkilöiden %-osuus henkilöstöstä vuoden 1999 lopussa						
7	Muiden esimiesasemassa olevien henkilöiden %-osuus henkilöstöstä v. 1999 lopussa						

Tunnuslukujen avulla organisaatio voi asemoida oman tilansa ja asettaa tavoitteekseen esim. tunnuslukujen tason parhaimmissa ja esimerkillisissä organisaatioissa.

Tunnusluvuissa, joissa tilanne on sitä parempi, mitä suurempi sen numeroarvo on, tavoitearvona on tunnuslukutiedustelun yläkvartiili tai jopa maksimiarvo (esimerkkinä tällaisista tunnusluvuista ovat työtyytyväisyyttä ja osaamista kuvaavat tunnusluvut).

Vastaavasti tunnusluvuissa, joissa tilanne on sitä parempi, mitä pienempi sen numeroarvo on, tavoitearvona on tunnuslukutiedustelun alakvartiili tai jopa minimiarvo (esimerkkinä tällaisista tunnusluvuista ovat sairauspoissaoloja ja työvoimakustannuksia kuvaavat tunnusluvut).

Seuraavassa käydään läpi tunnusluvuittain niiden tulkintaa ja tavoitetasojen määrittämistä. Tavoitetasojen määrittämisen pohjaksi tunnuslukutiedustelu tuottaa jokaisesta tunnusluvusta edellä esitetyn muotoisen tulosteen.

T1. Nykyiset henkilöstöpanokset

Henkilöstömäärä vuonna 20xx

2 **Henkilöstön lukumäärä vuoden 20xx lopussa**

3 **Henkilöstön lukumäärän %-muutos edellisen vuoden lopusta**

Henkilöstön lukumäärä kertoo, kuinka monta yksittäistä henkilöä toimii organisaatiossa. Tällä on merkitystä mm. henkilöstöjohtamisen tarpeeseen, sisäisen henkilöstöhallinnon ja henkilöstöpalvelujen järjestämiseen (työterveys-huolto jne), henkilöstöhallinnon tietojärjestelmiin, niiden tarpeeseen, sisältöön sekä työtila- ja välinejärjestelyihin ja niiden tarpeeseen.

4 **Henkilötyövuosien määrä vuonna 20xx**

5 **Henkilötyövuosien määrän %-muutos edellisestä vuodesta**

Henkilötyövuosien määrä mittaa todellisia työpanoksia henkilöiden kokoaikaisina vuosityöpanoksina. Tämä on vuosittain yhtenäisenä pysyvä käsite henkilöstöpanoksille, johon eivät vaikuta esim. koko- ja osa-aikaisten määrän suhteessa tai vuoden sisällä palvelusuhteen kestossa tapahtuneet muutokset. Henkilötyövuosi on se vuosittain vertailukelpoisena säilyvä henkilöstöpanosten mittari, johon eri tunnuslukujen lukumäärä- ja rahamäärätiedot on tarkoituksenmukaisinta suhteuttaa tunnuslukuja laskettaessa.

Henkilöstörakenne vuoden 20xx lopussa

6 **Johtoon kuuluvien henkilöiden %-osuus henkilöstöstä vuoden 20xx lopussa**

Tunnusluku kertoo esimerkiksi, onko organisaatio johtamiskeskineen vai onko päätösvaltaa vastuutettu alaspäin. Mikäli johtoon kuuluvia henkilöitä on yli tunnuslukutiedustelun keskiarvon xx, voidaan pohtia onko organisaatio liian vahvasti johdettu, ottaen huomioon kuitenkin erityyppisten organisaatioiden toiminnalliset johtamistarpeet. Mikäli johtoa on taas vähän (esimerkiksi alle alakvartiilin xx), tulee pohtia, johdetaanko organisaatiossa henkilöstö- ja substanssiasioita riittävässä määrin.

Mikäli tunnuslukuja saadaan samantyyppisistä organisaatioista (HTP:n tunnuslukutiedustelun tai muun Benchmarking -tiedon pohjalta) vertailujen teko on sitä vankemmalla pohjalla. Tämä pätee myös muihin tunnuslukuihin.

Analyysin pohjalta voidaan pohtia, onko johtamisen ja toimintojen toteutuksen organisoinnissa kehitettävää.

7 Muiden esimiesasemassa olevien henkilöiden %-osuushenkilöstöstä 20xx lopussa

Tunnusluku kertoo, sisältääkö organisaatio useita johtamistasoja vai onko päätösvaltaa vastuutettu tehtävien varsinaisesta teosta vastaaville henkilöille. Tärkeää on asettaa kullekin henkilölle sekä määrälliset että laadulliset tulostavoitteet (vrt. tulosohjaus). Se, miten tavoitteisiin päästään on pitkälti työn toteuttajien vastuulla. Tehtävien teon itsenäisyys ja vastuullisuus ovat keskeisiä työtyytyväisyyden ja tuloksellisuuden synnyn perustekijöitä.

Mikäli esimiehiä on yli tunnuslukutiedustelun keskiarvon xx, voidaan pohtia ohjataanko ja säännelläkö organisaatiossa töiden tekoa liikaa mm. edellä mainitut tuloksellisuuteen vaikuttavat motivaatioasiat huomioonottaen.

Analyysin pohjalta voidaan arvioida, onko organisaatiolla liian monitasoinen, byrokraattinen toimintatapa ja perustuvatko esimiestehtävät todellisen toiminnan vaateisiin vai onko esimiesportaiden laaja esiintyminen vain tapa esim. urakehityksen turvaamiseen ja palkitsemiseen. Myös esimiesten määrän alhaisuuden (alakvartiilin xx alapuolella) tarkoituksenmukaisuutta voidaan pohtia mm. valmentavan henkilöstöjohtamisen tarpeen pohjalta.

8 Asiantuntijatehtävissä toimivien henkilöiden %-osuus henkilöstöstä v. 20xx lopussa

Tunnusluku kertoo, onko organisaatio asiantuntija- vai muuntapainen organisaatio. Mikäli asiantuntijoiden osuus henkilöstöstä on yli 50 %, voidaan puhua asiantuntijaorganisaatiosta.

Em. organisaatiotyyppi tulee ottaa huomioon mm. henkilöstöjohtamisessa (esim. valmentava johtaminen) ja osaamisen kehittämisessä. Asiantuntijaorganisaatiossa tulee panostaa erityisesti henkilöstön osaamisen johtamiseen eli osaamisen varmistamiseen, ylläpitoon ja kehittämiseen toiminnasta johdettujen tulevaisuuden osaamistarpeiden pohjalta. Asiantuntijaorganisaatioilla tulisi olla toimiva osaamisen hallinta- ja mittaamisjärjestelmä.

9 Kansainvälisissä tehtävissä toimivien %-osuus henkilöstöstä v. 20xx lopussa

Tunnusluku kertoo, kuinka paljon kansainväliseen toimintaan liittyvää osaamista (kansainvälisyystaitoa ja vuorovaikutustaitoa, jossa kielitaito on yksi elementti) tulee erityisesti kehittää ja miten hyvin organisaation tulee tuntea henkilöstöhallinto, oikeudelliset asiat ja palvelussuhteen ehdot myös kotimaan ulkopuolella.

Jos kansainvälisissä tehtävissä toimii yli 50 % henkilöstöstä, kyse on kansainvälisestä organisaatiosta.

10 Naisten %-osuus johdosta vuoden 20xx lopussa

Tunnusluku kertoo, miten tasaisesti eri sukupuolta omaavia on johdossa. Syynä naisten (tai miesten) osuuden vähäisyyteen voi olla esim. asenteellinen nimityspolitiikka tai se, että tehtäviin ei ole hakeutunut riittävästi tehtävien osaamis- ja muut vaateet täyttäviä naisia (tai miehiä).

Jos naisten (tai miesten) osuuden määrä on alhainen (alle alakvartiilin xx), tulisi pohtia onko tähän syynä organisaation/valitsijatahon käytännöt vai työmarkkinoiden kysyntä-tarjontasuhteet.

11 Naisten %-osuus muista esimiehistä vuoden 20xx lopussa

Tunnusluku kertoo, miten tasaisesti eri sukupuolta omaavia on esimiehissä. Syynä naisten (tai miesten) osuuden alhaisuuteen voi olla esim. asenteellinen nimityspolitiikka tai se, että tehtäviin ei ole hakeutunut riittävästi tehtävien osaamis- ja muut vaateet täyttäviä naisia (tai miehiä).

Jos naisten (tai miesten) osuuden määrä on alhainen (alle alakvartiilin xx), tulisi pohtia, onko tähän syynä organisaation/valitsijatahon käytännöt vai työmarkkinoiden kysyntä-tarjontasuhteet.

12 Naisten %-osuus asiantuntijatehtävissä toimivista vuoden 20xx lopussa

Tunnusluku kertoo, miten tasaisesti eri sukupuolta omaavia on asiantuntijoina. Syynä esim. naisten (tai miesten) osuuden vähäisyyteen voi olla esim. asenteellinen nimityspolitiikka tai se, että tehtäviin ei ole hakeutunut riittävästi tehtävien osaamis- ja muut vaateet täyttäviä naisia (tai miehiä).

Jos naisten (tai miesten) osuuden määrä on alhainen (alle alakvartiilin xx), tulisi pohtia, onko tähän syynä organisaation/valitsijatahon käytännöt vai työmarkkinoiden kysyntä-tarjontasuhteet.

13 Kokoaikaisten henkilöiden %-osuus henkilöstöstä vuoden 20xx lopussa

Toiminnallisesti osa-aikaisuus soveltuu sellaisiin tehtäviin, jotka määrällisesti voidaan hoitaa osa-aikaisesti tai tehtävät voidaan ilman asiakaspalvelun häiriintymistä ja tuottavuusmenetyksiä helposti jakaa useampien henkilöiden kesken. Osa-aikaisuus antaa henkilöstölle mahdollisuuden esimerkiksi eri elämäntilanteissa sovittaa yhteen työ- ja perhe-elämän, mikä taas saattaa edesauttaa työssä jaksamista.

Jos organisaation palveluksessa on vähän osa-aikaisia, voidaan pohtia, rohkaiseeko organisaatio henkilöstöä joustavien työaikamuotojen käyttöön esim. henkilöiden eri elämäntilanteissa. Jos osa-aikaisia on taas paljon, voidaan arvioida, haittaako osa-aikaisuus toimintaa ja vaikuttaako runsas osa-aikaisuus mm. henkilöstön työtyytyväisyyteen ja työssä jaksamiseen tai sukupuolten väliseen tasa-arvoon.

14 Määräaikaisten, joilla ei ole organisaatiossa taustavirkkaa tai -tehtävää, %-osuus henkilöstöstä vuoden 20xx lopussa (määräaikaiset ilman tukityöllistettyjä)**15 Kaikkien määräaikaisissa viroissa tai tehtävissä toimivien (ml. henkilöt, joilla on taustavirka tai -tehtävä ja tukityöllistetyt) %-osuus henkilöstöstä v. 20xx lopussa**

Määräaikaisten osuutta tulee tarkastella organisaation toiminnallisista lähtökohdista. Määräaikaiset palvelussuhteet mahdollistavat työvoimatarpeen tyydyttämisen niukemmissakin taloudellisissa olosuhteissa, jolloin määrärahoja ei tarvitse sitoa kiinteästi. Toisaalta määräaikaisuus nostaa organisaation henkilöstöinvestointeja (rekrytointi, perehdyttäminen, normaali henkilöstön kehittäminen) suhteessa rajoitettuun työssäoloaikaan sidoksissa oleviin tulevaisuuden henkilöstötuottoihin. Mikäli taas määräaikaisia henkilöitä ei riittävästi perehdytetä tehtäviin eikä osaamista kehitetä, niin tämä näkyy organisaation tuloksellisuudessa ja aiheuttaa motivaatio-ongelmia. Tilapäistöiden laaja käyttö pitää yllä epävarmuutta työntekijöissä, ei motivoi työpaikkakohtaisen osaamisen kartuttamiseen ja voi aiheuttaa työyhteisöissä ja työmarkkinoilla jännitteitä pysyvässä työssä olevien ja tilapäistöitä tekevien välillä.

Jos määräaikaisia on esim. yli 20 prosenttia, tulee selvittää, onko määräaikaisuuden käytölle riittävät perusteet ja aiheutuuko siitä edellä esiintuotuja ongelmia.

16 Tukityöllistettyjen %-osuus henkilöstöstä vuoden 20xx lopussa

Tukityöllistettyjen runsas käyttö vakinaisuusluonteisissa tehtävissä kuvastaa resurssien väärää mitoitusta, mikä ei voi pitkään olla käytäntö mm. edellä mainituista määräaikaaisuuteen liittyvien ongelmien vuoksi.

Vakinaiset henkilöresurssit ja toiminnot tulisi saattaa toisiaan vastaaviksi.

17 Virkasuhteisten %-osuus henkilöstöstä vuoden 20xx lopussa

Kertoo, miten tärkeitä julkista valtaa sisältävät viranomaistehtävät ovat organisaatioissa

18 Miesten %-osuus henkilöstöstä vuoden 20xx lopussa

19 Naisten %-osuus henkilöstöstä vuoden 20xx lopussa

Tunnusluvut kertovat, miten henkilöstö on jakautunut sukupuolen mukaan. Tavoitetilä olisi mahdollisimman tasainen henkilöstörakenne ja -määrä sukupuolen mukaan.

Sukupuolirakenteen tulisi muotoutua eri henkilöstöryhmissä ja muilla henkilöstöjaotteluilla normaalin työjärjestely- ja rekrytointikäytäntöjen mukaan, jossa tehtävään kohdennetaan/valitaan aina ko. työn osaamis- ja muiden vaatimusten kannalta pätevin henkilö.

20 Keski-ikä vuoden 20xx lopussa, vuotta

Tavoitteena on, että eri ikäluokissa olisi mahdollisimman sama määrä henkilöitä. Tällöin henkilöstö jäisi tasaisesti eläkkeelle, ilman yhtäkkisen suuren osaamisvajeen syntyä. Myös työyhteisön ilmapiirin kannalta tasainen ikärakenne on toivottava. Keski-ikä ei välttämättä kuvaa aina em. asiaa oikein, vaan aina tulee tarkastella ikäjakaumaa. Mikäli organisaation keski-ikä on yli 43 vuotta, se on varma merkki henkilöstön liiallisesta ikääntymisestä. 43 vuotta on se keski-ikä, jolloin esim. HTP:n kuvauksen mukaisissa eri ikäluokissa henkilöitä on määrällisesti suunnilleen yhtä paljon.

Tasapuolinen ikärakenne voidaan turvata riittävän pitkälle tulevaisuuteen yltävällä henkilöstösuunnittelulla ja siihen perustuvilla henkilöstön konkreettisilla rekrytointitoimenpiteillä. Rekrytoinnin onnistumisen edellytys on, että tiedetään minkälaista osaamista organisaatio tarvitsee tulevaisuudessa eli organisaatiolla tulisi olla käytössä osaamisen johtamis- ja arviointijärjestelmä. Organisaation käytännössä osoittama hyvä maine henkilöstönsä osaamisesta, työtyytyväisyydestä ja työkyvystä huolehtivana esimerkillisenä työnantajana, joka tarjoaa mielekkäitä ja haastavia tehtäviä ja palkitsee niistä oikeudenmukaisesti, takaa henkilöstön pysyvyyden ja rekrytoinnin onnistumisen.

21 45 vuoden iän saavuttaneiden henkilöiden %-osuus henkilöstöstä vuoden 20xx lopussa

Yli 45-vuotiaiden osuus kuvaa henkilöstöryhmää, joiden työkyvyn ylläpito-toimintoihin tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota.

Tasaisen ikärakenteen tavoittelemiseksi 45-vuotiaiden ja vanhempien määrä ei saisi ylittää 45 %.

22 Koulutustasoindeksi vuoden 20xx lopussa

Kertoo organisaation ammatillisella pohjakoulutuksella mitatusta osaamis-potentiaalista.

Tavoitteena tulisi olla tunnusluvun mahdollisimman korkea arvo esim. yläkvartiili xx. Kuitenkin tavoiteltava koulutustaso on viime kädessä sidoksissa organisaation tehtävien vaatimaan tasoon, joten se on määriteltävä aina organisaatiokohtaisesti. Esim. asiantuntijaorganisaatiossa indeksin arvo tulisi olla vähintään 6.

Koulutustasoindeksiä voidaan nostaa ensisijaisesti rekrytoinnilla, mutta myös jatko-opiskelua tukemalla, jos siitä on hyötyä henkilön työtehtävissä.

23 Korkeakoulu- ja yliopistotason tutkinnon suorittaneiden %-osuus henkilöstöstä vuoden 20xx lopussa**24 Ylemmän korkeakoulu- ja yliopistotason tutkinnon suorittaneiden %-osuus henkilöstöstä vuoden 20xx lopussa****25 Tutkijakoulutuksen (lisansiaatin tai tohtorin tutkinnon) suorittaneiden %-osuus henkilöstöstä vuoden 20xx lopussa**

Korkeakoulututkinnon suorittaneiden osuus kertoo potentiaalisista valmiuksista selviytyä työelämän haasteista. Tätä analyyttisen ajattelukapasiteetin laajuutta kuvaavat ylemmän korkeakoulututkinnon ja erityisesti tutkijakoulutustason tutkintojen suorittaneiden osuudet.

Mahdollisimman suuri korkeakoulututkintojen määrä kussakin luokassa on yleensä hyvä tavoite eli tavoitteena tulisi olla vähintään tunnuslukujen keskiarvo xx. Vrt. kuitenkin organisaation toimintojen/tehtävien pohjalta määritetty tarve.

Koulutustasoa voidaan nostaa ensisijaisesti tavoitteellisella rekrytoinnilla, mutta myös tukemalla sellaista jatko-opiskelua, jolla on välitöntä tai välillistä hyötyä henkilön tulevissa työtehtävissä.

Työajan käyttö vuonna 20xx

26 Tehdyn vuosityöajan %-osuus säännöllisestä vuosityöajasta

Tunnusluku kertoo, kuinka suuri osa työajasta tehdään varsinaisia työtehtäviä. Tavoitteena on mahdollisimman korkea prosenttiosuus eli yläkvartiili xx.

Tehtyä työaikaa voidaan pidentää mm. sairauspoissaoloja alentamalla eli vaikuttamalla palkallisen poissaoloajan määrään. Jos sairauspoissaoloja onnistutaan vähentämään prosentilla, se merkitsee prosentin tuottavuuslisäystä, mikäli lisääntynyt työaika käytetään tuottavaan työhön.

27 Säännöllinen vuosityöaika / tehty vuosityöaika

Tunnusluku kertoo, kuinka suuri työpanos tarvitaan yhden henkilötyövuoden työpanoksen vaativien työtehtävien tekoon, kun työaikaa vähentävänä tekijänä otetaan huomioon lomat, sairauspoissaolot ja muu palkallisen välillisen työajan käytön määrä.

Tavoite on mahdollisimman alhainen luku eli esimerkiksi alakvartiili xx.

28 Henkilöstökoulutukseen käytetyn työajan %-osuus säännöllisestä vuosityöajasta

Henkilöstökoulutukseen käytetty työaika kuvaa osaltaan henkilöstön kehittämiseen panostamista. Vähimmäistavoitteena voisi olla tunnuslukujen keskiarvo xx.

29 Vuosiloma-ajan %-osuus säännöllisestä vuosityöajasta

Tunnusluku kertoo, paljonko organisaation henkilöstö käyttää työajastaan vuosilomiin. Mitä iäkkäämpää henkilöstö on, sitä suurempi on vuosiloma-aikojen osuus. Tämänkin kohdalla on tavoitteena mahdollisimman tasainen ikärakenne, mikä pitää panostukset lomiin kohtuullisena.

30 Sairauspoissaoloajan %-osuus säännöllisestä vuosityöajasta

Organisaation tavoitteena on pitää henkilöstö terveenä ja työpaikalla. Siksi sairauspoissaoloja tulisi olla mahdollisimman vähän eli tavoitteena olisi alakvartiili xx tai minimi.

Sairauspoissaoloja voidaan vähentää laadukkaan johtamisen seurauksena aikaansaaduilla hyvillä työoloilla, pitämällä huolta jokaisesta työntekijästä, haastavilla töillä, osaamisen varmistamisella, liikunnan tukemisella, ennalta ehkäisevillä työterveyspalveluilla ja tehokkaalla sairauden hoidolla.

31 Tapaturmapoissaoloajan %-osuus säännöllisestä vuosityöajasta

Tunnusluku kertoo työpaikan ja työolosuhteiden turvallisuudesta. Tavoitteena tulisi olla tunnusluvun mahdollisimman alhainen arvo eli 0 tai alakvartiili (xx).

Tunnuslukuun voidaan vaikuttaa ennalta ehkäisevällä työsuojelutoiminnalla, turvallisella työympäristöllä, oikeilla työtavoilla ja henkilöstön koulutuksella.

32 Rahana korvatus ylityöajan %-osuus säännöllisestä vuosityöajasta**33 Muun kuin rahana tai ylityövapaana korvatus säännöllisen työajan ylittävän ylimääräisen työajan %-osuus säännöllisestä vuosityöajasta**

Mikäli henkilöstö tekee jatkuvasti ylitöitä, se aiheuttaa työnantajalle kustannuksia ja vaikuttaa henkilöstön jaksamiseen. Siksi ylitöiden määrän tavoite voisi olla alakvartiili.

Myöskään korvaamatonta ylityötä ei saisi merkittävästi esiintyä ja tavoitearvo voisi olla enintään alakvartiili xx tai 0.

Esimiesten vastuulla on huolehtia siitä, ettei ylitöitä tehdä yli työaikalainsäädöksistä ilmenemien enimmäismäärien.

Samoin esimiesten tulee huolehtia siitä, ettei kukaan tee palkatonta ylityötä merkittävässä määrin. Tuloseskusteluissa tulee sopia kunkin henkilön tulostavoitteet/tehtävät siten, että hän pystyy suoriutumaan niistä säännöllisen työajan puitteissa. Tulostavoitteet/tehtävät määritellään tehtävässä edellytettävän normaalin (hyvän) työtuloksen tasoa heijastaen.

Jo henkilökohtaisen palkanosan määrittely edellyttää, että tehtävien määrä on eri henkilöiden välillä oikein ja tasapuolisesti mitoitettu.

Työvoimakustannukset vuonna 20xx**34 Kokonaistyövoimakustannusten %-muutos edellisestä vuodesta käyvin hinnoin****35 Kokonaistyövoimakustannusten %-muutos edellisestä vuodesta vuoden 20xx-hinnoin,**

Työvoimakustannusten nousu tulisi olla mahdollisimman alhainen eli enintään yhtä paljon kuin kilpailijoilla. Tavoitteena voisi olla keskiarvo tai alakvartiili.

Työvoimakustannuksia voidaan alentaa henkilöstöjohtamisen keinoin, vaikuttamalla alentavasti varsinkin sellaisiin “negatiivisiin” työvoimakustannuksiin, joilla ei edesauteta tuloksenteon ja osaamisen ylläpitoa tai parantamista. Tällaisia negatiivisia asioita ovat esim. sairaus- ja tapaturmapoissaolot ja niistä aiheutuvat työajan käyttö- ja sairaushoidon kustannukset, huonosta työn organisoinnista aiheutuvat lisä- ja ylityökustannukset, organisaation toimintaa tai sen henkilöstön osaamista tai työkykyä tukemattomat turhat koulutus- ja kehittämiskustannukset, tehtävien yli- tai aliresursointi jne.

36 Välillisten työvoimakustannusten %-osuus tehdyn työajan palkoista

37 Kokonaistyövoimakustannusten %-osuus palkkasummasta

38 Tehdyn työajan palkkojen %-osuus työvoimakustannuksista

39 Välillisten työvoimakustannusten %-osuus työvoimakustannuksista

40 Välillisten palkkojen %-osuus työvoimakustannuksista

41 Sosiaaliturvakustannusten %-osuus työvoimakustannuksista

42 Muiden välillisten työvoimakustannusten %-osuus työvoimakustannuksista

Työvoimakustannusten korkeutta tulisi tarkastella siltä kannalta, mikä vaikutus niihin panostamisella on organisaation tulokseen tai kustannusten säästöön. Niinpä välillisten työvoimakustannusten osuus tehdyn työajan palkoista tulisi olla mahdollisimman alhainen (alakvartiili xx). Sama pätee muihin työvoimakustannuseriin paitsi tehdyn työajan palkkojen osuuteen työvoimakustannuksista, jonka tulisi olla mahdollisimman korkea eli yläkvartiili xx.

Työvoimakustannuksiin voidaan vaikuttaa kiinnittämällä huomiota yksittäisiin työvoimakustannuseriin kuten sairauspoissaoloihin. Kaikkein eniten työvoimakustannusten määrään voidaan vaikuttaa oikeasti mitoitettulla henkilöstön määrällä (vrt. tunnusluku 35).

43 Ostettujen henkilöstöpanosten (ulkoistettujen henkilöstöpalvelujen ja muiden henkilöstöpalvelujen ml. konsulttipalvelut) kustannusten %-osuus työvoimakustannuksista

Jos ostettujen henkilöstöpalvelujen määrä on suuri, organisaation toiminnan järjestelyjä tulisi tarkastella kokonaisuudessaan. Organisaation ei kannata pitää kaksinkertaista miehitystä toiminnoissa esimerkiksi siten, että organisaatiossa toimii suuri määrä konsulttipalvelujen ostoon keskittyneitä henkilöitä, jotka teettävät itse asiassa heille kuuluvat tehtävät ostamalla henkilöstö- ja asiantuntijapalveluja. Hälytysraja tunnusluvulle voisi olla keskiarvo.

T2. Henkilöstötarve

- 44 Henkilöstön kysyntä (uusien tai korvaavien henkilöiden rekryointitarve) yhteensä vuosina (20xx+1)-(20xx+5), %-osuus vuoden 20xx lopun henkilöstöstä
- 45 Ylemmän korkeakoulu- ja yliopistotason tutkinnon suorittaneiden henkilöiden kysyntä vuosina (20xx+1)-(20xx+5), %-osuus vuoden 20xx lopun henkilöstöstä

Tunnusluvut kertovat henkilöstön tarpeesta sekä kokonaisuudessaan että ylemmän yliopistotasaisen tutkinnon suorittaneilla.

Tunnusluku auttaa varautumaan tulevaan henkilöstön hankintaan ja osaamisen kehittämiseen.

T3. Henkilöstön motivaatio, osaaminen ja työkuunto

T3.1 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyys (työtyytyväisyysbarometri) vuonna 20xx

- 46 Työtyytyväisyysindeksi yhteensä, indeksi, v. 20xx (indeksi-arvot kohdissa 46-51: 1=huono, 2=välttävä, 3=tydyttävä, 4=hyvä, 5=erittäin hyvä)
- 47 Tytyväisyys työn sisältöön (indeksi)
- 48 Tytyväisyys johtamiseen (indeksi)
- 49 Tytyväisyys työyhteisön toimivuuteen (indeksi)
- 50 Työtyytyväisyys kehittymisen tukeen (indeksi)
- 51 Tytyväisyys organisaation muihin asioihin (sisäinen avoimuus/tiedotus) (indeksi)

Organisaation tavoitteena tulisi olla mahdollisimman korkea työtyytyväisyysindeksien taso eli yläkvartiili xx. Mikäli kokonais- ja osaindeksit ovat alle tydyttävän tason (3), tulisi ryhtyä erityistoimenpiteisiin. Koskaan ei voida olla tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseen, vaan lähtökohtana tulisi olla jatkuva parantaminen.

Työtyytyväisyyttä parannetaan vaikuttamalla sen perustekijöihin, kuten johtamiseen sekä sen kannustavuuteen ja oikeudenmukaisuuteen, työympäristöön, palkitsemiseen, osaamisen kehittämiseen ja siihen liittyvään urasuunnitteluun sekä tiedon kulkuun. Tarvittaessa käytetään apuna työtyytyväisyyden

kehittämiseen perehtyneitä organisaation ulkopuolisia asiantuntijoita. Kuitenkin parannukset on tehtävä itse työyhteisön voimin, ulkopuoliset eivät voi sitä tehdä.

Sairastavuus ja tapaturmat vuonna 20xx

Sairauspoissaolojen ja tapaturmapoissaolojen analysointi organisaatiossa on erityisen tärkeää. Analyysissä keskeistä on verrata sairauspoissaolotietoja organisaation sisällä ja muihin samantyyppisiin organisaatioihin. Näin voidaan suhteuttaa oma tilanne ja kehitys ympäristöön nähden ja löytää tunnuslukujen kuvaamassa ilmiössä poikkeavaa käyttäytymistä. Pienissä organisaatioissa tapaturma- ja sairauspoissaoloja on joskus tarkoituksenmukaista käsitellä yhdessä.

Analyysissä on tärkeää tarkastella sitä, miten sairauspoissaolot jakautuvat niiden pituuden mukaan ja mistä keskiarvo ja jakauma kuvaavat tunnusluvut muodostuvat. Esimerkiksi pienessä organisaatiossa/yksikössä yksi (tai muutama) pitkä sairauspoissaolo nostaa keskimääräiset sairauspoissaololuvut ja niiden kasvun korkeiksi, vaikka kyseessä ei ole yleisestä ongelmasta vaan yksittäisestä/yksittäisistä tapauksista.

Organisaatio voi tarkastella myös tunnuslukua "sairauspoissaolotapauksia/henkilö". Tämän korkea arvo ympäristöön nähden kertoo sairauspoissaolojen keskittymisestä muutamiin henkilöihin, mikä tulee ottaa analyysissä huomioon.

Sairastavuutta analyttisesti tarkasteltaessa ja johtopäätöksiä tehtäessä sekä korjaustoimenpiteistä päätettäessä tulee ottaa huomioon kaikkien tunnuslukujen (52-58) yhteisinformaatio ja muu lisäinformaatio. Sairastavuuden syitä, voidaan etsiä työtyytyväisyysmittausten tuloksista sekä henkilöstön rakenteellisista (esim. henkilöstön ikä, koulutus, palvelussuhteen vakinaisuus, tehtävät) tekijöistä.

Tärkeää on kiinnittää huomiota tunnuslukujen kehitykseen eli tavoitteena on sairauspoissaolojen alentaminen ja sitä kautta tuottavuuden nosto ja työvoimakustannusten jatkuva alentaminen.

52 Sairauspoissaolot, työpäivää/henkilötyövuosi

Tunnusluku kertoo sairauspoissaolojen todellisen määrän, jota voidaan verrata muihin organisaatioihin. Tunnusluku antaa vertailukelpoisen sairauspoissaolojen ajassa tapahtuneen kehityksen tunnusluvun.

Tavoitteena on mahdollisimman alhainen arvo eli alakvartiili xx. Tärkeää on kiinnittää huomiota tunnusluvun kehitykseen eli tavoitteena on sairauspoissaolojen jatkuva alentaminen.

53 Sairauspoissaolojen pituus, työpäivää/tapaus

Tunnusluku kertoo, koostuvatko sairauspoissaolot lyhyistä vai pitkistä sairauspoissaolotapauksista.

Pitkien sairauspoissaolotapausten esiintyminen ja niiden lisääntyminen kertovat vaikeista sairauksista, jotka usein johtavat työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisiin.

Jos sairauspoissaolotapaukset ovat poikkeuksellisen lyhyitä, tämä voi heijastaa henkilöstön huonoa motivaatio- ja työtyytyväisyystasoa.

Tavoitteena sairauspoissaolojen pituudelle voisi olla tunnuslukujen keskiarvo tai mediaani. Tärkeää on kiinnittää huomiota tunnusluvun kehitykseen eli tavoitteena on sairauspoissaolojen jatkuva alentaminen.

Sairauspoissaoloihin voidaan vaikuttaa laadukkaalla johtamisella sekä työtyytyväisyyttä ja työoloja parantamalla.

54 Tapaturmapoissaolot, työpäivää/henkilötyövuosi**55 Tapaturmapoissaolojen pituus, työpäivää/tapaus**

Tunnusluku kertoo työolosuhteiden hyvydestä. Tavoitteena tulisi olla mahdollisimman alhainen arvo eli alakvartiili tai 0.

Sairauksien yleisyys vuonna 20xx**56 1-3 sairauspäivän tapausten osuus kaikista sairaustapauksista**

Lyhyiden sairauspoissaolojen suuri määrä kertoo yleensä henkilöstön motivaatio-ongelmista. Siksi tunnusluvun arvo tulisi olla mahdollisimman alhainen eli alakvartiili.

57 Terveysprosentti, ilman sairauspoissaoloja olleiden henkilöiden määrän %-osuus henkilötyövuosien määrästä

Tunnusluku on sitä parempi, mitä korkeampi se on. Tavoite on yläkvartiili xx.

58 Sairauksista johtuvien työterveyshuollossa käyntien lukumäärä/henkilötyövuosi

Tunnusluku on sitä parempi, mitä alhaisempi se on. Tavoite on alakvartiili xx tai keskiarvo.

Tietenkin tärkeää on panostaa ennaltaehkäisevään työterveyshuoltoon ja tehokkaaseen sairaudenhoitoon sairauksien ilmetessä, joten edellä mainittu tunnusluvun tavoiteasetanta saattaa olla epärelevantti.

Vaihtuvuus vuonna 20xx

59 Lähtövaihtuvuus, toisen työnantajan palvelukseen vuonna 20xx siirtyneiden henkilöiden lukumäärän %-osuus edellisen vuoden lopun henkilöstöstä

Kertoo paljonko henkilöstöä on lähtenyt organisaatiosta toisen työnantajan palvelukseen. Kohtuullinen vaihtuvuus on positiivinen asia ja luo mahdollisuuksia uusiutumiseen ja uuden osaamisen hankintaan. Tosin lähitulevaisuudessa henkilöstön suuri eläkkeelle siirtyminen aiheuttaa sen, että työpaikan vaihdoksille ei ole kovin paljon tilaa. Avainhenkilöiden vähäininkin vaihtuvuus on organisaatiolle haitallista.

Korkeat vaihtuvuusluvut (yli 5 %) kertovat siitä, ettei organisaatio ole ympäristöön nähden palkkauksellisesti kilpailukykyinen, eikä henkilöstö ole työtyytyväistä organisaation muihinkaan asioihin (johtaminen, tehtävien haasteellisuus, osaamisen kehittämiseen, urakehitys, työympäristö jne.).

Vaihtuvuuden kriittinen arvo olisi tunnuslukutiedustelun keskiarvo.

Vaihtuvuutta voidaan vähentää parantamalla em. vaihtuvuuden syihin liittyviä asioita.

60 Sisäinen vaihtuvuus, oman organisaation sisällä tehtäviä vaihtaneiden henkilöiden lukumäärän %-osuus edellisen vuoden lopun henkilöstöstä

Sisäinen vaihtuvuus kertoo henkilöstön tehtävien vaihdosta organisaation sisällä. Vapaaehtoisuuden ja henkilöstön osaamisen tavoitteellisen kehittämi-

sen pohjalta tapahtuva sisäinen vaihtuvuus on positiivista. Sen sijaan pakolla, ilman selkeää osaamisen kehittämistavoitetta tapahtuva sisäinen vaihtuvuus on useimmiten negatiivinen asia.

Tavoitteena voisi olla esimerkiksi tunnuslukutiedustelun keskiarvo, jos em. sisäisen vaihtuvuuden perusteet täyttyvät.

61 Eläkkeelle siirtyneiden henkilöiden lukumäärän (kaikki eläkelajit) %-osuus edellisen vuoden lopun henkilöstöstä

Vanhuuseläkkeelle ja muille eläkkeille siirtymisprosentit kertovat, kuinka paljon tarvitaan korvaavaa henkilöstörekrytointia eläkkeelle siirtymisten vuoksi. Tehtävien, joista henkilöitä siirtyy eläkkeelle, sisältöä voidaan kehittää ja se on myös yksi mahdollisuus osaamisrakenteen ja henkilöstömäärän muuttamiseksi entistä paremmin tulevia toimintoja vastaaviksi. Eläkkeelle siirtyminen saattaa merkitä myös merkittävän osaamisvajeen syntyä ja suurta mentorointitarvetta. Mikäli eläkkeelle siirtymisprosentti on suuri, se kuvastaa myös ikärakenteeltaan vinoutunutta henkilöstörakennetta.

Mikäli eläkkeelle siirtymisprosentti ylittää paljon keskimääräisen, rekrytoinnin turvaamiseen ja muiden haittavaikutusten korjaamiseen tulee kohdistaa erityisiä toimenpiteitä.

62 Luonnollinen poistuma eli toisen työnantajan palvelukseen ja eläkkeelle siirtyneiden ja kuolleiden henkilöiden lukumäärän %-osuus edellisen vuoden lopun henkilöstöstä

63 Kokonaispoistuma, kaikkien organisaation palveluksesta eronneiden tai palkattomalle virkavapaalle siirtyneiden yhteismäärän %-osuus edellisen vuoden lopun henkilöstöstä,

Luonnollinen poistuma kertoo, kuinka suuri on korvattavan henkilöstön tarve vaihtuvuuden ja eläkkeelle siirtymisten vuoksi, ks. ao. tunnuslukuihin liittyvät kommentit edellä.

Tavoitteena olisi keskiarvoa vastaava luonnollinen poistuma. Mikäli luonnollinen poistuma on yli 7 %, siihen ja sen aiheuttaviin tekijöihin tulisi kiinnittää erityisesti huomiota.

64 Tulovaihtuvuus, palvelukseen otettujen uusien henkilöiden ja palkattomalta virkavapaalta palanneiden henkilöiden lukumäärän %-osuus edellisen vuoden lopun henkilöstöstä

Tulovaihtuvuus (uudet henkilöt) kertoo kuinka suuri osa henkilöstöstä uusiutuu, mikä on myös mahdollisuus uusien osaamisen käyttöönsaatolle. Sekä henkilöstön kokonaispoistuma että tulovaihtuvuus ovat yleensä samaa suuruusluokkaa.

65 Alle vuoden palveluksessa olleen vakinaisen henkilöstön %-osuus vakinaisesta henkilöstöstä vuoden 20xx lopussa

Tunnusluku kertoo, kuinka paljon henkilöstöstä on kokematonta. Tavoite-tasona voisi olla tunnuslukutiedustelun keskiarvo. Uusien palvelussuhteiden kriittisenä rajana voisi pitää 10 prosenttia.

66 Keskimääräinen työkokemus omassa organisaatiossa vuoden 20xx lopussa

Tunnusluku kertoo henkilöstön työpaikkauskollisuudesta.

67 Keskimääräinen eläkkeellesiirtymisikä vuonna 20xx

Keskimääräinen eläkkeellesiirtymisiän tavoitetaso tulisi olla lähellä normaalia eläkeikää. Tavoitetaso tulisi olla yläkvartiili.

Ennen aikaiselle eläkkeelle siirtymiseen vaikuttavat työyhteisön henkilöstön johtamiseen, tilaan ja työympäristöön liittyvät tekijät, joita on tarkasteltu jo edempänä. Ennen aikaiselle eläkkeelle siirtymiset aiheuttavat organisaatiolle kustannuksia, jotka koostuvat kohonneista eläkemaksuista sekä uuden tilalle palkattavan henkilöstön korvaamiskustannuksista.

Työkyvyttömyyseläköityminen

68 Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden henkilöiden lukumäärän %-osuus edellisen vuoden lopun henkilöstöstä

Mikäli henkilöstöä siirtyy paljon työkyvyttömyyseläkkeelle, se on oire huonosta henkilöstöjohtamisesta, huonoista fyysisistä sekä erityisesti henkisistä työoloista ja ympäristöstä. Fyysiset sairauden johtuvat useimmiten huonoista henkisistä työoloista. Tavoitteena työkyvyttömyyseläköitymiselle tulisi olla 0 tai enintään alakvartiili.

Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymistä voidaan estää erityisesti konkreettisella, ei vain juhlapuheissa esitetyllä, hyvällä henkilöstöjohtamisella, josta on seurauksena hyvä työyhteisö, hyvä työtyytyväisyys ja osaaminen, yksilöiden oikeudenmukainen kohtelu, kannustava oikeudenmukainen palkitseminen sekä jatkuvasti kehittyvät haastavat työtehtävät.

T3.2 Pätevyys

Pätevyys ja sen kehittäminen vuonna 20xx

Pätevyyden ja sen kehittämiseen liittyviä tunnuslukuja (ml. investoinnit) tulisi analyysissa tarkastella osaamisen johtamisen ja siihen liittyvien toimintojen vaikuttavuuden näkökulmasta, jota on selvitetty osaamisen johtamisen oppaassa (Valtion työmarkkinalaitoksen julkaisuja 8/2000).

69 Koulutuksen laajuus, henkilöstökoulutusta saaneiden henkilöiden lukumäärän %-osuus vuoden 20xx lopun henkilöstöstä

70 Koulutuksen pituus, työpäivää/koulutettu

71 Koulutuspanostus, työpäivää/henkilötyövuosi

Investoinnit koulutukseen kertovat osaltaan, miten hyvin organisaatio ylläpitää ja lisää organisaation henkilöstöpääoman arvoa. Tavoitetasona tulisi olla esim. keskiarvo.

72 Kehityskeskusteluja käyneiden henkilöiden %-osuus henkilöstöstä (ilmoitetaan vain, jos asiasta on käytettävissä henkilöstön näkemykseen perustuva tieto)

Tunnusluku kertoo, miten organisaatiossa henkilöstöjohtaminen toimii, ainakin muodollisesti. Tavoitteena tulisi olla 100 % ja vähintään yläkvartiili xx.

73 Henkilöiden, joille on asetettu kirjalliset tulostavoitteet, %-osuus henkilöstöstä

Tunnusluku kertoo, johdetaanko toimintaa selkein tavoiteasetteluin. Tavoitteena tulisi olla 100 % ja vähintään yläkvartiili xx.

74 Henkilöiden, joille on tehty osaamiskartoitus, %-osuus henkilöstöstä

75 Henkilöiden, joille on tehty kirjallinen kehittämissuunnitelma, %-osuus henkilöstöstä

Tunnusluvut kertovat, miten organisaatiossa on turvattu osaamisen ja urasuunnittelun johtaminen, joka asiantuntijaorganisaatioissa on yksi keskeisimmistä johtamistehtävistä.

Tavoitetasona tulisi olla yläkvartiili.

T3.3 Työkunto

T4. Henkilöstöinvestoinnit vuonna 20xx

Työtyytyväisyyden edistäminen ja ylläpito

76 Virkistystoimintaan liittyvät investoinnit, mk (euro)/henkilötyövuosi

77 Työyhteisön kehittämiseen liittyvät investoinnit, mk (euro)/henkilötyövuosi

Investoinnit kertovat, miten hyvin organisaatio huolehtii henkilöstönsä yhteistyökyyvystä ja työyhteisön ilmapiiristä investoimalla siihen riittävästi. Tavoitteena voisi olla yläkvartiili xx.

Työkunnan edistäminen ja ylläpito

78 Liikunnan tukemisen kustannukset, mk (euro)/henkilötyövuosi

Investoinnit kertovat, miten hyvin organisaatio huolehtii henkilöstönsä työkunnosta investoimalla siihen sopivasti. Esim. liikuntaa tulee tukea monipuolisesti yksilön liikkumismielitymykset huomioonottaen. Ei riitä, että tuetaan esim. organisaation joukkueurheilumuotoja vaan tuki on ulotettava jokaiseen yksilöön. Tavoitteena voisi olla tunnuslukujen yläkvartiili.

Koulutus ja muu osaamisen kehittäminen

79 Koulutuskustannukset (henkilöstökoulutuksen ajan palkat ja muut koulutuskustannukset), mk (euro)/henkilötyövuosi

80 Em. koulutuskustannusten %-osuus työvoimakustannuksista

Investoinnit kertovat, miten hyvin organisaatio huolehtii henkilöstönsä kehittämisestä koulutuspalveluin. Tavoitteena voisi olla tunnuslukujen keskiarvo. Osaamisen kehittämistä ja investointia siihen on tarve tarkastella laajemmin, koska koulutustilaisuudet ovat vain pieni osa osaamisen kehittämistä.

