

Veera Saarivuo

Henkilöstötunnusluvut henkilöstöjohtamisen välineenä

HR Key Performance Index -raportin kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK)

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Opinnäytetyö

26.10.2015

Tekijä(t) Otsikko	Veera Saarivuo Henkilöstötunnusluvut henkilöstöjohtamisen välineenä - HR Key Performance Index -raportin kehittäminen
Sivumäärä Aika	47 sivua + 3 liitettä 26.10.2015
Tutkinto	Tradenomi (YAMK)
Koulutusohjelma	Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Lehtori Ritva Salmela
<p>Tämän toimintatutkimuksen tavoitteena oli kehittää If Vahinkovakuutusyhtiön sisäistä HR Key Performance Index -raporttia. Kyseinen raportti on tarkoitettu ylimmän johdon käyttöön ja se kuvaa henkilöstön perustunnuslukuja liiketoiminta-alueittain ja maittain.</p> <p>Tutkimus koostui aineistoanalyysistä, jossa kuvattiin henkilöstöjohtamisen pääosa-alueita, kartoitettiin käytössä olevia henkilöstöraportoinnin malleja sekä selvitettiin tunnuslukujen kehittämiseen ja valitsemiseen liittyvää teoriaa. Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää henkilöstöjohtamisen ja -raportoinnin yhtymäkohdat ja kehittää näiden löydösten pohjalta yrityksen nykyistä KPI-raporttia.</p> <p>Kehittämistehtävän toteutus aloitettiin syksyllä 2014 aineistoanalyysillä, jonka perusteella tehtiin ensimmäiset kehittämistoimenpiteet käytössä olleeseen henkilöstöraporttiin tammi-kuussa 2015. Kehittämistehtävän aikana todettiin, että raportin käyttötarkoitus on monimuotoinen. Yrityksen johto tarvitsee johtamisen tueksi niin tiedottavaa raportointia kuin toiminnallista henkilöstöraportointia. Toiminnallisen raportoinnin tarpeeseen vastaamiseen kehitettiin teemaraportti, joka keskittyy yhteen henkilöstöraportoinnin osa-alueeseen tarkemmin.</p> <p>Tutkimuksessa todettiin, että Ifin käytössä ollut HR Key Performance Index -raportti vastasi melko kattavasti alan kirjallisuudessa esitettyjä suosituksia. Tutkimuksen osana tehdyt teemahaastattelut vahvistivat raportin vastaavan tarkoitustaan, mutta laajemmalle toiminnalliselle raportoinnille on tarvetta.</p> <p>Kehittämistehtävän aikana pystyttiin päivittämään ja vahvistamaan käytössä olleen raportin tunnusluvut kirjallisuuden suosituksia vastaaviksi, pois lukien koulutusta koskevat tunnusluvut. Kehittämishankkeen yhteydessä kehitetty teemaraportti pystyi laajentamaan raportin käyttöä toiminnallisen raportoinnin puolelle. Kehitystoimenpiteet jatkuvat, kun yritys ottaa käyttöön uuden henkilöstötietojärjestelmän, joka mahdollistaa laajemman henkilöstöraportoinnin.</p>	
Avainsanat	Henkilöstöjohtaminen, henkilöstöraportointi

Author(s) Title Number of Pages Date	Veera Saarivuo Personnel Reporting as a Leadership Tool – Developing HR Key Performance Index report 47 pages + 3 appendices 26 October 2015
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Entrepreneurship and Business Competencies
Specialisation option	
Instructor(s)	Ritva Salmela, Senior Lecturer
<p>The purpose of this study was to develop If P&C Insurance Company's internal HR Key Performance Index report. The KPI report is shared with If's top management and the report includes personnel figures divided by country and business areas. The goal of this action research was to find the common areas of leadership and personnel reporting and develop If's HR KPI report based on these findings.</p> <p>The research includes an analysis of literature from the fields of leadership and personnel reporting. The theoretical framework describes the main areas of leadership and personnel statistic recommendations mentioned in the literature. The implementation of the development project was started in the autumn of 2014. Based on the literature analysis, the KPI report was updated in January 2015. During the development activities it was discovered that the purpose of the report is complex. In addition to the regular HR KPI report, the top management needed a more detailed report to help with personnel management. Based on this finding a new theme personnel report was developed. The theme report concentrates on one personnel reporting area at the time to give more thorough picture of the personnel.</p> <p>The research showed that If's HR Key Performance Index report was in line with the recommendations from the literature. The interviews that were made as a part of the research support the finding that the report is suitable for its purpose but there was a need for more detailed action orientated reporting.</p> <p>During the development project the report was updated and it was confirmed that the statistics in the report were in line with the recommendations, except statistics connected to training activities. The theme report that was developed was able to broaden the purpose of the report to more action orientated. The development of If's personnel reporting will continue after a new HR system is implemented.</p>	
Keywords	Leadership, Management, personnel reporting

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kohdeorganisaatio	1
2.1	Sampo-konserni	2
2.2	If Vahinkovakuutusyhtiö	3
2.3	Henkilöstötyö If Vahinkovakuutuksessa	5
2.4	Henkilöstöraportoinnin nykytila	7
3	Toimintatutkimus	8
3.1	Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoitteet	10
3.2	Tutkimusongelma ja -kysymykset	10
3.3	Tutkimusmenetelmät ja kohderyhmä	11
3.4	Projektin toteutus ja aikataulu	12
4	Henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttä	13
4.1	Henkilöstöjohtamisen kolmijako	13
4.2	Johtamisen kentän kahtiajako	14
4.3	Henkilöstöjohtamisen roolit	15
4.4	Henkilöstöprosessit	17
5	Henkilöstön mittaaminen	18
5.1	Henkilöstötuloslaskelma, -tase ja -tilinpäätös	19
5.2	Strategiset tunnusluvut ja henkilöstömittarit	22
5.3	Henkilöstöluvut ja Global Reporting Initiative (GRI)	27
6	Key Performance –mittareiden valitseminen	30
7	Kehittämishankkeen käytännön toteutus	31
7.1	Aineiston keruu	32
7.1.1	Teemahaastattelu	32
7.1.2	Aineiston reliabiliteetin ja validiteetin arvioiminen	33
7.2	Yhteenveto ja johtopäätökset kirjallisuuskatsauksesta	34
7.3	Raportin kehittäminen aineiston perusteella: Pilottiraportti	35
7.4	Pilottiraportin arvioiminen ja teemahaastatteluiden tulokset	39
7.5	HR Key Performance Index –raportin jatkokehittäminen	41

8	Kehittämishankkeen tulokset	43
9	Yhteenveto ja johtopäätökset	44
	Lähteet	46
	Liitteet	
	Liite 1. HR Key Performance Index –raportin sisällysluettelo	
	Liite 2. Uudistetun HR Key Performance Index –raportin sisällysluettelo	
	Liite 3. Ensimmäisen teemaraaportin sisällysluettelo	

1 Johdanto

Henkilöstö on yrityksen tärkeä voimavara. Henkilöstön osuus yrityksen kustannuksista on usein suuri ja siksi henkilöstön määrän ja tilan seuraaminen on hyvin tärkeää. Yritystoiminnan onnistumisen osalta on henkilöstö voi hyvin ja henkilöstön rakenne on hyvä. Henkilöstöraportointi pystyykin vastaamaan moniin yritysjohton työntekijöitä koskeviin yleisiin kysymyksiin.