Työterveyden hoito

- 81 Ennalta ehkäisevään työterveyshoitoon liittyvät työterveyspalvelun kustannukset bruttona, mk (euro)/henkilötyövuosi**
- 82 Sairaushoitoon liittyvät työterveyspalvelujen kustannukset bruttona, mk (euro)/henkilötyövuosi**

Investoinnit kertovat, miten hyvin organisaatio huolehtii henkilöstönsä terveydestä ja työkuunnosta investoimalla siihen sopivasti. Tavoitteena voisi olla tunnuslukujen yläkvartiili.

Henkilöstön korvaamiskustannukset**T5. Kannustava palkinta vuonna 20xx**

- 83 Kannustavien palkkausjärjestelmien piirissä olevien %-osuus henkilöstöstä**
- 84 Henkilöiden, joilla työn vaatavuus on arvioitu, %-osuus henkilöstöstä**
- 85 Henkilöiden, joilla henkilökohtainen työtulos ja ammatinhallinta on arvioitu, %-osuus henkilöstöstä**

Tunnusluvut kertovat miten laajasti kannustavat palkkausjärjestelmät ovat organisaatiossa käytössä, mikä on yksi työtyytyväisyyden ja motivaation perustekijä.

Tavoitteena tulisi olla 100 tai vähintään yläkvartiili.

- 86 Henkilöiden, jotka ovat saaneet vuonna 20xx henkilökohtaisen palkankorotuksen töiden vaativuuden tai vaativuusluokan noston seurauksena, %-osuus henkilöstöstä**
- 87 Henkilöiden, jotka ovat saaneet vuonna 20xx henkilökohtaisen palkankorotuksen henkilökohtaisen työtuloksen, ammatinhallinnan ja muiden henkilökohtaisten ominaisuuksien perusteella, %-osuus henkilöstöstä**
- 88 Kohdissa 86 ja 87 ilmoitettujen henkilökohtaisen palkankorotuksen saaneiden palkankorotusten yhteismäärän (mk/euro) %-osuus ko. henkilöiden palkkasummasta vuonna 20xx**
- 89 Ryhmäkohtaista tulospalkkiopalkkaa saaneiden %-osuus v. 20xx lopun henkilöstöstä**
- 90 Maksettujen ryhmäkohtaisten tulospalkkioiden (mk/euro) %-osuus v. 20xx organisaation palkkasummasta**

91 Ryhmäkohtaisen tulospalkkiopalkan keskimääräinen suuruus vuonna 20xx, mk (euro)/saaja

Tunnusluvut kertovat osaltaan organisaation tuloksellisuuden kehittymisestä, koska palkkioiden perustana ovat työtulokset.

92 Ylityökorvausten %-osuus organisaation palkkasummasta vuonna 20xx

Kertoo kuinka paljon organisaatiossa teetetään ylitöitä. Kriittisenä rajana voisi olla tunnuslukujen keskiarvo.

T6. Tulokset

Taloudelliset ja muut toiminnan tunnusluvut vuonna 20xx

93 Liikevaihto/henkilötyövuosi vuonna 20xx

94 Toimintamenot/henkilötyövuosi vuonna 20xx

95 Liikevaihto/työvoimakustannukset, %-osuus vuonna 20xx

96 Toimintamenot/työvoimakustannukset, %-osuus vuonna 20xx

Tunnusluvut kertovat toiminnan tuloksista (kustannuksista) henkilöstöpanoksia (määrää tai työvoimakustannuksia) kohti.

97 Henkilötyövuoden hinta vuonna 20xx (työvoimakustannukset mk (euro)/henkilötyövuosi)

Tunnusluku kertoo, kuinka paljon henkilötyövuosi organisaatiossa maksaa. Tunnusluvun arvo saa olla enintään yhtä suuri kuin keskeisimmillä kilpailijoilla tai samantyyppisillä virastoilla.

Asiakastyytyväisyys vuonna 20xx

98 Organisaation ulkoisten asiakkaiden, joiden asiakastyytyväisyyttä seurataan systemaattisesti, %-osuus ulkoisten asiakkaiden kokonaislukumäärästä vuonna 20xx

Tunnusluku kertoo organisaation asiakaslähtöisestä toiminnasta, joka on toiminnan peruslähtökohtia. Tunnusluvun tavoitetaso tulisi olla mahdollisimman suuri eli yläkvartiili xx

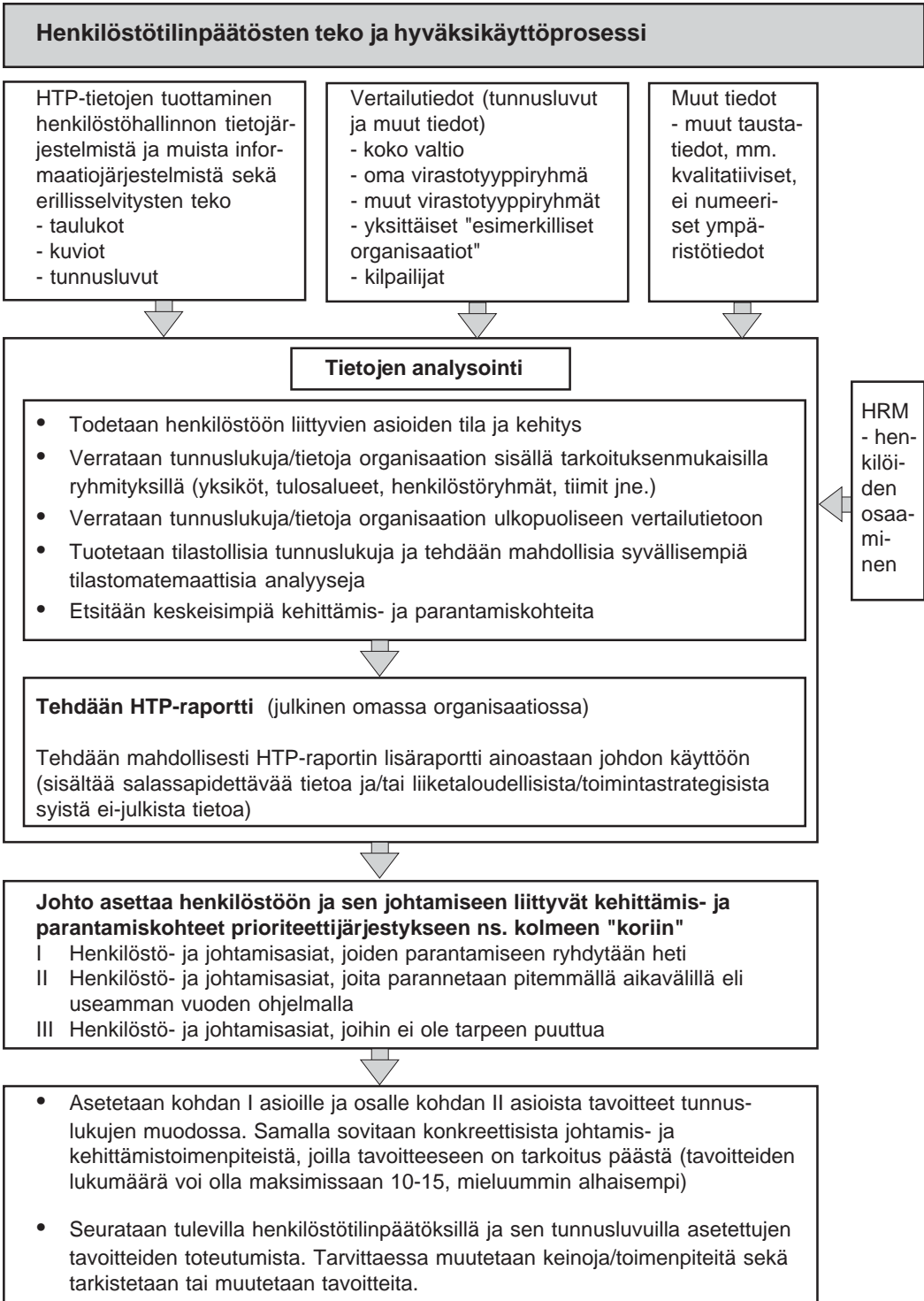
99 Asiakastyytyväisyysindeksi yhteensä, indeksi, v. 20xx (indeksiarvot: 1=huono, 2=välttävä, 3=tyydyttävä, 4=hyvä, 5=erittäin hyvä)

Tunnusluku kertoo organisaation asiakastyytyväisyydestä, joka kuvaa myös organisaation sisäistä yhteistyötä. Tunnusluvun tavoitetaso tulisi olla mahdollisimman suuri eli yläkvartiili xx.

7. Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmän ja henkilöstötilinpäätösten hyväksikäyttö

7.1. Hyväksikäyttöprosessi

Tärkeintä ei ole henkilöstötilinpäätösten teko, vaan niiden hyväksikäyttö. Kun organisaatio on saanut henkilöstötilinpäätösten sisällön ja tuotantoprosessin kuntoon, tulee aloittaa tietojen systemaattinen hyväksikäyttö henkilöstön strategisessa johtamisessa. HTP:n teko- ja hyväksikäyttöprosessia on kuvattu jäljempänä olevassa kaaviossa.



Henkilöstötilinpäätöksen hyväksikäyttöä voidaan verbaalisesti vielä selvittää seuraavasti:

- I Ensiksi henkilöstötilinpäätösten tietojen avulla selvitetään henkilöstöön liittyvien asioiden nykytila ja kehityssuunta käyttäen analyysissa apuna vastaavia vertailutietoja/tunnuslukuja samantyyppisistä virastoista, koko budjettivaltiolta tai mahdollisesti muilla sektoreilla toimivista samanlaisia tehtäviä tekevästä tai kilpailevista organisaatioista. Vertailutietoja saadaan mm. koko valtion tason henkilöstötilinpäätösjulkaisuista, HTP:n tunnuslukutiedusteluista (alla olevan tulostemallin muotoisena), työvoimakustannustutkimuksista ja -julkaisuista sekä viraston käytettävissä olevista muista tietolähteistä. Vertailutietojen tarjontaa on kuvattu lähemmin luvussa 7.2.

VALTIOVARAINMINISTERIÖ

Henkilöstöosasto

HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖKSEN TUNNUSLUVUT VUODELTA 1999

	Oma organisaatio	Vertailuorganisaatiot					Koko valtion budjettitalous
		Keskiarvo	Minimi	Alakvartiili Q1	Mediaani	Yläkvartiili Q3	
1. Nykyiset henkilöstöpanokset							
Henkilöstöpanokset vuonna 1999							
2	Henkilöstön lukumäärä vuoden 1999 lopussa						
3	Henkilöstön lukumäärän %-muutos vuoden 1998 lopusta						
4	Henkilötövuosien määrä vuonna 1999						
5	Henkilötövuosien määrän %-muutos vuodesta 1998						
Henkilöstörakenne vuoden 1999 lopussa							
6	Johtoon kuuluvien henkilöiden %-osuus henkilöstöstä vuoden 1999 lopussa						
7	Muiden esimiesasemassa olevien henkilöiden %-osuus henkilöstöstä v. 1999 lopussa						

- II Analyysin pohjalta nostetaan esiin muutamia keskeisiä henkilöstöön liittyviä kehittämiskohteita, joille asetetaan selkeät tavoitetilat HTP:n tunnuslukujen muodossa. Nämä voivat olla myös viraston ja sen eri yksikköjen tulostavoitteita. Kehittämiskohteet ryhmitellään esimerkiksi kolmeen koriin eli

- 1) asioihin, joiden parantamiseen ryhdytään heti,
- 2) asioihin, joiden parantaminen tapahtuu useamman vuoden aikana ja
- 3) asioihin, joihin ei tässä vaiheessa nähdä tarvetta puuttua.

Tavoitteita, joita parannetaan ei saa olla liian monta, koska muuten kehittäminen ei ole tehokasta. Tunnuslukuja, joille asetetaan tarkat tavoitetasot voi olla maksimissaan 10-15, joista osa voi kuvata samaakin asiaa.

Vaikka tunnusluvut olisivat hieman paremmat omassa organisaatiossa kuin vertailuorganisaatiossa, se ei välttämättä tarkoita sitä, että asiat ovat hyvin. Aina henkilöstöön liittyvissä asioissa on parantamisen varaa. Tavoitteena on jatkuva kehittyminen tulevaisuudessa tapahtuvat toimintaympäristön muutokset ennakkoiden.

- III Seuraavaksi päätetään konkreettisista toimenpiteistä, joiden avulla tavoitteet pyritään saavuttamaan. Tavoitteisiin pääsemiseksi tarvitaan käytännön tekoja, koska asiat eivät parannu itsestään.
- IV Edellä mainitut tiedot kirjataan yleisesti organisaatiossa jaettavaan henkilöstötilinpäätösraporttiin ja tarvittaessa johdolle tehdään joistakin asioista erillinen raportin lisäosa, jota ei sen sisältämien asioiden luonteen vuoksi julkaista. HTP-raportin sisältösuositus on kuvattu jäljempänä luvussa 7.4.
- V Tulevilla henkilöstötilinpäätöksillä seurataan, onko tavoitteisiin päästy. Jos näin ei ole tapahtunut, toimenpiteitä tarkistetaan ja tehostetaan. Itse tavoitteita voidaan myös tarkistaa ja muuttaakin, jos se asioiden eteenpäinviennin kannalta on tarkoituksenmukaista.

7.2. Vertailutiedot ja niiden saanti

Valtion työmarkkinalaitoksessa tuotetaan runsaasti informaatiota sekä keskustason että virastotason työnantajien tarpeisiin. Valtion henkilökisterillä kerätään ja tuotetaan vuosittain henkilöittäisiä tietoja henkilöiden virastosta tai laitoksesta, tausta- ja rakennetekijöistä, palkoista, työajasta ja vaihtuvuuden syistä. Tiedoista tuotetaan vuosittain excel-pohjainen tutkimustietokanta ja tehdään kokoomajulkaisu. Julkaisu ja tietokanta sisältävät aikasarja- ja poikkileikkaustietoja valtion henkilöstön määrästä, rakenteesta, poistumasta, työvoimakustannuksista, ansiotasosta ja ansiokehityksestä, työajasta ja eläkkeistä sekä jonkin verran vertailutietoja myös muilta sektoreilta. Tiedot perustuvat valtion henkilökisterin lisäksi Valtion työmarkkinalaitoksen tekemiin työvoimakustannustutkimuksiin ja muihin selvityksiin sekä Tilastokeskuksen, muiden työnantajajärjestöjen ja Valtiokonttorin tietoihin. Tietokannan taulukot ja kuvat löytyvät Internetistä valtiovarainministeriön ulkoisilta sivuilta.

Valtiovarainministeriön extranet-palveluna useimmat valtion organisaatiot saavat lähtö- ja tulovaihtuvuustietonsa erilaisilla jaotuksilla omasta organisaatiostaan, omasta virastotyypistään ja koko budjettivaltiolta. Palvelu on otettu käyttöön vuoden 1999 vaihtuvuustiedoista alkaen.

Valtiovarainministeriön henkilöstöosasto tekee vuosittain keväällä virastoilta HTP:n tunnuslukutiedustelun, jota on käsitelty edellisessä luvussa 6. Tunnuslukutiedustelu on tehty vuosittain vuodesta 1997 alkaen. Organisaatio saa tunnuslukutiedustelusta palautteena omat tietonsa, kaikkien tunnuslukutiedusteluun vastanneiden organisaatioiden tiedot (keskiarvo, minimi, alakvartiili, mediaani, yläkvartiili, maksimi), oman virastotyyppinsä tiedot (keskiarvo, minimi, alakvartiili, mediaani, yläkvartiili, maksimi).

Lisäksi virastoilla on ollut käytettävissä vuodesta 1996 alkaen koko budjettivaltiota koskeva henkilöstötilinpäätösraportti (tuorein julkaisu: "Tietoja henkilöstövoimavarojen hallinnan ja henkilöstötilinpäätöksen tueksi vuosilta 1995-1999", Valtion työmarkkinailaitoksen julkaisuja 4/2000). Julkaisu sisältää valtion henkilöstörekisteristä ja muista tietolähteistä tuotettua kaikkia budjettitalouden virastoja koskevia tietoa viimeksi kuluneen viiden vuoden aikajaksolta. Tietoja on jaoteltu eri luokituksin mm. virastotyyppin mukaan.

Neljän vuoden välein niin valtiolta kuin muiltakin sektoreilta tehdään työvoimakustannustutkimus, joka tarjoaa runsaasti vertailutietoa sekä työajan käytöstä että työvoimakustannuksista. Työaika- ja työvoimakustannustietoja pidetään vuosittain yllä.

Jos jokin organisaatio haluaa saada tietoa yksittäisistä organisaatioista, sen kannattaa lähestyä suoraan ko. organisaatioita. Mm. HTP:n yhteyshenkilöt ovat hyvä verkosto vertailuparien löytämiseksi.

7.3. Tietojen analysointi

Tiedusteluun vastanneiden organisaatioiden tunnuslukujen aritmeettinen keskiarvo ei kuvaa tunnuslukujen vaihtelua. Tämän vuoksi tunnusluvusta on laskettu keskiarvon lisäksi

- minimi,
- alakvartiili (25. prosentti piste),
- mediaani,
- yläkvartiili (75. prosentti piste) ja
- maksimi.

Minimi on tunnusluvun numeroarvo organisaatiossa, jossa se on kaikkein alhaisin.

Alakvartiili on suurusjärjestykseen asetettujen eri organisaatioiden tunnuslukujen numeroarvo kohdassa, jonka alapuolelle jää 25 prosenttia havainnoista (25. prosentti piste).

Mediaani on suurusjärjestykseen asetettujen eri organisaatioiden tunnuslukujen keskimäinen numeroarvo (50. prosentti piste), kun havaintojen määrä on pariton. Jos havaintojen määrä on parillinen mediaani on kahden keskimäisen havainnon keskiarvo.

Yläkvartili on suuruusjärjestykseen asetettujen eri organisaatioiden tunnuslukujen numeroarvo kohdassa, jonka alapuolelle jää 75 prosenttia havainnoista (75. prosentin piste).

Maksimi on tunnusluvun numeroarvo organisaatiossa, jossa se on kaikkein korkein.

Henkilöstötilinpäätöksen tietojen analyysissä

- kiinnitetään huomiota asioiden tiloihin, kehityksiin ja niiden suuntiin,
- verrataan niitä organisaation strategioihin, erityisesti henkilöstöstrategiaan ja niistä johdettuihin konkreettisiin kyseistä vuotta koskeviin tulos-, laatu- ja muihin tavoitteisiin sekä
- tehdään ehdotuksia asioiden parantamiseksi ja kehittämiseksi.

Organisaatiolla tulisi olla henkilöstön hallinnan pohjaksi organisaation strategioista johdettu henkilöstöstrategia, joka viitoittaa käytäntöjä ja tavoitteita henkilöstötoimen suhteen.

Numerotietoja, tunnuslukuja ja kuvioita analysoitaessa kiinnitetään erityisesti huomiota tietojen

- tasoon,
- vuosittaiseen muutokseen ja
- muutoksen suuntaan.

Analyysiä tehtäessä numeerisen eli kvantitatiivisen tiedon ohella tulee ottaa huomioon myös kvalitatiiviset henkilöstöön liittyvät tekijät ja tuoda ne esiin HTP:ssä. Kvalitatiivisilla eli laadullisilla tekijöillä tarkoitetaan asioita, joita ei voida ilmaista numeerisin mittarein, mutta ne ovat selkeästi havainnoitavissa työyhteisössä toimittaessa. Esimerkiksi työyhteisön toimivuudesta, tilasta, tuloksellisuudesta ja erilaisista henkilöstöongelmista, epätasa-puolisesta kohtelusta ja työpaikkakiusaamisesta voidaan tehdä havaintoja ja johtopäätelmiä, jotka voidaan sisällyttää analyysiin. Nämä voidaan ilmaista myös kvantitatiivisesti kysymällä niitä henkilöstöltä ja ilmoittamalla esim. tyytyväisten prosenttiosuus. Myös kvalitatiivisten asioiden huomioonotto vaatii analyysin tekijältä laajaa kokemusta, alan asiantuntemusta sekä arvovapaata ja analyttistä näkemystä.

Oman aseman selvittämiseksi, kehityskohteiden ja tavoitteiden löytämiseksi raportin tietoja voidaan verrata koko valtion tietoihin, yksittäisiin julkisiin tai yksityisiin organisaatioihin tai organisaatioryhmiin. Mikäli ollaan kilpailutilanteessa, myös vertailut kilpailijoihin ovat tärkeitä. Vertailtavia tietoja ovat esim. työvoiman hinta (= henkilötöyvuotta kohti lasketut työvoimakustannukset kustannuserittäin), henkilöstön pätevyys ja työtyytyväisyys, sairauspoissaolot, kehittämisinvestoinnit, tehokkuusluvut, kannattavuus jne.

Henkilöstöasioiden kehittämisessä voidaan käyttää hyväksi ns. Benchmarkingia, jossa verrataan esim. omaa henkilöstöhallintaa sekä tuottavuuden, laadun ja työprosessien

tehokkuutta valioluokkaa olevien esimerkillisten yritysten ja organisaatioiden henkilöstöhallintaan ja tehokkuuteen. Vertailun tuloksena pyritään löytämään hyvin menestyvistä organisaatioista kehittämismalleja ja parempia käytäntöjä. Tavoitteena tulee olla se, että asiat tehdään paremmin kuin vertailuorganisaatioissa.

Yksityiskohtaisempaa analyysiä voidaan tehdä tilastomatematisin menetelmin. Esimerkiksi regressioanalyysillä voidaan selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat jonkin tunnusluvun numeroarvon määräytymiseen. Tätä kautta voidaan löytää tekijät, joihin pitää parantavien toimenpitein vaikuttaa, jotta tarkasteltavana (selitettävänä) olevan tunnusluvun arvot (tunnusluvun kuvaamat asiat) paranisivat. Regressioanalyysillä voidaan tarkastella esimerkiksi sitä, mistä henkilöiden säännöllisen työajan palkkojen vaihtelu johtuu. Tällöin selviää mm. sukupuolen merkitys palkkaerojen synnyssä. Edelleen tunnuslukujen mittaamien asioiden riippuvuuksia voidaan selvittää varianssianalyysillä, faktorianalyysillä, korrelaatioita tarkastelemalla ja tilastollisten tunnuslukuja analysoimalla.

7.4. Henkilöstötilinpäätösraportin teko

Kaikista parhain ja selkein tapa henkilöstövoimavaratietojen hyväksikäyttämiseksi on tehdä näistä vuosittain **erillinen raportti** eli **HTP**. Tärkeää ei ole, nimitetäänkö asiakirjaa

- henkilöstötilinpäätökseksi
- henkilöstökertomukseksi vai
- liitetäänkö tämä toimintakertomuksen tai
- johdon tietojärjestelmän osaksi.

Raportti voidaan julkaista joko manuaalisena ja/tai konekielisenä asiakirjana.

√ Sisältö

Edellä mainitun raportin tulee olla suhteellisen tiivis, jossa taustojen ja laatimisprosessin kuvaus ei ole keskeistä vaan itse asia.

Raportin suositellaan sisältävän

- Organisaation strategiat, niiden toteutukseen sekä toimintaan perustuvat lähtökohdat (esim. keskeiset henkilöstöön liittyvät strategiset aiemmin määritellyt tavoitteet ja miten niihin on päästy).

- Tulostepaketin luvussa 5.2 esitetyn HTP:n yleisen tietosisällön tietokehikon sisältämistä asiakokonaisuuksista (valitaan keskeisin osa liitteestä 1 ilmenevistä henkilöstötilinpäätöstiedoista).
- Em. yksityiskohtaisten tulosteiden tiedoista tuotetun yhteenvedon keskeisistä tunnusluvuista ja niiden kehityksestä. Kaikki kerätyt tunnusluvut voivat olla vaikka liitteessä, vrt. liittymät tunnuslukutiedusteluun.
- Vertailutiedot koko valtiosektorilta ja muista valtion organisaatioryhmistä ja tarvittaessa muiden sektoreiden organisaatioista.
- Tietojen analysoinnin (numeeriset tiedot, kvalitatiiviset tiedot), ks. luku 7.3.
- Ehdotukset toimenpiteiksi ja uusiksi tavoitteiksi ja vanhojen tavoitteiden korjaamiseksi.

Tarvittaessa tehdään julkaistavan raportin lisäliite erikseen johdolle HTP -menettelyssä tärkeistä asioista, joita mm. salassapitosäännösten tai strategisten seikkojen vuoksi ei voi sisällyttää yleisesti organisaatiossa jaettavaan henkilöstötilinpäätösraporttiin.¹⁾

√ HTP:n teon ajankohta ja organisointi

Koska raportin tiedot koskevat takautuvien tietojen lisäksi osittain koko vuotta ja osittain vuoden lopun tilannetta, se tehdään vuoden lopun jälkeen mahdollisimman nopeasti organisaation toiminnan ohjauksen prosessoinnin aikatauluja noudattaen. Raportin valmistumisviive riippuu lisäksi

- raportin tietojen tuottamisessa hyväksikäytettävien henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien valmistumisaikatauluista ja
- asiakirjaa valmistelevien henkilöiden ajankäyttömahdollisuuksista.

Raportin teosta, erityisesti sen analyysi- ja toimenpide-ehdotusosasta, tulee vastata **henkilöstövoimavarojen hallinnan ammattilaisen**. Analysointi ei ole mahdollista, mikäli henkilöllä ei ole syvällistä organisaation strategioiden, toiminnan, tavoitteiden, henkilöstön ja siihen liittyvän informaation, henkilöstövoimavarojen johtamisen ja hallinnan tuntemusta sekä ennen kaikkea vankkaa analyttistä kykyä.

¹⁾ Valtion henkilöstötilinpäätöksessä ja Ahosen pääosin yksityiselle sektorille kehittämässä henkilöstötilinpäätösmaallissa raportti koostuu samoista tekijöistä, vaikkakin ne on eri tavoilla ryhmitelty. Ahosen mallissa raportin pääasiakohdat ovat (Ahonen, 1998):

1. Liikeidea, toiminta-ajatus, visio
2. Henkilöstötuloslaskelma ja -tase
3. Henkilöstökertomus
4. Tunnusluvut

HTP:n tekijän tulee tietenkin raporttia tehdessään olla kiinteässä yhteistyössä johdon ja muiden alan ammattilaisten kanssa. Johto lopulta päättää kehittämistavoitteista sekä johtamistoimenpiteistä, joilla tavoitteet on tarkoitus saavuttaa.

Raportin numeeristen tietojen keruun ja siihen liittyvät tehtävät suorittavat yleensä muut kuin analyysin teosta vastaava henkilö.

√ **Julkisuus ja salassapito**

Yleissuosituksena on, että HTP on julkinen organisaation sisällä ja konsernijohdon keskuudessa. Tällöin myös henkilöstö saa konkreettisen kuvan siitä, mikä on asioiden todellinen tila ja miten organisaatio huolehtii tuloksentekeväiteiden ohella heidän kehittämisestään ja hyvinvoinnistaan. Tällä on henkilöstön organisaatioon sitoutumisen - me hengen luonnin - ja motivaation kannalta tärkeä merkitys. Konsernijohdolle HTP kertoo, miten organisaation johto on huolehtinut organisaation tuottavasta toiminnasta ja sen perustuotannon tekijän henkilöstön pätevydestä ja tilasta.

Yleisten salassapitokäytäntöjen mukaan ei saisi julkaista sellaisia tietoja, jotka koostuvat alle kuuden henkilön tiedoista. Osa tiedoista ovat niin arkaluontoisia, ettei niitä voida antaa muiden kuin johdon ja ko. asioista vastaavien henkilöiden tietoon. Tällaisia ovat mm. yksittäisten henkilöiden terveyttä ja työkuntoa koskevat tiedot ja muutkin yksityiskohtaiset tiedot. Nämä voidaan julkaista ja analysoida ainoastaan vuosiraportin erityisellä liitteellä, jonka saavat käyttöönsä johto ja ko. asioista vastaavat henkilöt organisaation normaalien käytäntöjen mukaisesti. Myöskään kaikki toimenpide-ehdotukset eivät välttämättä ole julkisia.

8. Tietojärjestelmäsovellukset

8.1. Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmän yleisen tietosisällön mukainen sovellus

Tietojärjestelmäsovellus sisältää henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmän

- **yleisen tietosisällön**, joka koostuu excel -ohjelmistolla tehdyistä liitteessä 1 esitetyistä taulukko- ja kuviopohjista. Taulukot sisältävät laskentakaavat niin pitkälle kuin mahdollista ja kuviot tulostuvat automaattisesti taulukoiden tiedoista ja mahdollisista aputiedoista

Tietojen siirto tehdään ohjelmamakroilla, joilla tiedot siirretään taulukoihin Helmi-Informaatiojärjestelmän henkilöstötietokannasta ja työvoimakustannusten laskentajärjestelmästä siinä määrin kun se on mahdollista.

Helmi-Informaatiojärjestelmästä ei pystytä siirtämään kaikkia yleisen tietosisällön tietoja. Näissä tapauksissa tiedot voidaan viedä tulostepohjaan käsin.

Tulostepohjaa voidaan käyttää myös pelkkänä tallennuspohjana, jolloin kaikki tiedot tallennetaan tietopohjaan. Tällöin itse tiedot tuotetaan organisaation käytössä olevista henkilöstöhallinnon tietojärjestelmistä.

8.2. Työtyytyväisyysbarometrisovellus

8.2.1. Tarkoitus ja yleiset periaatteet

Työtyytyväisyysbarometri on henkilöstön työtyytyväisyyden perustana olevien

- työn sisältöön,
- johtamiseen,
- työyhteisön toimivuuteen,
- henkilöstön kehittymisen tukeen sekä
- muihin organisaatiokohtaisiin tekijöihin

kohdistuvien tuntemusten ja tosiasioiden mittari. Se ei ole siis tieteellinen selvitys henkilöstön työtyytyväisyyden tilasta ja kehityksestä.

Kun organisaatio päättää ottaa työtyytyväisyysbarometrin käyttöönsä, ensimmäinen tehtävä on viestiä siitä avoimesti koko henkilöstölle. Henkilöstöllä pitää olla selkeä kuva barometrin sisällöstä, hyväksikäytöstä ja tietojen salassapidosta. Henkilöstö on saatava sitoutumaan barometriin, ts. henkilöstön pitää kokea se osaltaan tarpeelliseksi välineeksi työolojen ja johtamisen kehittämisessä.

Barometrin keskeisiä ominaisuuksia ovat

- toistettavuus ja säännöllisyys,
- kysymysten sisällön selkeys ja helppo vastattavuus,
- kysymysten vähäinen määrä,
- luottamuksellisuus sekä
- järjestelmän helppokäyttöisyys ja automaatiikka.

Barometri on eräänlainen “ilmapuntari”, joka kuvaa työtyytyväisyyden tilan ohella erityisesti sen muutosta. Siksi on tärkeää, että tiedustelu toistetaan samansisältöisenä säännöllisesti ainakin kerran vuodessa. Tiedustelu voidaan tehdä myös puolivuositain, mikäli organisaatiossa on tähän tarvetta. Joskus esim. työyhteisön ympäristössä tapahtuvien poikkeuksellisten muutosten vuoksi barometri voidaan tehdä myös tarvittaessa.

Kysymysten sisällön ja vastausvaihtoehtojen pitää olla niin yksiselitteisiä ja helposti ymmärrettäviä, että vastaajat pystyvät ilman suurempia pohdintoja määrittämään niihin kantansa. Tärkeää on ilmoittaa barometriin se mielipide, mikä kunkin kysymysvaihtoehdon kohdalla tulee ensiksi mieleen, koska työtyytyväisyudessa on kyse nimenomaan henkilön tuntemuksista.

Barometrissa tulee olla mahdollisimman vähän kysymyksiä. Yläraja asettunee noin 20 kysymykseen. Käytännön kokemukset ovat osoittaneet, että ihmiset eivät tahdo jaksaa vastata laajuudeltaan ja sisällöltään liian raskaisiin tiedusteluihin, varsinkaan jos ne toistetaan vuodenkin väliajoin eikä välillä ole tapahtunut havaittavaa kehittymistä.

Varsinkin jos henkilöstön työtyytyväisyudessa on suuria ongelmia ja niiden syitä on vaikea löytää, perusteellisen analyysin ja kehittämistoimenpiteiden pohjaksi soveltuu barometriä paremmin “ilmastoa” selvittävä laajempi henkilöstötutkimus. Tätä ei sen raskauden vuoksi voi kuitenkaan toteuttaa joka vuosi. Joissakin organisaatioissa em. ammattilaisten toimesta muutaman vuoden välein tehtävät syvälliset henkilöstötutkimukset ovat jatkuva käytäntö.

Työtyytyväisyyskyselyjen pitää olla luottamuksellisia, ts. vastaajien henkilöllisyys on pysyttävä ehdottomasti salassa. Siksi pienissä yksiköissä taustatietoja ei tulisi kysyä lainkaan. Isommissa organisaatioissa suositellaan taustatietoina kysyttävän lähinnä yksiköä ja henkilöstöryhmää. Itse tietojenkeruujärjestelmän pitää olla niin helppokäyttöinen,

että jokainen tietojenkäsittelyyn perehtymätönkin henkilö pystyy vastaamaan kyselyyn. Myös tulosteiden tuottaminen tulisi tapahtua automaattisesti tietojen päivittämisen jälkeen.

8.2.2. Työtyytyväisyysbarometrin tietosisältö

Henkilöstötilinpäätöstä varten kehitetty työtyytyväisyysbarometrisovellus on toteutettu edellä mainittuja periaatteita noudattaen. Sovellukseen voidaan lisätä muutamia organisaatiokohtaisia kysymyksiä ja muokata taustamuuttujia organisaation tarpeiden mukaan.

Työtyytyväisyysbarometrissa kysytään vastaajan tyytyväisyyttä seuraaviin asioihin:

I Työn sisältö

1. Tulos- ja muiden työtavoitteiden selkeys
2. Työn itsenäisyys ja työn sisältöön vaikuttaminen
3. Työn vastuullisuus, haastavuus ja mielenkiintoisuus
4. Työn fyysinen kuormittavuus
5. Työn henkinen kuormittavuus

II Johtaminen

6. Lähimmän esimiehen antama tuki
7. Töiden yleinen organisointi yksikössä
8. Töiden yleinen organisointi koko organisaatiossa
9. Palautteen saanti työtuloksista, ammatinhallinnasta ja työssä kehittymisestä
10. Palkkauksen kannustavuus ja oikeudenmukaisuus

III Työyhteisön toimivuus

11. Työyksikön sisäinen yhteistyö ja työilmapiiri
12. Koko organisaation sisäinen yhteistyö ja työilmapiiri
13. Tasapuolinen kohtelu organisaatiossa
14. Työpaikkakiusaaminen organisaatiossa (uusi tieto)
15. Sukupuolten tasa-arvon toteutuminen organisaatiossa (uusi tieto)

IV Kehittymisen tuki

16. Uralla eteneminen ja sen tukeminen
17. Ammatillisen kehittymisen tuki ja vahvistaminen

V Muut organisaatioon liittyvät asiat

18. Organisaation sisäisen avoimuus ja tiedotus
19. Organisaation julkikuva työnantajana
20. Työtilat ja työvälineet

Vastaajan kanta kuhunkin kysymykseen ilmoitetaan seuraavalla asteikolla:

- 1 = erittäin tyytymätön
- 2 = tyytymätön
- 3 = melko tyytyväinen
- 4 = tyytyväinen
- 5 = erittäin tyytyväinen

VI Halukkuus työpaikan vaihtoon ja henkilökiertoon

21. Halukkuus työpaikan vaihtoon lähitulevaisuudessa
22. Halukkuus henkilökiertoon

Vastaajan kanta kuhunkin kysymykseen ilmoitetaan seuraavalla asteikolla:

- 1 = kyllä
- 2 = ei

8.2.3. Työtyytyväisyysbarometrin atk-sovellusratkaisu

Taustamuuttajat

Sovelluksessa organisaatio voi sisällyttää työtyytyväisyysbarometriinsa taustamuuttujia omien tarpeittensa mukaisesti, ottaen huomioon edellä esiintuodut näkökannat.

Taustamuuttujina voivat olla

- **yksikkö,**
- **henkilöstöryhmä,**
- ikä (esim. ikäluokitus 10 vuoden portaalla),
- sukupuoli,
- tutkinto tai vaativuusryhmä.

Kysymykset

Atk-sovelluksessa kysymykset on muotoiltu seuraavasti:

I Työsi sisältö:

Miten tyytyväinen olet?

1. Tulos- ja muiden työtavoitteidesi selkeyteen
2. Työsi itsenäisyyteen ja työsi sisältöön vaikuttamiseen
3. Työsi vastuullisuuteen, haastavuuteen ja mielenkiintoisuuteen
4. Työsi fyysiseen kuormittavuuteen
5. Työsi henkiseen kuormittavuuteen

II Johtaminen:

Miten tyytyväinen olet?

6. Lähimmän esimiehesi antamaan tukeen
7. Töiden yleiseen organisointiin yksikössäsi
8. Töiden yleiseen organisointiin koko organisaatiossasi
9. Palautteen saantiin työtuloksistasi, ammatinhallinnastasi ja työssä kehittämisestäsi
10. Palkkauksesi kannustavuuteen ja oikeudenmukaisuuteen

III Työyhteisön toimivuus

Miten tyytyväinen olet?

11. Työyksikkösi sisäiseen yhteistyöhön ja työilmapiiriin
12. Koko organisaatiosi sisäiseen yhteistyöhön ja työilmapiiriin
13. Tasapuoliseen kohteluun organisaatiossasi
14. Työpaikkakiusauksen tilaan organisaatiossasi (erittäin tyytyväinen tarkoittaa, ettei työpaikkakiusausta esiinny lainkaan organisaatiossasi)
15. Sukupuolten tasa-arvon toteutumiseen organisaatiossasi

IV Kehittymisen tuki

Miten tyytyväinen olet?

16. Uralla etenemiseesi ja sen tukemiseen
17. Ammatilliseen kehittämiseesi ja sen vahvistamiseen

V Muut organisaatioon liittyvät asiat

Miten tyytyväinen olet?

18. Organisaatiosi sisäiseen avoimuuteen ja tiedotukseen
19. Organisaatiosi julkikuvaan työnantajana
20. Työtiloihisi ja työvälineisiisi

Vastausasteikko kysymyksiin 1-20

- 1 = erittäin tyytymätön
- 2 = tyytymätön
- 3 = melko tyytyväinen
- 4 = tyytyväinen
- 5 = erittäin tyytyväinen

VI Halukkuus työpaikan vaihtoon ja henkilökiertoon

21. Oletko ajatellut vaihtaa työpaikkaa lähitulevaisuudessa?
22. Oletko halukas lähtemään henkilökiertoon?

Vastausasteikko kysymyksiin 21-22

- 1 = kyllä
- 2 = en

Työtyytyväisyysbarometrin kysymysten jäljessä olevalla vapaalla kirjoitusalueella vastaaja voi

- esittää konkreettisia ehdotuksia mm. organisaation johtamisen, töiden sisällön, palkitsemisen ja työilmapiirin kehittämiseksi ja/tai
- tuoda esiin muita omaan työtyytyväisyyteensä vaikuttavia asioita.

Tulosteet ja niiden tunnuslukujen laskenta

Työtyytyväisyysbarometrin liitteestä 1 ilmenevät tulosteet (T3.1.1.1-T3.1.1.9) tulostuvat automaattisesti sen jälkeen kun tiedustelu on toteutettu. Tietenkin organisaatio voi tehdä myös lisätulosteita omien tarpeittensa mukaan.

Tiedustelun vastaamiseen voi antaa henkilöstölle aikaa 1-3 päivää. Vastausajan pitää olla niin pitkä, etteivät esimerkiksi satunnaiset päivän poissaolot ja estymiset aiheuta turhaa vastauskatkoa.

Työtyytyväisyysbarometrissa kunkin kysymyksen vastausvaihtoehdot saavat indeksiarvon seuraavasti:

Työtyytyväisyysvaihtoehto	Indeksiarvo
1 erittäin tyytymätön	1
2 tyytymätön	2
3 melko tyytyväinen	3
4 tyytyväinen	4
5 erittäin tyytyväinen	5

Kunkin työtyytyväisyyskysymyksen (1-20) indeksi lasketaan koko organisaatiolle tai sen osalle siten, että lasketaan kunkin kysymyskohdan henkilöittaiset indeksit yhteen ja jaetaan saatu summa ko. kysymykseen vastanneiden henkilöiden lukumäärällä. Vastaavasti työtyytyväisyysindeksi pääryhmittäin lasketaan summaamalla kysymyksittaiset kokonaisindeksit ja jakamalla summa ko. pääryhmän sisältämien kysymysten lukumäärällä. Työtyytyväisyysindeksi yhteensä lasketaan summaamalla kysymyksittaiset kokonaisindeksit yhteen ja jakamalla saatu summa indeksin sisältämien kaikkien kysymysten lukumäärällä (eli tässä luvulla 20).

Henkilön työpaikan vaihtoalttiutta ja työnkiertoa kartoittavissa kysymyksissä vaihtoehto “kyllä” saa indeksiarvon 1 ja vaihtoehto “ei” indeksiarvon 2. Koko organisaatioyksikön työpaikan vaihtoalttiusindeksi ja työnkiertoindeksi lasketaan summaamalla yksittäisten henkilöiden indeksit yhteen ja jakamalla saatu summa kysymykseen vastanneiden henkilöiden lukumäärällä.

Tulosteissa indeksien **keskiarvo** tarkoittaa eri tasoilla indekseistä laskettua yksittäisten tapausten indeksien aritmeettista keskiarvoa.

Minimi on työtyytyväisyysbarometrin alhaisin indeksiarvo ja **maksimi** vastaavasti korkein indeksiarvo.

Moodi on työtyytyväisyysbarometrin aineiston sellainen yksittäinen indeksiarvo, joka esiintyy useimpien vastaajien kohdalla.

Keskihajonta kuvaa vastausten poikkeamaa indeksikeskiarvon ympärillä.

Toteuttamisajankohta

Työtyytyväisyysbarometrin toteuttamisajankohta vuoden sisällä on avoin eli se riippuu organisaation tarpeista. Tärkeää kuitenkin on, että tiedustelu tehdään aina samaan aikaan vuoden sisällä.

9. Malli henkilöstötilinpäätösten minimitietosisällöksi

Seuraavassa on ehdotus henkilöstötilinpäätöksen minimitietosisällöksi.