Henkilöstöjohtaminen on tärkeä osa niin joka päiväistä työnohjausta kuin yrityksen strategista johtamista. Tämä toimintatutkimus pyrkii löytämään henkilöstöjohtamisen ja –raportoinnin yhtymäkohdat, jotta raportointi pystyy tukemaan johtamista parhaalla mahdollisella tavalla.

Kun kyseessä on yrityksen sisäinen henkilöstöraportointi, voi raportoinnin laajuus ja tarkoitus olla erilainen kuin ulkoisessa raportoinnissa. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella If Vahinkovakuutuksen nykyistä henkilöstöraporttia ja sen käyttötarkoitusta sekä tehdä raporttiin tarvittavat kehitystoimenpiteet.

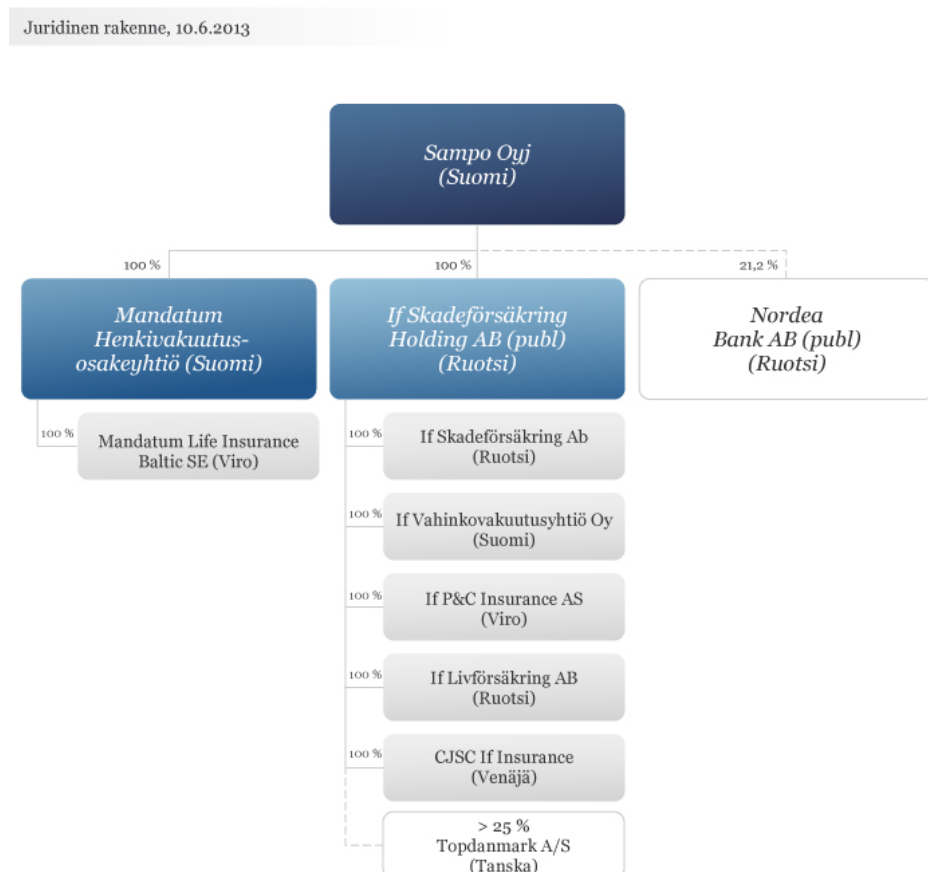
2 Kohdeorganisaatio

Tämän tutkimuksen toimeksiantaja on If Vahinkovakuutus. If kuuluu Sampo-konserniin ja on sen emoyhtiön Sampo Oyj:n kokonaan omistama tytäryhtiö. If Skadeförsäkring Holding AB (publ) on If-konsernin emoyhtiö, joka omistaa tytäryhtiöt Ruotsissa ja Suomessa. Baltiassa yhtiö toimii tytäryhtiö If P&C Insurance AS:n välityksellä. Lisäksi tanskalainen Topdanmark-vakuutusyhtiö on Ifin osakkuusyhtiö. Tarkempi selvitys Sampo-konsernin juridisesta rakenteesta löytyy kappaleesta 2.1. Tässä opinnäytetyössä tästä kokonaisuudesta käytetään nimitystä If Vahinkovakuutus tai If. (Konsernin rakenne 2014.)

If on Pohjoismaiden johtava vahinkovakuuttaja, jolla on noin 3,6 miljoonaa asiakasta. Vahinkoratkaisuja ja -palveluja If tarjoaa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa ja Venäjällä. (Vahinkovakuutus 2014.)

2.1 Sampo-konserni

Sampo-konserni koostuu sen emoyhtiöstä Sampo Oyj:stä sekä sen kokonaan omistamista tytäryhtiöistä, joita ovat vahinkovakuutusyhtiö If Skadeförsäkring Holding AB (publ) ja Mandatum Henkivakuutusosakeyhtiö. Konsernin emoyhtiö hallinnoi tytäryhtiöitä. Tämän lisäksi Sampo Oyj on merkittävä osakkeenomistaja Pohjoismaiden suurimmassa pankissa Nordeassa, joka on Sammon osakkuusyhtiö. (Konsernin rakenne 2014.)



Kuvio 1. Sampo-konsernin juridinen rakenne (Konsernin rakenne 2014).

Sampo-konserni listaa tavoitteekseen luoda arvoa omistajilleen. Konsernin liiketoiminta-alueet ovat vahinko- ja henkivakuutus. Ifin pitkän aikavälin tavoitteina ovat alan paras kannattavuus ja asiakastyytyväisyys sekä hyvä luottokelpoisuus. Oman pääoman tuototavoite on yli 17,5 % ja yhdistetty kulusuhde alle 95%. (Sammon liiketoiminnan tavoite ja strategia 2014.)

Taulukko 1. Sampo-konsernin avainluvut (Avainluvut 2014).

	2013	2012	2011	2010	2009
Tulos ennen veroja (Milj. €)	1 668	1 622	1 228	1 320	825
Tilikauden tulos (Milj. €)	1 452	1 408	1 038	1 104	641
Osakekohtainen osinko (€)	1,65*	1,35	1,20	1,15	1,00
Vakavaraisuusaste (%)	184,4	170,4	138,6	167,1	158,3
Oman pääoman tuotto (RoE) (%)	13,8	19,9	7,7	21,8	53,7
Henkilöstön keskimääräinen lukumäärä	6 832	6 823	6 874	6 914	7 087

Emoyhtiö Sampo Oyj:n A-osake on listattu Nasdaq OMX Helsingissä.

2.2 If Vahinkovakuutusyhtiö

Pohjoismaiden johtavan vahinkovakuuttajan Ifin toiminta jakautuu neljään liiketoiminta-alueeseen.

Henkilöasiakkaat-liiketoiminto tarjoaa vakuutuksia henkilöasiakkaille. Vakuutustarjoomaan kuuluvat henkilövakuutukset, auto- ja liikennevakuutukset sekä kodin ja vapaaajan asunnon vakuutukset. Muita vakuutuksia myytäviä vakuutuksia ovat matka-, vene-, metsä- ja lemmikkieläinvakuutukset. Tämä liiketoiminta-alue on on Ifin suurin ja sen osuus vakuutusmaksutulosta on noin puolet. (Vahinkovakuutus 2014.)