1. Henkilöstöpanokset

Henkilöstömäärä

Henkilötyövuodet

Henkilöstörakenne

 Kokoaikaisuus

 Määräaikaisuus

 Sukupuolirakenne

 Ikärakenne

 Koulutusrakenne

2. Työvoimakustannukset

Palkkausmenot

Työvoimakustannukset yhteensä

Välillisten työvoimakustannusten %-osuus tehdyn työajan palkoista

3. Henkilöstön motivaatio ja osaaminen

Henkilöstökoulutus

 Koulutuspäiviä/henkilötyövuosi

 Koulutukseen osallistuneiden osuus

 Koulutustasoindeksi

Työtyytyväisyys

 Työilmapiirikartoitukset

 Sairauspoissaolot

 Lähtövaihtuvuus

 Työkyvyttömyyseläköityminen

 Luonnollinen poistuma

10. Lähteet

- Ahonen Guy: Henkilöstötilinpäätös, Yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen, Kauppakaari OYJ, Yrityksen Tietokirjat, Helsinki 1998
- Ansoff Igor: Sovellus Via Consulting Group
- European Foundation for Quality Management: The EFQM Excellence Model (1999 EFQM), Suomenkielinen käännös, Laatukeskus
- Henkilöstöjohtamisen ryhmä: Henkilöstöjohtamisen laatupalkinto, Vuoden HENRY-organisaatio 2000, Hakemussisältö ja hakemisohteet
- Huuskonen - Ijäs - Lehtoranta: Julkisten palvelujen laadunarviointi, Arviointikehikko ja näkökulmia, Tuottavuudella Tulevaisuuteen -ohjelman julkaisu, Tilastokeskus ja Suomen Kuntaliitto, Helsinki 1997
- Ilmarinen Juhani: Työkykyindeksi, Työkykyindeksiä ja sen käyttöä kuvaava teksti kirjassa: Valtiovarainministeriö, Henkilöstöosasto, Henkilöstötilinpäätösprojekti: Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä, Henkilöstötilinpäätös, Käsikirja valtion organisaatioille, Oy Edita Ab, Helsinki 1996
- Ilmarinen Juhani: Työterveyslaitos - Eläkevakuutusosakeyhtiö Ilmarinen: Hyvä työkyky, Työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja, Helsinki 1995
- Kaplan R. S. - Norton D. P.: "The Balanced Scorecard - Measures the Drive Performance", Harvard Business Review, January-February 1992.
- Lehtonen Veli-Matti: Henkilöstövoimavarojen hallinta ja sitä tukevat laskentajärjestelmät, Valtionhallinnon kehittämiskeskus - Painatuskeskus, Helsinki 1994
- Lehtonen Veli-Matti: Valtion työvoimakustannustutkimus 1996, Valtion budjettitalouden henkilöstön työajan käyttö ja työvoimakustannukset vuonna 1996, Valtiovarainministeriö, Henkilöstöosasto, Edita 1997

-
- Määttä Seppo -
Ojala Timo: Tasapainoisen onnistumisen haaste, Johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced Scorecard, Hallinnon kehittämiskeskus - Valtiovarainministeriö, Edita 1999
- Olve Nils-Göran -
Roy Jan -
Wetter Magnus: Balanced Scorecard, Yrityksen strateginen ohjausjärjestelmä, WSOY, Helsinki 1998
- Ranki Anneli: Henkilöstön selviytyminen kriisiytyvässä organisaatiossa, Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto, Yrityksen taloustieteen ja yritysoikeuden laitos, Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print, Tampere 2000
- Stähle Pirjo -
Grönroos Mauri: Knowledge Management, Tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä, *Ekonomia* -sarja, WSOY -Kirjapainosyksikkö, Porvoo 1999
- Suomen Laatu yhdistys ry: Miten mitataan asiakastyytyvääisyyttä, Ohjeita ja kokemuksia yrityskäytännöistä, Jaosjulkaisu 1/1995
- Suomen Laatu yhdistys ry: Suomen lautupalkinnon arviointiperusteet 2000
- Tasa-arvovaltuutetun toimisto: Henkilöstötilinpäätöksen valtavirtaistamistyöryhmän raportti, Helsinki 2000
- Tilastokeskus: Koulutusluokitus 1997, 11. uusittu laitos, Käsikirjoja 1, Helsinki 1999
- Valtiokonttori: Toimintakertomusopas 1997
- Valtiokonttori: Valtion henkilöstön vuositietojen kerääminen vuodelta 2000, VK:n kirje nro 18/22/00, 23.11.2000)
- Valtion työmarkkinalaitos: Henkilöstöpolitiikan uusi tuleminen - Valtion työnantaja- ja henkilöstöpolitiikan arviointihankkeen raportti, Markku Temmes, Juha Kivinen, Ismo Lumijärvi, Sinikka Mertano ja Timo Moilanen, Valtion työmarkkinalaitoksen julkaisuja 10/1998, Valtiovarainministeriö, Helsinki 1998
- Valtion työmarkkinalaitos: Kannustavaan palkkaukseen, Valtion palkkausjärjestelmien uudistaminen, Helsinki 1996

- Valtion työmarkkinalaitos: Osaamisen johtaminen osana valtion henkilöstötilinpäätös-käytäntöä, Valtion työmarkkinalaitoksen julkaisuja 8/2000, Varainministeriö, Henkilöstöosasto, Edita 2000
- Valtion työmarkkinalaitos: Tietoja henkilöstövoimavarojen hallinnan ja henkilöstötilin-päätösten tueksi vuosilta 1995-1999, Valtion budjettitalouden henkilöstö, Valtion työmarkkinalaitoksen julkaisuja 4/2000, Helsinki 2000
- Valtion työmarkkinalaitos: Valtionhallinnon työvoimakustannustutkimus vuodelta 1990, Valtion työmarkkinalaitoksen julkaisuja nro 17, Helsinki 1992
- Valtion työmarkkinalaitos: Valtion palkkatilastointiluokitus (VPL), 31.12.1995
- Valtion työmarkkinalaitos: Valtion virka- ja työehdot. Valtiovarainministeriö, Helsinki 2000
- Valtiovarainministeriö: Henkilöstöpolitiikka puntarissa, Valtion työnantaja- ja henkilöstöpolitiikan vaikuttavuuden arviointihankkeen loppuraportti, Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 18/98
- Valtiovarainministeriö: Valtiosektorin organisaation henkilöstötaloudellisen tilin-päätöksen kehikko, Henkilöstötaloudellisen kehittämistyö-ryhmän muistio, Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 1994:31
- Valtiovarainministeriö, Henkilöstöosasto: Henkilöstötilinpäätösten teon nykytilanne, Henkilöstötilin-päätösten tekoa ja hyväksikäyttöä helmi-huhtikuussa 2000 kartoittaneen tiedustelun tulokset, 25.5.2000
- Valtiovarainministeriö, Henkilöstöosasto: Henkilöstötilinpäätöksen vuoden 1999 tunnuslukutiedustelun tulokset. 5.5.2000, Valtiotyönantajan ja valtion organisaatioiden käyttöön tarkoitettu
- Valtiovarainministeriö, Henkilöstöosasto, Henkilöstötilinpäätösprojekti: Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä, Henkilöstötilinpäätös, Käsikirja valtion organisaatioille, Oy Edita Ab, Helsinki 1996

-
- Valtiovarainministeriö -
Suomen kuntaliitto: Euroopan laatupalkintomalli julkisella sektorilla,
Näkökohtia itsearviointiin ja mallin käyttöön toiminnan
kehittämisessä, Luonnos 8.11.2000
- Väänänen-Tomppo
Irma - Janatuinen Esa -
Törnqvist Riitta: Kaikki hyvin työssä?,
Tutkimus varhaiskuntoutuksen vaikuttavuudesta
valtionhallinnossa, Valtiokonttori, Helsinki 1999

Yleisen tietosisällön esimerkkitulosteet

Valtiosektori
Valtion budjettitalous

HTP 1999

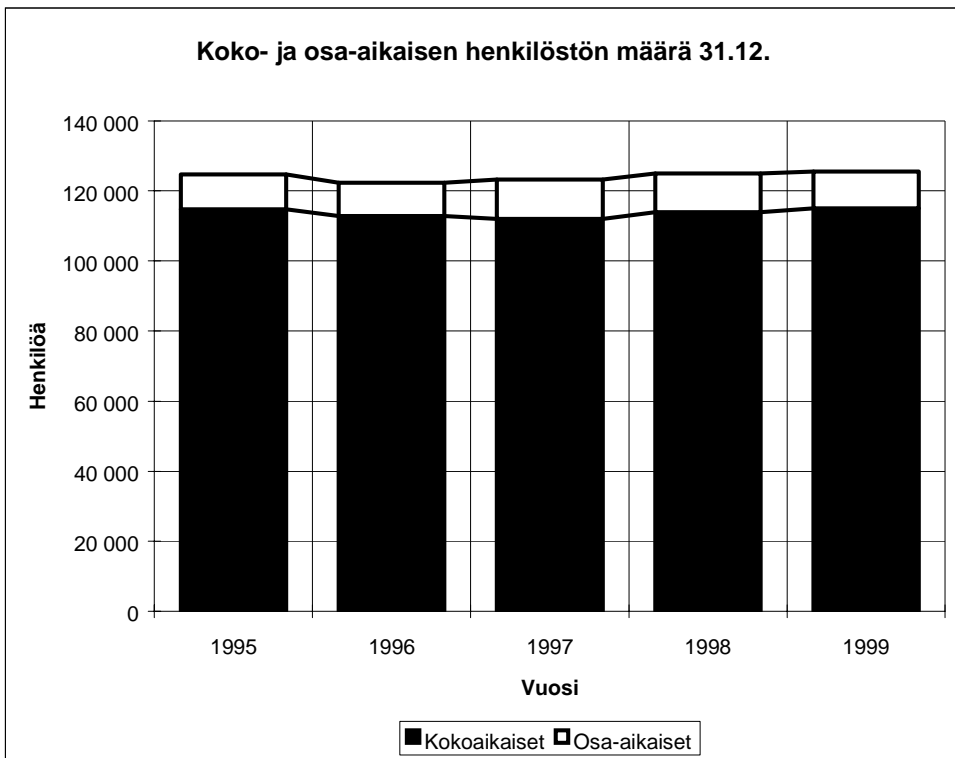
T1.1.1

Koko- ja osa-aikaisen henkilöstön määrä 31.12.

1)

Vuosi	Kokoaikaiset			Osa-aikaiset			Yhteensä		
	lkm	%-muutos	%-osuus	lkm	%-muutos	%-osuus	lkm	%-muutos	%-osuus
1995	114 791	-4,5	92,1	9 879	-22,7	7,9	124 670	-6,2	100,0
1996	112 860	-1,7	92,2	9 495	-3,9	7,8	122 355	-1,9	100,0
1997	111 951	-0,8	90,9	11 263	18,6	9,1	123 214	0,7	100,0
1998	113 873	1,7	91,1	11 070	-1,7	8,9	124 943	1,4	100,0
1999	115 034	1,0	91,7	10 447	-5,6	8,3	125 481	0,4	100,0

1) Tiedot ovat marraskuun viimeisen päivän tilanteen mukaisia.



NYKYISET HENKILÖSTÖPANOKSET

Määrä ja rakenne

Valtiosektori
Valtion budjettitalous

HTP 1999

T 1.1.2

Vakinaisen ja määräaikaisen henkilöstön määrä 31.12.

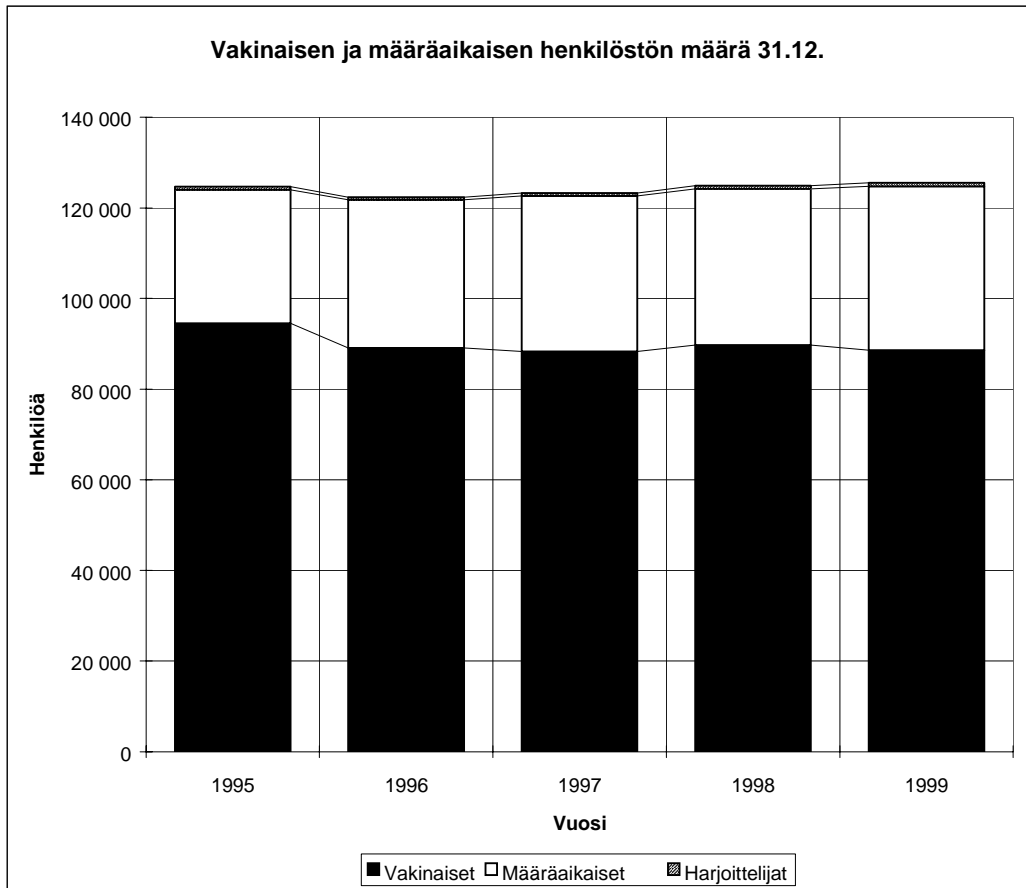
1)

Vuosi	Vakinaiset			Määräaikaiset 2)			Harjoittelijat 3)			Yhteensä		
	lkm	%-muutos	%-osuus	lkm	%-muutos	%-osuus	lkm	%-muutos	%-osuus	lkm	%-muutos	%-osuus
1995	94 541	-7,1	75,8	29 405	-3,0	23,6	724	-9,3	0,6	124 670	-6,2	100,0
1996	89 144	-5,7	72,9	32 600	10,9	26,6	611	-15,6	0,5	122 355	-1,9	100,0
1997	88 303	-0,9	71,7	34 341	5,3	27,9	570	-6,7	0,5	123 214	0,7	100,0
1998	89 778	1,7	71,9	34 414	0,2	27,5	751	31,8	0,6	124 943	1,4	100,0
1999	88 614	-1,3	70,6	36 133	5,0	28,8	734	-2,3	0,6	125 481	0,4	100,0

1) Tiedot ovat marraskuun viimeisen päivän tilanteen mukaisia.

2) Sisältää myös määräaikaiset, joilla on taustavirka tai -tehtävä sekä työllisyyden hoitovaroin palkatut

3) Ovat määräaikaisia



Valtiosektori
Valtion budjettitalous

HTP 1999

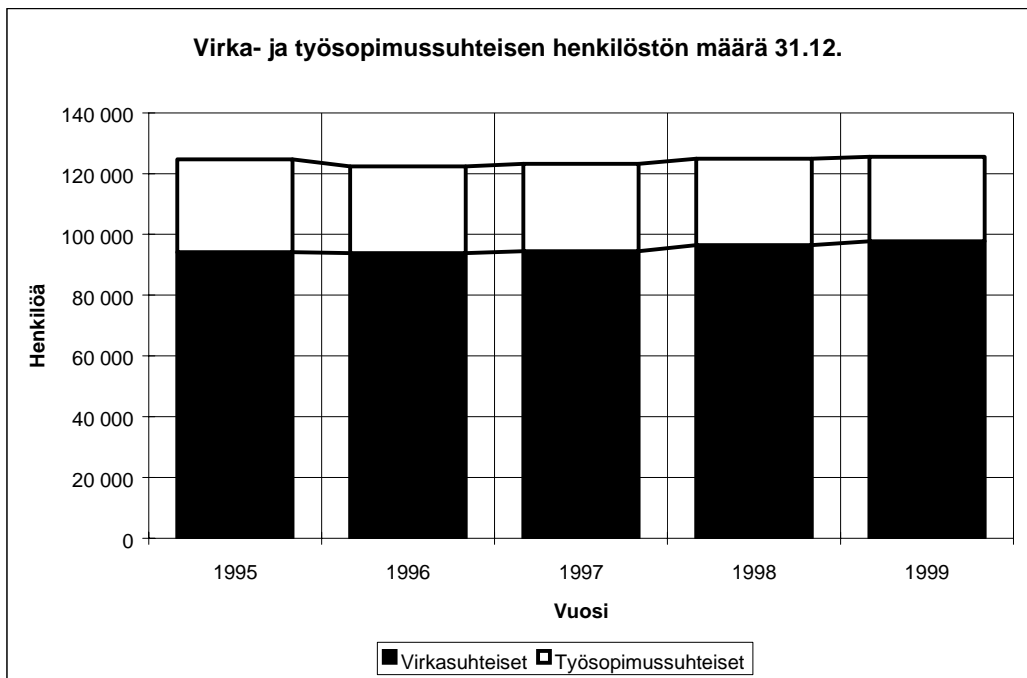
T 1.1.3

Virka- ja työsopimussuhteisen henkilöstön määrä 31.12.

1)

Vuosi	Virkasuhteiset			Työsopimussuhteiset			Yhteensä		
	lkm	%-muu- tos	%- osuus	lkm	%-muu- tos	%- osuus	lkm	%-muu- tos	%- osuus
1995	94 183	-2,3	75,5	30 487	-16,5	24,5	124 670	-6,2	100,0
1996	93 760	-0,4	76,6	28 595	-6,2	23,4	122 355	-1,9	100,0
1997	94 484	0,8	76,7	28 730	0,5	23,3	123 214	0,7	100,0
1998	96 516	2,2	77,2	28 427	-1,1	22,8	124 943	1,4	100,0
1999	97 720	1,2	77,9	27 761	-2,3	22,1	125 481	0,4	100,0

1) Tiedot ovat marraskuun viimeisen päivän tilanteen mukaisia.



NYKYISET HENKILÖSTÖPANOKSET

Määrä ja rakenne

Valtiosektori
Valtion budjettitalous

HTP 1999

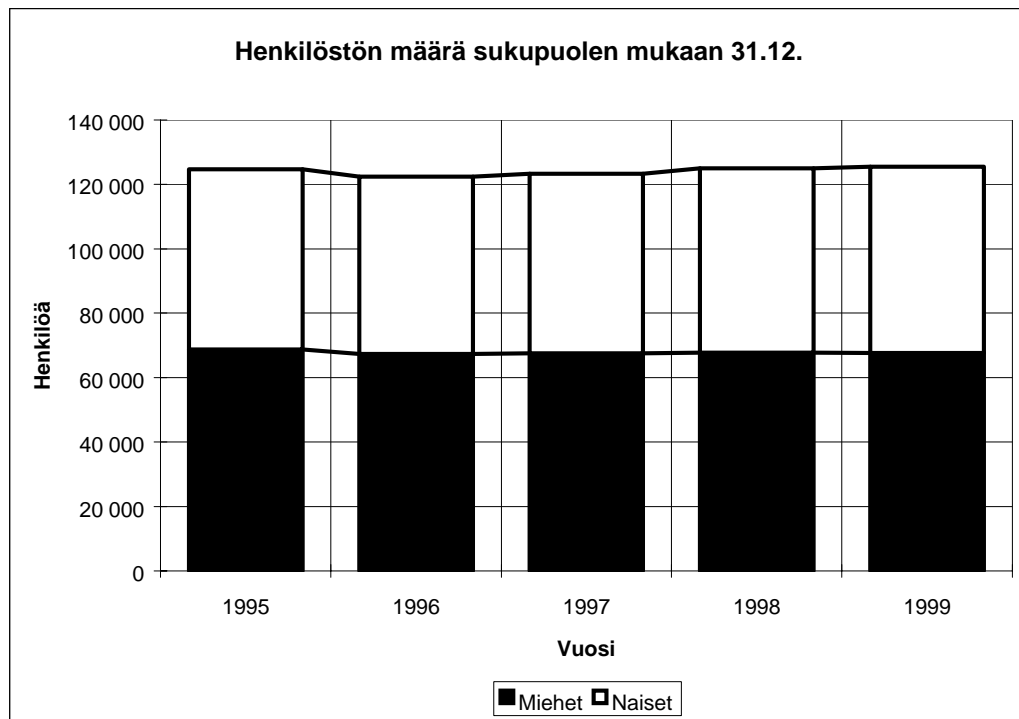
T1.1.4

Henkilöstön määrä sukupuolen mukaan 31.12.

1)

Vuosi	Miehet			Naiset			Yhteensä		
	lkm	%-muutos	%-osuus	lkm	%-muutos	%-osuus	lkm	%-muutos	%-osuus
1995	68 706	-5,1	55,1	55 964	-7,6	44,9	124 670	-6,2	100,0
1996	67 329	-2,0	55,0	55 026	-1,7	45,0	122 355	-1,9	100,0
1997	67 590	0,4	54,9	55 624	1,1	45,1	123 214	0,7	100,0
1998	67 722	0,2	54,2	57 221	2,9	45,8	124 943	1,4	100,0
1999	67 688	-0,1	53,9	57 793	1,0	46,1	125 481	0,4	100,0

1) Tiedot ovat marraskuun viimeisen päivän tilanteen mukaisia.



Valtiosektori
Valtion budjettitalous

HTP 1999

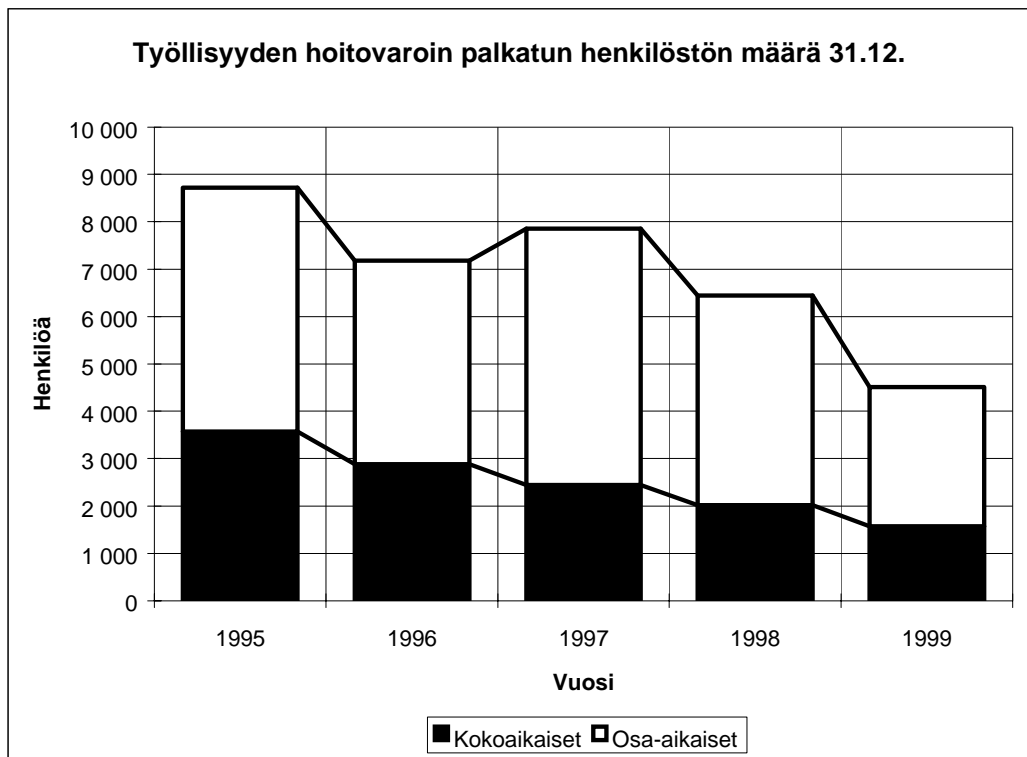
T 1.1.5

Työllisyyden hoitovaroin palkatun henkilöstön määrä 31.12.

1)

Vuosi	Kokoaikaiset			Osa-aikaiset			Yhteensä		
	lkm	%-muutos	%-osuus	lkm	%-muutos	%-osuus	lkm	%-muutos	%-osuus
1995	3 572	266,0	41,0	5 147	-34,1	59,0	8 719	-0,8	100,0
1996	2 880	-19,4	40,1	4 300	-16,5	59,9	7 180	-17,7	100,0
1997	2 441	-15,2	31,1	5 412	25,9	68,9	7 853	9,4	100,0
1998	2 016	-17,4	31,3	4 423	-18,3	68,7	6 439	-18,0	100,0
1999	1 573	-22,0	34,9	2 937	-33,6	65,1	4 510	-30,0	100,0

1) Tiedot ovat marraskuun viimeisen päivän tilanteen mukaisia.



NYKYISET HENKILÖSTÖPANOKSET

Määrä ja rakenne

Valtiosektori
Valtion budjettitalous

HTP 1999

T1.1.6

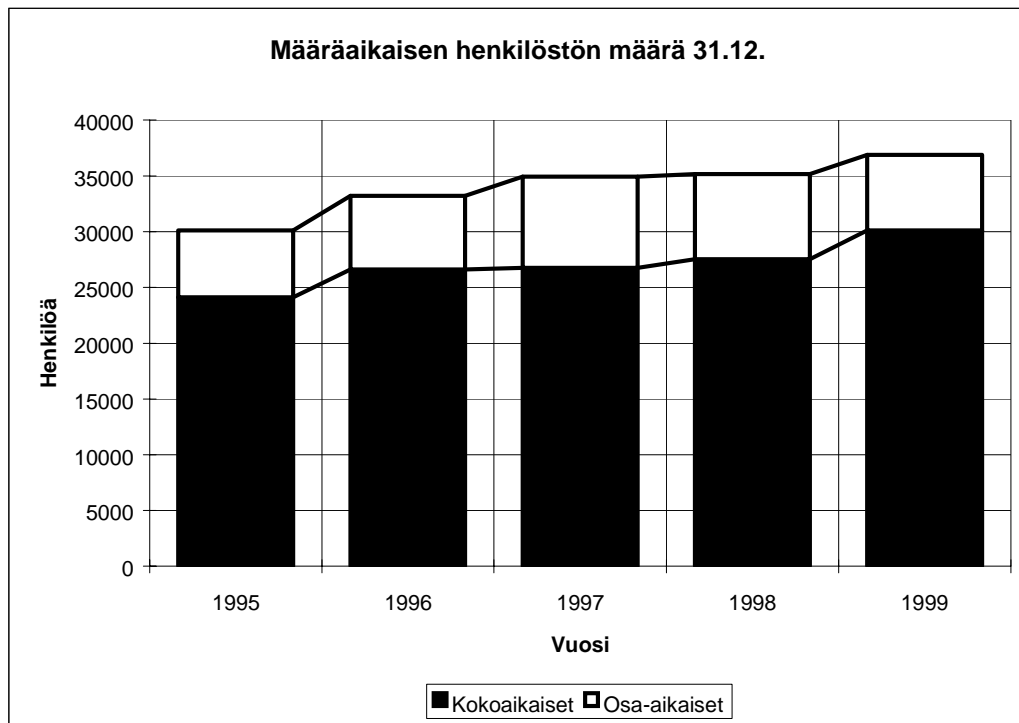
Määräaikaisen henkilöstön määrä 31.12.

1)

Vuosi	Kokoaikaiset			Osa-aikaiset			Yhteensä		
	lkm	%-muutos	%-osuus	lkm	%-muutos	%-osuus	lkm	%-muutos	%-osuus
1995	24 103		80,0	6 026		20,0	30 129		100,0
1996	26 609	10,4	80,1	6 602	9,6	19,9	33 211	10,2	100,0
1997	26 758	0,6	76,6	8 153	23,5	23,4	34 911	5,1	100,0
1998	27 537	2,9	78,3	7 628	-6,4	21,7	35 165	0,7	100,0
1999	30 121	9,4	81,7	6 746	-11,6	18,3	36 867	4,8	100,0

1) Tiedot ovat marraskuun viimeisen päivän tilanteen mukaisia.

Sisältää myös määräaikaiset, joilla on taustavirka tai -tehtävä sekä työllisyyden hoitovaroin palkatut. Vuonna 1995 jako koko- ja osa-aikaisiin perustuu arvioon.



Valtiosektori
Valtion budjettitalous

HTP 1999

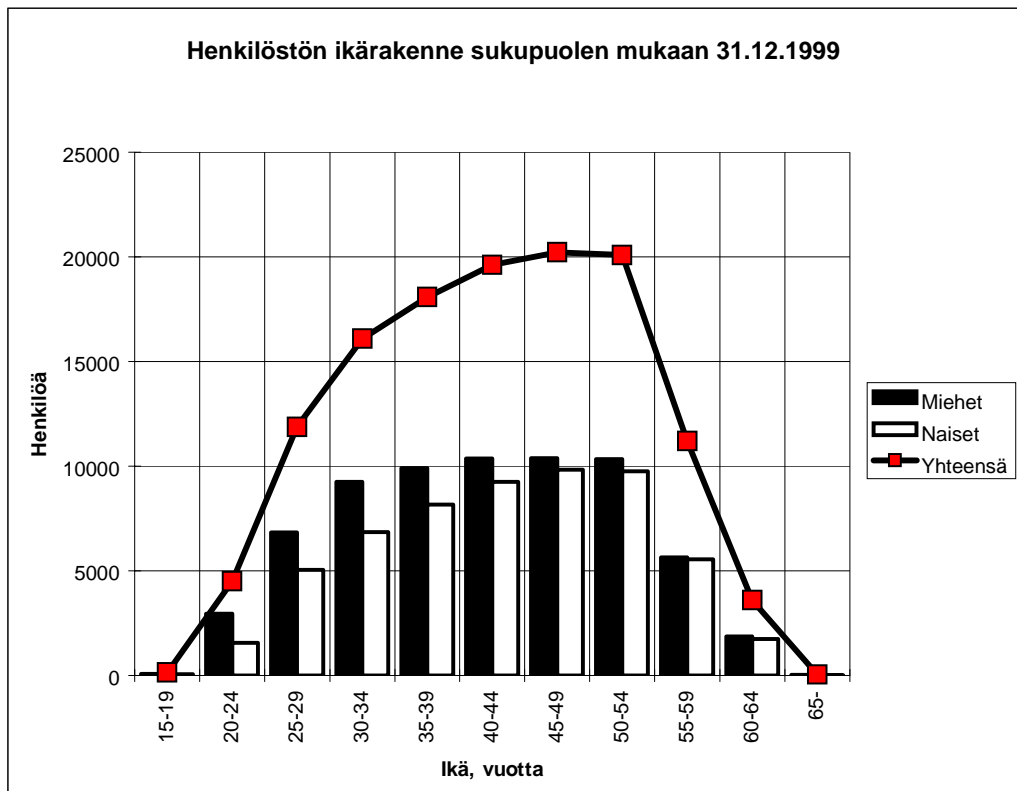
T 1.1.7

Henkilöstön ikärakenne sukupuolen mukaan 31.12.1999

1)

Ikä, vuotta	Lukumäärä			% -jakauma sukupuolen mukaan			Sukupuolen %-jakauma ikäluokittain		
	Miehet	Naiset	Yhteensä	Miehet	Naiset	Yhteensä	Miehet	Naiset	Yhteensä
15-19	88	53	141	0,1	0,1	0,1	62,4	37,6	100
20-24	2948	1554	4502	4,4	2,7	3,6	65,5	34,5	100
25-29	6840	5045	11885	10,1	8,7	9,5	57,6	42,4	100
30-34	9244	6847	16091	13,7	11,8	12,8	57,4	42,6	100
35-39	9915	8163	18078	14,6	14,1	14,4	54,8	45,2	100
40-44	10370	9249	19619	15,3	16,0	15,6	52,9	47,1	100
45-49	10386	9832	20218	15,3	17,0	16,1	51,4	48,6	100
50-54	10345	9754	20099	15,3	16,9	16,0	51,5	48,5	100
55-59	5651	5549	11200	8,3	9,6	8,9	50,5	49,5	100
60-64	1867	1737	3604	2,8	3,0	2,9	51,8	48,2	100
65-	34	10	44	0,1	0,0	0,0	77,3	22,7	100
Yhteensä	67688	57793	125481	100,0	100,0	100,0	53,9	46,1	100
Keski-ikä, vuotta	41,5	42,6	42,1						

1) Tiedot ovat marraskuun viimeiseltä päivältä



NYKYISET HENKILÖSTÖPANOKSET

Määrä ja rakenne

Valtiosektori
Valtion budjettitalous

HTP 1999

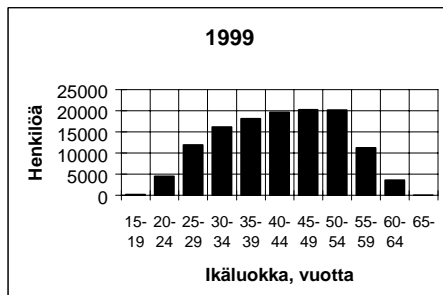
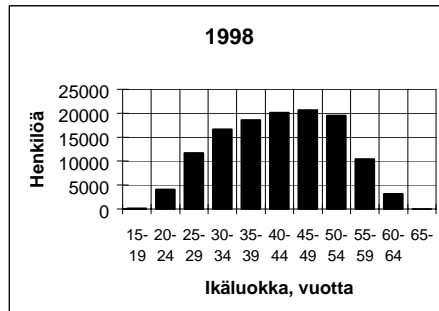
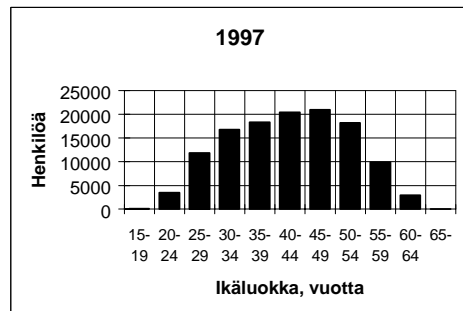
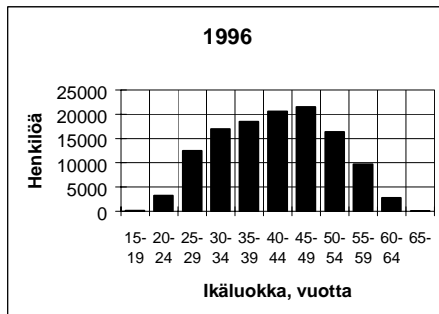
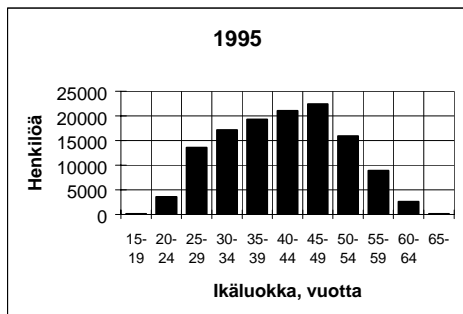
T 1.1.8

Henkilöstön määrä iän mukaan 31.12.

1)

Ikä, vuotta	Lukumäärä					% -iakauma ikäluokittain				
	1995	1996	1997	1998	1999	1995	1996	1997	1998	1999
15-19	149	119	102	144	141	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
20-24	3591	3242	3497	4084	4502	2,9	2,7	2,8	3,3	3,6
25-29	13567	12521	11888	11654	11885	10,9	10,2	9,7	9,3	9,5
30-34	17157	16940	16797	16632	16091	13,8	13,9	13,6	13,3	12,8
35-39	19273	18478	18365	18562	18078	15,5	15,1	14,9	14,9	14,4
40-44	21038	20613	20437	20093	19619	16,9	16,9	16,6	16,1	15,6
45-49	22413	21486	21002	20629	20218	18,0	17,6	17,1	16,5	16,1
50-54	15886	16350	18195	19538	20099	12,7	13,4	14,8	15,6	16,0
55-59	8920	9738	9910	10441	11200	7,2	8,0	8,0	8,4	8,9
60-64	2590	2762	2941	3117	3604	2,1	2,3	2,4	2,5	2,9
65-	86	54	40	49	44	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Yht.	124670	122303	123174	124943	125481	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Keski-ikä, v.	41,0	41,6	41,9	42,0	42,1					

1) Tiedot ovat marraskuun viimeisen päivän tilanteen mukaisia.



Organisaatio
Yksikkö

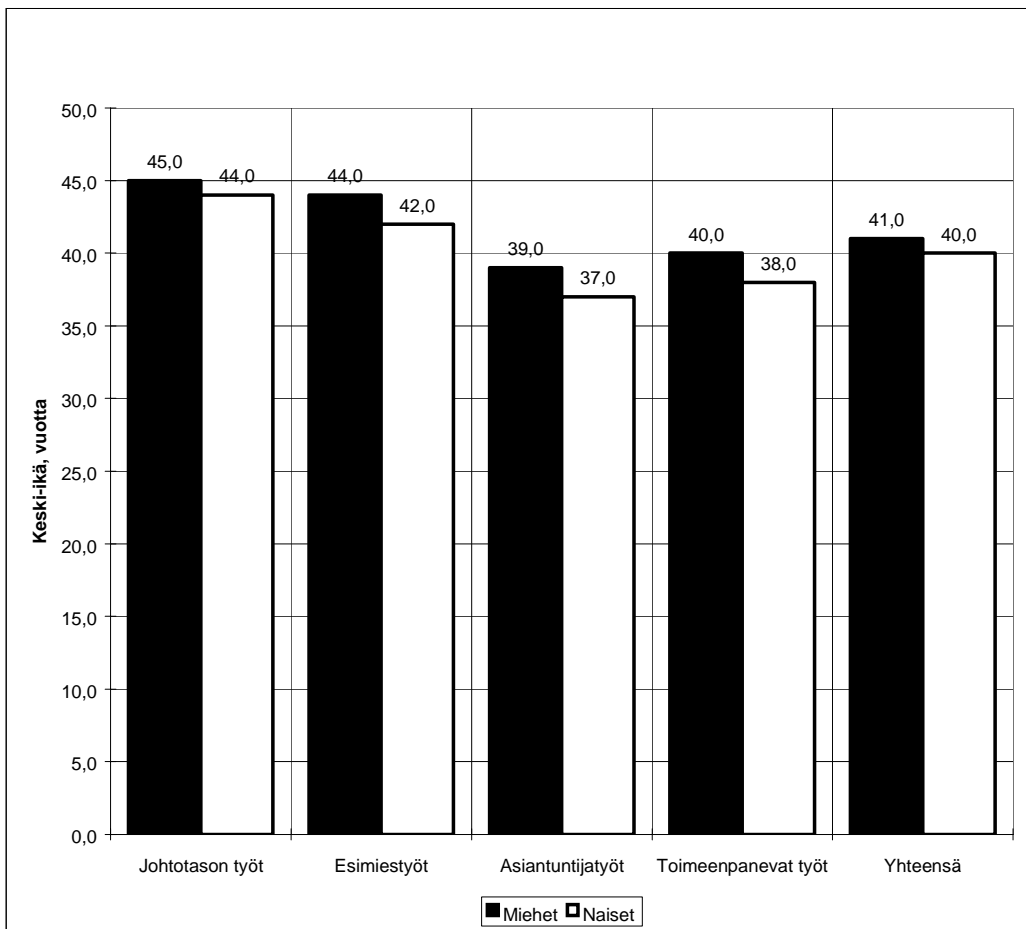
HTP 1999

T1.1.9

**Henkilöstön keski-ikä henkilöstöryhmän, tehtävän luonteen
ja sukupuolen mukaan 31.12.1999**

1)

Henkilöstöryhmä	Vakinaiset			Määräaikaiset			Harjoittelijat			Yhteensä		
	Miehet	Naiset	Yht.	Miehet	Naiset	Yht.	Miehet	Naiset	Yht.	Miehet	Naiset	Yht.
Johtotason työt	43,0	41,0	42,0	36,0	38,0	37,0	29,0	27,0	28,0	45,0	44,0	44,0
Esimiestyöt	45,0	43,0	44,0	35,0	37,0	36,0	31,0	29,0	30,0	44,0	42,0	43,0
Asiantuntijatyöt	42,0	40,0	41,0	33,0	35,0	34,0	25,0	23,0	24,0	39,0	37,0	38,0
Toimeenpanevat työt	46,0	44,0	45,0	32,0	34,0	33,0	23,0	21,0	22,0	40,0	38,0	39,0
Yhteensä	44,0	42,0	43,0	34,0	36,0	35,0	27,0	25,0	26,0	41,0	40,0	41,0



NYKYISET HENKILÖSTÖPANOKSET

Määrä ja rakenne

Organisaatio
Yksikkö

HTP 1999

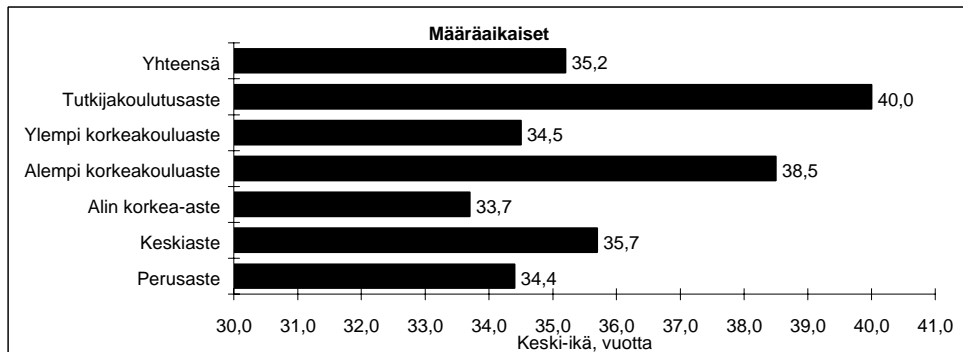
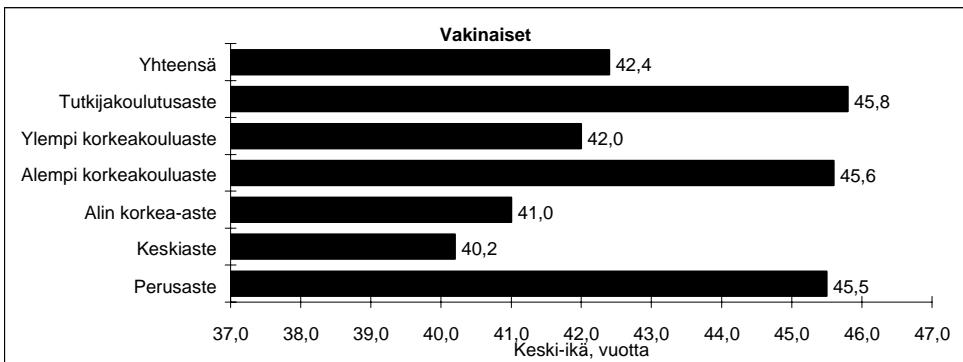
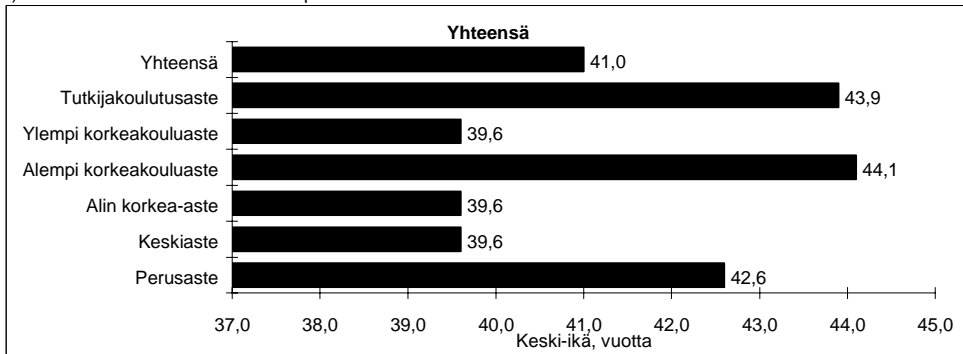
T 1.1.10

Henkilöstön keski-ikä koulutusasteen mukaan 31.12.1999

1)

Koulutusaste	Vakinaiset	Määräaikaiset	Harjoittelijat	Yhteensä
Perusaste	45,5	34,4	24,5	42,6
Keskiaste	40,2	35,7	26,1	39,6
Alin korkea-aste	41,0	33,7	26,4	39,6
Alempi korkeakouluaste	45,6	38,5	27,4	44,1
Ylempi korkeakouluaste	42,0	34,5	27,4	39,6
Tutkijakoulutusaste	45,8	40,0	43,0	43,9
Yhteensä	42,4	35,2	25,6	41,0

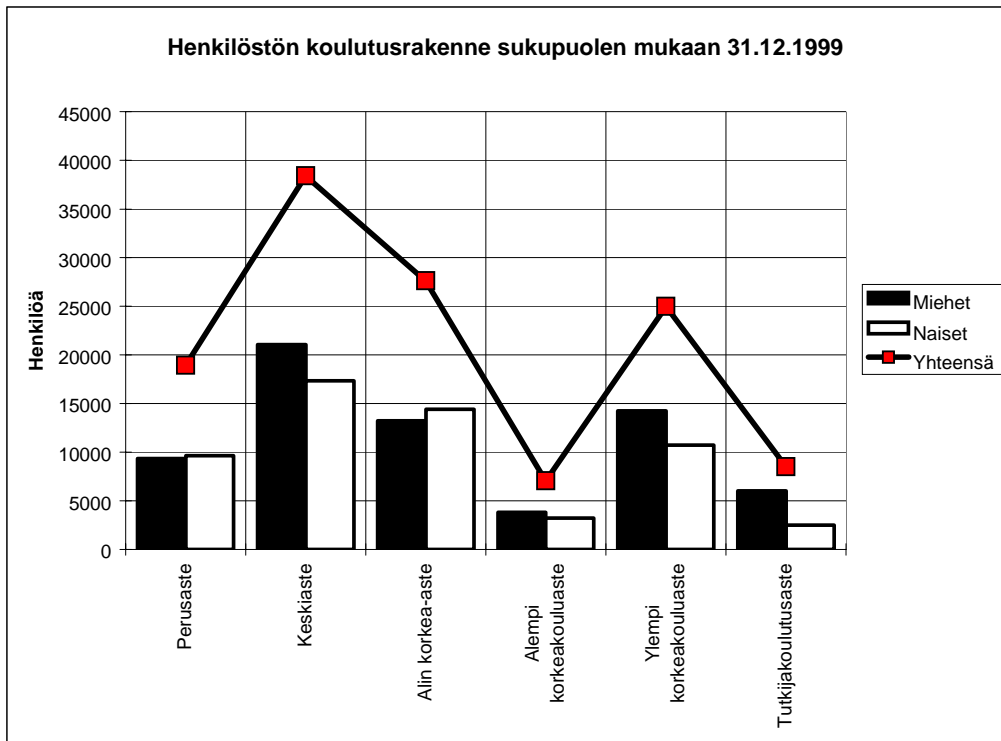
1) Tiedot ovat marraskuun viimeisen päivän tilanteen mukaisia.