Yritysassiakkaat-liiketoiminnon asiakkaat ovat julkisyhteisöjä ja enimmillään 500 työntekijän yrityksiä eri toimialoilla. Tarjottavia vahinkovakuutuksia ovat omaisuus-, vastuu-, moottoriajoneuvo-, henkilö- ja kuljetusvahinkovakuutukset. Tämän liiketoiminta-alueen osuus Ifin vakuutusmaksutulosta on noin kolmannes. (Vahinkovakuutus 2014.)

Suurasiakkaat-liiketoiminnon asiakkaita ovat kansainväliset ja pohjoismaiset yritykset. Asiakkaiden keskimääräinen liikevaihto on noin 50 miljoonaa euroa. Liiketoiminta-alueella on toimipisteet myös Isossa-Britanniassa, Ranskassa, Alankomaissa, Saksassa ja Venäjällä. Suuryrityksille tarjottavia vakuutuksia ovat mm. omaisuus-, kuljetus-, henkilö- ja vastuuvakuutukset. Tämän liiketoiminnan osuus Ifin vakuutusmaksutulosta on vajaa viidennes. (Vahinkovakuutus 2014.)

Baltia-liiketoiminto on tarjonnut vahinkovakuutuksia Baltiassa vuodesta 1992 ja Venäjällä vuodesta 1996 alkaen. Asiakkaina tällä liiketoiminta-alueella ovat niin yksityis- kuin yritysasiakkaat. Virossa If on alan markkinajohtaja. (Vahinkovakuutus 2014.)

Ifin pitkän aikavälin tavoitteina ovat alan paras kannattavuus ja asiakastyytyväisyys sekä hyvä luottokelpoisuus. Oman pääoman tuottotavoite on yli 17,5 % ja yhdistetty kulusuhde alle 95%. (Sammon liiketoiminnan tavoite ja strategia 2014.) Alla olevasta taulukosta nähdään, että If on saavuttanut tavoitellun ale 95% yhdistetyn kulusuhteen viiden edellisen vuoden aikana.

Taulukko 2. Vahinkovakuutustoiminnan avainluvut (Avainluvut 2014).

	2013	2012	2011	2010	2009
Tulos ennen veroja (Milj. €)	929	864	636	707	644
Vakuutusmaksutulo (Milj. €)	4 560	4 441	4 201	3 985	3 677
Sijoitustoiminnan nettotuotot (Milj. €)	368	359	298	487	394
Yhdistetty kulusuhde (%)	88,1	88,9	92,0	92,8	92,1
Oman pääoman tuotto (RoE) (%)	24,4	38,1	12,4	39,8	53,2
Henkilöstön keskimääräinen lukumäärä	6 238	6 225	6 299	6 392	6 807

If Vahinkovakuutuksen visio on olla Pohjoismaiden ja Baltian johtava vahinkovakuuttaja, jolla on tyytyväisimmät asiakkaat, erinomainen vakuutusosaaminen ja ylivoimainen kannattavuus. Ifin missio on tarjota asiakkailleen vakuutusratkaisuja, jotka tuovat turvallisuutta ja vakautta niin asiakkaiden liiketoimintaan, asumiseen kuin arkeenkin. (Strategia 2014.)

Tavoite vahvasta ja vakaasta kannattavuuskehityksestä koostuu useasta asiasta. Vahva kannattavuuskehitys on mahdollista terveen liiketoiminnan, johtavan kustannusaseman sekä alan tyytyväisimpien asiakkaiden avulla. Lisäksi yrityksen matalariskinen sijoitusstrategia ja erinomainen vakuutusosaaminen ovat vaikuttavia tekijöitä tavoitteiden saavuttamisessa. (Strategia 2014.)

If Vahinkovakuutus on määritellyt itselleen neljä strategista suuntaa kuvaavaa avainaluetta (Strategia 2014):

- Lisäarvo asiakkaalle
- Keskittyminen vakuutusosaamiseen
- Pohjoismainen liiketoimintamalli
- Tasapainoisen riskin sijoitusstrategia

Asiakkaiden odotusten ylittäminen on Ifille tärkeä asia. Tätä toteutetaan parhailla vakuutusratkaisuilla sekä nopealla ja oikeudenmukaisella korvaustoiminnalla. Jotta asikaille voidaan tarjota parhaita mahdollisia vakuutusratkaisuja, on organisaation kehitettävä jatkuvasti vakuutusosaamistaan ja tuotteitaan. Vahinkojen ennaltaehkäisy ja käsittely ovat avainasemassa. Pohjoismaisen liiketoimintamallin avulla If pystyy luomaan kilpailuetua hyödyntämällä suurten yksiköiden tuomia etuja ja jakamalla osaamistaan yli maa- ja organisaatorajojen. Viimeisenä osana strategisia avainalueita on matalariskinen sijoitusstrategia, jonka avulla If tasapainottaa vakuutusvastuunsa ja sijoitusvarallisuutensa valuuttojen ja duraation suhteen. (Strategia 2014.)

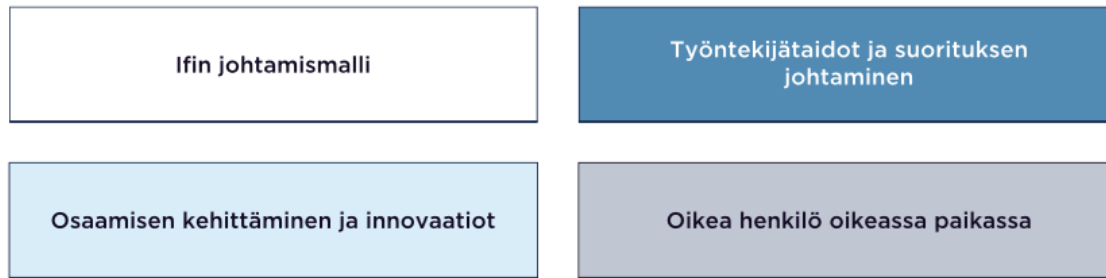
2.3 Henkilöstötyö If Vahinkovakuutuksessa

Valtaosa Sampo-konsernin henkilöstöstä työskentelee If Vahinkovakuutuksessa. Vuoden 2013 aikana Ifissä työskenteli keskimäärin 6238 työntekijää, joka on noin 91% Sampo-konsernin henkilöstöstä. (Vuosikertomus 2013.)

Ifin henkilöstötyön kantavana ajatuksena on motivoituneet työntekijät. Yrityksen henkilöstöstrategia pohjautuu ajatukseen työntekijöiden sisäisen motivaation ja sitoutumisen voimasta.

Voidaan nähdä, että If Vahinkovakuutuksen henkilöstötyö jakautuu kolmeen osa-alueeseen. Henkilöstöyksiköllä on oma roolinsa prosessien ja suuntaviivojen asettamisessa ja kehittämisessä. Henkilöstöjohtaminen on pääasiassa esimiesten vastuulla ja he ovatkin työntekijöiden yksi tärkeimmistä kontakteista henkilöstöasioihin liittyen. Kolmantena osa-alueena on työntekijän oma tahtotila: halu kehittyä, asenne työhön ja motivaatio.