Henkilöstön koulutusrakenne sukupuolen mukaan 31.12.1999

Koulutusaste	Lukumäärä			% -jakauma koulutusasteen mukaan			Sukupuolen %-jakauma koulutusasteittain		
	Miehet	Naiset	Yhteensä	Miehet	Naiset	Yhteensä	Miehet	Naiset	Yhteensä
Perusaste	9316	9623	18939	13,8	16,7	15,1	49,2	50,8	100
Keskiaste	21051	17350	38401	31,1	30,0	30,6	54,8	45,2	100
Alin korkea-aste	13233	14390	27623	19,5	24,9	22,0	47,9	52,1	100
Alempi korkeakouluaste	3816	3229	7045	5,6	5,6	5,6	54,2	45,8	100
Ylempi korkeakouluaste	14263	10712	24975	21,1	18,5	19,9	57,1	42,9	100
Tutkijakoulutusaste	6009	2489	8498	8,9	4,3	6,8	70,7	29,3	100
Tutkinnon suorittaneet	58372	48170	106542	86,2	83,3	84,9	54,8	45,2	100
Yhteensä	67688	57793	125481	100,0	100,0	100,0	53,9	46,1	100
Koulutustasoindeksi	4,8	4,5	4,7						

1) Tiedot ovat marraskuun viimeiseltä päivältä



NYKYISET HENKILÖSTÖPANOKSET

Määrä ja rakenne

Valtiosektori
Valtion budjettitalous

HTP 1999

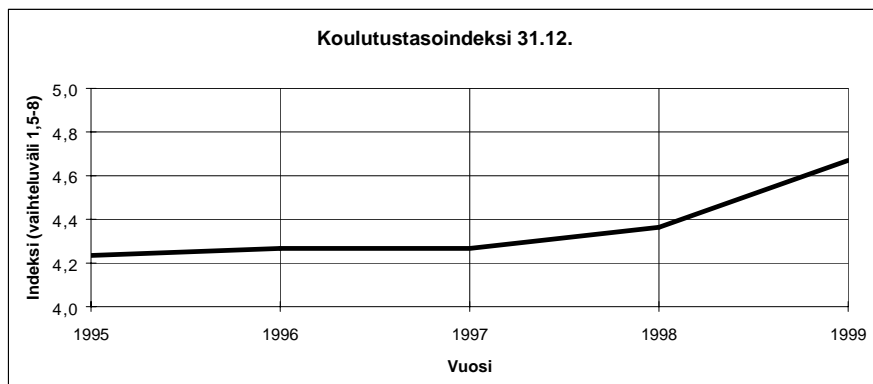
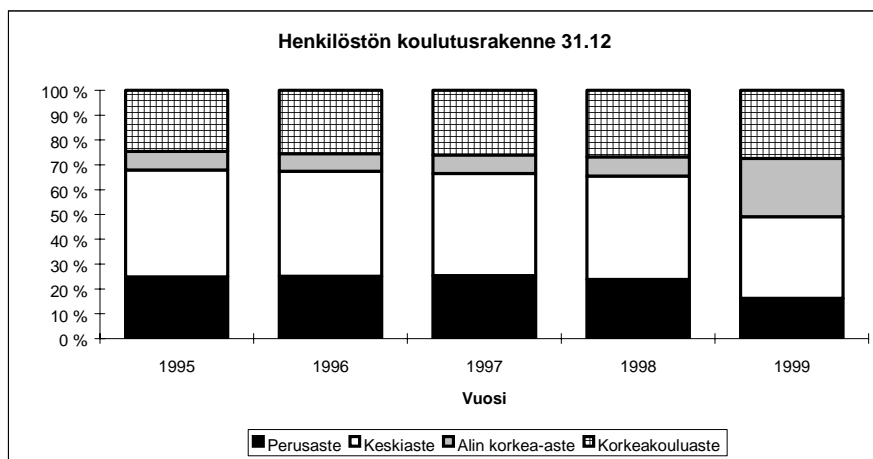
T 1.1.12

Henkilöstön koulutusrakenne 31.12

1)

Koulutusaste	Lukumäärä					% -jakauma koulutusasteittain				
	1995	1996	1997	1998	1999	1995	1996	1997	1998	1999
Perusaste	28 885	28 601	29 048	27 620	18 939	23,2	23,4	23,6	22,1	15,1
Keskiaste	50 032	48 161	47 054	48 132	38 401	40,1	39,4	38,2	38,5	30,6
Alin korkea-aste	8 740	8 090	8 501	8 814	27 623	7,0	6,6	6,9	7,1	22,0
Alempi korkeakouluaste	4 562	5 061	5 241	5 588	7 045	3,7	4,1	4,3	4,5	5,6
Ylempi korkeakouluaste	24 003	23 933	24 502	25 438	24 975	19,3	19,6	19,9	20,4	19,9
Tutkijakoulutusaste	8 448	8 509	8 868	9 351	8 498	6,8	7,0	7,2	7,5	6,8
Tutkinnon suorittaneet	95 785	93 754	94 166	97 323	106 542	76,8	76,6	76,4	77,9	84,9
Yhteensä	124 670	122 355	123 214	124 943	125 481	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Koulutustasoindeksi	4,2	4,3	4,3	4,4	4,7					

1) Koulutusluokitus on muuttunut vuoden 1999 alusta lukien, mistä selittyy koulutusrakenteen muutos vuonna 1999



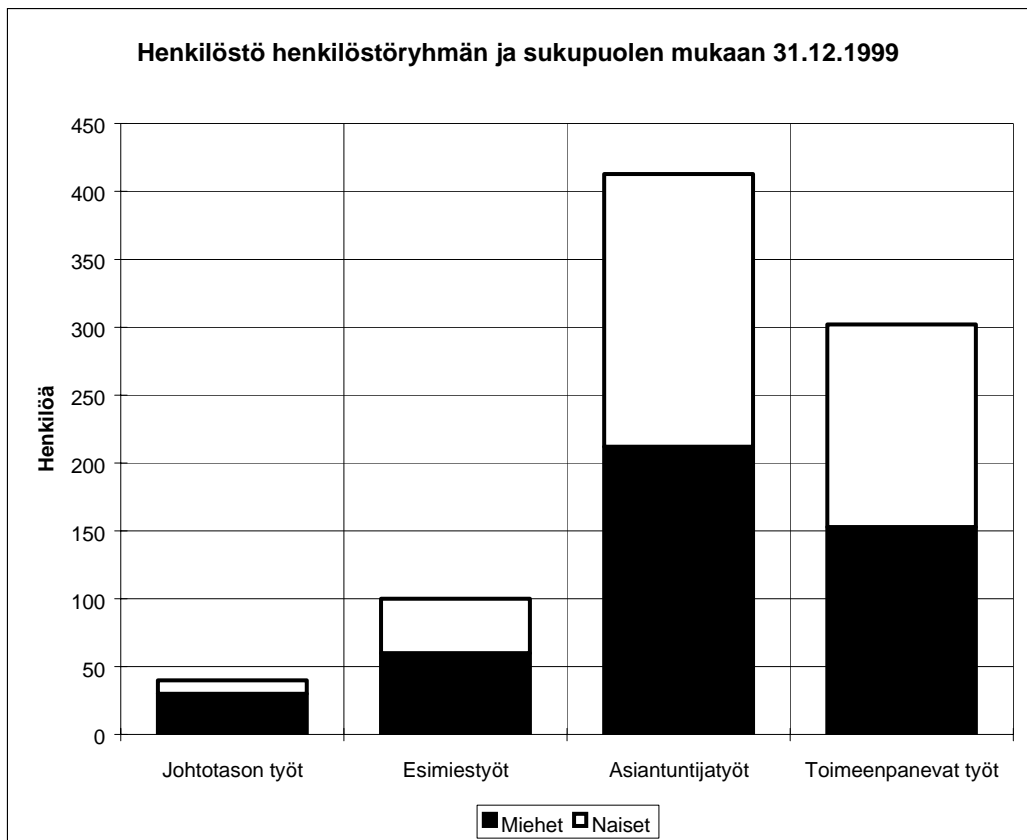
Organisaatio
Yksikkö

HTP 1999

T 1.1.13

Henkilöstö henkilöstöryhmän ja sukupuolen mukaan 31.12.1999

Henkilöstöryhmä	Henkilöstön luku- määrä			%-jakauma henkilös- töryhmittäin			Sukupuolen %-jakau- ma henkilöstöryhmittäin		
	Miehet	Naiset	Yhteensä	Miehet	Naiset	Yhteensä	Miehet	Naiset	Yhteensä
Johtotason työt	30	10	40	6,6	2,5	4,7	75,0	25,0	100,0
Esimiestyöt	60	40	100	13,2	10,0	11,7	60,0	40,0	100,0
Asiantuntijatyöt	212	201	413	46,6	50,3	48,3	51,3	48,7	100,0
Toimeenpanevat työt	153	149	302	33,6	37,3	35,3	50,7	49,3	100,0
Yhteensä	455	400	855	100,0	100,0	100,0	53,2	46,8	100,0



NYKYISET HENKILÖSTÖPANOKSET

Määrä ja rakenne

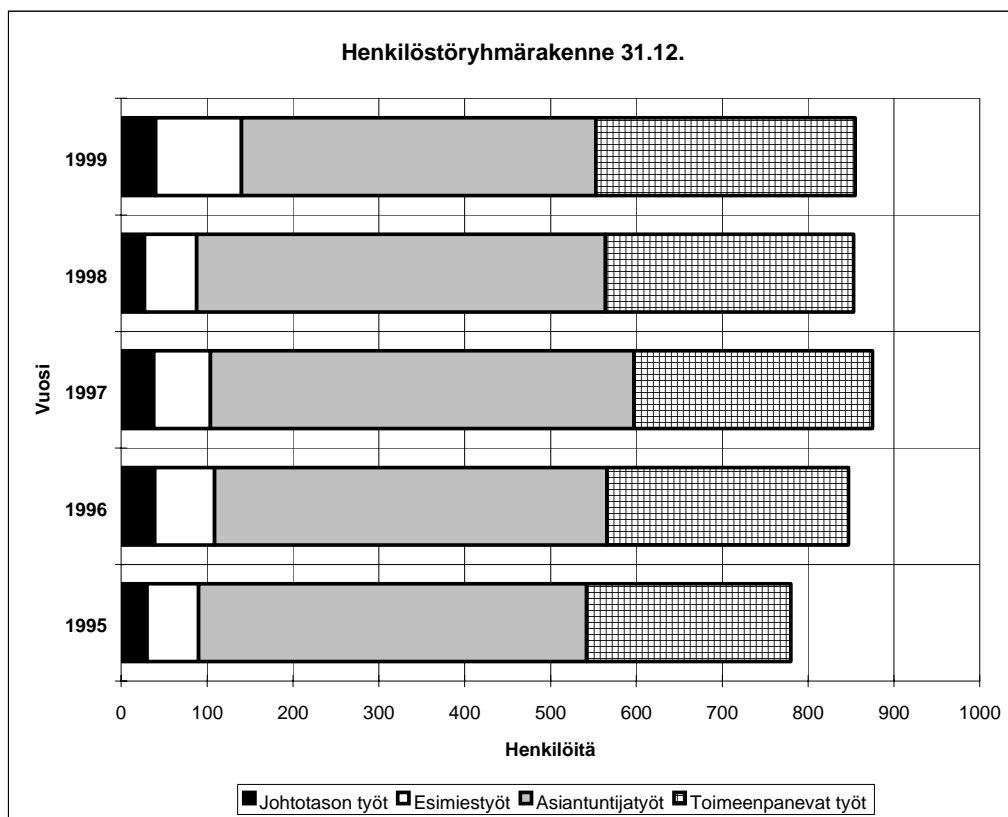
Organisaatio
Yksikkö

HTP 1999

T 1.1.14

Henkilöstöröyhämärakenne 31.12.

Henkilöstöröyhämä	Lukumäärä					% -jakauma				
	1995	1996	1997	1998	1999	1995	1996	1997	1998	1999
Johtotason työt	30	39	38	27	40	3,8	4,6	4,3	3,2	4,7
Esimiestyöt	60	70	66	61	100	7,7	8,3	7,5	7,2	11,7
Asiantuntijatytöt	452	457	493	476	413	57,9	54,0	56,3	55,8	48,3
Toimeenpaneavat työt	238	281	278	289	302	30,5	33,2	31,8	33,9	35,3
Yhteensä	780	847	875	853	855	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0



Valtiosektori
Valtion budjettitalous

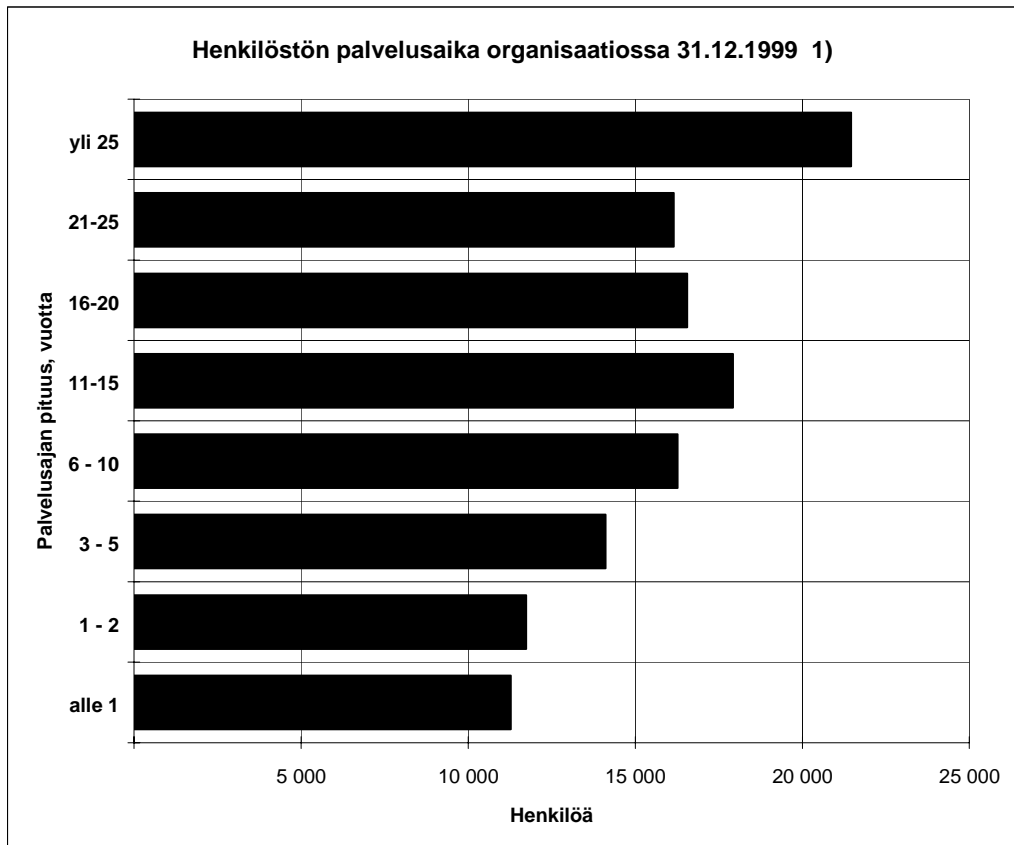
HTP 1999

T 1.1.15

Henkilöstön palvelusaika organisaatiossa 31.12.1999 1)

Palvelusaika, vuotta	Henkilöstön lukumäärä	%-jakauma palvelusajan mukaan
alle 1	11 281	9,0
1 - 2	11 740	9,4
3 - 5	14 110	11,2
6 - 10	16 270	13,0
11-15	17 921	14,3
16-20	16 551	13,2
21-25	16 149	12,9
yli 25	21 459	17,1
Yhteensä	125 481	100,0

1) Marraskuun viimeisen päivän tilanne



NYKYISET HENKILÖSTÖPANOKSET

Määrä ja rakenne

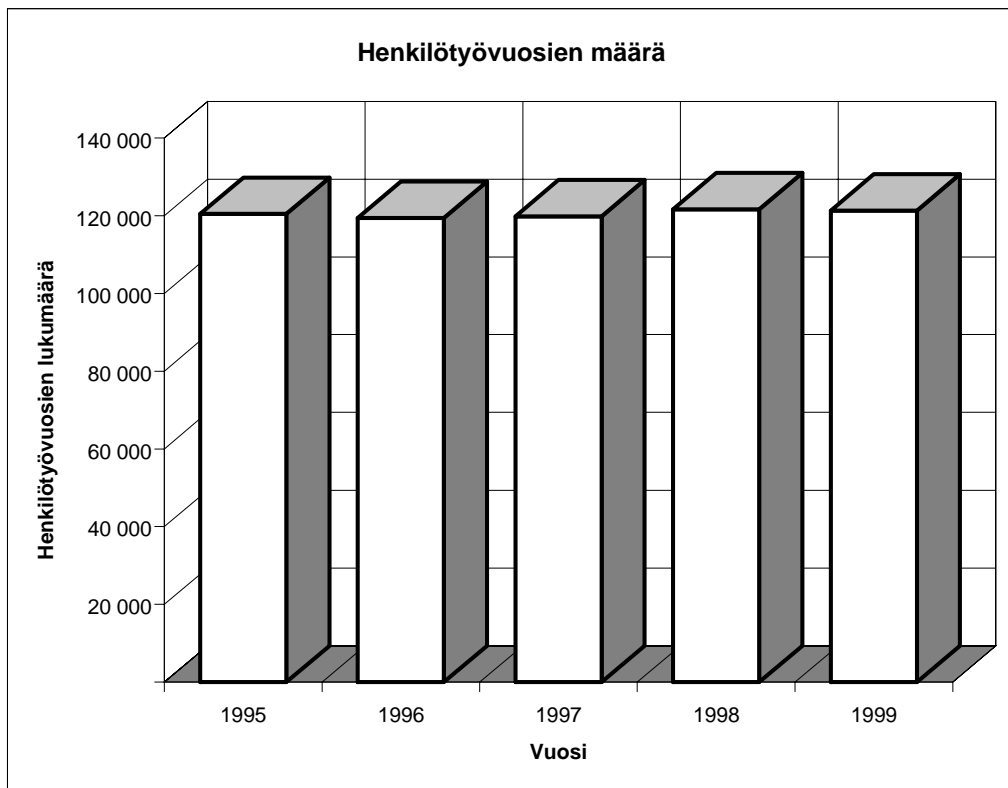
Valtiosektori
Valtion budjettitalous

HTP 1999

T1.1.16

Henkilötyövuosien määrä

Vuosi	Henkilötyövuosien lukumäärä	%-muutos
1995	120 452	
1996	119 435	-0,8
1997	119 842	0,3
1998	121 625	1,5
1999	121 321	-0,2



Valtiosektori
Valtion budjettitalous

HTP 1999

T 1.2.1

Työajan käyttö toiminnoittain vuonna 1999

Toiminta	Työpäivien lkm (Tpv)	Henkilötyövuosien lkm	Tpv/HTV 1)	Tuntia/HTV 2)	Työajan jakauma %
A. Tehty vuosityöaika (=C-a-B)	25262655	99459,3	207,5	1531,8	81,7
a. Koulutus	492653	1939,6	4,0	29,9	1,6
B. Ei tehty vuosityöaika (=1+ ... +8)	5170715	20357,1	42,5	313,5	16,7
1. Vuosiloma	3832749	15089,6	31,5	232,4	12,4
2. Lapsen syntymä- ja hoito	86808	341,8	0,7	5,3	0,3
3. Sairaus	990540	3899,8	8,1	60,1	3,2
4. Tapaturmat	42914	169,0	0,4	2,6	0,1
5. Muut palkalliset vapaat	83046	327,0	0,7	5,0	0,3
6. Arkipyhät	19249	75,8	0,2	1,2	0,1
7. Ammattiyhdis- ja yhteistoiminta	64863	255,4	0,5	3,9	0,2
8. Virkistystoiminta	50546	199,0	0,4	3,1	0,2
C Säännöllinen vuosityöaika (Sta) 3)	30926024	121756,0	254,0	1875,2	100,0
D. Tehdyt ylityöt (maksut tai vapaana korvatut)	232150	914,0	1,9	14,1	0,8
E. Muut säännöllisen työajan ylittävät työt					
F. Tehty kokonaisvuosityöaika (=A+D+E)	25494805	100373,2	209,4	1545,9	82,4
G. Kokonaisvuosityöaika (=C+D+E)	31158174	122670,0	255,9	1889,3	100,8

Työpäivän pituus keskimäärin (tuntia)	7,38
Työpäivien lukumäärä vuodessa	254,0

- 1) Lasketaan henkilötyövuosien kokonaismäärää (HTV) kohti (säännöllinen työaika)
- 2) Lasketaan kertomalla toimintaan käytettyjen henkilötyövuotta kohti laskettujen työpäivien lkm työpäivän keskimääräisellä pituudella
- 3) Työpäivien lkm lasketaan kertomalla vuoden työpäivien lkm säännöllisen työajan henkilötyövuosien lkm:llä. Tuntia/HTV lasketaan kertomalla vuoden työpäivien lkm työpäivän keskimääräisellä pituudella

Työajan käyttö toiminnoittain vuonna 1999, prosenttijakauma

Toiminta	1995	1996	1997	1998	1999
A. Tehty vuosityöaika (=C-a-B)	81,5	81,6	81,5	81,5	81,7
a. Koulutus	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6
B. Ei tehty vuosityöaika (=1+ ... +8)	16,9	16,8	16,9	16,9	16,7
1. Vuosiloma	11,8	12,5	12,6	12,6	12,4
2. Lapsen syntymä- ja hoito	0,5	0,3	0,3	0,3	0,3
3. Sairaus	3,1	3,2	3,2	3,2	3,2
4. Tapaturmat	0,3	0,1	0,1	0,1	0,1
5. Muut palkalliset vapaat	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
6. Arkipyhät	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
7. Ammattiyhdis- ja yhteistoiminta	0,4	0,2	0,2	0,2	0,2
8. Virkistystoiminta	0,5	0,2	0,2	0,2	0,2
C Säännöllinen vuosityöaika (Sta) 3)	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
D. Tehdyt ylityöt (maksut tai vapaana korvatut)	1,2	0,7	0,8	0,7	0,8
E. Muut säännöllisen työajan ylittävät työt					
F. Tehty kokonaisvuosityöaika (=A+D+E)	82,9	82,3	82,3	82,2	82,4
G. Kokonaisvuosityöaika (=C+D+E)	101,4	100,7	100,8	100,7	100,8
Työpäivän pituus keskimäärin (tuntia)	7,40	7,40	7,40	7,38	7,38
Työpäivien lukumäärä vuodessa	252,0	253,0	252,0	253,0	254,0

NYKYISET HENKILÖSTÖPANOKSET
Työvoimakustannukset

Valtiosektori
Valtion budjettitalous

HTP 1999

T1.3.1

Sivu 1

Henkilöstön työvoimakustannukset

	Työvoimakustannukset					
	milj. mk	milj. mk	milj. mk	milj. mk	milj. mk	milj. mk
Työvoimakustannuserä	1995	1996	1997	1998	1999	**2000
I. Palkkasumma	17666,2	17944,1	17904,6	18904,8	19638,8	20345,8
II. Tehdyn työajan palkat (I-A)	13857,0	14083,2	14039,7	14823,9	15399,6	15953,9
A.Välilliset palkat (A1+...+A12)	3809,2	3860,9	3864,9	4080,8	4239,3	4391,9
1. lomarahaa	865,6	886,5	888,1	937,7	974,1	1009,2
2. vuosiloma-ajan palkat	2056,3	2108,4	2112,7	2230,8	2317,4	2400,8
3. lapsen syntymä ja hoito	42,4	38,5	38,5	40,6	42,2	43,7
4. sairausajan palkat	447,3	460,0	459,0	484,6	503,4	521,6
5. muut palkalliset vapaat	35,3	35,8	35,7	37,7	39,2	40,6
6. reservin kertausharjoitukset	4,4	2,9	2,9	3,1	3,2	3,3
7. koulutusajan palkat	293,6	263,6	263,0	277,7	288,5	298,9
8. palkalliset arkipyhät	7,1	6,9	6,9	7,3	7,5	7,8
9. ammattiyhdistystoiminta	17,6	19,7	19,6	20,7	21,5	22,3
10. yhteistoiminta	10,0	10,2	10,2	10,7	11,1	11,5
11. työsuojelun yhteistoiminta	6,4	5,5	5,5	5,8	6,0	6,2
12. virkistystoiminta	23,0	22,9	22,9	24,1	25,1	26,0
B. Sosiaaliturva (B13+...+B20)	4915,4	4866,1	4919,4	5095,0	5151,1	5380,3
13. työnantajan sotu -maksut	1201,3	1220,2	1217,5	1285,5	1335,4	1383,5
14. LEL ja TEL -vakuutusmaksut	37,1	53,5	32,8	24,4	19,9	20,7
15. vapaaeht. eläkevak.maksut	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
16. VEL-eläkemaksut	3681,6	3620,3	3692,9	3833,4	3835,8	4009,4
17. tapaturmakorv./-vak.maksut	94,0	66,3	69,4	58,6	66,9	77,6
18. työttöm.vak.,ero-/koul.rahat	18,0	15,5	15,6	16,6	16,4	17,4
19. ryhmähenkivakuutus	24,7	19,1	19,7	12,1	17,5	17,7
20. sairausvak. palautukset	-141,3	-128,7	-128,4	-135,6	-140,9	-146,0
C. Muut välilliset työvoimakust. C21+...+C29)	269,9	294,1	293,4	309,8	321,8	333,4
21. virka- ja suoja-puvut	27,5	26,4	26,4	27,9	28,9	30,0
22. vapaat matkat	24,6	21,7	21,6	22,8	23,7	24,6
23. koulutus	132,5	138,1	137,8	145,5	151,2	156,6
24. työsuojelu	0,5	2,3	2,3	2,5	2,6	2,6
25. väestönsuojelu	1,5	1,2	1,2	1,2	1,3	1,3
26. terv. - ja sairaudenhoito	70,7	84,7	84,5	89,2	92,7	96,0
27. työpaikkaruokailu	3,7	5,6	5,6	5,9	6,1	6,3
28. virk.- ja sosiaalitoiminta	8,8	9,8	9,8	10,3	10,7	11,1
29. muut kustannukset	0,1	4,3	4,2	4,5	4,7	4,8
III. Välilliset työvoimakust. yht. (A+B+C)	8994,5	9021,1	9077,8	9485,6	9712,2	10105,6
IV. Työvoimakustannukset yht. (II+III)	22851,6	23104,3	23117,4	24309,5	25111,7	26059,6

* Ennuste

** Arvio

Valtiosektori
Valtion budjettitalous

HTP 1999

T1.3.1

Sivu 2

%:a tehdyn työajan palkoista						
Työvoimakustannuserä	1995	1996	1997	1998	1999	**2000
I. Palkkasumma	127,49	127,42	127,53	127,53	127,53	127,53
II. Tehdyn työajan palkat (I-A)	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
A. Väilliset palkat (A1+...+A12)	27,49	27,42	27,53	27,53	27,53	27,53
1. lomaraha	6,25	6,29	6,33	6,33	6,33	6,33
2. vuosiloma-ajan palkat	14,84	14,97	15,05	15,05	15,05	15,05
3. lapsen syntymä ja hoito	0,31	0,27	0,27	0,27	0,27	0,27
4. sairausajan palkat	3,23	3,27	3,27	3,27	3,27	3,27
5. muut palkalliset vapaat	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
6. reservin kertausharjoitukset	0,03	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
7. koulutusajan palkat	2,12	1,87	1,87	1,87	1,87	1,87
8. palkalliset arkipyhät	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
9. ammattiyhdistystoiminta	0,13	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14
10. yhteistoiminta	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07
11. työsuojelun yhteistoiminta	0,05	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04
12. virkistystoiminta	0,17	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16
B. Sosiaaliturva (B13+...+B20)	35,47	34,55	35,04	34,37	33,45	33,72
13. työnantajan sotu -maksut	8,67	8,66	8,67	8,67	8,67	8,67
14. LEL ja TEL -vakuutusmaksut	0,27	0,38	0,23	0,16	0,13	0,13
15. vapaaeht. eläkevak.maksut	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
16. VEL-eläkemaksut	26,57	25,71	26,30	25,86	24,91	25,13
17. tapaturmakorv./-vak.maksut	0,68	0,47	0,49	0,39	0,43	0,49
18. työttöm.vak.,ero-/koul.rahat	0,13	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11
19. ryhmähenkivakuutus	0,18	0,14	0,14	0,08	0,11	0,11
20. sairausvak. palautukset	-1,02	-0,91	-0,91	-0,91	-0,91	-0,91
C. Muut väilliset työvoimakust. C21+...+C29)	1,95	2,09	2,09	2,09	2,09	2,09
21. virka- ja suojapuvut	0,20	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19
22. vapaat matkat	0,18	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
23. koulutus	0,96	0,98	0,98	0,98	0,98	0,98
24. työsuojelu	0,00	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
25. väestönsuojelu	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
26. terv. - ja sairaudenhoito	0,51	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60
27. työpaikkaruokailu	0,03	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04
28. virk.- ja sosiaalitoiminta	0,06	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07
29. muut kustannukset	0,00	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
III. Väilliset työvoimakust. yht. (A+B+C)	64,91	64,06	64,66	63,99	63,07	63,34
IV. Työvoimakustannukset yht. (II+III)	164,91	164,06	164,66	163,99	163,07	163,34

%:a työvoimakustannuksista						
Työvoimakustannuserä	1995	1996	1997	1998	1999	**2000
1. Tehdyn työajan palkat	60,64	60,95	60,73	60,98	61,32	61,22
2. Väilliset palkat	16,67	16,71	16,72	16,79	16,88	16,85
3. Sosiaaliturvamenot	21,51	21,06	21,28	20,96	20,51	20,65
4. Muut väilliset kustannukset	1,18	1,27	1,27	1,27	1,28	1,28
1-4. Työvoimakustannukset yht.	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

* Ennuste

** Arvio

NYKYISET HENKILÖSTÖPANOKSET
Työvoimakustannukset

Valtiosektori
Valtion budjettitalous

HTP 1999

T1.3.1

Sivu 3

Työvoimakustannuserä	%:a palkkasummasta					
	1995	1996	1997	1998	1999	**2000
I. Palkkasumma	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
II. Tehdyn työajan palkat (I-A)	78,44	78,48	78,41	78,41	78,41	78,41
A.Välilliset palkat (A1+...+A12)	21,56	21,52	21,59	21,59	21,59	21,59
1. lomarahaa	4,90	4,94	4,96	4,96	4,96	4,96
2. vuosiloma-ajan palkat	11,64	11,75	11,80	11,80	11,80	11,80
3. lapsen syntymä ja hoito	0,24	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21
4. sairausajan palkat	2,53	2,56	2,56	2,56	2,56	2,56
5. muut palkalliset vapaat	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20
6. reservin kertausharjoitukset	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
7. koulutusajan palkat	1,66	1,47	1,47	1,47	1,47	1,47
8. palkalliset arkipyhät	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04
9. ammattiyhdistystoiminta	0,10	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11
10. yhteistoiminta	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06
11. työsuojelun yhteistoiminta	0,04	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
12. virkistystoiminta	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13
B. Sosiaaliturva (B13+...+B20)	27,82	27,12	27,48	26,95	26,23	26,44
13. työnantajan sotu -maksut	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80	6,80
14. LEL ja TEL -vakuutusmaksut	0,21	0,30	0,18	0,13	0,10	0,10
15. vapaaeht. eläkevak.maksut	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
16. VEL-eläkemaksut	20,84	20,18	20,63	20,28	19,53	19,71
17. tapaturmakorv./-vak.maksut	0,53	0,37	0,39	0,31	0,34	0,38
18. työttöm.vak.,ero-/koul.rahat	0,10	0,09	0,09	0,09	0,08	0,09
19. ryhmähenkivakuutus	0,14	0,11	0,11	0,06	0,09	0,09
20. sairausvak. palautukset	-0,80	-0,72	-0,72	-0,72	-0,72	-0,72
C. Muut välilliset työvoimakust. C21+...+C29)	1,53	1,64	1,64	1,64	1,64	1,64
21. virka- ja suojapuvut	0,16	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
22. vapaat matkat	0,14	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12
23. koulutus	0,75	0,77	0,77	0,77	0,77	0,77
24. työsuojelu	0,00	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
25. väestönsuojelu	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
26. terv. - ja sairaudenhoito	0,40	0,47	0,47	0,47	0,47	0,47
27. työpaikkaruokailu	0,02	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
28. virk.- ja sosiaalitoiminta	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
29. muut kustannukset	0,00	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
III. Välilliset työvoimakust. yht. (A+B+C)	50,91	50,27	50,70	50,18	49,45	49,67
IV. Työvoimakustannukset yht. (II+III)	129,35	128,76	129,11	128,59	127,87	128,08

* Ennuste

** Arvio

Valtiosektori
Valtion budjettitalous

HTP 1999

T1.3.1

Sivu 4

Työvoimakustannuserä	Työvoimakustannusten muutos-%:t edellisestä vuodesta					
	%-m.	%-m.	%-m.	%-m.	%-m.	%-m.
	1995	1996	1997	1998	1999	**2000
I. Palkkasumma	-1,0	1,6	-0,2	5,6	3,9	3,6
II. Tehdyn työajan palkat (I-A)	-3,7	1,6	-0,3	5,6	3,9	3,6
A. Väililliset palkat (A1+...+A12)	10,6	1,4	0,1	5,6	3,9	3,6
1. lomaraha	77,8	2,4	0,2	5,6	3,9	3,6
2. vuosiloma-ajan palkat	0,0	2,5	0,2	5,6	3,9	3,6
3. lapsen syntymä ja hoito	-8,6	-9,1	-0,2	5,6	3,9	3,6
4. sairausajan palkat	-1,0	2,8	-0,2	5,6	3,9	3,6
5. muut palkalliset vapaat	-1,0	1,4	-0,2	5,6	3,9	3,6
6. reservin kertausharjoitukset	-1,0	-32,7	-0,2	5,6	3,9	3,6
7. koulutusajan palkat	-1,0	-10,2	-0,2	5,6	3,9	3,6
8. palkalliset arkipyhät	-1,0	-2,4	-0,2	5,6	3,9	3,6
9. ammattiyhdistystoiminta	-1,0	11,4	-0,2	5,6	3,9	3,6
10. yhteistoiminta	-1,0	1,7	-0,2	5,6	3,9	3,6
11. työsuojelun yhteistoiminta	-1,0	-14,8	-0,2	5,6	3,9	3,6
12. virkistystoiminta	-1,0	-0,4	-0,2	5,6	3,9	3,6
B. Sosiaaliturva (B13+...+B20)	-9,2	-1,0	1,1	3,6	1,1	4,5
13. työnantajan sotu -maksut	1,3	1,6	-0,2	5,6	3,9	3,6
14. LEL ja TEL -vakuutusmaksut	-13,3	44,3	-38,8	-25,6	-18,2	3,6
15. vapaaeht. eläkevak.maksut						
16. VEL-eläkemaksut	-12,5	-1,7	2,0	3,8	0,1	4,5
17. tapaturmakorv./-vak.maksut	10,9	-29,5	4,7	-15,6	14,3	15,9
18. työttöm.vak.,ero-/koul.rahat	-18,3	-13,9	0,9	6,4	-1,2	6,1
19. ryhmähenkivakuutus	-1,0	-22,9	3,3	-38,6	44,5	1,3
20. sairausvak. palautukset	-7,9	-8,9	-0,2	5,6	3,9	3,6
C. Muut väililliset työvoimakust. C21+...+C29)	4,5	8,9	-0,2	5,6	3,9	3,6
21. virka- ja suojapuvut	-1,0	-3,8	-0,2	5,6	3,9	3,6
22. vapaat matkat	-1,0	-12,0	-0,2	5,6	3,9	3,6
23. koulutus	3,2	4,2	-0,2	5,6	3,9	3,6
24. työsuojelu	-1,0	371,0	-0,2	5,6	3,9	3,6
25. väestönsuojelu	-1,0	-23,7	-0,2	5,6	3,9	3,6
26. terv. - ja sairaudenhoito	13,2	19,8	-0,2	5,6	3,9	3,6
27. työpaikkaruokailu	-1,0	52,2	-0,2	5,6	3,9	3,6
28. virk. - ja sosiaalitoiminta	-1,0	11,2	-0,2	5,6	3,9	3,6
29. muut kustannukset	-1,0	3096,9	-0,2	5,6	3,9	3,6
III. Väililliset työvoimakust. yht. (A+B+C)	-1,3	0,3	0,6	4,5	2,4	4,1
IV. Työvoimakustannukset yht. (II+III)	-2,8	1,1	0,1	5,2	3,3	3,8

* Ennuste

** Arvio

NYKYISET HENKILÖSTÖPANOKSET

Työvoimakustannukset

Valtiosektori
Valtion budjettitalous

HTP 1999

T1.3.2

Henkilöstön työvoimakustannukset

	Työvoimakustannukset					
	milj. mk	milj. mk	milj. mk	milj. mk	milj. mk	milj. mk
Työvoimakustannuserä	1995	1996	1997	1998	1999	**2000
I. Palkkasumma	17666,2	17944,1	17904,6	18904,8	19638,8	20345,8
II. Tehdyn työajan palkat	13857,0	14083,2	14039,7	14823,9	15399,6	15953,9
A. Välilliset palkat	3809,2	3860,9	3864,9	4080,8	4239,3	4391,9
B. Sosiaaliturva	4915,4	4866,1	4919,4	5095,0	5151,1	5380,3
C. Muut välilliset työvoimakust.	269,9	294,1	293,4	309,8	321,8	333,4
III. Välilliset työvoimakust. yht. (A+B+C)	8994,5	9021,1	9077,8	9485,6	9712,2	10105,6
IV. Työvoimakustannukset yht. (II+III)	22851,6	23104,3	23117,4	24309,5	25111,7	26059,6

* Ennuste

** Arvio

	Työvoimakustannusten muutos-%:t edellisestä vuodesta					
	%-m.	%-m.	%-m.	%-m.	%-m.	%-m.
Työvoimakustannuserä	1995	1996	1997	1998	1999	**2000
I. Palkkasumma	-1,0	1,6	-0,2	5,6	3,9	3,6
II. Tehdyn työajan palkat	-3,7	1,6	-0,3	5,6	3,9	3,6
A. Välilliset palkat	10,6	1,4	0,1	5,6	3,9	3,6
B. Sosiaaliturva	-9,2	-1,0	1,1	3,6	1,1	4,5
C. Muut välilliset työvoimakust.	4,5	8,9	-0,2	5,6	3,9	3,6
III. Välilliset työvoimakust. yht. (A+B+C)	-1,3	0,3	0,6	4,5	2,4	4,1
IV. Työvoimakustannukset yht. (II+III)	-2,8	1,1	0,1	5,2	3,3	3,8

	%:a tehdyn työajan palkoista					
	1995	1996	1997	1998	1999	**2000
Työvoimakustannuserä	1995	1996	1997	1998	1999	**2000
I. Palkkasumma	127,49	127,42	127,53	127,53	127,53	127,53
II. Tehdyn työajan palkat	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
A. Välilliset palkat	27,49	27,42	27,53	27,53	27,53	27,53
B. Sosiaaliturva	35,47	34,55	35,04	34,37	33,45	33,72
C. Muut välilliset työvoimakust.	1,95	2,09	2,09	2,09	2,09	2,09
III. Välilliset työvoimakust. yht. (A+B+C)	64,91	64,06	64,66	63,99	63,07	63,34
IV. Työvoimakustannukset yht. (II+III)	164,91	164,06	164,66	163,99	163,07	163,34

	%:a palkkasummasta					
	1995	1996	1997	1998	1999	**2000
Työvoimakustannuserä	1995	1996	1997	1998	1999	**2000
I. Palkkasumma	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
II. Tehdyn työajan palkat	78,44	78,48	78,41	78,41	78,41	78,41
A. Välilliset palkat	21,56	21,52	21,59	21,59	21,59	21,59
B. Sosiaaliturva	27,82	27,12	27,48	26,95	26,23	26,44
C. Muut välilliset työvoimakust.	1,53	1,64	1,64	1,64	1,64	1,64
III. Välilliset työvoimakust. yht. (A+B+C)	50,91	50,27	50,70	50,18	49,45	49,67
IV. Työvoimakustannukset yht. (II+III)	129,35	128,76	129,11	128,59	127,87	128,08

	%:a työvoimakustannuksista					
	1995	1996	1997	1998	1999	**2000
Työvoimakustannuserä	1995	1996	1997	1998	1999	**2000
1. Tehdyn työajan palkat	60,64	60,95	60,73	60,98	61,32	61,22
2. Välilliset palkat	16,67	16,71	16,72	16,79	16,88	16,85
3. Sosiaaliturvamenot	21,51	21,06	21,28	20,96	20,51	20,65
4. Muut välilliset kustannukset	1,18	1,27	1,27	1,27	1,28	1,28
1-4. Työvoimakustannukset yht.	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Valtiosektori
Valtion budjettitalous

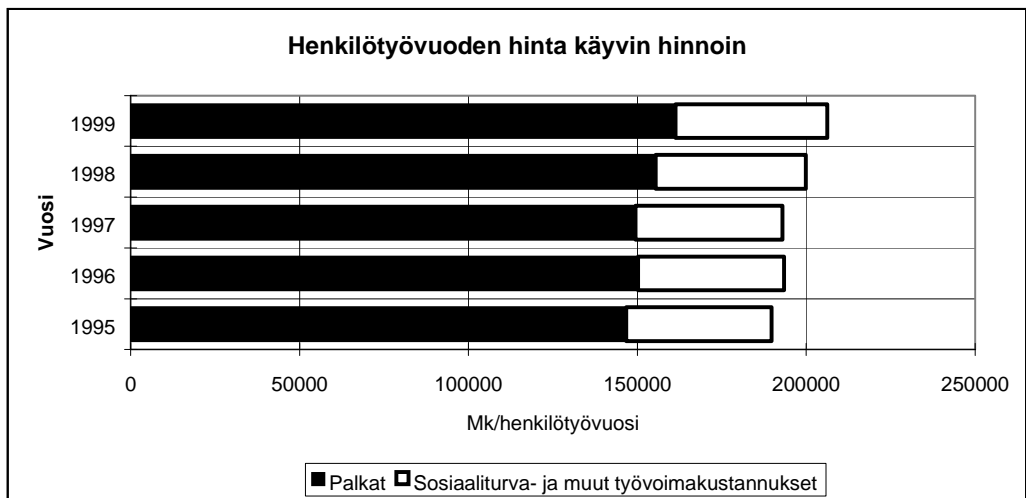
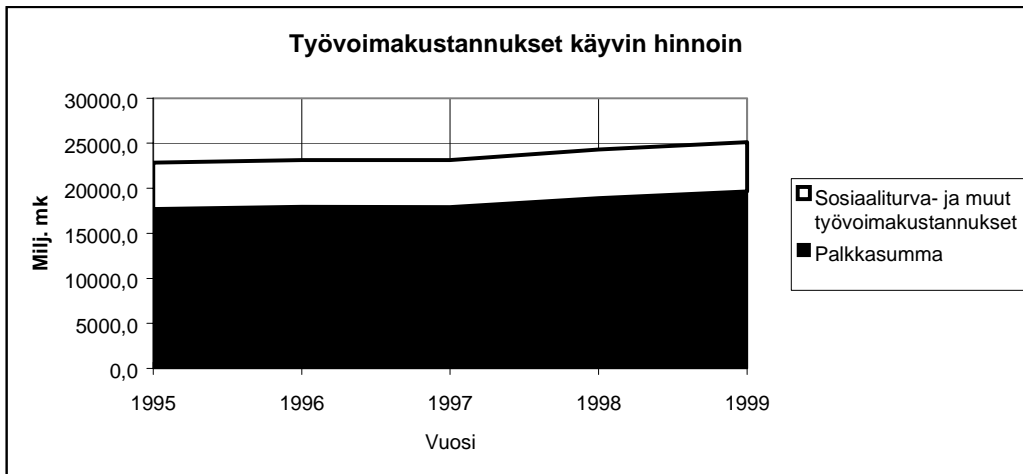
HTP 1999

T1.3.3.

Työvoimakustannukset käyvin hinnoin

Vuosi	Palkkasumma		Sosiaaliturva- ja muut työvoimakustannukset		Työvoimakustannukset yhteensä		Palkat 1)		Työvoimakustannukset 1)	
	milj. mk	%-m.	milj. mk	%-m.	milj. mk	%-m.	mk/htv	%-m.	mk/htv	%-m.
1995	17666,2		5185,4		22851,6		146666		189715	
1996	17944,1	1,6	5160,2	-0,5	23104,3	1,1	150242	2,4	193447	2,0
1997	17904,6	-0,2	5212,8	1,0	23117,4	0,1	149402	-0,6	192899	-0,3
1998	18904,8	5,6	5404,8	3,7	24309,5	5,2	155435	4,0	199873	3,6
1999	19638,8	3,9	5472,9	1,3	25111,7	3,3	161297	3,8	206246	3,2

1) Poikkeaa vuoden 1996 työvoimakustannustutkimuksen luvuista, koska henkilötyövuosi on HTP-tulosteissa laskennallinen, koska todellista tietoa ei ole aikasarjaa tehtäessä ollut käytettävissä.



NYKYISET HENKILÖSTÖPANOKSET
Työvoimakustannukset

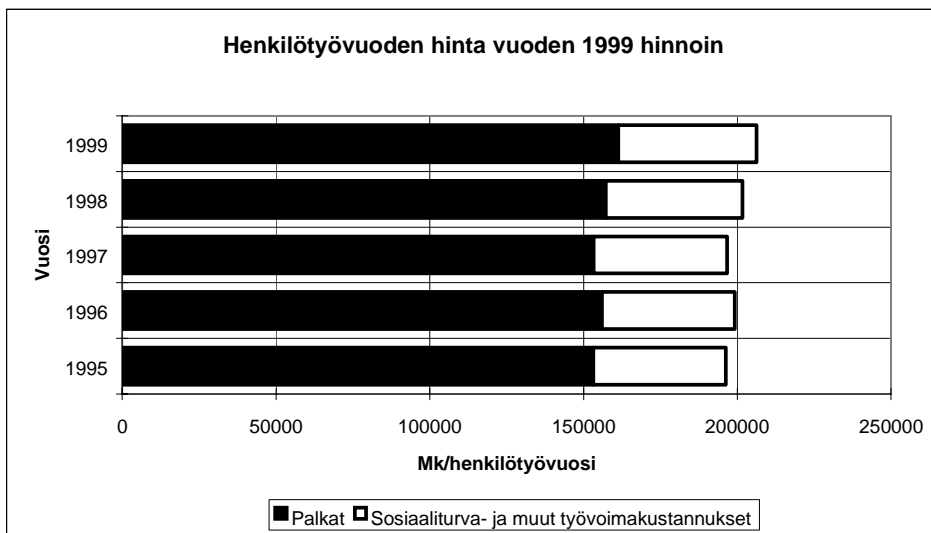
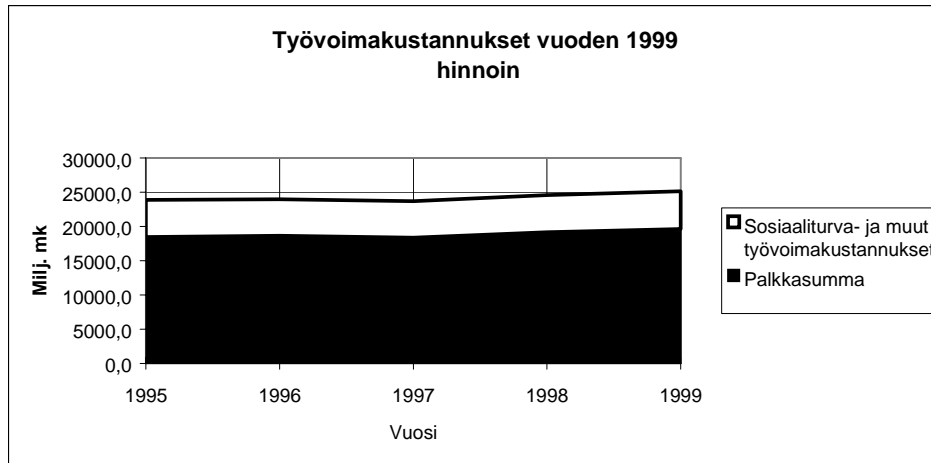
Valtiosektori
Valtion budjettitalous

HTP 1999

T1.3.4

Työvoimakustannukset vuoden 1999 hinnoin

Vuosi	Palkkasumma		Sosiaaliturva- ja muut työvoimakustannukset		Työvoimakustannukset yhteensä		Palkat		Työvoimakustannukset	
	milj. mk	%-m.	milj. mk	%-m.	milj. mk	%-m.	mk/htv	%-m.	mk/htv	%-m.
1995	18453,2		5416,4		23869,5		153199		198166	
1996	18629,8	1,0	5357,3	-1,1	23987,1	0,5	155983	1,8	200838	1,3
1997	18367,4	-1,4	5347,6	-0,2	23715,0	-1,1	153264	-1,7	197886	-1,5
1998	19124,3	4,1	5467,5	2,2	24591,9	3,7	157240	2,6	202194	2,2
1999	19638,8	2,7	5472,9	0,1	25111,7	2,1	161297	2,6	206246	2,0



Organisaatio
Yksikkö

HTP 1999

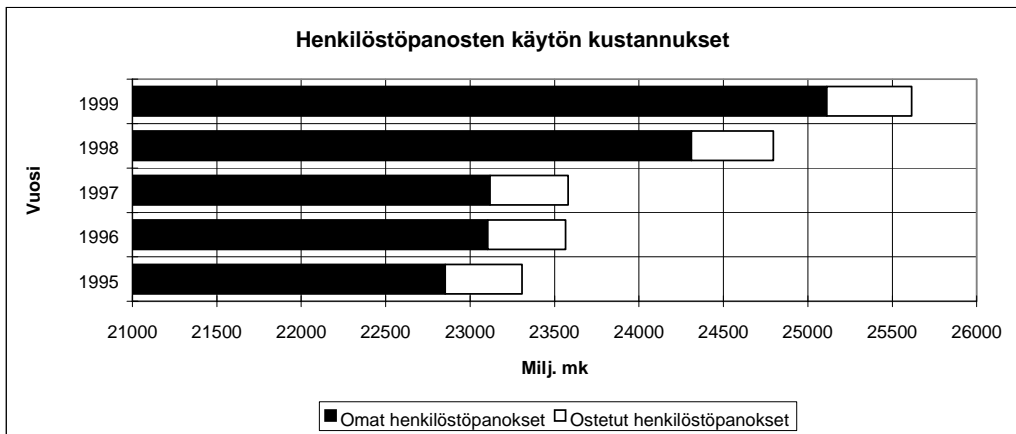
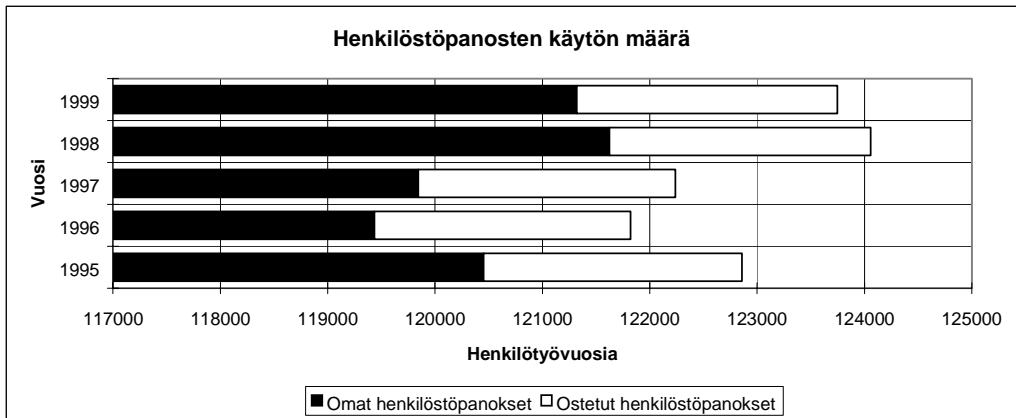
T1.3.5

Henkilöstöpanosten käytön määrä ja kustannukset

1)

Vuosi	Henkilötyövuodet						Kustannukset					
	Omat henkilöpanokset		Ostetut henkilöpanokset		Henkilöstöpanokset yht.		Omat henkilöpanokset		Ostetut henkilöpanokset		Henkilöstöpanokset yht.	
	htv	m-%	htv	m-%	htv	m-%	Milj. mk	m-%	Milj. mk	m-%	Milj. mk	m-%
1995	120452		2409		122861		22851,6		457,0		23308,6	
1996	119435	-0,8	2389	-0,8	121824	-0,8	23104,3	1,1	462,1	1,1	23566,4	1,1
1997	119842	0,3	2397	0,3	122239	0,3	23117,4	0,1	462,3	0,1	23579,8	0,1
1998	121625	1,5	2433	1,5	124058	1,5	24309,5	5,2	486,2	5,2	24795,7	5,2
1999	121321	-0,2	2426	-0,2	123747	-0,2	25111,7	3,3	502,2	3,3	25614,0	3,3

1) Ostetut henkilöstöpanokset ovat kuvitteellisia lukuja



NYKYISET HENKILÖSTÖPANOKSET

Matkustuskustannukset

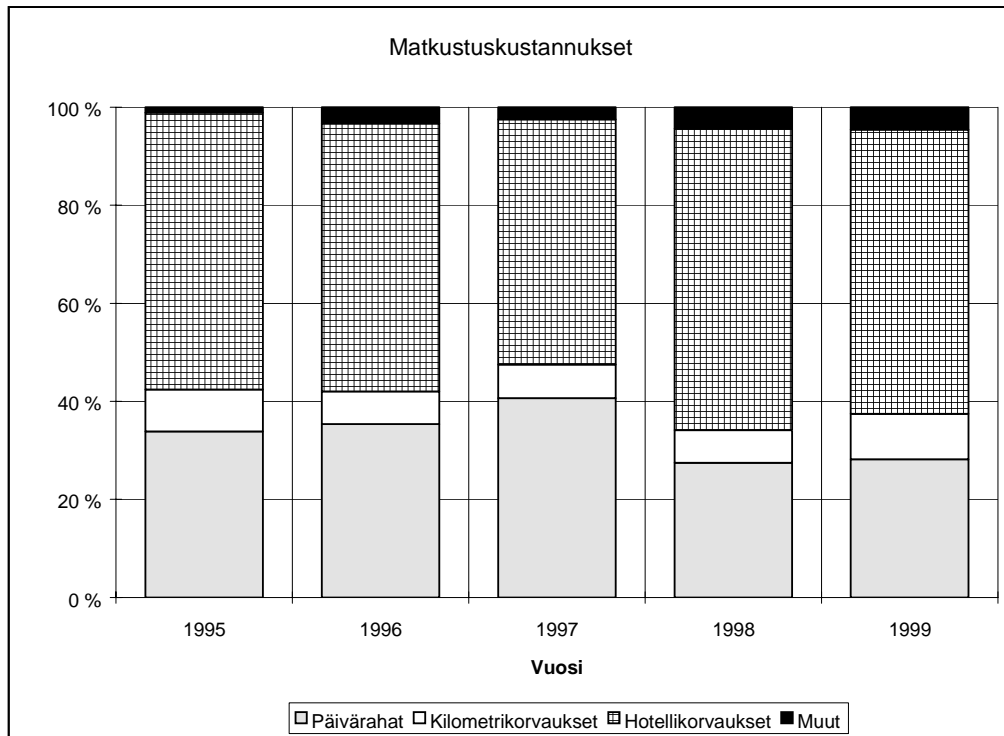
Organisaatio
Yksikkö

HTP 1999

T1.4.1

Matkustuskustannukset

Vuosi	Päivärahat		Kilometrikorvaukset		Hotellikorvaukset		Muut		Yhteensä	
	mk	m-%	mk	m-%	mk	m-%	mk	m-%	mk	m-%
1995	60000		15000		100000		2000		177000	
1996	64000	6,7	12000	-20,0	99000	-1,0	6000	200,0	181000	2,3
1997	65000	1,6	11000	-8,3	80000	-19,2	4000	-33,3	160000	-11,6
1998	50000	-23,1	12200	10,9	112000	40,0	8000	100,0	182200	13,9
1999	55000	10,0	18000	47,5	113000	0,9	9000	12,5	195000	7,0



HENKILÖSTÖTARVE

Henkilöstön kysyntä ja tarjonta

Valtiosektori
Valtion budjettitalous

HTP 1999

T2.1.1

Henkilöstön kysyntä ja tarjonta vuosina 2000-2009

Henkilöstön tarjonta eli määrä (1 000 henkilöä) tarkastelun lähtökohdavuonna 1999 ja siitä jäljellä oleva henkilöstömäärä vuosina 2000-2009 luonnollisen poistuman jälkeen 1)																						
Koulutusaste	1999		2000		2001		2002		2003		2004		2005		2006		2007		2008		2009	
	ikm	%	ikm	%	ikm	%	ikm	%	ikm	%	ikm	%	ikm	%	ikm	%	ikm	%	ikm	%	ikm	%
Perusaste	19	15	18	15	17	15	16	15	15	14	14	14	13	14	12	13	11	13	9	12	8	12
Keskiaste	38	31	37	31	36	31	35	31	33	32	32	32	30	32	28	32	27	33	25	33	23	34
Alin korkea-aste	28	22	26	22	26	22	25	22	24	22	22	23	21	23	20	23	19	23	17	23	16	23
Alempi korkeak.aste	7	6	7	6	6	5	6	5	6	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	3	5
Ylempi korkeak.aste	33	27	32	26	30	26	29	26	28	26	26	26	25	26	23	26	22	26	20	26	18	26
YHTEENSÄ	125	100	119	100	115	100	110	100	105	100	100	100	94	100	88	100	81	100	74	100	67	100
Keski-ikä, vuotta	42,1		43,6		44,4		45,1		45,8		46,5		47,1		47,6		48,1		48,5		49,0	

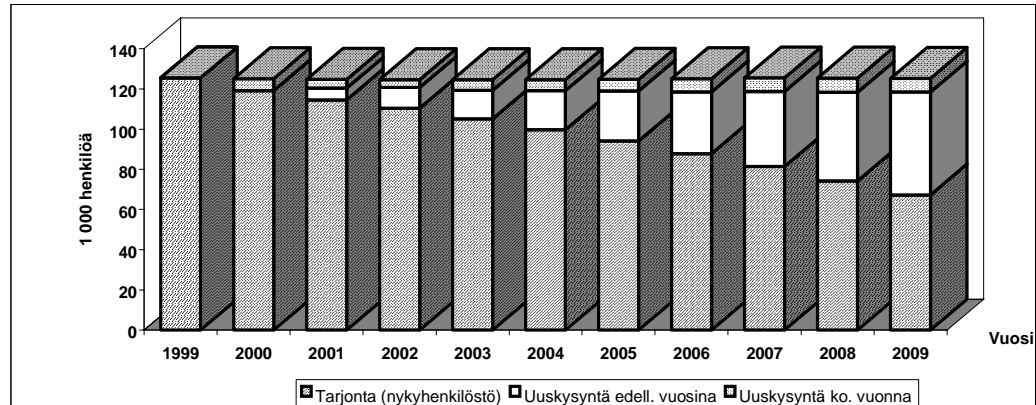
1) Vanhuuseläkkeelle siirtyneet ja muu poistuma (muille eläkkeille siirtymiset ja työpaikan vaihto valtion ulkopuolelle)

Henkilöstön kysyntä eli organisaation henkilöstön kokonaistarve (1 000 henkilöä) 1)																						
Koulutusaste	1999		2000		2001		2002		2003		2004		2005		2006		2007		2008		2009	
	ikm	%	ikm	%	ikm	%	ikm	%	ikm	%	ikm	%	ikm	%	ikm	%	ikm	%	ikm	%	ikm	%
Perusaste	19	15	18	15	17	14	17	13	16	13	15	12	15	12	14	11	14	11	13	10	12	10
Keskiaste	38	31	38	30	37	30	36	29	35	28	35	28	34	27	33	27	33	26	32	26	31	25
Alin korkea-aste	28	22	27	22	27	21	26	21	26	21	26	21	25	20	25	20	24	19	24	19	24	19
Alempi korkeak.aste	7	6	7	6	7	6	8	6	8	6	8	7	8	7	9	7	9	7	9	7	9	7
Ylempi korkeak.aste	33	27	35	28	36	29	38	30	39	31	41	33	42	34	44	35	46	36	47	38	49	39
YHTEENSÄ	125	100	125	100	125	100	125	100	125	100	125	100	125	100	125	100	126	100	125	100	125	100

1) Kysyntätieto ei perustu todelliseen henkilöstötarpeeseen, vaan se on vain esimerkinomainen arvio

Henkilöstön uusksyntä (1 000 henkilöä) [=henkilöstön kysyntä - henkilöstön tarjonta]																						
Koulutusaste	1999		2000		2001		2002		2003		2004		2005		2006		2007		2008		2009	
	ikm	%	ikm	%	ikm	%	ikm	%	ikm	%	ikm	%	ikm	%	ikm	%	ikm	%	ikm	%	ikm	%
Perusaste	0		0		1		1		1		1		2		2		3		4		4	
Keskiaste	0		1		1		2		2		3		4		5		6		7		9	
Alin korkea-aste	0		1		1		2		2		3		4		5		6		7		8	
Alempi korkeak.aste	0		1		1		2		2		3		3		4		5		6		6	
Ylempi korkeak.aste	0		3		6		8		11		14		18		21		24		28		31	
YHTEENSÄ	0		6		10		14		19		25		31		37		44		51		58	

Henkilöstön tarjonta ja uusksyntä [= kokonaiskysyntä] vuosina 2000-2009



1) Uusksyntä on organisaation henkilöstön lisatarve nykyisen henkilöstön eläkkeellesiirtymisen ja vaihtuvuuden seurauksena, ottaen huomioon organisaation henkilöstön kokonaistarve

HENKILÖSTÖTARVE

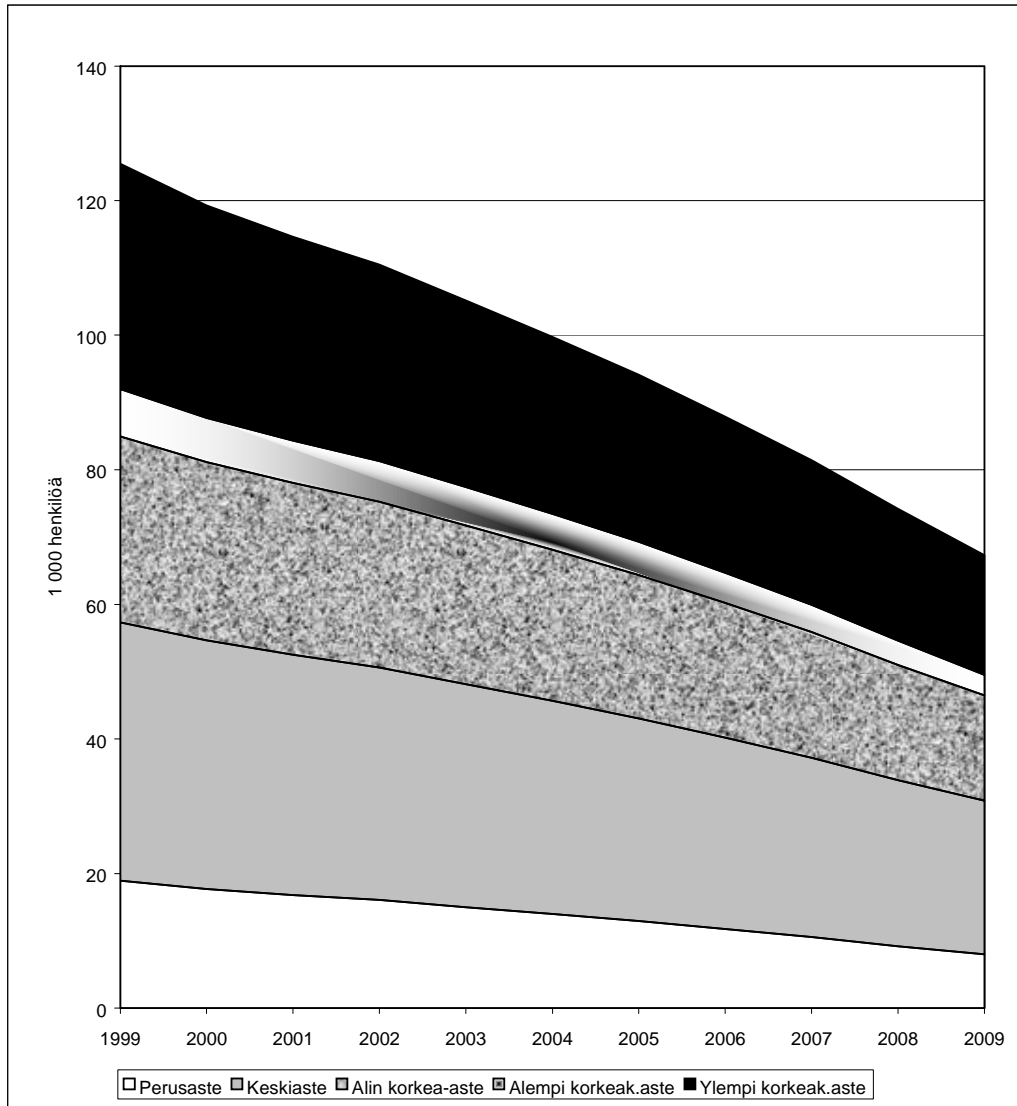
Henkilöstön kysyntä ja tarjonta

Valtiosektori
Valtion budjettitalous

HTP 1999

T2.1.2

Vanhuuseläkkeelle ja muille eläkkeille siirtymisten ja muille sektoreille siirtymisten vaikutukset budjettitalouden nykyhenkilöstön määrään ja rakenteeseen vuosina 2000-2009



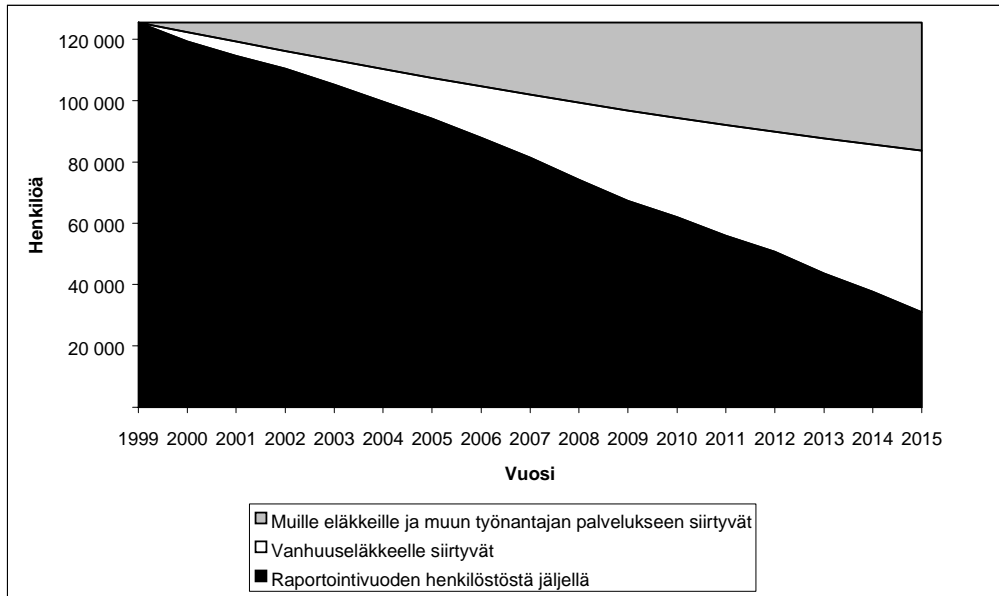
Valtiosektori
Valtion budjettitalous

HTP 1999 T2.1.3

Valtion budjettitalouden henkilöstön poistuma vanhuuseläkeiän saavuttamisen sekä muille eläkelajeille ja toisen valtion ulkopuolisen työnantajan palvelukseen siirtymisten takia vuosina 2000-2015

Vuosi	Nykyhenkilöstö (v.1999 henkilöstö)	Kumulatiivinen summa			
		Vanhuuseläkkeelle siirtyvät	Muille eläkkeille ja toisen työnantajan palvelukseen siirtyvät	Poistuma yhteensä	
				lkm	%:a vuoden 1999 henkilöstöstä
1999	125 481				
2000	119 273	3 071	3 137	6 208	4,9
2001	114 601	4 683	6 197	10 880	8,7
2002	110 467	5 797	9 217	15 014	12,0
2003	105 162	8 109	12 209	20 319	16,2
2004	99 742	10 595	15 144	25 739	20,5
2005	94 112	13 353	18 016	31 369	25,0
2006	87 876	16 786	20 819	37 605	30,0
2007	81 431	20 513	23 536	44 050	35,1
2008	74 205	25 116	26 161	51 276	40,9
2009	67 317	29 494	28 670	58 164	46,4
2010	61 940	32 472	31 069	63 541	50,6
2011	55 928	36 158	33 395	69 553	55,4
2012	50 750	39 104	35 628	74 731	59,6
2013	43 624	44 070	37 787	81 857	65,2
2014	37 595	48 063	39 822	87 886	70,0
2015	31 026	52 697	41 758	94 455	75,3

Valtion budjettitalouden henkilöstön poistuma vanhuuseläkeiän saavuttamisen sekä muille eläkelajeille ja toisen valtion ulkopuolisen työnantajan palvelukseen siirtymisten takia vuosina 2000-2015



TYÖTYTYTYVÄISYYS

Valtiosektori
Valtion budjettitalous

HTP 1999

T3.1.1

Kokonaistyötyytyväisyysmittari (1995=100)

Vuosi	Työtyytyväisyys		Sairauspoissaolot 1)		Työkyyttömyyseläkkeelle siirtyminen 2)		Vaihtuvuus 3)		Kokonaistyötyytyväisyys	
	Indeksi	%-m.	Indeksi	%-m.	Indeksi	%-m.	Indeksi	%-m.	Indeksi	%-m.
1995	100,0		100,0		100,0		100,0		100,0	
1996	100,0	0,0	100,0	0,0	112,8	12,8	138,4	38,4	110,2	10,2
1997	100,0	0,0	100,0	0,0	127,8	13,3	141,0	1,9	113,8	3,2
1998	97,6	-2,4	96,4	-3,6	127,3	-0,4	106,5	-24,5	105,1	-7,6
1999	98,0	0,5	97,6	1,2	132,6	4,1	97,7	-8,3	104,8	-0,3

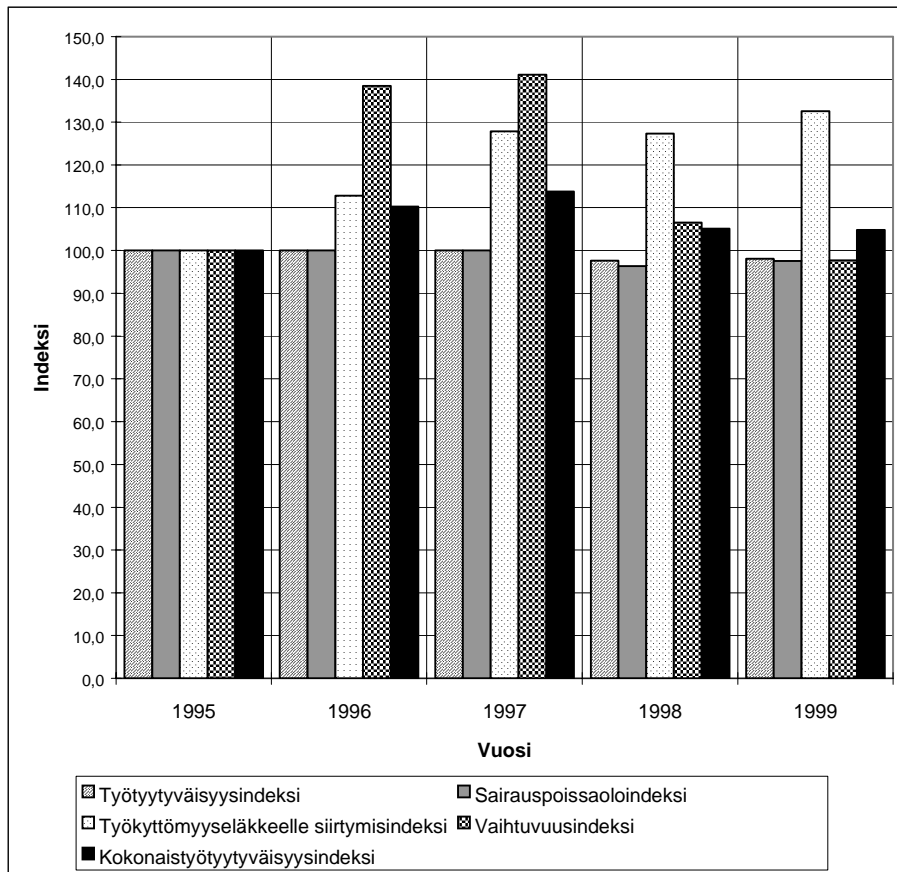
1) Sairauspoissaolojen (työpäivää/henkilötyövuosi) käänteiluvusta laskettu indeksi

2) Työkyyttömyyseläkkeelle siirtymisprosentin käänteiluvusta laskettu indeksi

3) Vaihtuvuusprosentin käänteiluvusta laskettu indeksi

Vuosien 1995-1996 vaihtuvuuslukujen alipeittoisuutta on korjattu, nostamalla yksityisen sektorin vaihtuvuutta 1 prosenttiyksiköllä

Kokonaistyötyytyväisyysmittari (1995=100)



Työtyytyväisyysbarometrin tulokset vuonna 2000

	Vastausten lukumääräjakaukumat				Vastausten %-jakaukumat				
	erittäin tyytyväisten määrä	tyytyväisten määrä	melko tyytyväisten määrä	Yhteensä	erittäin tyytyväisten %	tyytyväisten %	melko tyytyväisten %	Yhteensä	
I Työn sisältö									
1. Tulos- ja muiden työtoiveiden selkeys	1	1	1	0	4	25,0	25,0	25,0	100,0
2. Työn itsenäisyys ja työn sisältöön vaikuttaminen	1	1	1	0	4	25,0	25,0	25,0	100,0
3. Työn vastuullisuus, haastavuus ja mielenkiinnoisuus	1	1	1	0	4	25,0	25,0	25,0	100,0
4. Työn fyysinen kuormittavuus	1	1	1	0	4	25,0	25,0	25,0	100,0
5. Työn henkinen kuormittavuus	0	2	1	0	4	0,0	50,0	25,0	100,0
II Johtaminen									
6. Lähimmän esimiehen antama tuki	0	0	3	0	4	0,0	0,0	75,0	100,0
7. Toiden yleinen organisointi yksikössä	0	1	2	0	4	0,0	25,0	50,0	100,0
8. Toiden yleinen organisointi koko organisaatiossa	0	1	2	0	4	0,0	25,0	50,0	100,0
9. Palautteen saanti työtuloksista, ammatinhallinnasta ja työssä kehittymisestä	1	0	2	0	4	25,0	0,0	50,0	100,0
10. Palkkauksen kannustavuus ja oikeudenmukaisuus	0	1	2	0	4	0,0	25,0	50,0	100,0
III Työyhteisön toimivuus									
11. Työyksikön sisäinen yhteistyö ja työilmapiiri	1	0	2	0	4	25,0	0,0	50,0	100,0
12. Koko organisaation sisäinen yhteistyö ja työilmapiiri	0	1	2	0	4	0,0	25,0	50,0	100,0
13. Tasapuolinen kohtelu organisaatiossa	1	0	2	0	4	25,0	0,0	50,0	100,0
14. Työpaikkakäytöksen tila organisaatiossa	0	0	1	2	4	0,0	0,0	25,0	100,0
15. Sukupuolten tasa-arvon toteutuminen	1	1	1	0	4	25,0	25,0	25,0	100,0
IV Kehittymisen tuki									
16. Uralla eteneminen ja sen tukeminen	0	1	2	0	4	0,0	25,0	50,0	100,0
17. Ammatillisen kehittymisen tuki ja vahvistaminen	1	0	2	0	4	25,0	0,0	50,0	100,0
V Muut organisaatioon liittyvät asiat									
18. Organisaation sisäinen avoimuus ja tiedotus	0	1	2	0	4	0,0	25,0	50,0	100,0
19. Organisaation julkikuva työnantajana	1	1	2	0	4	25,0	25,0	50,0	100,0
20. Työtilat ja työvälineet	1	0	2	0	4	25,0	0,0	50,0	100,0

Vastausten %-jakaukumat	
kyllä	ei
50,0	50,0
75,0	25,0
Yhteensä	
100,0	100,0

Vastausten lukumääräjakaukumat	
kyllä	ei
2	2
3	1
Yhteensä	
4	4

Vastausten %-jakaukumat	
kyllä	ei
50,0	50,0
75,0	25,0
Yhteensä	
100,0	100,0

TYÖTYTYTYVÄISYYS
Työtyytyväisyysbarometri

Organisaatio
Yksikkö

HTP

2000

T3.1.1.2

Työtyytyväisyysindeksit ja työpaikan vaihtoalttius

	2000
I Työn sisältö	2,6
1. Tulos- ja muiden työtavoitteiden selkeys	2,5
2. Työn itsenäisyys ja työn sisältöön vaikuttaminen	2,5
3. Työn vastuullisuus, haastavuus ja mielenkiintoisuus	2,5
4. Työn fyysinen kuormittavuus	2,5
5. Työn henkinen kuormittavuus	2,8
II Johtaminen	3,0
6. Lähimmän esimiehen antama tuki	3,3
7. Töiden yleinen organisointi yksikössä	3,0
8. Töiden yleinen organisointi koko organisaatiossa	3,0
9. Palautteen saanti työtuloksista, ammatinhallinnasta ja työssä kehittymisestä	2,8
10. Palkkauksen kannustavuus ja oikeudenmukaisuus	3,0
III Työyhteisön toimivuus	3,0
11. Työyksikön sisäinen yhteistyö ja työilmapiiri	2,8
12. Koko organisaation sisäinen yhteistyö ja työilmapiiri	3,0
13. Tasapuolinen kohtelu organisaatiossa	2,8
14. Työpaikkakiusauksen tila organisaatiossa	4,0
15. Sukupuolten tasa-arvon toteutuminen	2,5
IV Kehittymisen tuki	2,9
16. Uralla eteneminen ja sen tukeminen	3,0
17. Ammatillisen kehittymisen tuki ja vahvistaminen	2,8
V Muut organisaatioon liittyvät asiat	2,7
18. Organisaation sisäisen avoimuus ja tiedotus	3,0
19. Organisaation julkikuva työnantajana	2,3
20. Työtilat ja työvälineet	2,8
Yhteensä	2,8

Työtyytyväisyysindeksin pistearvojen määrättyminen	
	Indeksiarvo
erittäin tyytymätön	1
tyytymätön	2
melko tyytyväinen	3
tyytyväinen	4
erittäin tyytyväinen	5

	2000
V Halukkuus työpaikan vaihtoon ja henkilökiertoon	1,4
19. Halukkuus työpaikan vaihtoon lähitulevaisuudessa	1,5
20. Halukkuus henkilökiertoon	1,3

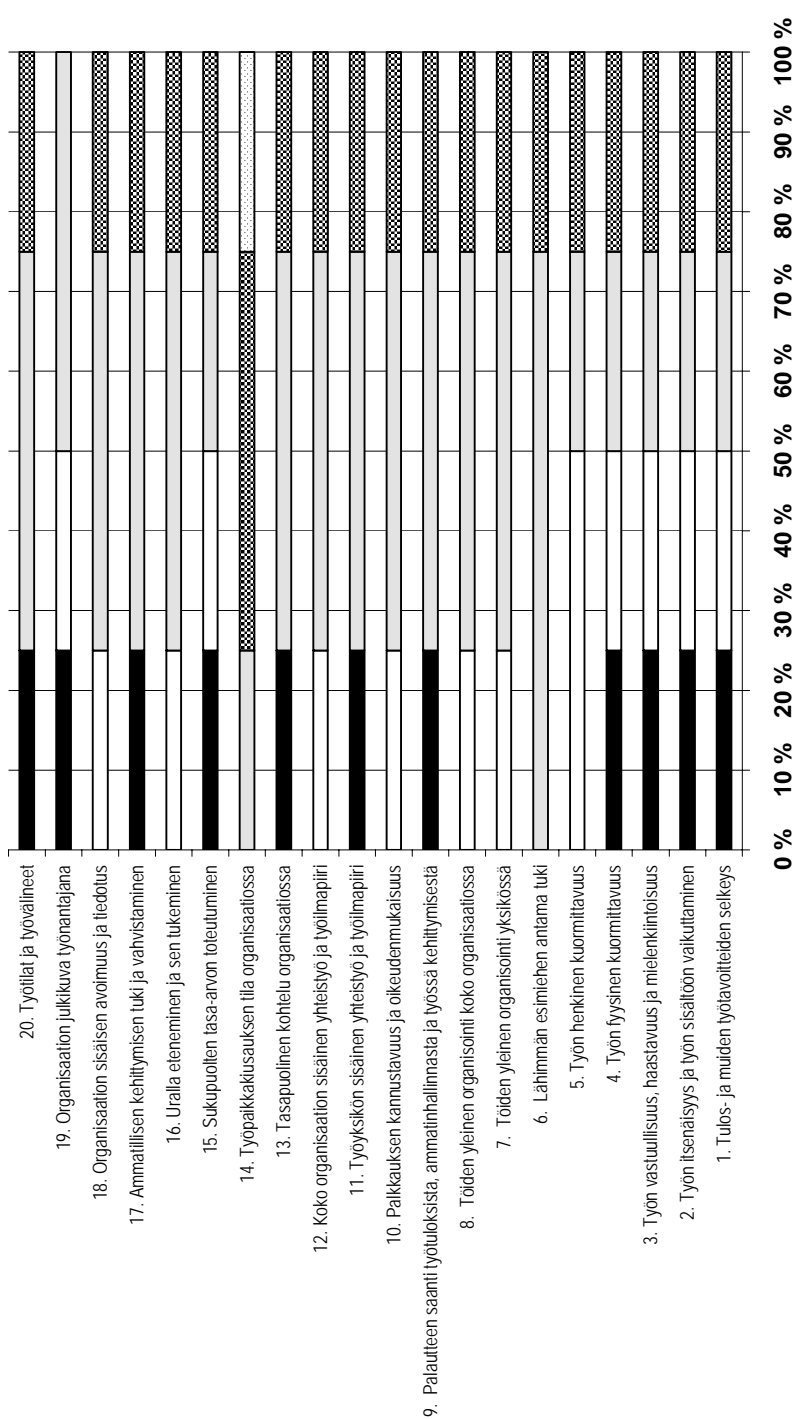
Työpaikan vaihto- ja henkilökiertohalukkuuden indeksien pistearvojen määrättyminen	
	Indeksiarvo
kyllä	1
ei	2

T3.1.1.3

Organisaatio
Yksikkö

HTP 2000

Henkilöstön työtyytyväisyysbarometri vuonna 2000



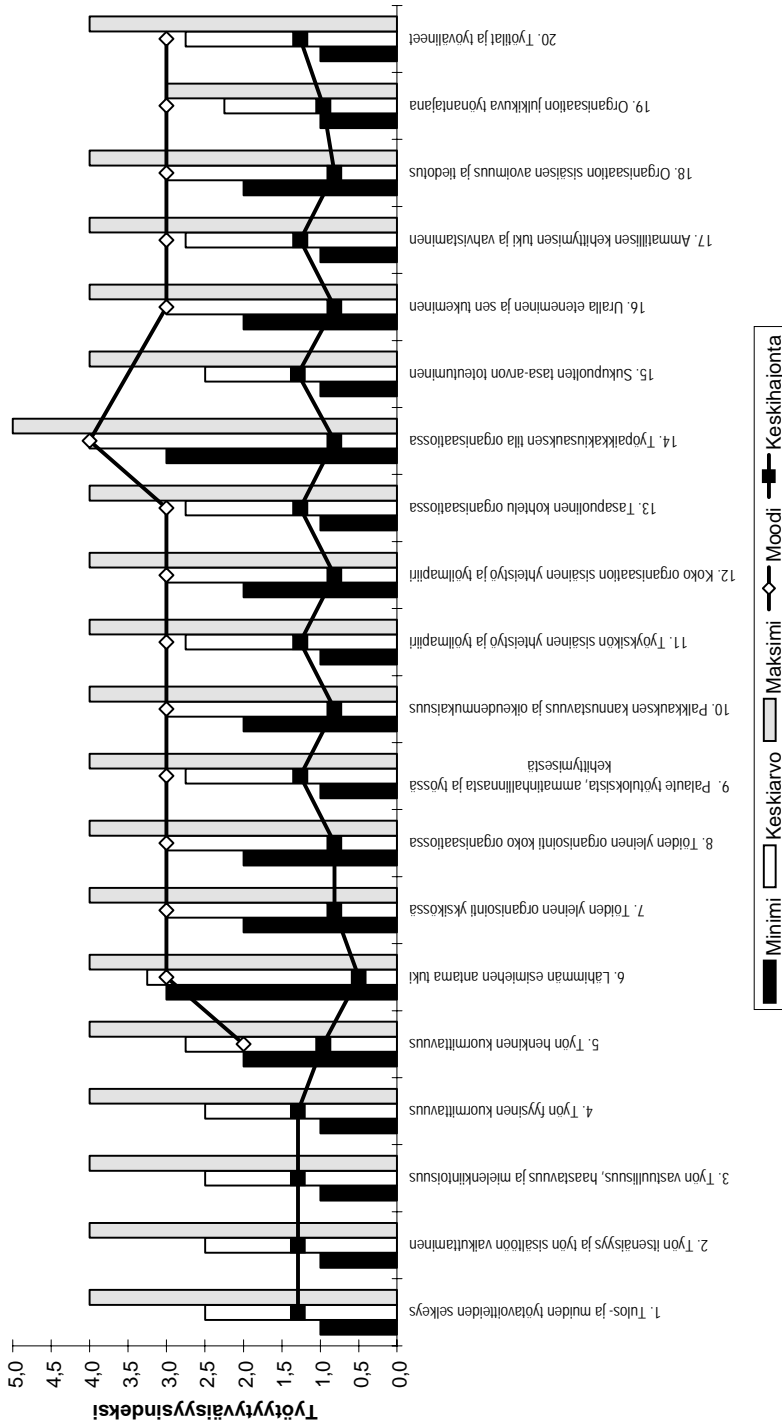
■ erittäin tyytymätön □ tyytymätön □ melko tyytymätön ■ erittäin tyytyväinen □ erittäin tyytyväinen