Henkilöstöstrategia Ifissä pohjautuu kuviossa 2 esitettyyn nelikenttään.



Kuvio 2. Ifin henkilöstöstrategian neljä painopistealuetta (Henkilöstöasiat Ifissä 2015.)

Hyvä esimiestyö ja johtaminen ovat Ifin menestyksen kannalta tärkeitä asioista. Ifin johtamismalli määrittelee hyvän esimiehen ominaisuuksia ja näkökulmia. Esimiesten tulee olla kunnianhimoisia, uteliaita ja aitoja. Uskallus asettaa vaativia tavoitteita, asiakkaiden tarpeiden tunteminen ja muiden auttaminen menestymään ovat erinomaisen esimiestyön tunnusmerkkejä. (Henkilöstöasiat Ifissä 2015.)



Kuvio 3. Ifin johtamismalli (Henkilöstöasiat Ifissä 2015.)

Henkilöstöstrategia pohjautuu motivoituneeseen henkilöstöön. Johtamismallin lisäksi Ifissä on käytössä työntekijätaidot-malli, jossa kuvataan Ifin menestymiseen tarvittava

ajattelutapa ja käyttäytyminen. Jokaisella työntekijällä on oma vastuunsa suoritumisestaan ja kehittymisestään. Mallin keskiössä ovat Ifin arvot: Yhteydenpito helppoa, luotettava, sitoutunut ja uudistava.



Kuvio 4. Ifin työntekijätaidot-malli (Henkilöstöasiat Ifissä 2015.)

2.4 Henkilöstöraportoinnin nykytila

If Vahinkovakuutuksen henkilöstöraportointi on monimuotoista. Paikalliset HR-yksiköt hoitavat maakohtaista raportointia. Raportointi koostuu sisäisistä raporteista sekä yrityksen ulkopuolelle lähetettävistä tilastoista, kuten viranomaisraporteista. Tämän lisäksi raportointia tehdään yritystasolla, johon tässä tutkimuksessa keskitytään.

Yritystasoinen henkilöstöraportointi kattaa kaikki maat ja yksiköt. Tämän raportoinnin pääpaino on sisäisessä raportoinnissa. Sen lisäksi yrityskohtaisia tietoja toimitetaan Sampo-konsernille vuosikertomusta varten sekä tarvittaessa hallituskokouksen materiaaleiksi.

Yritystasoisien henkilöstöraportoinnin välineenä If Vahinkovakuutuksessa toimii SQL-pohjainen oma raportointijärjestelmä. Järjestelmää ei ole integroitu paikallisiin palkkajärjestelmiin, vaan se päivitetään kerran kuukaudessa. Paikalliset HR-yksiköt toimittavat maakohtaisen tiedoston, joka siirretään tähän koko Ifin henkilöstön kattavaan raportointijärjestelmään. Järjestelmä sisältää eri käyttäjäryhmille valmiiksi tehtyjä raportteja esimerkiksi sairauspoissaoloista, palkitsemisesta ja organisaatorakenteesta.

Valmiiden raporttipohjien lisäksi järjestelmän tietokannan tiedoista pystyy rakentamaan excel-pohjaisia raportteja. Tämän toiminnallisuuden avulla henkilöstötietojen kehittymistä pystytään seuraamaan. Tätä ominaisuutta käyttävät henkilöstöyksikön työntekijät, jotka toimittavat erityisiä sisäisiä ja ulkoisia raportteja.

Yksi tällainen raportti on HR KPI –raportti (Human Resources Key Performance Index), jonka kehittämisprojekti on osa tätä toimintatutkimusta. Tämä raportti toimitetaan If Vahinkovakuutuksen johdolle ja muille avainhenkilöille kuukausittain. Tämä raportin sisällysluettelo on tämän opinnäytetyön liitteenä (liite 1.)

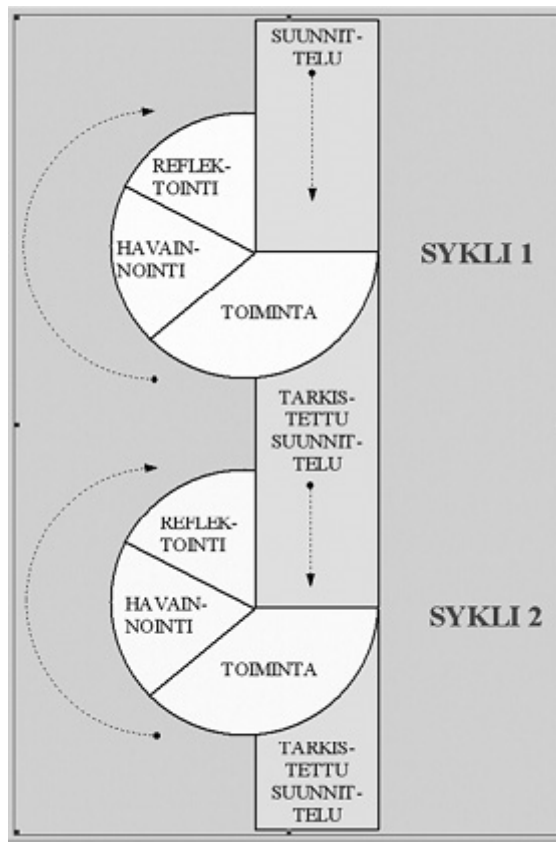
HR KPI –raportti on numeerinen kuvaus Ifin henkilöstöstä. Se kuvaa Ifin työntekijöiden sijoittumisen maantieteellisesti että liiketoiminnoittain. Raporttiin kuuluu henkilöstön ikärakenteen, sukupuolijakauman ja vaihtuvuuden kuvaaminen. Raportti sisältää myös keskipalkkaan ja palkkakehitykseen liittyviä tunnuslukuja samoin kuin keskimääräiset sairauspoissaolot maittain. Osana raporttia on myös esimiehistä kertovia tunnuslukuja, kuten esimiesten sukupuolijakauman sekä esimiesten määrän suhteessa henkilöstöön. Luvut kuvataan pääasiassa henkilötyövuosina ja henkilömäärinä.

3 Toimintatutkimus

Tiede on perinteisesti mielletty olemassa olevien asioiden tutkimisena. Tutkimukset ovat pyrkineet selvittämään olemassa olevan tiedon ja eri menetelmien kautta saadun tiedon avulla totuutta asioista. Tiedekäsityksen mukaan tieteellisen tiedon tulee perustua systemaattisesti koottuihin empiirisiin havaintoihin, jolloin tutkimus kuvaa olemassa olevaa asiaa ja tietoa. Tämä käsitys tieteestä on usein keskustelun alla. Keskeinen muutosuunta tähän on siirtyminen olemassa olevien asioiden kuvaamisesta todellisuuden muuttamiseen. (Heikkinen ym. (toim.) 1999, 11-13.)

Toimintatutkimus on osa tätä muutosta. ”Tutkimus, joka ei tuota muuta kuin kirjoja, ei riitä” (Lewin 1946, 34). Toimintatutkimus on tapa tutkia asiaa käytännössä tarkoituksella muuttaa tai kehittää jotakin sekä saada tilanteessa aikaan muutosta. (Kemmis & al. 1988.) Toimintatutkimuksella on yhtenäisyyksiä osaltaan tapaustutkimuksen kanssa, sillä molemmat pyrkivät löytämään ratkaisun tiettyyn yksittäiseen tapaukseen.

Toimintatutkimuksen tiedon rakentuminen poikkeaa perinteisestä tutkimuksesta. Toimintatutkimus on prosessi, jossa tieto kertyy ja toiminta kehittyy syklisesti (Linturi 2003).



Kuvio 5. Toimintatutkimuksen syklit (Linturi 2003)

Kuviosta 5 käy hyvin ilmi toimintatutkimuksen tiedon limittyminen toimintaan. Toiminta on kuvattu jo selkeästi osaksi itse tutkimusprosessia ja reflektointi on tärkeä osa tutkimusta. Toimintatutkimuksessa tieto ei ole vain sitä, että tutkitaan mikä tilanne on tällä hetkellä, vaan myös se, että miten tilanne tulisi tulevaisuudessa olla. Toimintatutkimus voidaan myös nähdä jatkuvana prosessina.

Tämä tutkimustavan prosessimaisuus ja syklisyys sopii yritysmaailmaan. Toimintatutkimus on käytännönläheistä ja pyrkii muuttamaan toimintaa. Jatkuva muutos on tyypillistä nykypäivän työelämälle. Toisaalta tutkimuksen spiraalimaisuus voi olla haaste, sillä se antaa toiminnasta eteenpäin menevän kuvan ja tilanne ei aina ole näin yritysmaailmassa. Työelämässä on usein useita prosesseja ja kehityshankkeita meneillään eivätkä hankkeet etene aina aikajärjestyksessä tasaisesti. Tämä on hyvä huomioida myös toimintatutkimusta ja sen aikataulutusta tehtäessä.

3.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kehittää If Vahinkovakuutusyhtiön sisäistä henkilöstöraporttia. Kyseinen raportti on tarkoitettu ylimmän johdon käyttöön ja se kuvaa henkilöstön perustunnuslukuja liiketoiminta-alueittain ja maittain.

Tutkimus koostuu aineistoanalyysistä, jossa kuvataan henkilöstöjohtamisen pääosa-alueita, kartoitetaan käytössä olevia henkilöstöraportoinnin malleja sekä selvitetään tunnuslukujen kehittämiseen ja valitsemiseen liittyvää teoriaa. Tutkimuksen tarkoituksena on löytää henkilöstöjohtamisen ja -raportoinnin yhtymäkohdat ja kehittää näiden löydösten pohjalta nykyistä KPI-raporttia.

Aineistoanalyysin lisäksi tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastattelua. Teemahaastatteluisissa pyritään selvittämään erityisesti Ifin henkilöstöraportoinnin kannalta tärkeitä mittareita ja aihealueita.

3.2 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tämän tutkimuksen tutkimusongelmat ja -kysymykset voidaan jakaa neljään kategoriaan.

1. Mitkä ovat henkilöstöjohtamisen ja henkilöstöraportoinnin yhtymäkohdat ja yhteiset osa-alueet?
2. Mitkä ovat tyypillisiä henkilöstöä kuvaavia tunnuslukuja?
3. Mitkä tunnusluvut ovat merkityksellisiä If Vahinkovakuutusyhtiölle?
4. Miten Ifin HR KPI –raporttia tulisi kehittää?

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää kirjallisuudesta tehdyn aineistoanalyysin avulla henkilöstöjohtamisen ja –raportoinnin yhteneväisyydet ja yleiset suositukset. Koska kyseessä on toimintatutkimus, jonka pääasiana on toteuttaa kehittämishanke toimeksiantaja yritykseen, on tutkimuksen toinen pääpaino lfin henkilöstöraportoinnin tarpeissa.

3.3 Tutkimusmenetelmät ja kohderyhmä

Tutkimustapoja ja –strategioita on useita. Toimintatutkimukselle luontaisin tutkimusmenetelmä on usein yhdistelmä laadullisia ja määrällisiä tutkimusmenetelmiä. (Saunders ym. 2007, 132-145.)

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa laadullisiin ja määrällisiin saadun tiedon perusteella. Määrällisistä menetelmistä saadaan numeerista tietoa, kun taas laadullisista saadaan muuta tietoa. Määrällistä dataa saadaan pääsääntöisesti kyselytutkimuksilla ja laadullista dataa haastatteluilla tai tiedon kategorisoimisella. (Saunders ym. 2007, 145.)

Toimintatutkimukselle on tyypillistä, että siinä käytetään usein näiden kahden menetelmän yhdistelmää. Menetelmiä voidaan käyttää joko yhtä aikaa (parallel) tai peräkkäin (sequential). Toimintatutkimuksessa ei kuitenkaan yhdistetä laadullista ja määrällistä menetelmää yhdeksi menetelmäksi. Näin ollen menetelmien tulokset analysoidaan tavalleen ominaisesti. (Saunders ym. 2007, 145-146.)

Käytettäessä kahta eri tutkimusmenetelmätyyppiä, tulee huomioida tulokset. Ei ole kannattavaa käyttää useita menetelmiä, ellei niiden avulla saada uutta tietoa. Toimintatutkimuksessa voikin juuri olla kannattavaa käyttää eri menetelmiä peräkkäin, jolloin toinen menetelmä toimii tilannetta selvittävänä ja toinen taas muutettua toimintaa arvioivana kartoituksena. (Saunders ym. 2007, 146-147.)

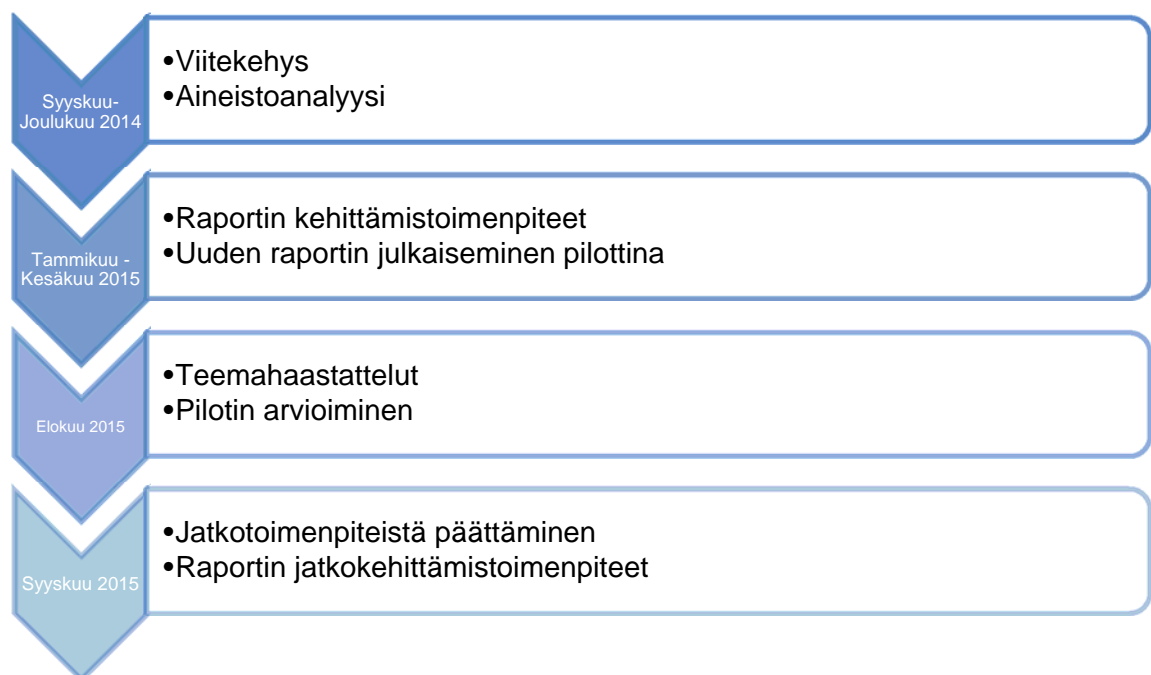
Tutkimusmenetelmänä tässä tutkimuksessa käytetään sekä aineistoanalyysiä että teemahaastattelua. Teemahaastattelulla pyritään selvittämään raportoinnin tämän hetkiset hyvät ja puutteelliset ominaisuudet sekä tahtotilaa raportoinnin tulevaisuudesta.