T3:1.1.4

HTP 2000

Työtyytyväisyysbarometrin tunnuslukuja vuonna2000

Organisaatio
Yksikkö

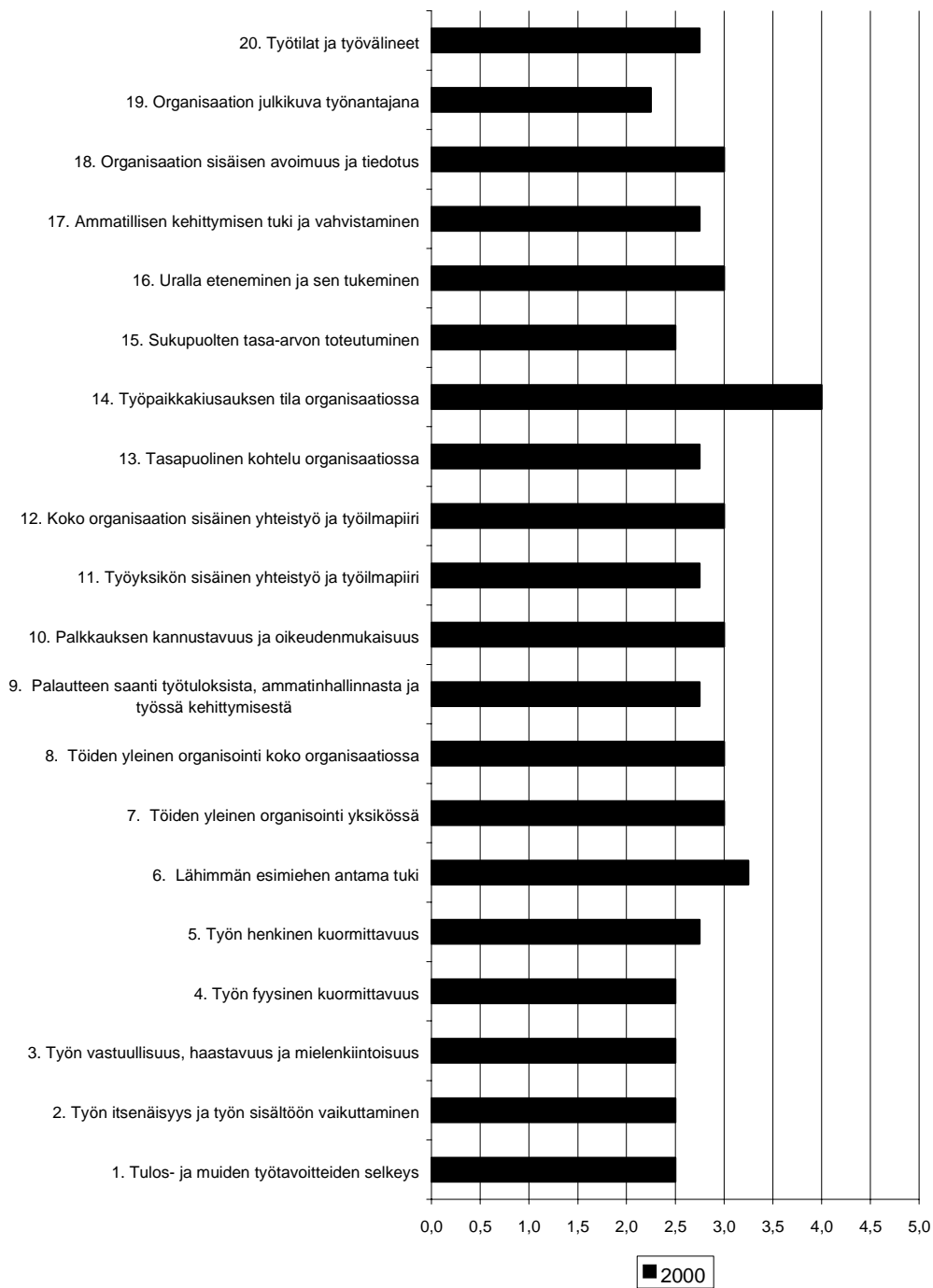


Organisaatio
Yksikkö

HTP 2000

T3.1.1.5

Henkilöstön työtyytyväisyysindeksit

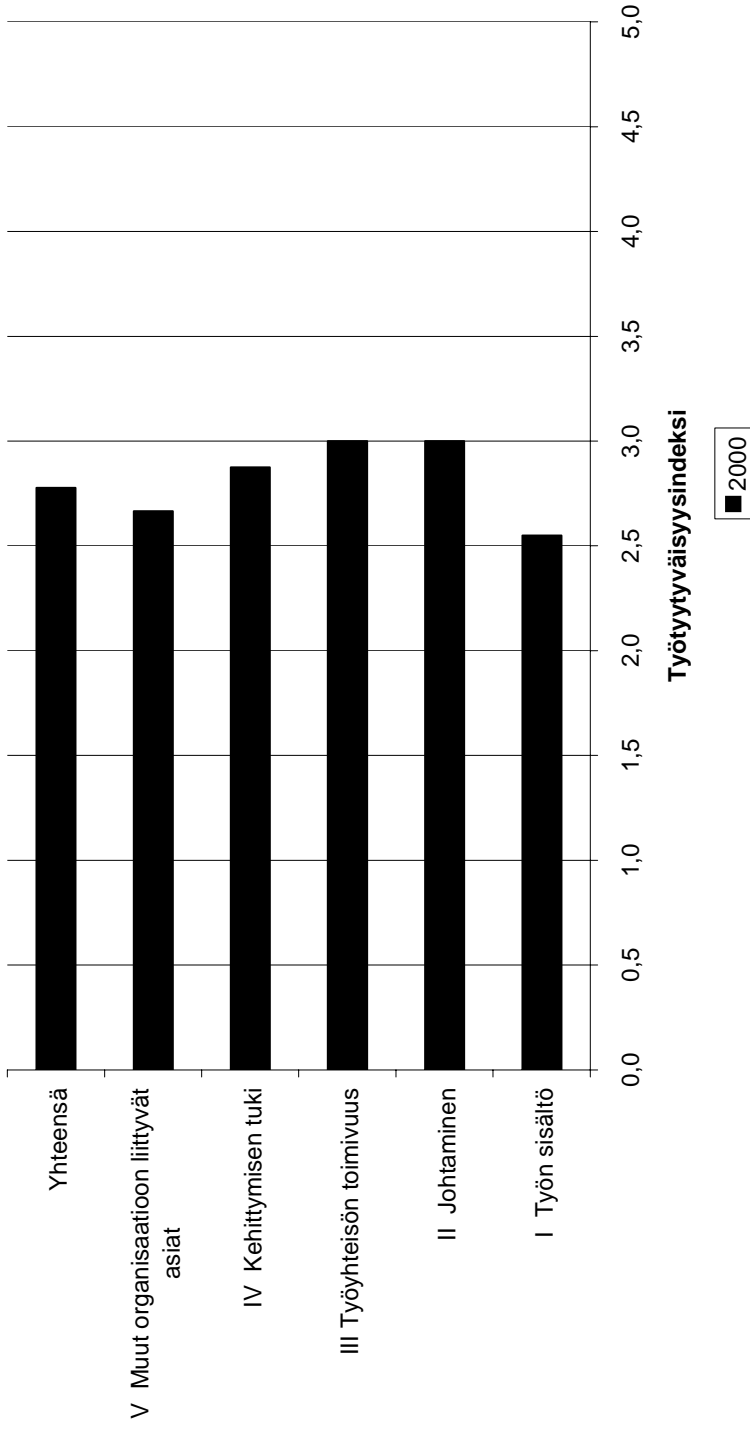


T3.1.1.6

HTP 2000

Organisaatio
Yksikkö

Henkilöstön työtyytyväisyysindeksit

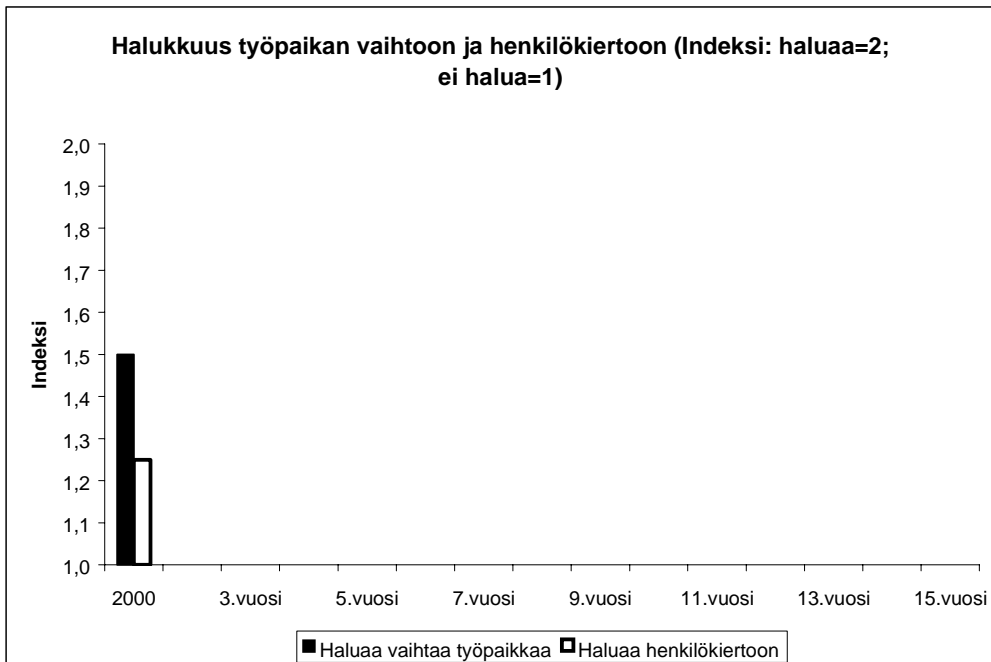
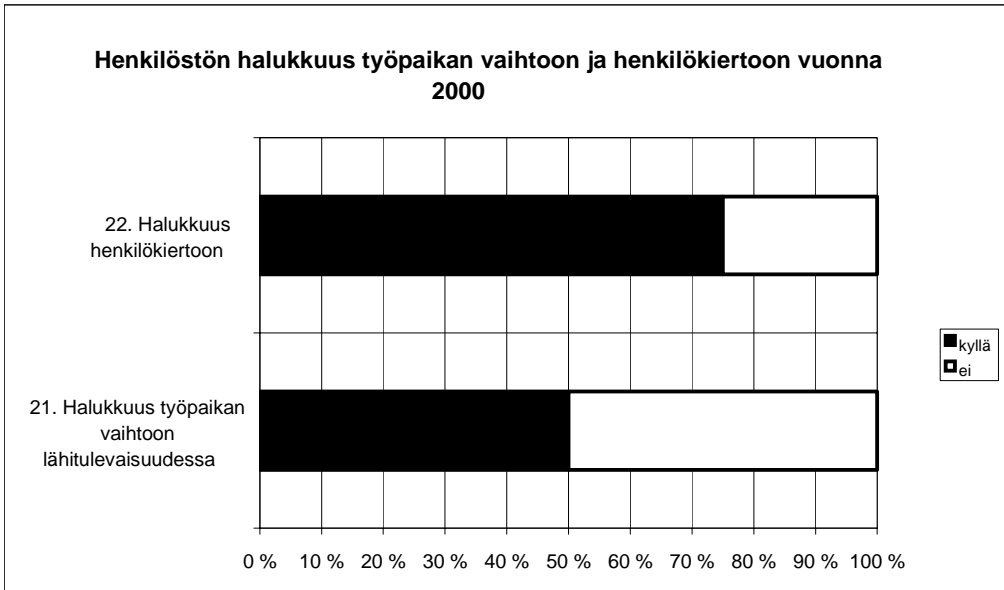


Organisaatio
Yksikkö

HTP

2000

T3.1.1.7



TYÖTYTYTYVÄISYYS
Työtyytyväisyysbarometri

Organisaatio
Yksikkö

HTP 2000 T3.1.1.8

Työtyytyväisyysbarometrin tulokset vuonna 2000

	Indeksit					Maksimi
	Keski-arvo	Minimi	25 % piste	Medi-aani	75 % piste	
I Työn sisältö	2,6	1,0	2,0	2,5	3,3	4,0
1. Tulos- ja muiden työtavoitteiden selkeys	2,5	1,0	1,8	2,5	3,3	4,0
2. Työn itsenäisyys ja työn sisältöön vaikuttaminen	2,5	1,0	1,8	2,5	3,3	4,0
3. Työn vastuullisuus, haastavuus ja mielenkiintoisuus	2,5	1,0	1,8	2,5	3,3	4,0
4. Työn fyysinen kuormittavuus	2,5	1,0	1,8	2,5	3,3	4,0
5. Työn henkinen kuormittavuus	2,8	2,0	2,0	2,5	3,3	4,0
II Johtaminen	3,0	1,0	3,0	3,0	3,3	4,0
6. Lähimmän esimiehen antama tuki	3,3	3,0	3,0	3,0	3,3	4,0
7. Töiden yleinen organisointi yksikössä	3,0	2,0	2,8	3,0	3,3	4,0
8. Töiden yleinen organisointi koko organisaatiossa	3,0	2,0	2,8	3,0	3,3	4,0
9. Palauteen saanti työtuloksista, ammatinhallinnasta ja työssä kehittymisestä	2,8	1,0	2,5	3,0	3,3	4,0
10. Palkkauksen kannustavuus ja oikeudenmukaisuus	3,0	2,0	2,8	3,0	3,3	4,0
III Työyhteisön toimivuus ja kehittymisen tuki	3,0	1,0	2,8	3,0	3,3	4,0
11. Työyksikön sisäinen yhteistyö ja työilmapiiri	2,8	1,0	2,5	3,0	3,3	4,0
12. Koko organisaation sisäinen yhteistyö ja työilmapiiri	3,0	2,0	2,8	3,0	3,3	4,0
13. Tasapuolinen kohtelu organisaatiossa	2,8	1,0	2,5	3,0	3,3	4,0
14. Työpaikkakiusauksen tila organisaatiossa	3,0	2,0	2,8	3,0	3,3	4,0
15. Sukupuolten tasa-arvon toteutuminen	2,5	1,0	2,5	3,0	3,3	4,0
IV Kehittymisen tuki	0,0	1,0	2,0	3,0	3,3	4,0
16. Uralla eteneminen ja sen tukeminen	3,0	2,0	2,8	3,0	3,3	4,0
17. Ammatillisen kehittymisen tuki ja vahvistaminen	2,8	1,0	1,8	2,5	3,0	3,0
V Muut organisaatioon liittyvät asiat	2,7	1,0	2,0	3,0	3,3	4,0
18. Organisaation sisäisen avoimuus ja tiedotus	3,0	2,0	2,8	3,0	3,3	4,0
19. Organisaation julkikuva työnantajana	2,3	1,0	1,8	2,5	3,0	3,0
20. Työtilat ja työvälineet	2,8	1,0	2,5	3,0	3,3	4,0
Yhteensä	2,8	1,0	2,0	3,0	3,0	4,0

	Indeksit					Maksimi
	Keski-arvo	Minimi	25 % piste	Medi-aani	75 % piste	
V Halukkuus työpaikan vaihtoon ja henkilökiertoon	1,4	1,0	1,0	1,0	2,0	2,0
21. Halukkuus työpaikan vaihtoon lähitulevaisuudessa	1,5	1,0	1,0	1,5	2,0	2,0
22. Halukkuus henkilökiertoon	1,3	1,0	1,0	1,0	1,3	2,0

Organisaatio
Yksikkö

HTP 2000

T3.1.1.9

Ylimmän johdon henkilöstötietojärjestelmään siirrettävät osatyötyytyväisyysindeksit

	Indeksit					
	Keski-arvo	Minimi	25 % piste	Medi-aani	75 % piste	Maksimi
1. Johtaminen	3,0	1,0	3,0	3,0	3,3	4,0
2. Työn sisältö ja haasteellisuus	2,5	1,0	1,8	2,5	3,3	4,0
3. Työn kuormittavuus	2,6	1,0	2,0	2,5	3,3	4,0
4. Palkkaus	3,0	2,0	2,8	3,0	3,0	4,0
5. Työilmapiiri ja yhteistyö	2,8	1,0	2,8	3,0	3,3	4,0
6. Kehittymisen tuki	2,9	1,0	2,8	3,0	3,3	4,0
7. Tiedon kulku	3,0	2,0	2,8	3,0	3,3	4,0
8. Työympäristö ja välineet	2,8	1,0	2,5	3,0	3,3	4,0
9. Organisaatiokuva	2,3	1,0	1,8	2,5	3,0	3,0
Yhteensä	2.8	1.0	2.0	3.0	3.0	4.0

	Indeksit					
	Keski-arvo	Minimi	25 % piste	Medi-aani	75 % piste	Maksimi
10. Työpaikan vaihtoalttius	1,4	1,0	1,0	1,0	2,0	2,0

T3.1.2.1

HTP 1999

Valtiosektori
Valtion budjettitalous

Sairauspoissaolot 1)

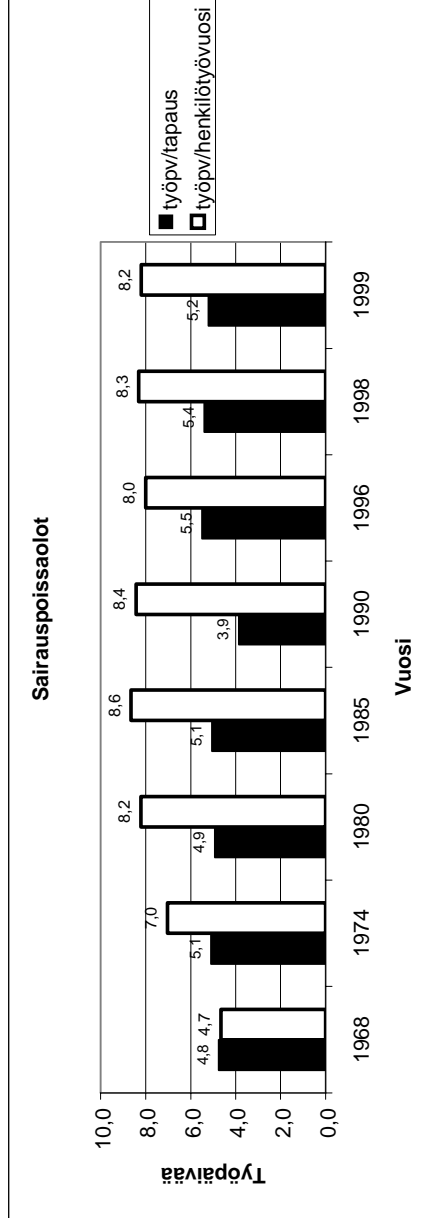
Vuosi 2)	Poissaolotapauksia		Sairauspäiviä (työpäiviä)		tapauksia/ henkilö	pv/ tapaus	pv/hen- kilö	pv/henki- lötyö- vuosi	Kustannukset	
	lkm	%-muutos edellisestä tutkimuksesta	lkm	%-muutos edellisestä tutkimuksesta					mk/hen- kiötyö- vuosi	%-muutos edellisestä tutkimuksesta
1968	169 000		804 000			4,8	4,5	4,7	451,0	78,9
1974	253 000	49,7	1 287 000	60,1		5,1	6,8	7,0	807,0	100,4
1980	322 000	27,3	1 585 000	23,2		4,9	7,9	8,2	1 617,0	59,5
1985	354 000	9,9	1 789 000	12,9		5,1	8,4	8,6	2 579,0	37,5
1990	451 000	27,4	1 739 000	-2,8		3,9	8,1	8,4	3 457,0	-2,5
1996	169 000	-62,5	938 000	-46,1		5,5	7,7	8,0	3 457,0	
1998 3)						5,4		8,3		
1999 4)						5,2		8,2		

1) Organisaatiossa tarkastellaan sairauspoissaoloja 5 peräkkäisen vuoden osalta (taulukossa ja kuviossa)

2) Vuosien 1968-1996 tiedot perustuvat vuosien 1968, 1974, 1980, 1985, 1990 ja 1996 työvoimakustannustutkimuksiin

3) Henkilöstötilinpäätöksen tunnuslukutiedustelu 1998. Eivät ole täysin vertailukelpoisia työvoimakustannustutkimusten tietoihin

4) Henkilöstötilinpäätöksen tunnuslukutiedustelu 1999. Eivät ole täysin vertailukelpoisia työvoimakustannustutkimusten tietoihin



Valtiosektori
Valtion budjettitalous

HTP 1999

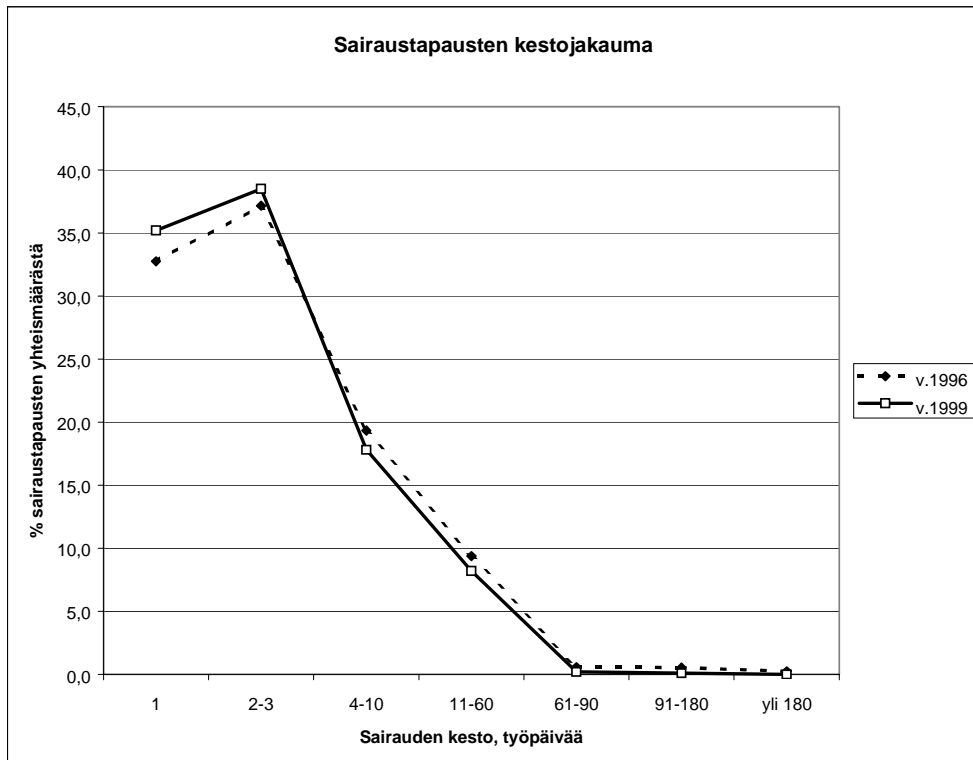
T3.1.2.2

Sairautapausten ja sairauspäivien kestojaakauma

1)

Sairauden kesto päivää	Sairautapauksia					Sairauspäiviä				
	1980 2) %	1985 2) %	1990 2) %	1996 3) %	1999 3) 4) %	1980 2) %	1985 2) %	1990 2) %	1996 3) %	1999 3) 4) %
1				32,7	35,2				5,9	8,2
2-3	61,9	61,0	70,8	37,2	38,5	17,0	16,0	14,6	16,4	21,4
4-10	25,5	25,2	17,9	19,3	17,8	22,2	20,7	21,1	19,4	23,9
11-60	11,5	12,4	10,4	9,4	8,2	38,3	38,7	43,2	34,7	41,4
61-90				0,6	0,2				6,4	2,6
91-180	0,9	1,1	0,7	0,6	0,1	13,3	14,8	11,7	8,2	2,5
yli 180	0,2	0,3	0,2	0,3	0,0	9,2	9,8	9,4	9,0	0,0
Yhteensä	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

- 1) Organisaatiossa tarkastellaan sairauspoissaoloja 5 peräkkäisen vuoden osalta (taulukossa ja kuviossa)
- 2) Luokiteltu kalenteripäiväpoissaloluokituksen "1-3, 4-10, 11-60, 61-180, yli 180" mukaan
- 3) Luokiteltu työpäiväpoissaloluokituksen mukaan.
- 4) Perustuvat Helmi-Infon työvoimakustannusten laskentajärjestelmään tiedot toimittaneiden virastojen tietoihin (6% koko budjettitalouden henkilöstöstä). Tiedot kuvaavat tilannetta näissä 6 prosentissa valtion organisaatioita.



TYÖTYYTYVÄISYYS

Sairaus- ja tapaturmapoissaolot

Valtiosektori
Valtion budjettitalous

HTP 1999

T3.1.2.3

Tapaturmapoissaolot

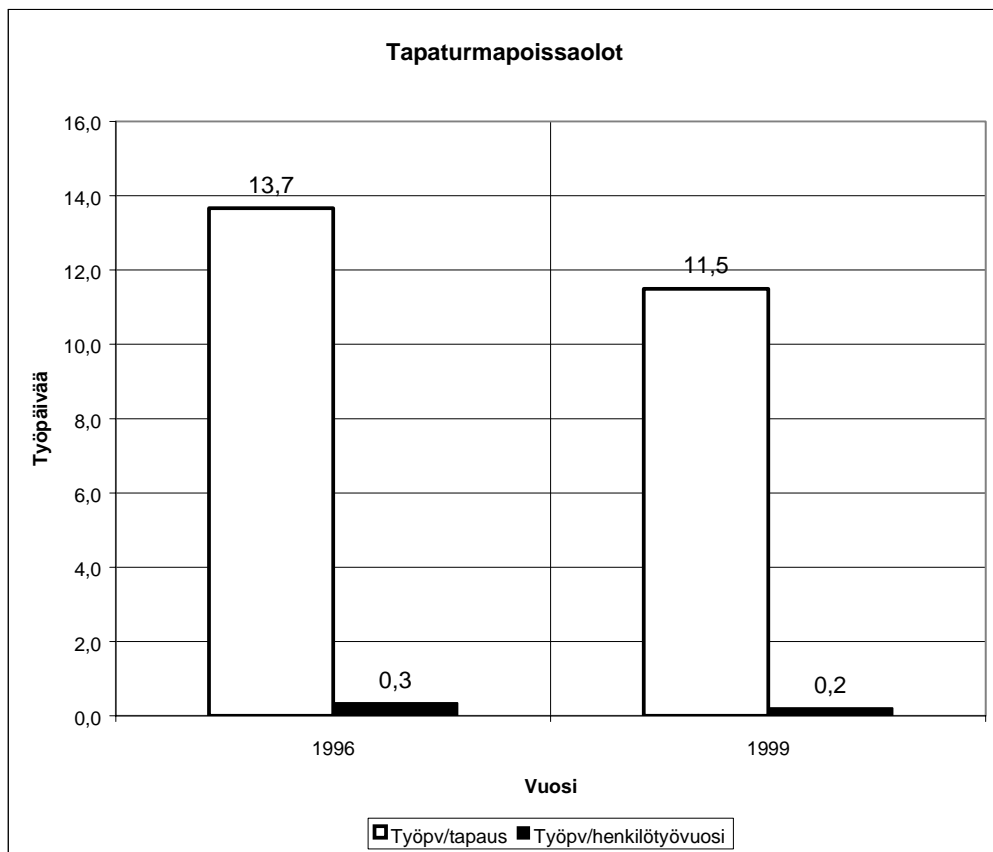
1)

Vuosi	Poissaolo- tapauksia lkm	Tapaturmasta aiheutuneita sairaustyöpäiviä			Kustannukset mk/hen- kilötyö- vuosi
		lkm	pv/ tapaus	pv/hen- kilö	
1996 2)	3 000	41 000	13,7	0,3	151
1999 3)			11,5	0,2	

1) Organisaatiossa tarkastellaan sairauspoissaoloja 5 peräkkäisen vuoden osalta

2) Työvoimakustannustutkimus 1996

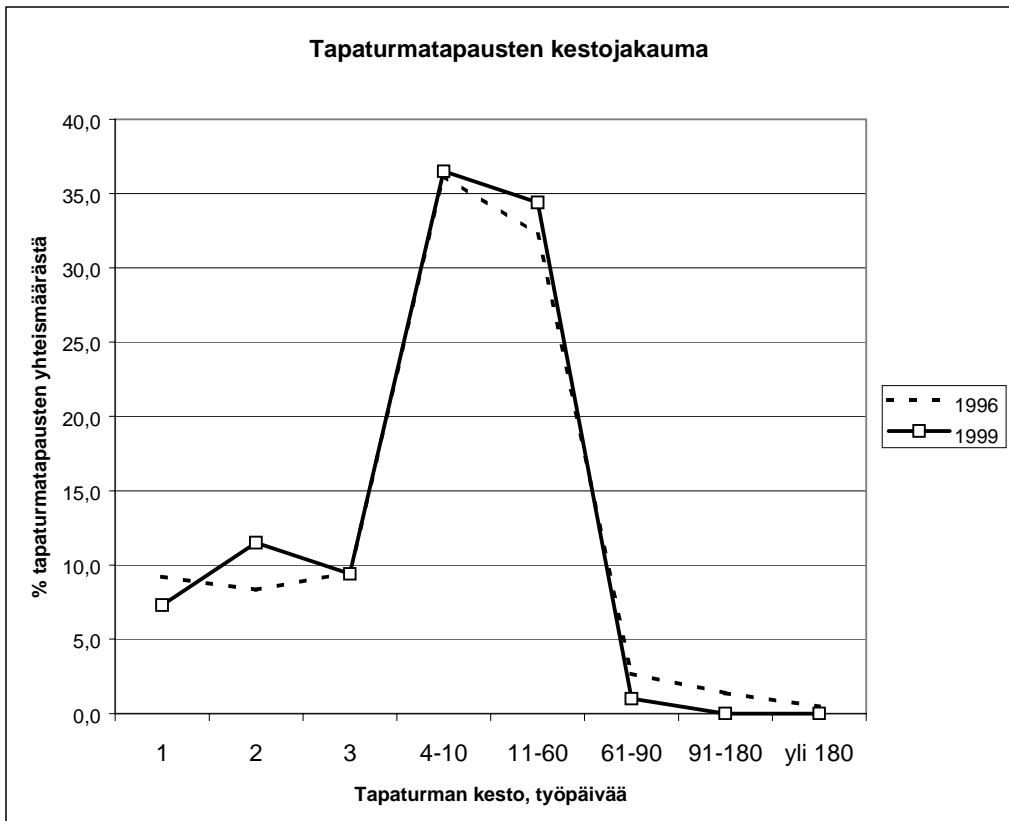
3) Perustuvat Helmi-Infon työvoimakustannusten laskentajärjestelmään tiedot toimittaneiden virastojen tietoihin (6% koko budjettitalouden henkilöstöstä). Tiedot kuvaavat tilannetta näissä 6 prosentissa valtion organisaatioita.



Tapaturmatapausten ja tapaturmapäivien kestojakauma

Tapaturma- poissaolon kesto, työpäivää	1996 2)		1999 3)	
	Tapaturmasta aiheutuvia		Tapaturmasta aiheutuvia	
	sairaus- tapauksia %	sairaustyö- päiviä %	sairaus- tapauksia %	sairaustyö- päiviä %
1	9,2	0,7	7,3	0,6
2	8,3	1,2	11,5	2,0
3	9,5	3,7	9,4	2,4
4-10	36,2	16,5	36,5	19,9
11-60	32,3	51,1	34,4	69,2
61-90	2,7	11,2	1,0	5,8
91-180	1,4	8,8	0,0	0,0
yli 180	0,5	6,7	0,0	0,0
Yhteensä	100,0	100,0	100,0	100,0

- 1) Organisaatiossa tarkastellaan sairauspoissaoloja 5 peräkkäisen vuoden osalta
- 2) Työvoimakustannustutkimus 1996
- 3) Perustuvat Helmi Infon työvoimakustannusten laskentajärjestelmään tiedot toimittaneiden virastojen tietoihin (6 % koko budjettitalouden henkilöstöstä)



TYÖTYYTYVÄISYYS

Vaihtuvuus (työpaikan vaihto)

Valtiosektori
Valtion budjettitalous

HTP 1999 T3.1.3.1

Valtion budjettitalouden henkilöstön lähtövaihtuvuus ja muu poistuma

1)

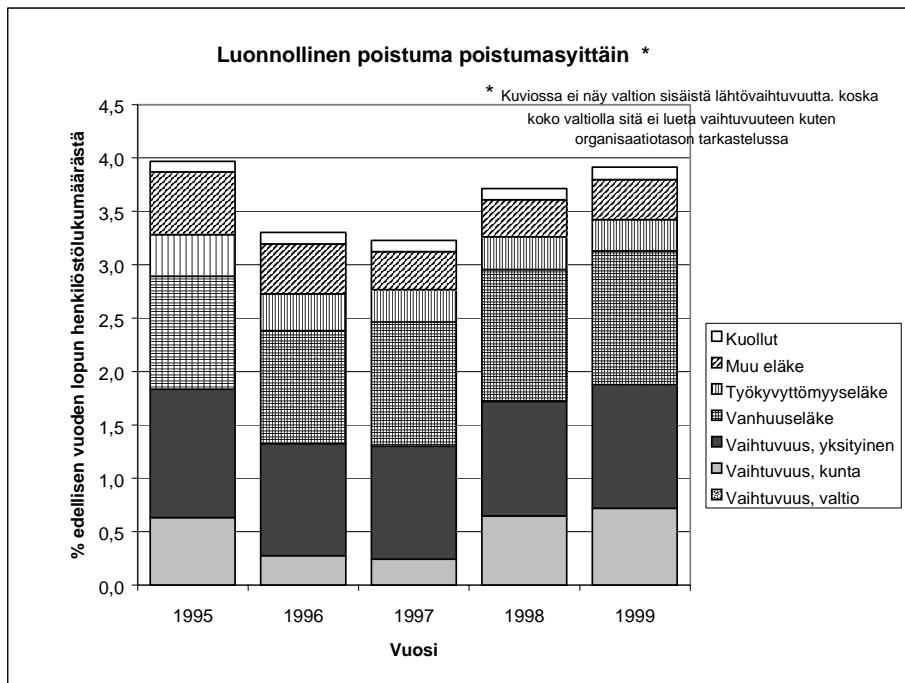
Erosyy	1995		1996		1997		1998		1999	
	lkm	%	lkm	%	lkm	%	lkm	%	lkm	%
Lähtövaihtuvuus (uusi työnant.) 1	5 433	4,4	4 545	3,9	4 525	3,9	6 314	5,5	4 652	4,0
valtion sisällä 1.1	3 169	2,6	3 010	2,6	3 029	2,6	4 330	3,8	2 476	2,1
kunta 1.2	779	0,6	319	0,3	280	0,2	743	0,6	834	0,7
yksityinen sektori yms. 1.3	1 485	1,2	1 216	1,0	1 216	1,1	1 241	1,1	1 342	1,2
Siirtynyt eläkkeelle 2	2 514	2,0	2 168	1,9	2 099	1,8	2 178	1,9	2 230	1,9
vanhuuseläke 2.1	1 307	1,1	1 226	1,1	1 338	1,2	1 423	1,2	1 454	1,3
työkyvyttömyyseläke 2.2	480	0,4	399	0,3	350	0,3	352	0,3	340	0,3
yksilöill. varhaiseläke 2.3	456	0,4	301	0,3	191	0,2	170	0,1	208	0,2
varhennettu vanh. eläke 2.4	139	0,1	101	0,1	89	0,1	83	0,1	76	0,1
muu eläke 2.4	132	0,1	141	0,1	131	0,1	150	0,1	152	0,1
Kuollut 3	124	0,1	123	0,1	122	0,1	122	0,1	135	0,1
Tuntematon 4	6 885	5,6	6 675	5,8	5 987	5,2	5 987	5,2	5 454	4,7
Palkaton loma/virkavapaus 5	2 239	1,8	2 236	1,9	1 530	1,3	1 530	1,3	2 485	2,1
YHTEENSÄ (1+2+3+4+5)	17 195	13,9	15 747	13,6	14 263	12,4	16 131	14,0	14 956	12,9

Luonnollinen poistuma (1.2+1.3+2+3)	1995	1996	1997	1998	1999					
	4 902	4,0	3 826	3,3	3 717	3,2	4 284	3,7	4 541	3,9

Henkilökierrossa muualla	1995	1996	1997	1998	1999

1) Vuosilta 1995-1997 ei ole saatu tietoa yksityiseltä tulleista kuin vain murto-osana todellisesta.

Siksi yksityisen sektorille siirtyneiden lähtövaihtuvuutta on korotettu 1 prosenttiyksiköllä.