Tämän kehittämishankkeen kohderyhmä on If Vahinkovakuutuksen strateginen johto, joka kuuluu toimitettavan henkilöstöraportin jakeluun. Tämä ryhmä sisältää yrityksen johdoryhmän jäsenet, merkittävien tukitoimintojen avainhenkilöt sekä henkilöstöyksikön jäseniä.

3.4 Projektin toteutus ja aikataulu

Koska kyseessä on henkilöstöraportti, jonka useiden mittareiden seurantajakso on kalenterivuosi, uuden raportin lanseeraamisen aikataulutusta on tärkeä osa koko tutkimuksen toteutusta. Kohdeorganisaatiolla oli tarve päivittää raporttia vuoden 2015 alussa, joten tutkimuksen koko toteutus päätettiin tehdä kahdessa osassa, jolloin uutta raporttia voidaan pilotoida heti vuoden 2015 alussa.

Tutkimuksen ensimmäinen osa koostuu aineiston keruusta ja sen analyysistä. Aineistoanalyysin perusteella lfin henkilöstöraportista tehdään ensimmäinen päivitetty versio. Toinen osa tutkimusta koostuu pilotin arvioinnista ja teemahaastatteluista. Teemahaastatteluissa on tarkoitus varmentaa uuden raportin toimivuutta ja jatkokehitystarpeita.



Kuvio 6. Projektin aikataulu

Kuviossa 6 on esitelty kehittämissuunnitelman aikataulu. Aikataulutuksen lähtökohtana on ollut saada uudistettu pilottiraportti mahdollisimman pian julkaistua.

4 Henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttä

Henkilöstöjohtamisen termejä käytetään laajasti ja termien määritelmät eivät ole yksiselitteisiä. Käytännössä johtamisen eri alueiden rajat eivät ole selkeitä ja on myös eri näkemyksiä siitä, mitä nämä osa-alueet ovat.

Kuntatyönantajat listaa henkilöstöjohtamiseen kuuluviksi alueiksi henkilöstösuunnittelun, rekrytoinnin, uudelleensijoittamisen ja urapolut, osaamisen ja työhyvinvoinnin johtamisen, suorituksen johtamisen ja palkitsemisen sekä yhteistoiminnan ja työsuojelutoiminnan (Kuntatyönantajat 2013). Tämä määritelmä avaa jo hyvin tarkasti henkilöstöjohtamisen käytännön tehtäviä. Seuraavissa kappaleissa kartoitetaan tarkemmin johtamisen määritelmiä ja osa-alueita.

4.1 Henkilöstöjohtamisen kolmijako

Riitta Viitala (Viitala 2004, 12-14) esittelee henkilöstöjohtamisen kentän klassisen jaon. Henkilöstöjohtaminen on perinteisesti kirjallisuudessa jaettu kolmeen pääalueeseen. Alueet ovat henkilöstövoimavarojen johtaminen (engl. Human Resource Management), johtajuus (engl. Leadership) ja työelämän suhteiden hoitaminen (engl. Industrial Relations). Pääpaino kirjallisuudessa on käsitteistä kahden ensin mainitun käsittelyssä, mutta käytännön johtamisessa työelämäsuhteet asettavat usein toiminnalle keskeisiä vaatimuksia, kuten työehtosopimukseen liittyvät asiat.

Henkilöstövoimavarojen johtaminen käsittää Viitalan mukaan henkilöstön määrään, osaamiseen, hyvinvointiin ja motivaatioon liittyvät toiminnot. Usein henkilöstöjohtamisen käytännöt nojaavat yrityksen henkilöstöpolitiikkaan. Henkilöstöpolitiikan keskeiset kysymykset on kuvattu taulukossa 3. (Viitala 2004, 14-15.)

Taulukko 3. Henkilöstöpolitiikan keskeiset kysymykset (Viitala 2004, 15)

<p>Määrä</p> <ul style="list-style-type: none"> Kuinka paljon työntekijöitä tarvitaan? 	<p>Osaamisen varmistaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> Mitä taitoja työntekijöiltä vaaditaan? Miten osaamista kehitetään?
<p>Hyvinvointi</p> <ul style="list-style-type: none"> Kuinka tuetaan ja ohjataan työntekijöitä? 	<p>Motivaatio</p> <ul style="list-style-type: none"> Minkälaisia palkitsemismalleja yrityksessä käytetään? Miten palkkaus muodostuu?

Kun henkilöstövoimavarojen johtamisessa keskitytään käytännön johtamiseen liittyviin asioihin, Viitalan kolmijaossa johtajuus on esimiestyön inhimillinen osa-alue. Johtajuus koostuu motivoinnista, ohjauksesta, kehittämisestä, tukemisesta, tavoitteiden asettamisesta ja innostamisesta. Johtajuus on tärkeässä osassa yrityskulttuurin luomisessa ja ylläpitämisessä. (Viitala 2004, 14.)

Kolmas osa kolmijaossa on työelämän suhteiden hoitaminen. Se pitää sisällään työnantajan ja työntekijäpuolen väliset kanssakäymiset ja neuvottelut, kuten työehtosopimukset ja yhteistoimintamenettelyihin liittyvät asiat. Yhä useammin yrityksissä tehdään myös paikallisia sopimuksia työntekijäpuolen kanssa ja nämä neuvottelut ovat osa työelämän suhteiden hoitamista. (Viitala 2004, 14.)

Viitalan kolmijako on varsin selvärajainen kokonaisuus. Hän kuitenkin toteaa, että käytännön työssä osa-alueet limittyvät keskenään. Työelämäsuhteiden osuus ei usein ole vahvasti yksittäisten esimiesten vastuulla. (Viitala 2004, 12.)

4.2 Johtamisen kentän kahtiajako

Viitala (2004, 69-70) jakaa henkilöstöjohtamisen kolmeen osaan, mutta hän myös esittelee John P Kotterin johtamisen kentän kahtiajaon. Malli jakaa johtamisen asioiden johtamiseen (engl. Management) ja ihmisten johtamiseen (engl. Leadership). Kotterin määritelmä osa-alueista ilmenee taulukosta 4.

Taulukko 4. Johtamisen kentän kahtiajako Kotterin mukaan (Viitala 2004, 69-70).

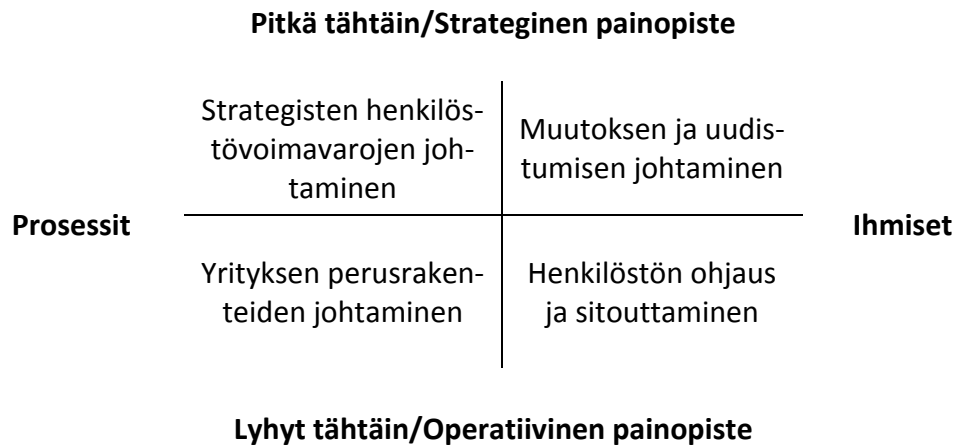
Asioiden johtaminen	Ihmisten johtaminen
<ul style="list-style-type: none"> • Yksityiskohtaiset toimenpiteet, aikataulujen ja resurssien määrittely • Organisointi, resursointi ja toimintaohjeiden laatiminen • Päätöksenteko ja valvonta • Ennustettavaa, pitkäjänteistä ja mahdollisimman korkeatasoiseen tulokseen yltävää toimintaa 	<ul style="list-style-type: none"> • Pidemmän aikavälin strategian määrittäminen ja kehittäminen • Ihmisten sitouttaminen viestimällä strategista suuntaa • Motivointi ja innostaminen • Edellytysten luominen jatkuvalla oppimiselle ja radikaalikin muutokset yrityksen kilpailukyvyyn lisäämiseksi

Viitala (2004, 70-71) esittelee myös Ben Nanusin mallin, jossa eritellään johtamisen kahden osa-alueen välisiä eroavaisuuksia. Mallin mukaan ihmisten johtaminen on ihmiskeskeisempää ja joustavuutta korostavaa, kun taas asioiden johtaminen on tuloskeskeistä sekä valvontaa ja vakautta korostavaa. Eroa on myös aikajänteessä: ihmisten johtaminen suuntautuu tulevaisuuteen ja organisaation ulkopuolelle, kun taas asioiden johtaminen keskittyy nykyhetkeen ja yrityksen sisälle.

Nämä kolme Viitalan esittelemää näkökulmaa selkeästi jakavat johtamisen kahteen osaan. Asioiden johtaminen ja ihmisten johtaminen näyttävät ominaan alueina johtamisen tehtäväkentässä.

4.3 Henkilöstöjohtamisen roolit

Henkilöstöjohtaminen on yhdistelmä toiminnallista ja strategista työtä. Kuten Viitalan esittelemistä malleista on nähtävissä, henkilöstötyöllä on selkeästi kaksi puolta. Dave Ulrich (2007, 46) jakaa henkilöstöjohtamisen roolit neljään osaan. Ulrich toteaa, että henkilöstöammattilaisten tulee täyttää kaikki nämä neljä roolia, mikäli he haluavat toimia liiketoiminnan kumppaneina.



Kuvio 7. Henkilöstöjohtamisen roolit (Ulrich 2007, 47.)

Kuviossa 7 on esitelty neljä henkilöstöjohtamisen roolia. Kuvio kertoo myös miten nämä roolit sijoittuvat suhteessa strategiseen ja operatiiviseen painopisteeseen sekä onko kyseessä prosessiin vai ihmisiin kohdistuva tehtävä. (Ulrich 2007, 46-47.)

Strategisten henkilöstövoimavarojen johtamisen tärkeä tehtävä on yhteen sovittaa liiketoiminta- ja henkilöstöstrategia. Henkilöstökäytäntöjen tulee toimia liiketoiminnan tarpeiden mukaisesti. Tässä roolissa henkilöstöammattilaisten tulee auttaa liiketoimintaa saavuttamaan tavoitteensa. Samalla liiketoiminnan strategia muuttuu henkilöstökäytäntöiksi ja –painopistealueiksi. (Ulrich 2007, 48-49.)

Yrityksen perusrakenteiden luominen on osa henkilöstötoiminnon perusvastuualueita. Tällä osa-alueella tarkoitetaan henkilöstöprosesseja, kuten palkkausta ja koulutusta, jota käsitellään tarkemmin kappaleessa 4.4. Tämän osa-alueen tehokas toimiminen mahdollistaa organisaation ja sen prosessien pyörimisen. Tämä rooli on nähty pitkään hyvin perinteisenä henkilöstöjohtamisen osa-alueena. Vaikka painopiste on siirtynyt enemmän strategiselle puolelle, on kuitenkin huomattava, että tämän osa-alueen tärkeyttä ei saa väheksyä. (Ulrich 2007, 50-51.)

Henkilöstön ohjaamisessa ja sitouttamisessa pääpaino on osaamisen kehittämisessä ja nimensä mukaisesti työntekijöiden sitouttamisessa. Henkilöstökäytäntöjen tulee auttaa henkilöstöä osallistumaan yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Näiden käytäntöjen tulee kasvattaa työntekijöiden osaamista ja sitoutumista. Tämän avulla varmistetaan työntekijöiden paremmat työsuoritukset ja yrityksen tavoitteiden saavuttaminen. (Ulrich 2007, 52.)

Henkilöstöjohtamisen neljäs rooli liittyy muutokseen ja uudistumiseen. Ulrich määrittelee uudistumisen muodonmuutokseksi ja perustavanlaatuiseksi yrityskulttuurin muutokseksi. Muutos Ulrichin mukaan viittaa organisaation kykyyn suunnitella ja toteuttaa hankkeita, joiden tarkoitus on parantaa yrityksen toimintaa. Henkilöstöjohtamisella pyritään edistämään muutosta. (Ulrich 2007, 53-54.)

4.4 Henkilöstöprosessit

Riitta Viitala (2004, 22) määrittelee henkilöstöjohtamisen osa-alueet seuraavasti:

- Henkilöstösuunnittelu
- Henkilöstön hankinta
- Perehdyttäminen
- Osaamisen kehittäminen
- Suorituksen seuranta ja palkitseminen
- Työhyvinvoinnin edistäminen
- Irtisanominen ja uudelleen sijoittaminen
- Päivittäisjohtaminen

Myös Juhani Kauhanen pitää näitä henkilöstöjohtamisen osa-alueina. (Kauhanen 2003.) Tässä kappaleessa avataan näistä kuutta ensimmäistä tarkemmin.

Henkilöstösuunnittelu tarkastelee työn jatkuvuutta. Sen tavoitteena on tarkastella organisaation työvoiman kysyntää ja tarjontaa. Työvoiman määrän ja rakenteen tulee vastata organisaation tarvetta ja suunnitelmia. Henkilöstön tehokkuuteen vaikuttaa vahvasti se, että oikeat henkilöt ovat oikeissa tehtävissä. Henkilöstön määrään liittyvien kysymysten lisäksi vaihtuvuus ja eläköitymiset ovat henkilöstösuunnitteluun vaikuttavia asioita. Henkilöstösuunnittelu voidaan periaatteessa jakaa määrälliseen ja laadulliseen suunnitteluun, mutta useimmiten käytännössä nämä molemmat osa-alueet liittyvät kiinteästi toisiinsa. (Kauhanen 2003, 33-35.)