Valtiosektori
Valtion budjettitalous

HTP 1999

T3.1.3.2

Valtion budjettitalouden henkilöstön tulovaihtuvuus ja muista syistä tulleet

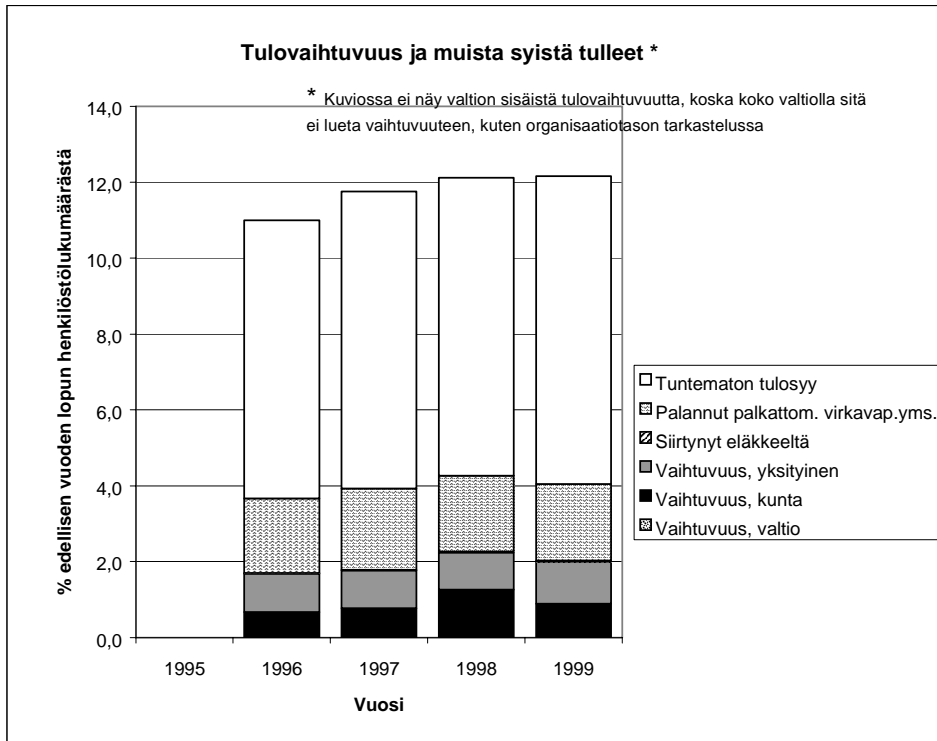
1)

Erosyy	1995		1996		1997		1998		1999	
	lkm	%	lkm	%	lkm	%	lkm	%	lkm	%
Tulovaihtuvuus (ent.työnantaja)	1	0 ####	5 073	4,4	5 174	4,5	7 224	6,3	5 523	4,8
valtion toinen virasto	1.1	####	3 119	2,7	3 134	2,7	4 636	4,0	3 209	2,8
kunta	1.2	####	785	0,7	887	0,8	1 463	1,3	1 037	0,9
yksityinen sektori yms.	1.3	####	1169	1,0	1153	1,0	1 125	1,0	1 277	1,1
Siirtynyt eläkkeeltä	2	####	18	0,0	26	0,0	25	0,0	45	0,0
Palannut palkattomalta										
virkevapaalta,eläkkeeltä yms.	3	####	2 278	2,0	2 465	2,1	2 310	2,0	2 334	2,0
Tuntematon tulosyy	4	####	8 491	7,3	9 028	7,8	9 055	7,9	9 414	8,1
YHTEENSÄ (1+2+3+4)		0 ####	15 860	13,7	16 693	14,5	18 614	16,1	17 316	14,9

Varsinainen tulovaihtuvuus (1.2+1.3+2)	0 ####	1 972	1,7	2 066	1,8	2 613	2,3	2 359	2,0
-----------------------------------------------	---------------	--------------	------------	--------------	------------	--------------	------------	--------------	------------

Henkilökierrossa muualta

1) Vuodelta 1995 tieto puuttuu ja vuosilta 1996 ja 1997 ei ole saatu tietoa yksityiseltä sektorilta tulleista. Siksi lukuja on arviovaraisesti korjattu, nostamalla tulovaihtuvuutta yksityiseltä sektorilta vuosina 1996 ja 1997 1 prosenttiyksiköllä



Henkilöstökoulutuksen määrä

1)

Vuosi 3)	Koulutusta saaneet				
	Henki- löitä	Koulu- tettuja/ hlöstö, %	Koulutus- päiviä	Pv/kou- lutettu	Pv/hen- kilötyö- vuosi
1980	115 000		960 000	8,3	
1985	126 000		860 000	6,8	
1990	120 900	57,0	807 000	6,7	
1996	62 600	52,0	454 000	7,3	3,9
1999 2)		73,0		9,6	

1) Tiedot peustuvat vuosien 1980, 1985, 1990 ja 1996 työvoimakustannustutkimuksiin

2) Perustuvat Helmi-Infon työvoimakustannusten laskentajärjestelmään tiedot toimittaneiden virastojen tietoihin (6 % koko budjettitalouden henkilöstöstä) ja vuoden 1999 henkilöstötilinpäätöksen tunnuslukutiedustelun tietoihin

3) Organisaatiotason tulosteissa tarkastellaan viittä peräkkäistä vuotta

Henkilöstökoulutuksen kustannukset

Vuosi	Koulutuksen kustannukset			
	Milj. mk	Mk/hen- kilötyö- vuosi	Mk/kou- lutettu	%/työ- voimakus- tannukset
1995	426,1	3 537		1,9
1996	401,7	3 364		1,7
1997	400,8	3 345		1,7
1998	423,2	3 200	5 900	1,7
1999	439,7	3 624		1,8

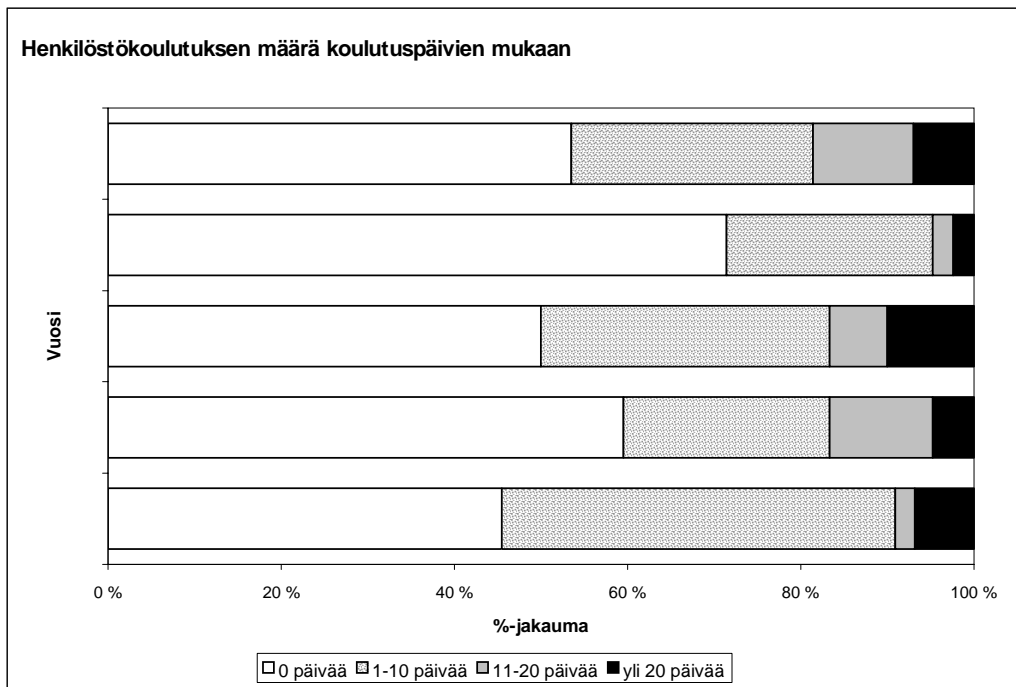
Organisaatio
Yksikkö

HTP 1999

T3.2.2

Henkilöstökoulutuksen määrä koulutuspäivien mukaan

Saatujen koulutuspäi- vien määrä	Koulutusta saaneiden määrät									
	1995		1996		1997		1998		1999	
	Henkilöä		Henkilöä		Henkilöä		Henkilöä		Henkilöä	
	lkm	%	lkm	%	lkm	%	lkm	%	lkm	%
0 päivää	20	45,5	25	59,5	15	50,0	30	71,4	23	53,5
1-10 päivää	20	45,5	10	23,8	10	33,3	10	23,8	12	27,9
11-20 päivää	1	2,3	5	11,9	2	6,7	1	2,4	5	11,6
yli 20 päivää	3	6,8	2	4,8	3	10,0	1	2,4	3	7,0
Yhteensä	44	100,0	42	100,0	30	100,0	42	100,0	43	100,0

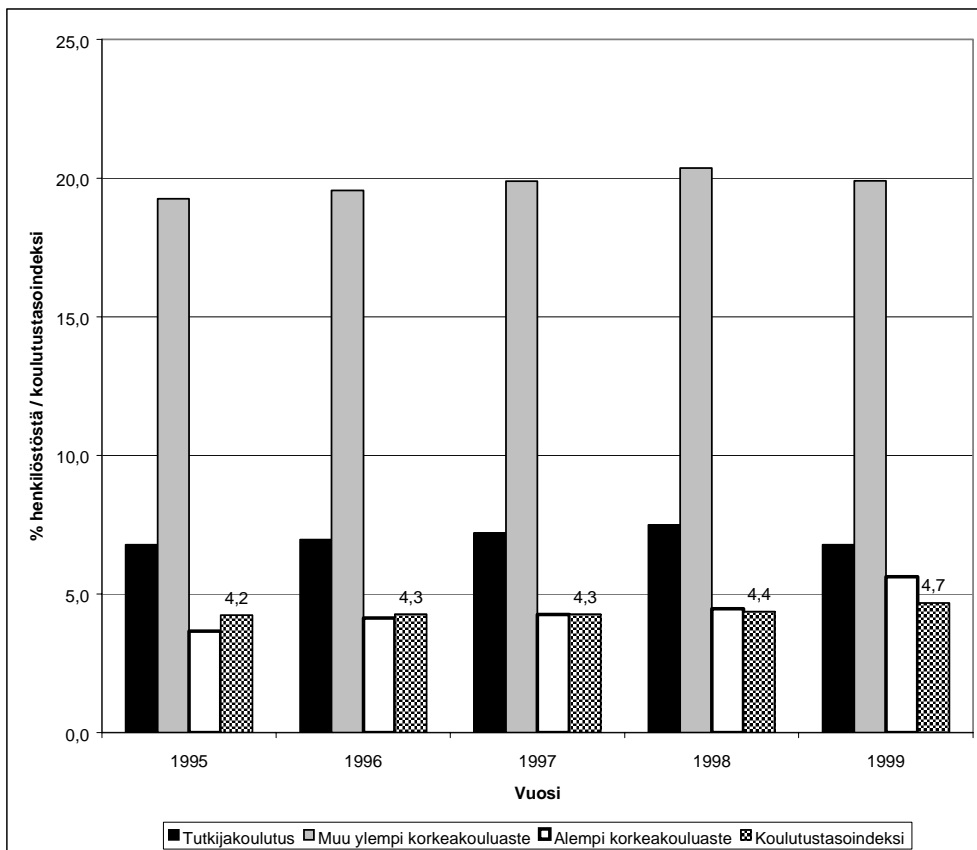


Henkilöstön analyttiseen koulutukseen perustuvan ajattelukapasiteetin laajuus

Vuosi	Henkilöiden osuus eri koulutustasoilla, % koko henkilöstöstä			Koulutus- taso- indeksi
	Tutkija- koulutus	Muu ylempi korkeakouluaste 1)	Alempi kor- keakouluaste	
1995	6,8	19,3	3,7	4,2
1996	7,0	19,6	4,1	4,3
1997	7,2	19,9	4,3	4,3
1998	7,5	20,4	4,5	4,4
1999	6,8	19,9	5,6	4,7

1) Ylempim korkeakouluaste poisluettuna tutkijakoulutuksen suorittaneet

Henkilöstön analyttiseen koulutukseen perustuvan ajattelukapasiteetin laajuus



Organisaatio
Yksikkö

HTP 1999

T3.2.4

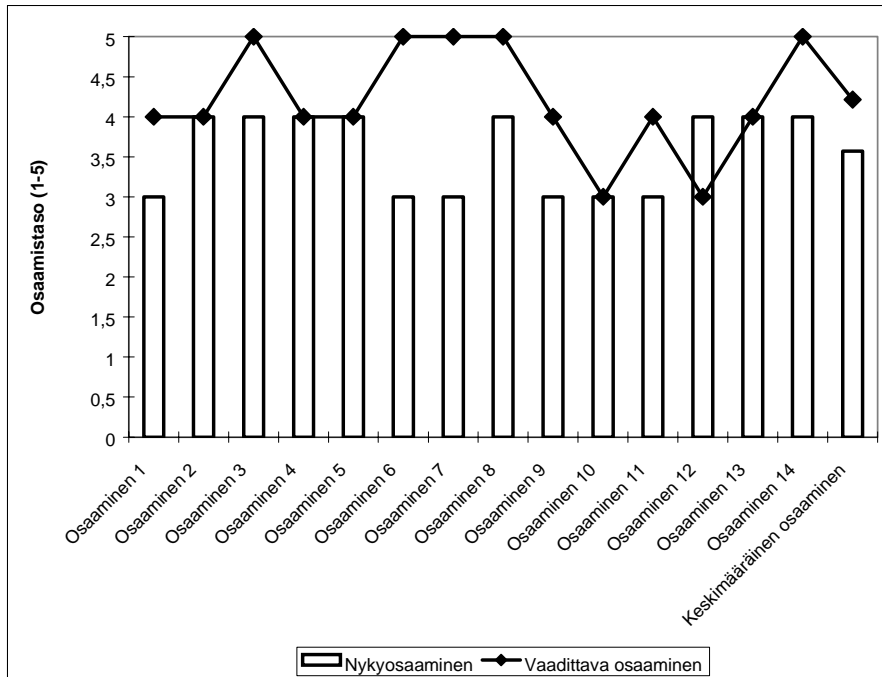
Henkilöstön nykyosaamisen ja organisaatiossa vaadittavan osaamisen suhde

1)

	Nykyosaaminen	Vaadittava osaaminen	Osaamiskulu
Osaaminen 1	3	4	-1
Osaaminen 2	4	4	0
Osaaminen 3	4	5	-1
Osaaminen 4	4	4	0
Osaaminen 5	4	4	0
Osaaminen 6	3	5	-2
Osaaminen 7	3	5	-2
Osaaminen 8	4	5	-1
Osaaminen 9	3	4	-1
Osaaminen 10	3	3	0
Osaaminen 11	3	4	-1
Osaaminen 12	4	3	1
Osaaminen 13	4	4	0
Osaaminen 14	4	5	-1
Keskimääräinen osaaminen	3,6	4,2	-0,6

1) Nykyosaamisen ja vaadittavan osaamisen tasoa on mitattu asteikolla 1-5

Henkilöstön nykyosaamisen ja organisaatiossa vaadittavan osaamisen suhde



HENKILÖSTÖINVESTOINNIT

Työtyytyväisyyden edistäminen ja ylläpito

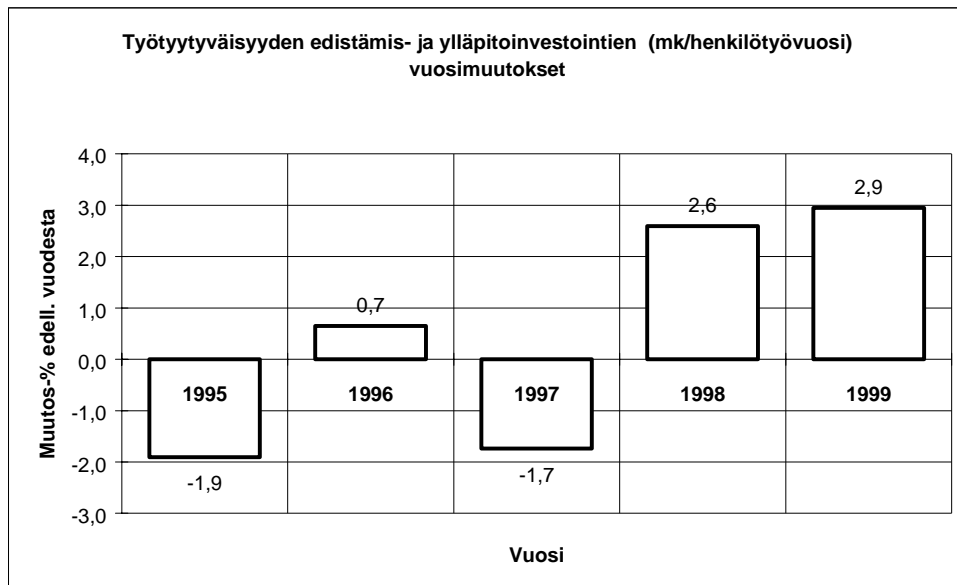
Valtiosektori
Valtion budjettitalous

HTP 1999

T4.1.1

Työtyytyväisyyden edistäminen ja ylläpito, muut investoinnit

Vuosi	Käyvin hinnoin mk	Vuoden 1999 hinnoin		
		mk	mk/henkilötyövuosi	muutos-%
1995	36 783 153	38 421 708	319	-1,9
1996	36 934 765	38 346 082	321	0,7
1997	36 853 328	37 806 023	315	-1,7
1998	38 912 025	39 364 310	324	2,6
1999	40 422 987	40 422 987	333	2,9



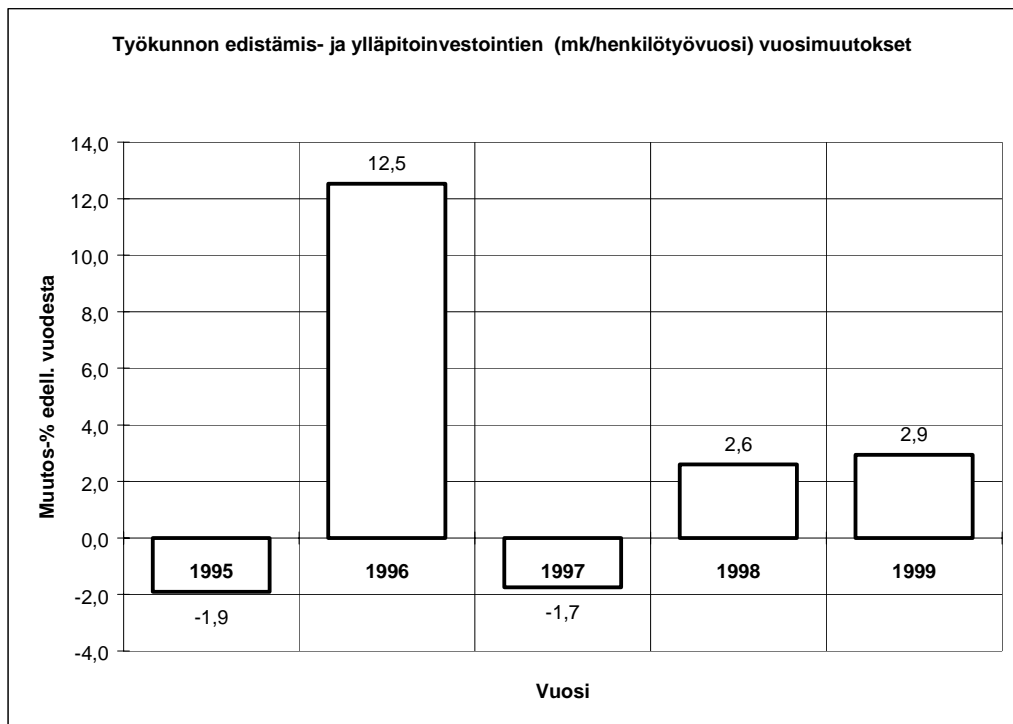
Valtiosektori
Valtion budjettitalous

HTP 1999

T4.2.1

**Työkunnan edistäminen ja ylläpito,
muut investoinnit**

Vuosi	Käyvin hinnoin mk	Vuoden 1999 hinnoin mk	1999 hinnoin	
			mk/henkilötyövuosi	muutos-%
1995	15 164 066	15 839 570	132	-1,9
1996	17 022 631	17 673 084	148	12,5
1997	16 985 098	17 424 179	145	-1,7
1998	17 933 918	18 142 368	149	2,6
1999	18 630 296	18 630 296	154	2,9



HENKILÖSTÖINVESTOINNIT

Koulutus ja muu osaamisen kehittäminen

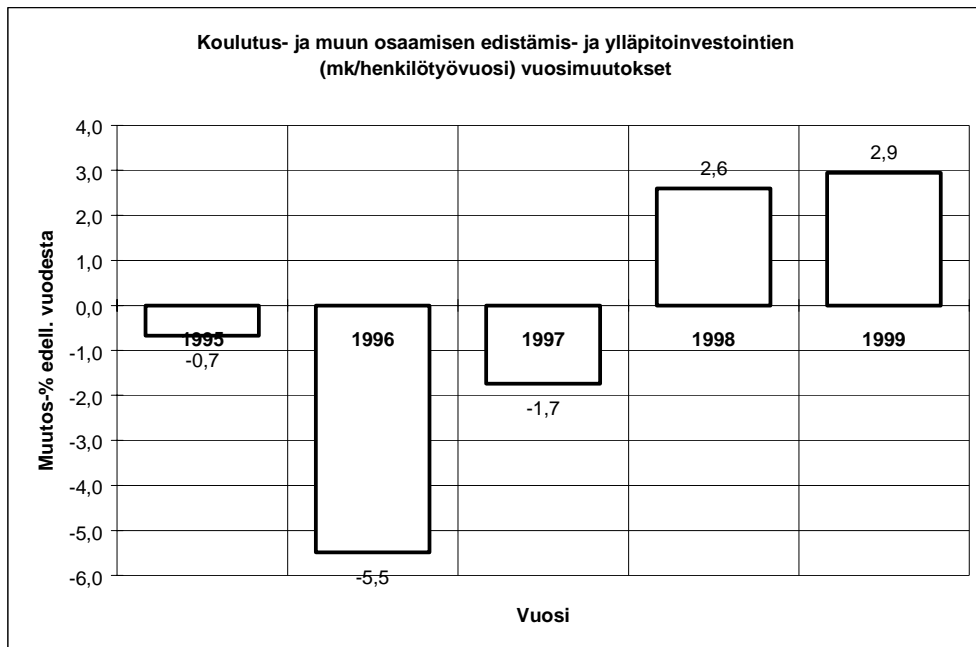
Valtiosektori
Valtion budjettitalous

HTP 1999

T4.3.1

Koulutukseen ja osaamisen edistämiseen liittyvät investoinnit, muut investoinnit

Vuosi	Käyvin hinnoin mk	Vuoden 1999 hinnoin		
		mk	mk/henkilötyövuosi	
				muutos-%
1995	426 065 674	445 045 344	3695	-0,7
1996	401 723 494	417 073 783	3492	-5,5
1997	400 837 740	411 199 789	3431	-1,7
1998	423 229 294	428 148 603	3520	2,6
1999	439 663 384	439 663 384	3624	2,9



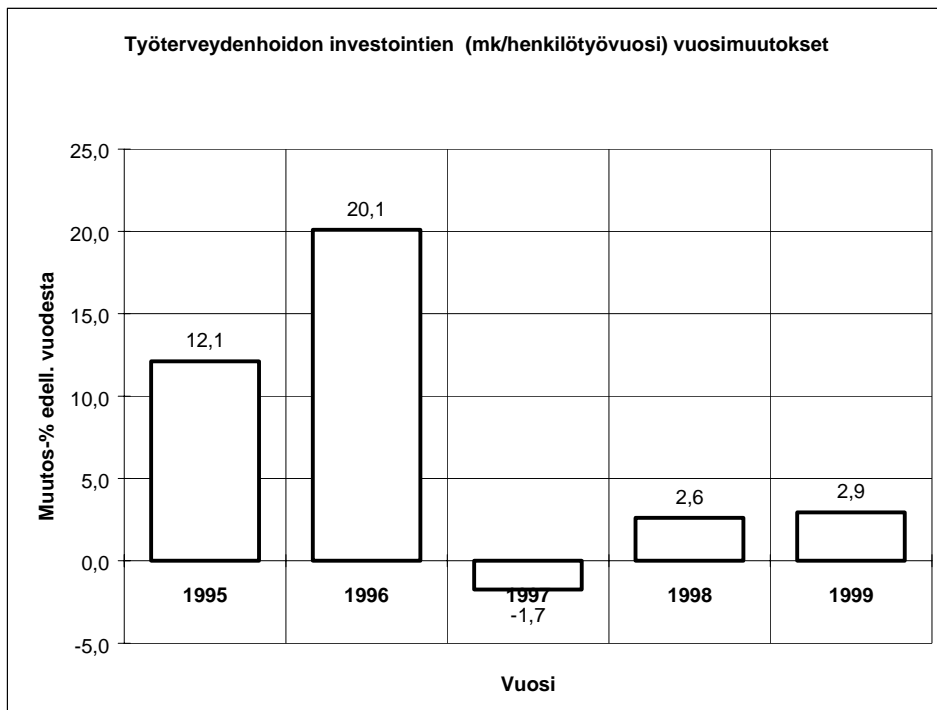
Valtiosektori
Valtion budjettitalous

HTP 1999

T4.4.1

Työterveydenhoidon investoinnit

Vuosi	Käyvin hinnoin mk	Vuoden 1999 hinnoin		
		mk	mk/henkilötyövuosi	muutos-%
1995	70 664 769	73 812 627	613	12,1
1996	84 663 909	87 899 009	736	20,1
1997	84 477 235	86 661 055	723	-1,7
1998	89 196 293	90 233 046	742	2,6
1999	92 659 806	92 659 806	764	2,9



HENKILÖSTÖINVESTOINNIT
Henkilöstön korvaamiskustannukset

Valtiosektori
Valtion budjettitalous

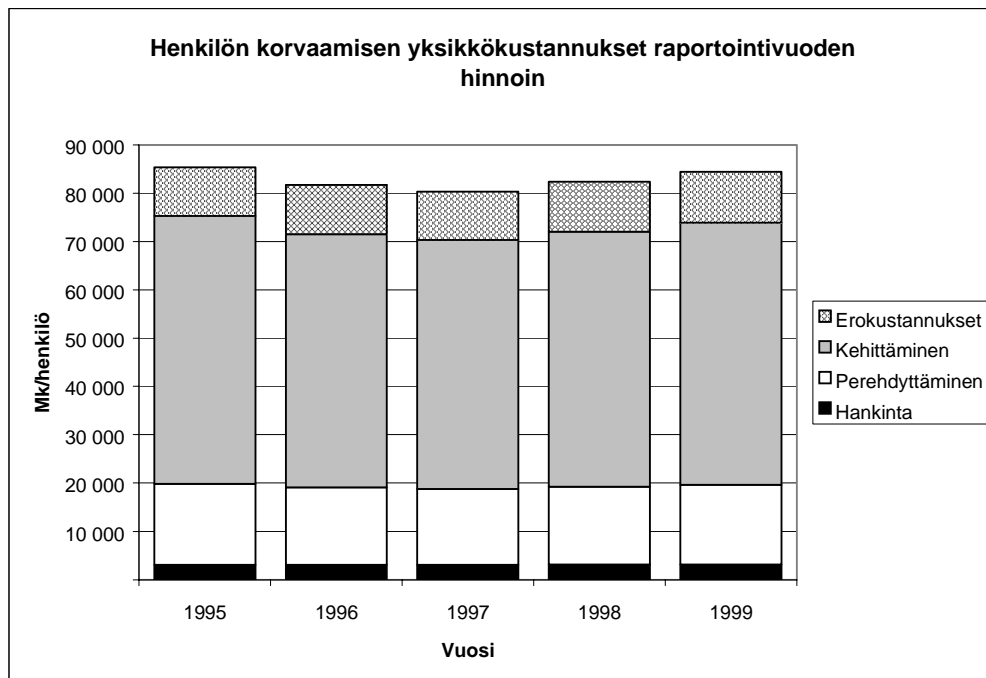
HTP 1999

T4.5.1

Henkilöstön korvaamisen yksikkökustannukset

Vuosi	Käyvin hinnoin, mk/henkilö				
	Hankinta	Perehdyttäminen	Kehittäminen	Erokustannukset	Yhteensä
1995	2 947	16 066	53 058	9 587	81 658
1996	2 983	15 419	50 453	9 826	78 681
1997	3 000	15 331	50 171	9 763	78 265
1998	3 068	15 951	52 197	10 157	81 372
1999	3 130	16 552	54 165	10 540	84 388

Vuosi	Vuoden 1999 hinnoin, mk/henkilö				
	Hankinta	Perehdyttäminen	Kehittäminen	Erokustannukset	Yhteensä
1995	3 078	16 782	55 422	10 014	85 296
1996	3 097	16 009	52 381	10 202	81 688
1997	3 078	15 728	51 468	10 015	80 288
1998	3 104	16 136	52 804	10 275	82 318
1999	3 130	16 552	54 165	10 540	84 388



Organisaatio
Yksikkö

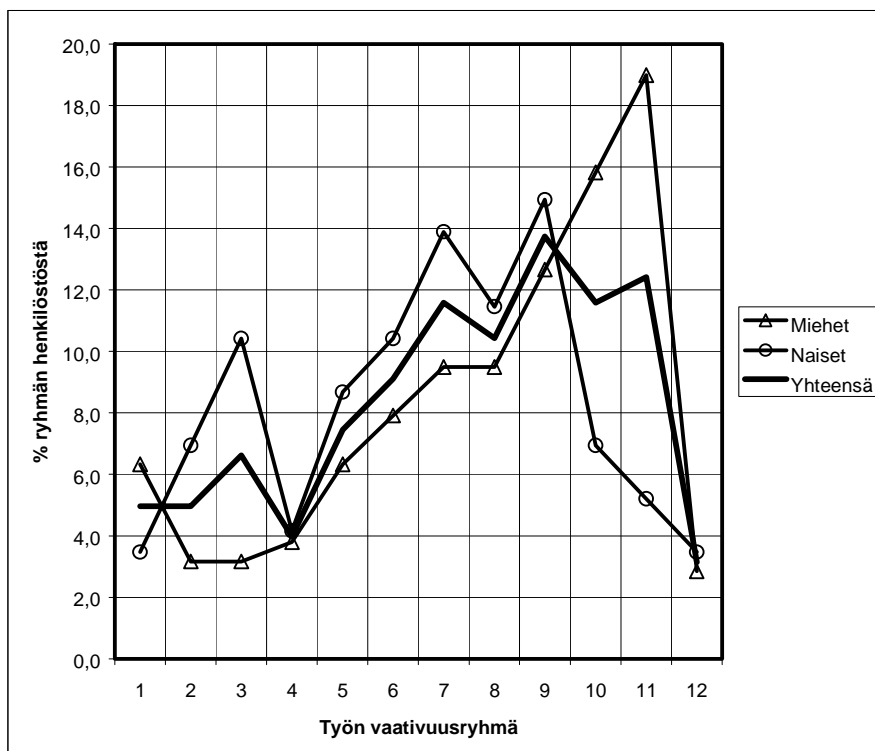
HTP 1999

T5.1

Henkilöstön työn vaativuus sukupuolen mukaan 31.12.1999

Työn vaativuusryhmä	Miehet		Naiset		Yhteensä	
	lkkm	%-iäk.	lkkm	%-iäk.	lkkm	%-iäk.
1	20	6,3	10	3,5	30	5,0
2	10	3,2	20	6,9	30	5,0
3	10	3,2	30	10,4	40	6,6
4	12	3,8	12	4,2	24	4,0
5	20	6,3	25	8,7	45	7,5
6	25	7,9	30	10,4	55	9,1
7	30	9,5	40	13,9	70	11,6
8	30	9,5	33	11,5	63	10,4
9	40	12,7	43	14,9	83	13,7
10	50	15,8	20	6,9	70	11,6
11	60	19,0	15	5,2	75	12,4
12	9	2,8	10	3,5	19	3,1
Yhteensä	316	100,0	288	100,0	604	100,0

Henkilöstön työn vaivuuksu sukupuolen mukaan 31.12.1999



KANNUSTAVA PALKINTA
Henkilökohtainen palkansa

Organisaatio
Yksikkö

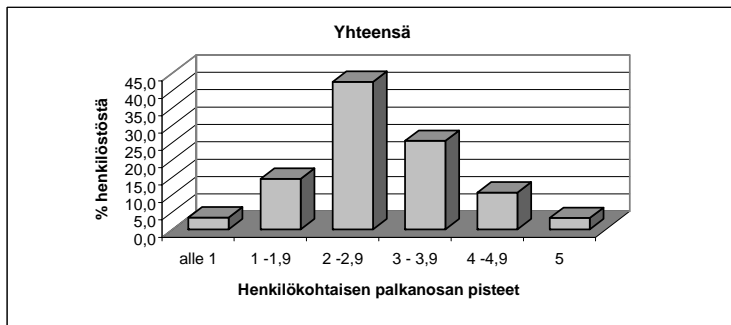
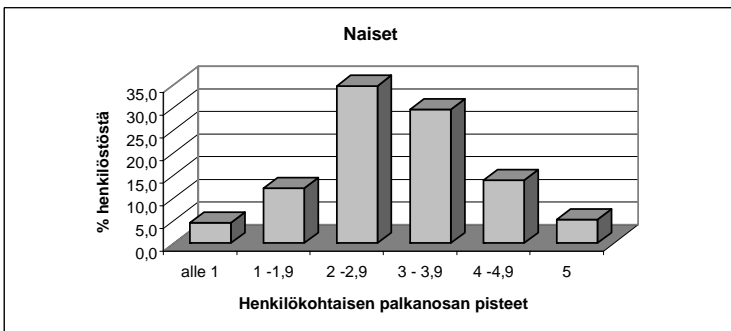
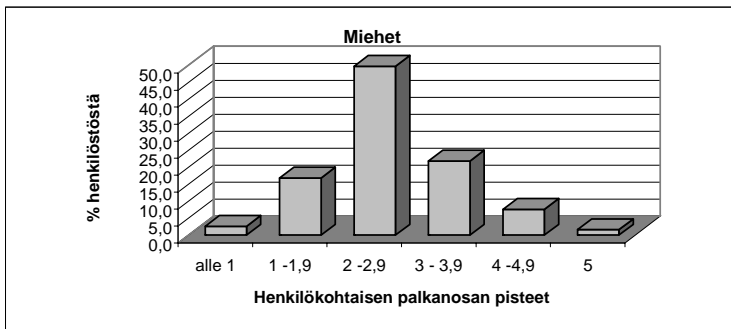
HTP 1999

T5.2

Henkilökohtaisen palkanosan arviointitulosten jakaantuminen sukupuolen mukaan 31.12.1999

Henkilökohtaisen palkanosan pisteet (asteikko1-5)	Miehet		Naiset		Yhteensä	
	lkm	%-jak.	lkm	%-jak.	lkm	%-jak.
alle 1	8	2,5	13	4,5	21	3,5
1 -1,9	53	16,8	35	12,2	88	14,6
2 -2,9	157	49,7	100	34,7	257	42,5
3 - 3,9	69	21,8	85	29,5	154	25,5
4 -4,9	24	7,6	40	13,9	64	10,6
5	5	1,6	15	5,2	20	3,3
Yhteensä	316	100,0	288	100,0	604	100,0

Henkilökohtaisen palkanosan arviointitulosten jakaantuminen sukupuolen mukaan 31.12.1999



Organisaatio
Yksikkö

HTP 1999

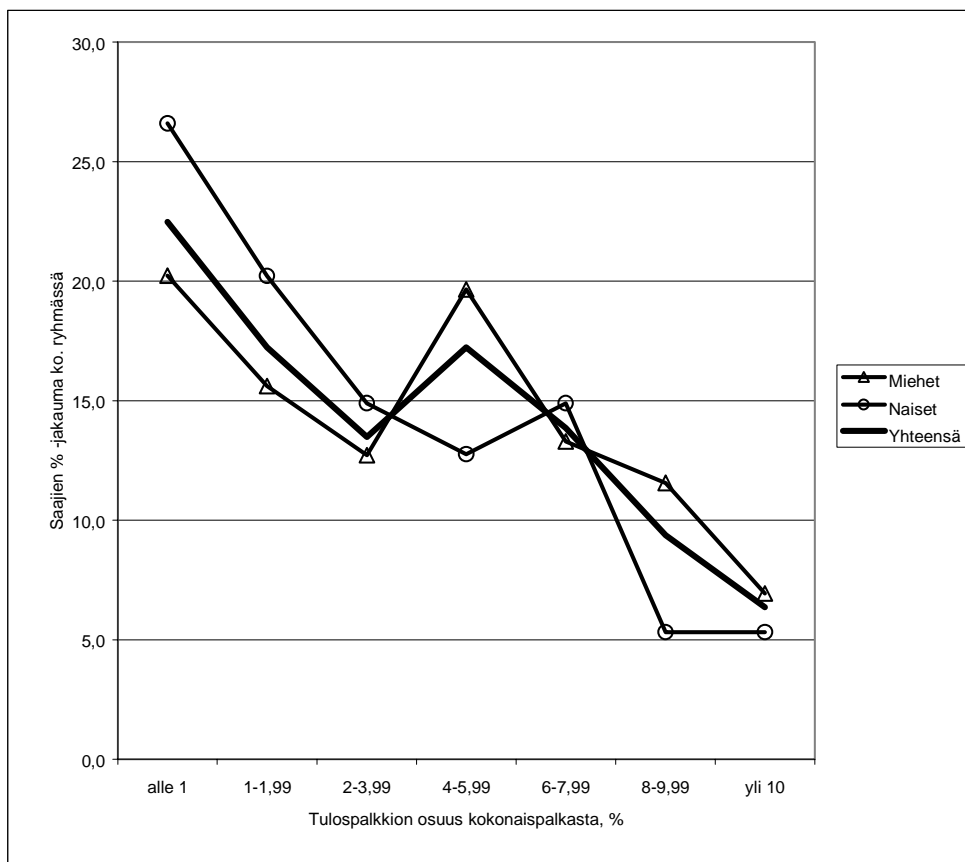
T5.3

Tulospalkkiota saaneiden jakaantuminen tulospalkkion suuruuden mukaan vuonna 1999

Tulospalkkio, % vuosipalkasta	Tulospalkkiota saaneiden % jakauma		
	Miehet	Naiset	Yhteensä
alle 1	20,2	26,6	22,5
1-1,99	15,6	20,2	17,2
2-3,99	12,7	14,9	13,5
4-5,99	19,7	12,8	17,2
6-7,99	13,3	14,9	13,9
8-9,99	11,6	5,3	9,4
yli 10	6,9	5,3	6,4
Yhteensä	100,0	100,0	100,0

Tulospalkkioita saaneiden lkm osuus ryhmän koko henkilöstöstä,	54,7	32,6	44,2
-------------------------------------------------------------------	------	------	------

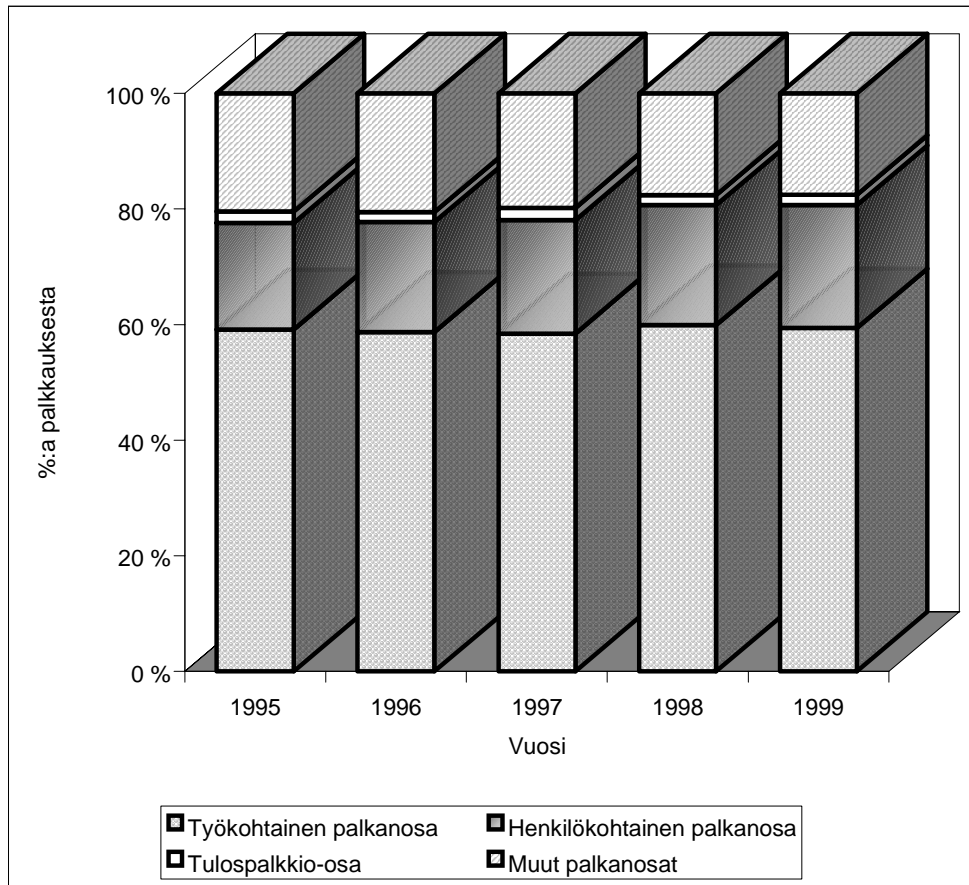
Tulospalkkiota saaneiden jakaantuminen tulospalkkion suuruuden mukaan vuonna 1999



Henkilöstön kokonaispalkan jakaantuminen 31.12. 1)

Vuosi	Työkohtainen palkanosa		Henkilökohtainen palkanosa		Tulospalkkio-osa		Muut palkanosat		Yhteensä	
	mk/kk	%	mk/kk	%	mk/kk	%	mk/kk	%	mk/kk	%
1995	6821	59,2	2125	18,4	226	2,0	2354	20,4	11525	100,0
1996	6824	58,7	2207	19,0	200	1,7	2384	20,5	11616	100,0
1997	6828	58,5	2290	19,6	252	2,2	2310	19,8	11680	100,0
1998	6832	59,9	2372	20,8	198	1,7	2002	17,6	11404	100,0
1999	6836	59,4	2454	21,3	202	1,8	2020	17,5	11512	100,0

1) Voidaan tarvittaessa tulostaa sukupuolen mukaan



Valtiosektori
Valtion budjettitalous

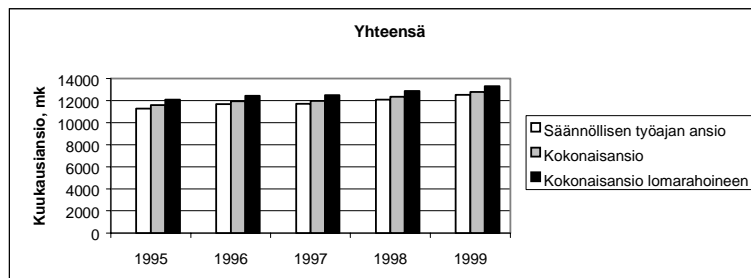
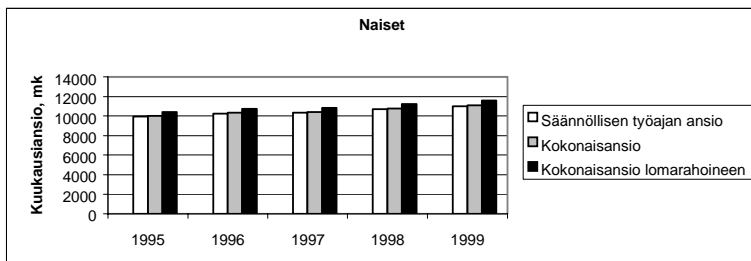
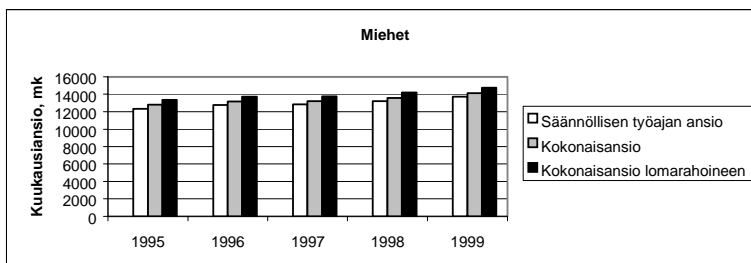
HTP 1999

T5.4.2

Keskimääräiset kuukausiansiot ansiökäsittteen ja sukupuolen mukaan 31.12.

Henkilöstöryhmä Ansiökäsité	Vuosi				
	1995	1996	1997	1998	1999
Miehet					
Säännöllisen työajan ansio	12332	12781	12817	13220	13721
Kokonaisansio	12806	13156	13187	13595	14128
Kokonaisansio lomarahoineen	13350	13722	13761	14206	14747
Naiset					
Säännöllisen työajan ansio	9928	10236	10329	10697	11008
Kokonaisansio	10016	10323	10411	10776	11110
Kokonaisansio lomarahoineen	10426	10751	10847	11238	11584
Yhteensä					
Säännöllisen työajan ansio	11286	11671	11730	12100	12500
Kokonaisansio	11593	11920	11974	12343	12770
Kokonaisansio lomarahoineen	12078	12426	12488	12888	13324

Keskimääräiset kuukausiansiot ansiökäsittteen ja sukupuolen mukaan 31.12.

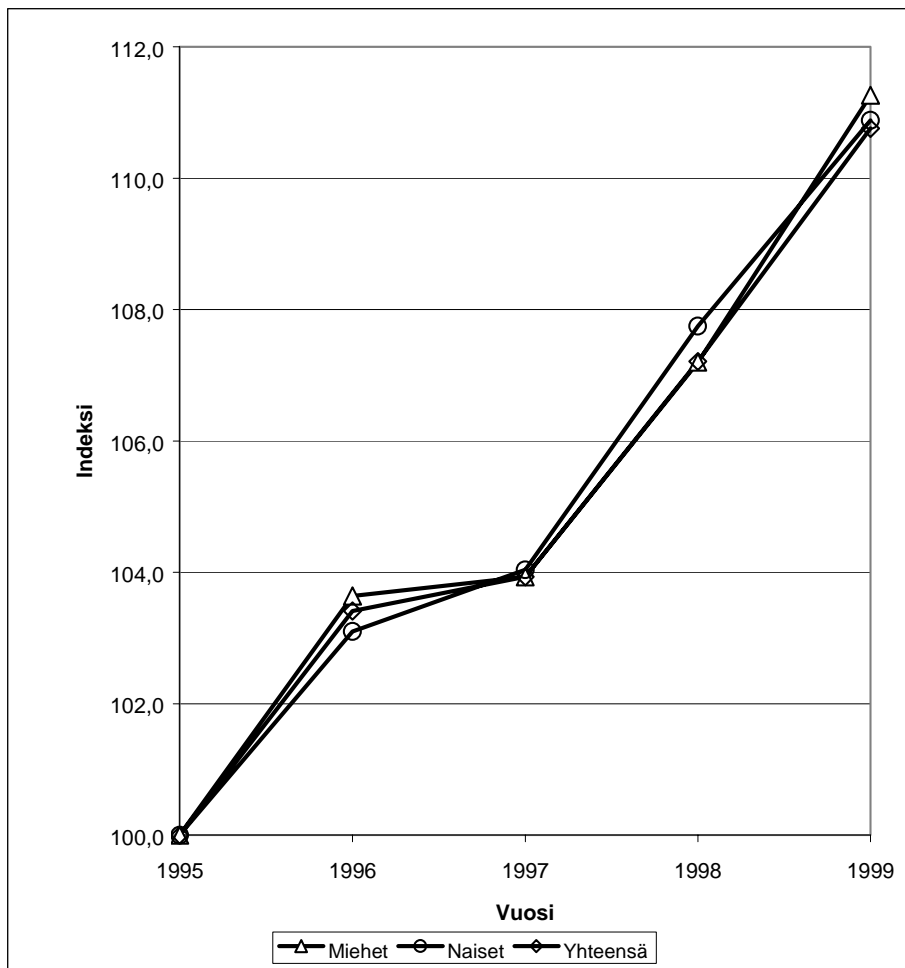


Säännöllisen työntekijän ansioiden kehitys sukupuolen mukaan 1)
(indeksi 1995 =100)

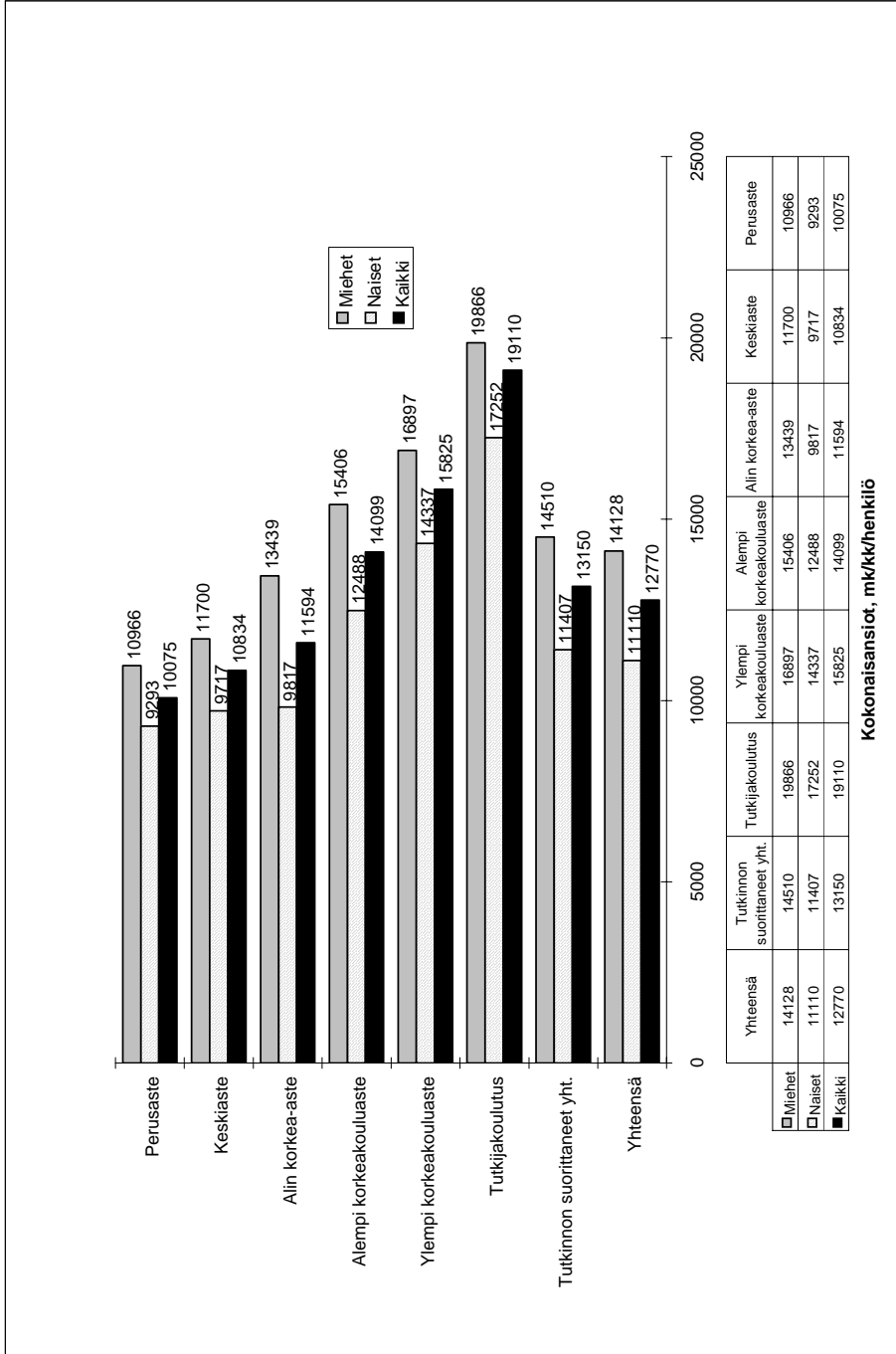
Henkilöstöryhmä	Vuosi				
	1995	1996	1997	1998	1999
Miehet	100,0	103,6	103,9	107,2	111,3
Naiset	100,0	103,1	104,0	107,7	110,9
Yhteensä	100,0	103,4	103,9	107,2	110,8

1) Marraskuun ansiot kunakin vuonna

Säännöllisen työntekijän ansioiden kehitys sukupuolen mukaan



Keskimääräiset kokonaisansiot koulutusasteen ja sukupuolen mukaan 31.12.1999

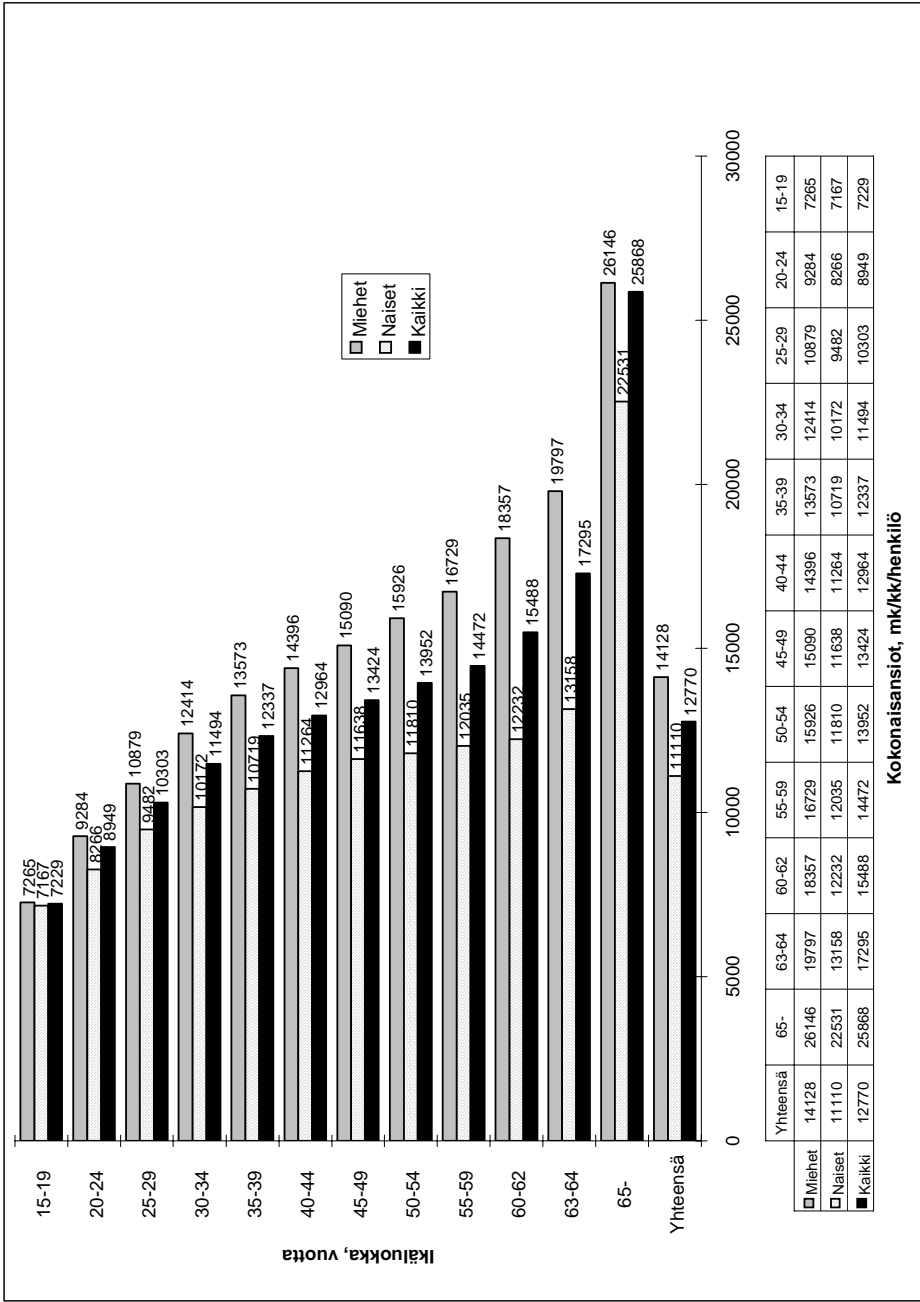


T5.4.5

HTP 1999

Valtiosektori
Valtion budjettitalous

Keskimääräiset kokonaisansiot ikäluokittain sukupuolen mukaan 31.12.1999

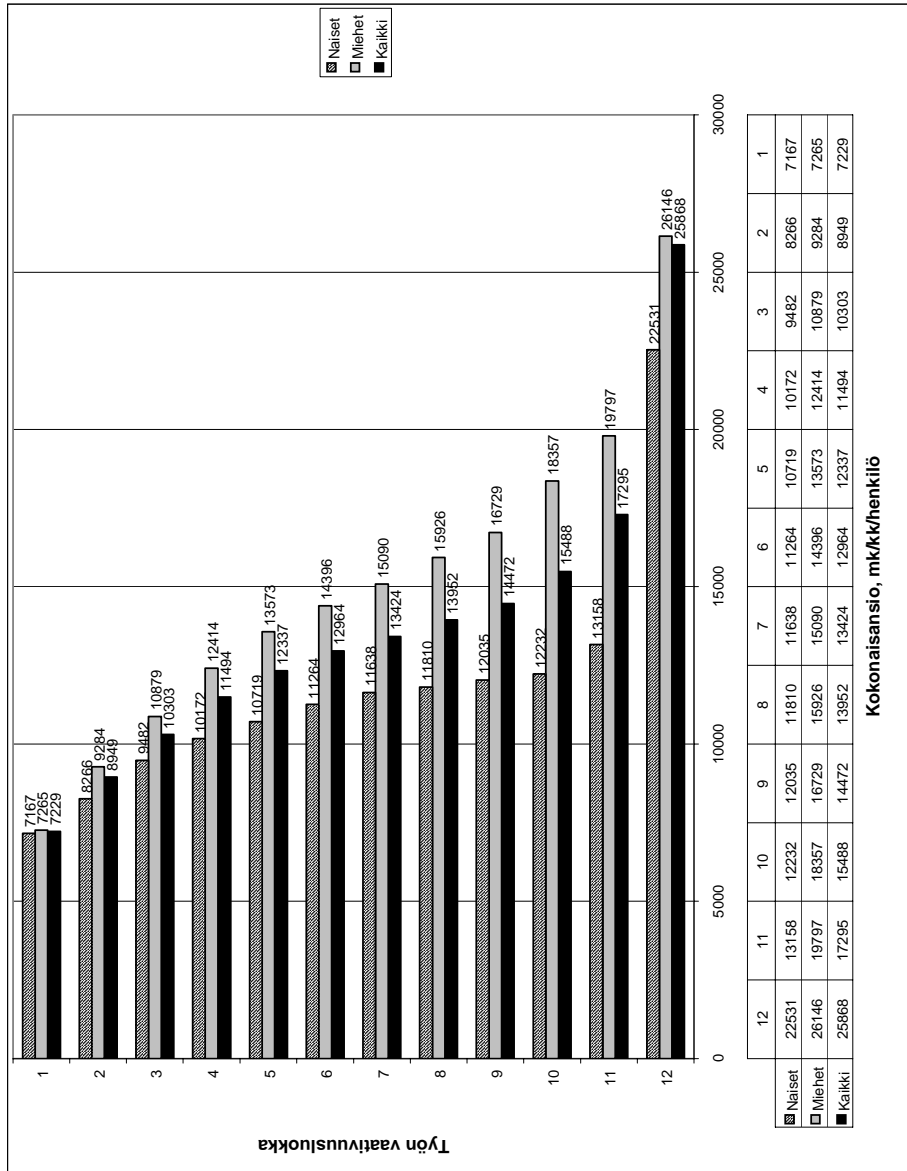


Organisaatio
Yksikkö

HTP 1999

T5.4.16

Keskimääräiset kokonaisansiot työn vaativuusluokittain sukupuolen mukaan 31.12.1999



KANNUSTAVA PALKINTA

Palkan kilpailukykyisyys

Valtiosektori
Valtion budjettitalous

HTP 1999

T5.5.1

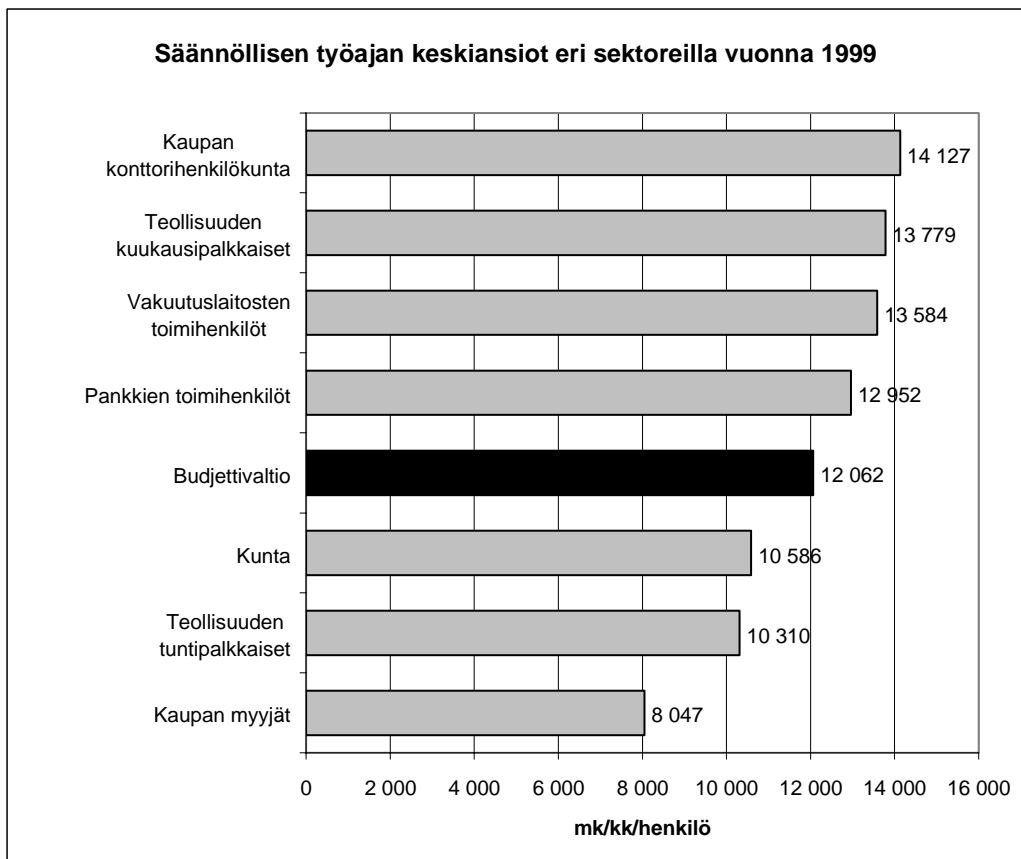
Säännöllisen työajan keskiansiot eri sektoreilla vuonna 1999, mk/kk/henkilö

1) 2)

	Keskiansio mk/kk/henkilö	Indeksi oma organi- saatio=100
Budjettivaltio	12 062	100
Kunta	10 586	88
Teollisuuden kuukausipalkkaiset	13 779	114
Teollisuuden tuntipalkkaiset	10 310	85
Kaupan konttorihenkilökunta	14 127	117
Kaupan myyjät	8 047	67
Pankkien toimihenkilöt	12 952	107
Vakuutuslaitosten toimihenkilöt	13 584	113

1) Tilastokeskuksen ansiotasoindeksitietojen vuosikeskiarvo

2) Yksittäinen organisaatio lisää taulukkoon omat palkkatietonsa



Organisaatio
Yksikkö

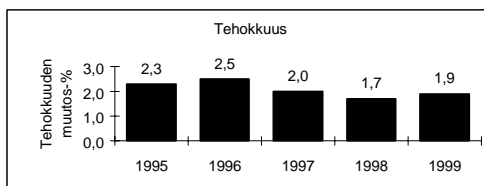
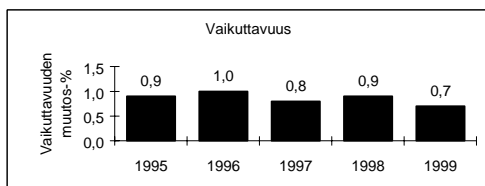
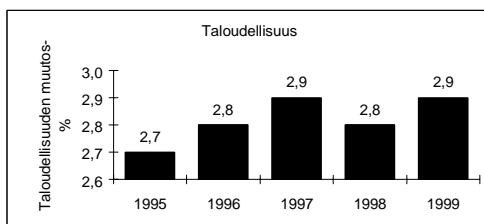
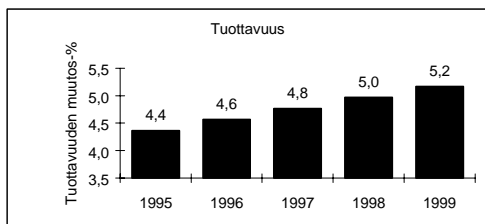
HTP 1999

T6.1.1

Taloudelliset ja muut toiminnan tunnusluvut

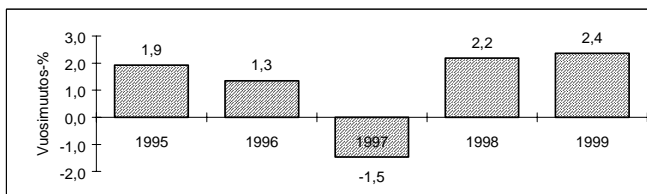
Organisaation henkilöstön tulokellisuutta kuvaavien tunnuslukujen kehitys

Vuosi	Tuottavuus, %-m	Taloudellisuus, %-m	Vaikutavuus, %-m	Tehokkuus, %-m,
1995	4,4	2,7	0,9	2,3
1996	4,6	2,8	1,0	2,5
1997	4,8	2,9	0,8	2,0
1998	5,0	2,8	0,9	1,7
1999	5,2	2,9	0,7	1,9



Henkilötyövuoden kiinteä hinta vuoden 1999 hinnoin

	Indeksi	m-%
1995	100,0	1,9
1996	101,3	1,3
1997	99,9	-1,5
1998	102,0	2,2
1999	104,5	2,4



TULOKSET

Asiakastytyväisyys

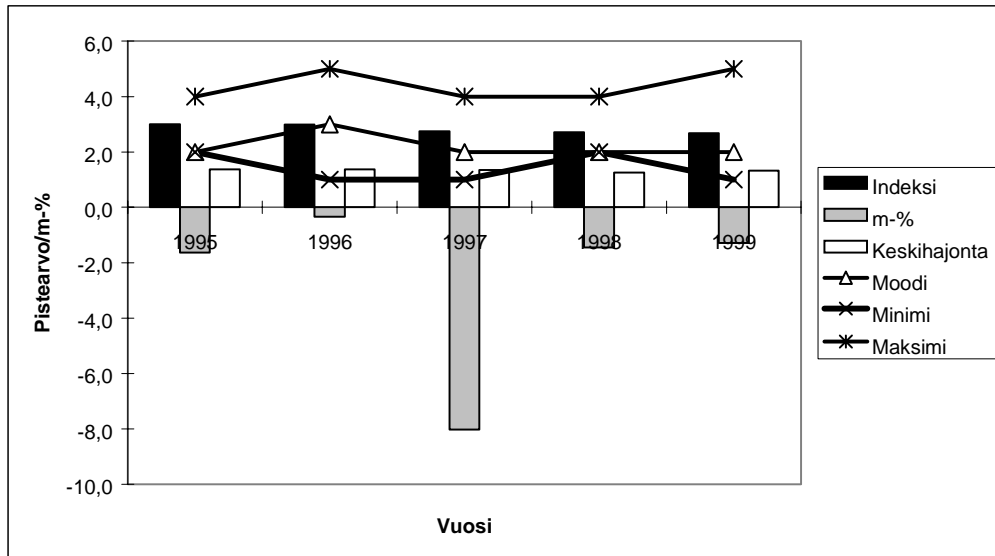
Organisaatio
Yksikkö

HTP 1999

T6.2.1

Asiakastytyväisyys

Vuosi	Keskiarvo Indeksi 1)	m-%	Keski- hajonta	Moodi	Minimi	Maksimi
	Indeksi	m-%	Keskihajonta	Moodi	Minimi	Maksimi
1995	3,0	-1,6	1,4	2,0	2,0	4,0
1996	3,0	-0,3	1,4	3,0	1,0	5,0
1997	2,8	-8,0	1,3	2,0	1,0	4,0
1998	2,7	-1,5	1,3	2,0	2,0	4,0
1999	2,7	-1,3	1,3	2,0	1,0	5,0
1)	Huono	=		1		
	Välttävä	=		2		
	Tyydyttävä	=		3		
	Hyvä	=		4		
	Erittäin hyvä	=		5		



HENKILÖKOHTAINEN TULOSLASKELMA JA -TASE
Tuotto- ja kululaskelma

	HTP 1999	T7.1	1.1.-31-12-1998	1.1.-31-12-1998	Muutos mmk
Valtiosektori Valtion budjettitulos					
Valtion tuotto- ja kululaskelma (Epävirallinen)					
Toiminnan tuotot:					
Maksullisen toiminnan tuotot	4 911 887 347,82		4 465 767 503,11	446	
Vuokrat ja käyttökorvaukset	334 721 121,66		503 708 134,01	-169	
Muut toiminnan tuotot	21 466 046 360,88	26 712 654 830,36	25 860 515 090,02	-4 394	
Toiminnan kulut:					
Aineet, tarvikkeet ja tavarat:			3 274 924 524,73	48	
Ostot tilikauden aikana	3 323 158 944,84		28 201 288,00	-351	
Varausten lisäys (-) tai vähennys (+)	-322 567 701,12				
Henkilöstökulut	25 598 392 285,70	24 664 242 851,51			
Tehdyn työajan palkat	15 399 561 449,89		14 823 944 316,15	934	
Vuosiompalkat	3 291 468 596,35		3 168 437 448,66	576	
Sairausajanpalkat	503 439 685,47		484 621 713,95	123	
Koulutussuorituksen palkat	288 491 754,58		277 708 278,87	19	
Muut välilliset palkat	155 872 620,83		150 046 289,25	11	
Sosiaaliturvameno	5 151 084 494,42		5 094 976 318,68	6	
Muut välilliset työvoimakustannukset	321 823 294,21		309 793 925,54	56	
Muut	486 650 389,94		354 714 560,41	12	
Vuokrat	2 792 415 988,12		969 796 486,45	1 823	
Palvelujen ostot	11 553 360 057,89		11 571 816 813,05	-18	
Muut kulut	5 618 616 837,53		7 336 277 988,03	-1 718	
Valmistavarausten lisäys (-) tai vähennys (+)	61 318 071,73		-98 979 213,08	160	
Valmistus omaan käyttöön (-)	-2 671 956 004,74		-3 522 984 337,21	-851	
Poistot	6 292 421 138,47		7 051 209 358,62	-759	
Sisäisten kulujen oikaasu	-1 469 304 253,79		-1 446 663 439,06	-23	
Jäämä I					
Rahoitustuotot ja -kulut:					
Rahoitustuotot	5 201 935 394,41		13 584 043 205,97	-8 382	
Rahoituskulut	-39 186 844 033,85		-32 788 141 734,07	-6 399	
Satunnaiset tuotot ja kulut:					
Satunnaiset tuotot	706 548 010,14		63 542 748,94	643	
Satunnaiset kulut	-393 221 694,67		-40 824 371,97	-352	
Jäämä II					
Siirtolouden tuotot ja kulut:					
Tuotot:					
Muut siirtolouden tuotot	92 790 308,35	14 140 577 970,48	95 786 740,77	-3	
Kulut:					
Siirtolouden kulujen palautukset	-1 404 298 774,29	-113 345 593 823,94	-595 950 212,03	808	
Jäämä III					
Tuotot veroista ja pakollisista maksuista:					
Verot ja veronluonteiset maksut	162 652 347 986,47		152 577 423 672,94	10 075	
Muut pakolliset maksut	571 200 121,31		581 022 879,51	-10	
Tilikauden tuotto-/kulujäämä					
			14 665 970 127,84	-8 382	

HENKILÖSTÖTULOSLASKELMA JA -TASE

Henkilöstötaselaskelma

Valtiosektori
Valtion budjettitalous

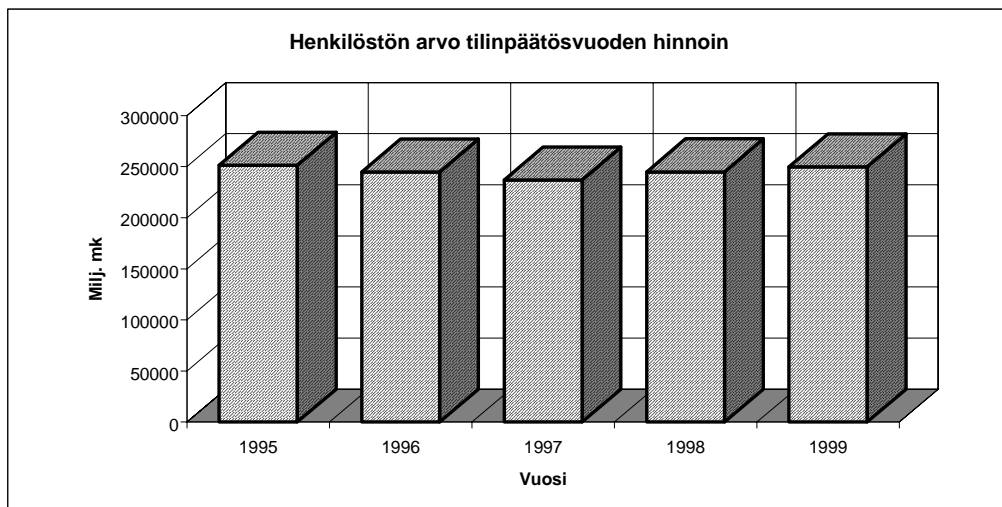
HTP 1999

T7.2

Henkilöstötaselaskelma 1.1.-31.12.1999

	Milj. mk	Kiinteähintaisen arvon %-muutos				
		1998-99	1997-98	1996-97	1995-96	1995-99
Rahan käyttö eli vastaava						
<i>Käyttöarvo ja pitkäaikaiset investoinnit 1)</i>						
Henkilöstöpääoman perusarvo (HRA)	244853,0	2,0	3,5	-3,3	-2,5	-0,5
Henkilöstöinvestoinnit (HI)	5412,0	-0,7	-0,8	-1,1	-0,5	-3,1
Työtyytyväisyyden edistäminen (tyty)	367,7	-0,6	-0,8	-1,0	-0,4	-2,9
Työkunnan edistäminen (tyky)	165,6	-0,3	-0,8	-0,7	-0,1	-2,0
Koulutus ja muu osaamisen kehittäminen (koke)	4307,8	-1,4	-0,9	-1,9	-1,4	-5,5
Työterveyshuolto (tyte)	571,0	5,3	-0,5	5,7	7,8	19,4
Vaihto-arvo						
Korvaamiskustannukset (korv)	354,0	2,9	2,5	-2,5	-10,3	-7,8
Henkilöstöpääoman arvo yhteensä	249911,0	2,0	3,4	-3,2	-2,5	-0,5

Rahan lähteet eli vastattava						
Oma henkilöstöpääoma	249911	2,0	3,4	-3,2	-2,5	-0,5
Henkilöstöpääoman arvo yhteensä	249911	2,0	3,4	-3,2	-2,5	-0,5



T7.3

HTP 1999

Valtiosektori
Valtion budjettitalous

Epävirallinen

Valtion tase 31.12.1999

VASTAAVAA			
HENKILÖSTÖVOIMAVARAT			
Henkilöstön perusarvo	244 853 027 053		
Henkilöstöinvestoinnit	5 412 004 020		
Korvaamiskustannukset)	-354 002 622	249 911 028 452	42,7 %
KANSALLISOMAISUUS		1 479 435 132	0,25 %
KÄYTTÖOMAISUUS			
Aineettomat hyödykkeet	835 308 946		
Aineelliset hyödykkeet	131 042 135 757		
Käyttöomaisuusarvopaperit ja muut pitkäaikaiset sijoitukset	145 679 016 519	277 556 461 222	47,38 %
VAIHTO- JA RAHOITUSOMAISUUS			
Vaihto-omaisuus	1 448 139 845		
Pitkäaikaiset saamiset	9 184 913 058		
Lyhytaikaiset saamiset	7 392 371 967		
Rahoitusomaisuusarvopaperit ja muut lyhytaikaiset sijoitukset	38 251 668 598		
Rahat, pankkisaamiset ja muut rahoitusvarat	526 898 439	56 803 991 907	9,70 %
VASTAAVAA YHTEENSÄ		585 750 916 713	100,00 %
VASTAAVAA YHTEENSÄ ilman henkilöstöä		335 839 888 261	57,33 %

KAIKKI HYVIN TYÖSSÄ? -henkilöstökysely

YLEISESITTELY

KAIKKIHYVIN TYÖSSÄ? -kysely kattaa laajasti erilaisia työhön ja työssä selviytymiseen ja menestymiseen liittyviä asioita. Se on tarkoitettu konkreettiseksi apuvälineeksi henkilöstön ja työyhteisöjen työkyvyn, hyvinvoinnin ja työolojen seurantaan sekä työkykyä tukevan toiminnan tai kuntoutuksen suunnitteluun työpaikoilla. Tuloksia voidaan käyttää myös henkilöstötilinpäätösten osana. Kysely on muokattu Valtiokonttorin varhaiskuntoutusta koskevassa tutkimusprojektissa¹, jossa on ollut mukana asiantuntijoita myös Työterveyslaitoksesta, Kuntoutussäätiöstä sekä Helsingin ja Kuopion yliopistosta.

KAIKKI HYVIN TYÖSSÄ? -kysely rakentuu osin aihealueen tunnustetuille kotimaisille ja kansainvälisille mittareille joko sellaisinaan tai hieman pelkistettynä ja osin yhdessä alan asiantuntijoiden kanssa kehitellyille mittareille. Eri mittarit ja niitä täydentävät kysymykset tai kysymyssarjat on yhdistetty kokonaisuudeksi, jonka toimivuutta on varhaiskuntoutustutkimuksen yhteydessä testattu yhteensä noin 5900 kyselyvastauksella useista kymmenistä eri hallinnonalojen virastoista. Kyselyyn liittyy myös vuodelta 1997 koko valtionhallintoa koskeva vertailutieto, joka käsittää noin 1800 vastaajaa eri hallinnonaloilta.

KAIKKI HYVIN TYÖSSÄ? -kysely jakautuu viiteen osaan:

1. **Taustatiedot**
2. **Työ ja työyhteisö**
3. **Terveys ja työkyky**
4. **Yksilölliset voimavarat ja kuormitustekijät**
5. **TYKY-toiveet**

KAIKKIHYVIN TYÖSSÄ? -kyselyn tulokset esitetään jakaumina tai keskiarvoina tarkasteltavan ryhmän koosta riippuen. Lisäksi voidaan tarkastella eri muuttujien välisiä riippuvuuksia. Esitystapa valitaan niin, ettei yksittäisen vastaajan tunnistaminen (tai arvaileminen) ole mahdollista. Varovaisuutta noudatetaan erityisesti terveyteen ja yleensä henkilökohtaisiin asioihin liittyvissä kysymyksissä. Jakaumatietoja käytettäessä voidaan muuttujien luokkia yhdistää riittävän yksilönsuojan takaamiseksi. Työtä käsittelevissä kysymyksissä kaksitahoisten jakaumien käyttäminen on kauttaaltaan mahdollista lukuun ottamatta aivan pieniä yksiköitä.

¹ Irma Väänänen-Tomppo, Esa Janatuinen, Riitta Törnqvist: Kaikki hyvin työssä? Tutkimus varhaiskuntoutuksen vaikuttavuudesta valtionhallinnossa (Valtiokonttori: Helsinki 1999)

1. TAUSTATIEDOT

- Kyselyn sisältämät taustatiedot auttavat mahdollisesti havaittavien ongelmien paikantamisessa ja niiden selittämisessä. Taustatietoja käytetään yleisemmin vain koko työpaikkaa koskevissa tuloksissa, ei yksittäisen työyksikön tasolla.
- Tärkeimmät taustatiedot ovat vastaajan **sukupuoli, ikä, ammattiryhmä sekä työyksikkö**.

2. TYÖ JA TYÖYHTEISÖ

- Työtä ja työyhteisöä koskeva osa käsittelee **työn sisältöön ja työn järjestelyihin, organisaation toimintakäytäntöihin ja johtamiseen** sekä **ilmapiiriin** liittyviä asioita. Tutkimukset ovat osoittaneet, että hyvät organisaation toimintakäytännöt heijastuvat myönteisesti henkilöstön hyvinvointiin ja työkykyyn ja sitä kautta myös työskentelyn tuloksellisuuteen. Psykkisissä ja fyysisissä työoloja koskevan tilanteen selvittäminen on perusteltua sellaisenaankin, mutta työpaikan tasolla voidaan tarkastella myös sille ominaisia riippuvuuksia työolojen ja terveyteen ja työkykyyn liittyvien tekijöiden välillä.
- Mittaristoa on kehitetty yhteistyössä Työterveyslaitoksen “Terve organisaatio” -mittarin kehittäjän, professori Kari Lindströmin, kanssa (osat A.-D.), ja se jakautuu seuraaviin kokonaisuuksiin. Eri osia on mahdollista käsitellä sekä suurempina kokonaisuuksina että yksittäisten kysymysten tasolla.
 - A. **Työn sisältö ja järjestelyt**
 - B. **Vuorovaikutus, esimiestyö ja ryhmä-/tiimityö**
 - C. **Työilmapiiri**
 - D. **Muutos**
 - E. **Fyysinen työympäristö**
 - F. **Henkilöstöpalvelut**
 - G. **Työ, motivaatio ja hyvinvointi** (Vastaajan kokoava arvio suhteesta työhönsä)

3. OMAN TERVEYDEN JA TYÖKYVYN ARVIOINTI

- Tämän osan avulla selvitetään henkilöstön yleistä **terveys- ja työkykytilannetta** sekä erilaisen **työkykyä tukevan toiminnan tarvetta**. Taustatietojen ja kyselyn muiden osien avulla voidaan mahdollisia ongelmia paikantaa ja tuoda esiin riippuvuuksia, jotka mahdollistavat oikeansuuntaisen suunnittelun ongelmien poistamiseksi. Vastaavasti voidaan löytää henkilöstön hyvinvointia tukeneita ratkaisuja, joita voidaan levittää laajempaan käyttöön.
- Tämän osan keskeisiä mittareita ovat Työterveyslaitoksen työkykyindeksiä (Kaija Tuomi ym.) mukaileva **pelkistetty työkykyindeksi** sekä psyykkisen uhan muodostavaa henkistä kuormittuneisuutta mittaava **GHQ** (David Goldberg: General Health Questionnaire). Työkykyindeksi ennustaa hyvin työssäpysymistä ja indeksin avulla voidaan erotella eritasoisia työkykyluokkia, jotka osoittavat erilaisten tukitoimenpiteiden tarvetta. Tukitoimien tavoitteina voivat olla työkyvystä riippuen sen palauttaminen, edistäminen tai ylläpito. GHQ tuo esiin epäspesifiä psyykkistä kuormittuneisuutta ja soveltuu siksi hyvin yleisluonteiseen tilanteen kartoittamiseen. Vaikka se mittaa kuormittuneisuutta sitomatta sitä erityisesti työhön tai yksilöllisiin tekijöihin, se korreloi hyvin voimakkaasti myös varsinaiseen työuupumuksen mittariin (esim. Maslach Burnout Index).
- Muita mittareita ovat **tuki- ja liikuntaelinoireiden kartoitus** sekä **joidenkin yksittäisten tekijöiden työssä haittaavuutta** koskeva kysymyssarja ja **lyhyt elintapoja** koskeva kysymyssarja.

4. YKSILÖLLISET VOIMAVARAT JA KUORMITUSTEKIJÄT

- Yksilöllisiä voimavaroja kartoitetaan **koherenssin tunteen** mittarilla (Aaron Antonovsky), joka mittaa yleisiä elämänhallinta- ja selviytymiskäsityksiä. Koherenssin tunne on hyvin voimakkaasti yhteydessä mm. henkiseen kuormittuneisuuteen, mutta myös työhön liittyviin tekijöihin.
- Muita mittareita ovat **sosiaalisen tuen** kartoitus sekä yksittäinen kysymys mahdollisista **yksityiselämän suurista muutoksista**, joista osa saattaa olla luonteeltaan voimakkaasti kuormittavia, osa

5. TYKY-TOIVEET

- Erilaisia **TYKY-toiveita** kartoitetaan kahdesta näkökulmasta: 1) **millaisissa asioissa** vastaajalla on TYKY-toiveita ja 2) **miten** hän haluaisi toteuttaa ne.

VIRASTON/TYÖPAIKAN ERITYISTOIVEIDEN HUOMIOINTI

- Kysely on perusosiltaan standardoitu, mutta siihen voidaan sisällyttää tilaa myös virasto-/työpaikkakohtaisille lisästoiveille. Samoin taustamuuttujien osalta kyselyn tilaajat voivat jossain määrin esittää myös omia toivomuksiaan.

Asiasanastoa	sivu		
Aikasarjat	53	Henkilöstötilinpäätösraportti	30, 132, 135
Ajankohta	55, 136,	Henkilöstötuloslaskelma	55, 98
	144	Henkilöstötuotokset	93
Alakvartiiili	133	Henkilöstövarallisuus	29
Analysointi	48, 108,	Henkilöstövoimavarat	33
	130, 133	Henkilöstövoimavarojen arvo	27
Asiakastyytyväisyys	55, 96, 128	Henkilöstövoimavarojen	
Asiakastyytyväisyyskysely	97	hallintajärjestelmä	12, 31,
Asiantuntijatytöt	60, 111		32, 33
Avoimuus	50	Henkilöstövoimavarojen	
		johtamistoimintojen	
Balanced Scorecard	35	panos-tuotos-malli	23
		Henkilöstövoimavarojen	
Ei tehty vuosityöaika	66	pääoma-arvo	33
Erillispalkkionsaaja	56	Henkilötyövuoden hinta	128
Esimiestytöt	59, 111	Henkilötyövuosi	60
Esitysmuoto	55	Henkilötyövuosien määrä	64, 11
Esitystarkkuus	55	Hiljainen tieto	29
Euro	53, 103	Hotellikorvaus	70
		Hyväksikäyttö	48, 129
Fyysisen kunnan mittaaminen	85		
		Ikäluokitus	57
Harjoittelija	56	Inhimillinen pääoma	28
Helmi-Infomaatiojärjestelmä	64, 67		
Henkilökohtainen palkanosa	54	Jalostusarvo	95
Henkilöstöinvestoinnit	54, 86	Johtotason työt	59
Henkilökohtainen palkka	92	Julkisuus	137
Henkilöstökoulutus	80		
Henkilöstön		Kannustava palkinta	33, 54,
korvaamiskustannukset	54, 87		90, 127
Henkilöstön määrä	38, 54,	Keskiarvo	133, 144
	56, 110	Keskihajonta	144
Henkilöstön rakenne	39, 54, 110	Keski-ikä	56, 114
Henkilöstöpanokset	33, 54, 70	Keskimääräinen työkokemus	124
Henkilöstöryhmluokitus	59	Keskimääräinen	
Henkilöstötarve	33, 54, 71	eläkkeellesiirtymisikä	124
Henkilöstötaselaskelma	55,98	Kilometrikorvaus	70
Henkilöstötilinpäätöksen käyttäjät	33	Koko- ja osa-aikainen	56, 113
Henkilöstötilinpäätös	2, 15, 31,	Kokonaispalkka	54
	33,130	Kokonaistyövoimakustannukset	67, 118
		Kokonaisvuosityöaika	66

Koulutukseen käytetty työaika	65	Palkan kilpailukykyisyys	54
Koulutus	54, 57, 86, 125	Palkat	38
Koulutusjakauma	82, 115	Palkkakäsitteet	68
Koulutuskustannukset	81, 125	Palveluksessaoloaika	60
Koulutustasoindeksi	58, 83, 115	Poissaolopäivät	76
Koulutustyöpäivä	80	Poissaolotapaus	76
Kuluttajahintaindeksi	70	Poistuma	123
Kysyntä ja tarjonta	54, 74, 119	Päiväpalkka	68
Kyvyt	28	Päiväraha	70
Laatujohtaminen	39	Pätevyys	54, 79, 125
Laatupalkinto	40, 41	Pätevyysarvo	83
Liikuteltavuus	27	Rakentaminen	48
Luokitukset	53, 55, 57	Rakenteellinen pääoma	28
Luonnollinen poistuma	78, 123	Raportointivuosi	52
Lähtökohdat	48	Sairauspoissaolot	54, 76, 116, 120, 121
Lähtövaihtuvuus	77	Salassapito	53, 137
Maksimi	134, 144	Strategia	33
Mallitulosteet	51, 55	Sukupuolirakenne	114
Matkustuskustannukset	71	Säännöllinen vuosityöaika	65, 116
Mediaani	133	Taloudelliset tunnusluvut	55, 93
Minimi	133, 144	Taloudellisuus	95
Minimitietosisältö	145	Tapaturmapoissaolot	54, 76, 116, 120
Moodi	144	Tasa-arvo	100
Motivaatio	28, 33, 54, 73	Tasa-arvotilinpäätös	101
Muu säännöllisen työajan ylittävä työ	66, 117	Tasapainotettu mittaristo	35
Muut välilliset		Tavoitetasojen asetanta	109
työvoimakustannukset	69, 118	Tehdyn työajan palkka	30, 67, 118
Määräaikainen	56	Tehdyt ylityöt	66
Omat henkilöstöpanokset	70	Tehty kokonaisvuosityöaika	66
Onnistumisen mahdollisuudet	18	Tehty vuosityöaika	65, 116
Opetushenkilöstö	62	Teoreettinen viikkotyöaika	62
Oppisopimussuhteinen	56	Terveysprosentti	122
Organisointi	136	Tiedottaminen	50
Osa-aikainen	56	Tietokehikko	33
Osaaminen	38, 54, 73, 79, 86	Tietojärjestelmät	138
Osaamisen tunnusluvut	82	Todellinen säännöllinen työaika	60
Osaamisinvestoinnit	83	Toimeenpanevat työt	60
Osaamistasoindeksi	83	Toimintakertomus	45
Osaamisvaje	83	Toimintoluokitus	60
Ostetut henkilöstöpanokset	70, 118	Tulkinta	108
		Tuloksellisuus	93, 128

Liite 3 - Asiasanastoa

Tulospalkkio	54, 92, 127	Vaihtuvuus	54, 77, 122, 132
Tulovaihtuvuus	78, 123	Vaikuttavuus	95
Tunnuslukutiedustelu	49, 101, 103	Vakinainen	56
Tunnusluvut	13, 103, 108	Valtiokonttorin	
Tuntipalkkaiset	61	Kaikki Hyvin Työssä? -mittaristo	84
Tuottavuus	27, 95	Valtion palkka-analyysi (VPL)	91
Tuotto- ja kululaskelma	55	Valtion ylimmän johdon	
Työajan käyttö	116	henkilöstötietojärjestelmä	34, 38
Työkohtainen palkanosa	54	Valtiovarainministeriön	
Työkunto	33, 54, 73, 84, 126	henkilöstötilinpäätösraportti	34, 50, 133
Työkyvyttömyys	54, 79, 124	Vertailutietoa	13, 50, 77, 90, 103, 132
Työllisyyden hoitovaroin palkatut	56, 79, 114	Virastotyöaika	60
Työn vaativuusryhmä	91	Visio	33
Työpäivä	65	Vuosiloma-ajan palkka	68
Työpäiväpalkka	69	Vuosilomaoikeus	66
Työterveydenhoito	54, 87, 122, 127	Vuosilomapäiväpalkka	69
Työterveyslaitoksen		Välilliset palkat	67
työkykyindeksi	85	Välilliset työvoimakustannukset	67, 118
Työtulos	28	Yksikkökustannukset	95
Työtyytyväisyys	38, 50, 54, 73, 86, 119, 126	Yleinen tietosisältö	15, 49, 51, 53
Työtyytyväisyysbarometri	73, 75, 138	Ylityöt	117
Työvoimakustannukset		Yläkvartiili	134
- käyvin hinnoin	69, 117		
raportointivuoden kiintein hinnoin	69, 117		
Työvoimakustannustiedot	67, 117		
Työvoimakustannustutkimus	133		
Uuskysyntä	73		

"Jos organisaation keskeisin tuottolähde
ja arvon ydin on henkilöstö ja siihen
liittyvät toimintatavat, on tärkeää tuntea
sen tila ja kyetä johtamaan sen kehitystä"

Professori G. Ahonen
Svenska handelshögskolan

ISSN 1455-7584
ISBN 951-804-202-0



9 789518 042023

Oy EDITA Ab
PL 800, 00043 EDITA, vaihde (09) 566 01
ASIAKASPALVELU
puh. (09) 566 0266, telefax (09) 566 0380
EDITA-KIRJAKAUPAT HELSINGISSÄ
Annankatu 44, puh. (09) 566 0566