Kauhanen näkee perehdyttämisen osana henkilöstöhankintaa. Henkilöstöhankinnalla tarkoitetaan uusien työntekijöiden rekrytointia ja siihen liittyviä toimenpiteitä. Rekrytointi voidaan toteuttaa yrityksen sisällä tai ulkopuolella. Henkilöstöhankintaprosessi sisältää vaiheet hankintatarpeen määrittelystä, työn analyysiin ja yksityiskohtaisten vaatimusten

asettamiseen. Kun haettavan henkilön työnkuva ja profiili on selvillä, tulee valita tehtävään sopivat hakukanavat. Haastatteluiden jälkeen prosessi etenee valintapäätökseen ja työsopimuksen tekemiseen. Viimeisenä vaiheena rekrytoinnissa on perehdyttäminen. (Kauhanen 2003, 67-69.)

Osaamisen kehittäminen tarkoittaa toimintaa, jolla pyritään ylläpitämään ja kehittämään henkilöstön toimintavalmiuksia ja suoritustasoa. Koulutus on perinteinen osaamisen kehittämisen tapa, mutta nykyään yrityksissä on käytössä myös muita tapoja, kuten työkierrot, sijaistamiset, projektityöskentely ja itsenäinen opiskelu. (Vanhala & Laukkanen & Koskinen 2002, 57-90.)

Suorituksen seuranta on tärkeä osa henkilöstöjohtamista. Palautteen antaminen on tapa kehittää työntekijöitä. Suorituksen arviointijärjestelmiä on monenlaisia. Yksi tyypillisimmistä on kehityskeskustelumalli, jossa määräajoin työntekijän kanssa käydään läpi hänen työsuoritustaan sekä tavoitteita ja niiden saavuttamista. (Kauhanen 2003, 97-99.)

Palkitseminen on myös yksi keskeisimmistä henkilöstöjohtamisen osa-alueista. Kokonaispalkitseminen voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen: ei-taloudellisiin ja taloudellisiin palkkioihin. Ei-taloudellisiin palkkioihin kuuluvat työn sisältö itsessään, mahdollisuus kehittymiseen, statussymbolit ja tunnustukset. Taloudellinen palkitseminen voi olla suoraa tai epäsuoraa. Suora palkitseminen koostuu peruspalkasta, suorituspalkasta ja mahdollisesta taitolisästä. Epäsuorapalkitseminen pitää sisällään etuja, kuten vakuutusturvat, puhelin-, ravinto- ja autoedut. (Kauhanen 2003, 109-111.)

Työhyvinvoinnin edistämällä on positiivisia vaikutuksia tuottavuuteen. Työhyvinvointi rakentuu fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin lisäksi sosiaalisista taidoista, tiedoista ja osaamisesta sekä sisäisistä arvoista ja motivaatiosta. Työhyvinvoinnin haasteet liittyvät usein työyhteisön kulttuuriin, arvoihin ja toimintamotiiveihin. (Kauhanen 2003, 188.)

5 Henkilöstön mittaaminen

Henkilöstöraportoinnin kenttä on hyvin monimuotoinen. Sen osa-alueet ovat hyvin laajoja ja voidaankin sanoa, että henkilöstöraportoinnin teemat kattavat pitkälti koko työsuhteen elinkaaren. Henkilöstöraportteja julkaistaan yrityksen sisällä ja ulkopuolella. Alan kirjallisuus käsittelee pääasiassa vain julkisia henkilöstöraportteja.

5.1 Henkilöstötuloslaskelma, -tase ja -tilinpäätös

Yritykset tuottavat erilaisia laskelmia henkilöstötuloslaskelman, -taseen ja -tilinpäätöksen muodoissa. Monet näistä on suunnattu selkeästi yrityksen sidosryhmille. Henkilöstöraportoinnissa ei ole mitään standardoituja käsitteitä, vaan eri lähteissä käytetään erilaisia termejä ristiin. Kun toisaalla (Viitala 2004, 299) sanotaan, että henkilöstötilinpäätös ja henkilöstöraportti ovat yksi ja sama asia, Ahonen (1998, 48-50) määrittelee nämä kaksi asiaa selkeästi eri kokonaisuuksiksi. Koska ei ole olemassa vakiintunutta henkilöstöraportoinnin mallia, tässä kappaleessa pyritään kartoittamaan laajasti eri lähteistä löydettyjen vaihtoehtojen sisältöjä.

Ahonen kuvaa henkilöstöraportin ja henkilöstötilinpäätöksen täysin erillisinä asioina. Henkilöstötilinpäätös on selkeästi ulkoisille sidosryhmille suunnattu ja suppea, virallinen raportti. Hän myös toteaa, että henkilöstötilinpäätös ”ei ole yrityksen kaunisteltu versio sisäisestä henkilöstöraportista” (Ahonen 1998, 49). Henkilöstöraportti taas on laaja ja perusteellinen, yrityksen sisäiseen käyttöön tarkoitettu dokumentti. Taulukosta 5 näkyy selvästi näiden kahden erot.

Taulukko 5. Henkilöstötilinpäätöksen ja –raportoinnin erot (Ahonen 1998, 50).

Ominaisuus	Henkilöstötilinpäätös	Henkilöstöraportti
Laajuus	Suppea	Laaja
Esitystapa	Kokoava, ytimekäs, havainnollinen	Yksityiskohtainen, tilastolliset vaatimukset täyttävä
Pääasiallinen kohderyhmä	Ulkoiset taloudelliset sidosryhmät	Yrityksen operatiivinen johto
Muut tärkeät kohderyhmät	Yrityksen strateginen johto, henkilöstö (oma ja potentiaalinen)	
Status	Virallinen tai puolivirallinen	Epävirallinen

Ahonen (1998, 53) ja Viitala (2004, 299-301) kuvaavat henkilöstötilinpäätöstä neljäosaiseksi sisältäen

- yrityksen liikeidean, toiminta-ajatuksen ja vision
- henkilöstötuloslaskelman ja -taseen
- henkilöstökertomuksen
- tunnusluvut

Raportin aluksi kuvataan kyseisen yrityksen strategia. Tämä luo pohjan henkilöstötilinpäätökselle esittelemällä yrityksen toiminta-ajatuksen, jota henkilöstö on toteuttamassa. Yrityksen visio ja tulevaisuuden suunta on myös hyvä kuvata, jotta saadaan käsitys suunnasta, johon organisaatio on menossa. (Viitala 2004, 300; Ahonen 1998, 54-44.)

Henkilöstötuloslaskelma ja -tase muistuttavat tavallista tuloslaskelmaa ja tasetta, mutta henkilöstö sisällytetään osaksi laskelmia. Henkilöstömenot ja henkilöstöpääoma listataan muiden menojen ja varallisuuksien joukkoon. Nämä laskelmat eivät kuitenkaan kuulu yrityksen viralliseen tilinpäätökseen. On myös esitetty kritiikkiä siitä, että ihmisten taloudellisen arvon määrittely on eettisesti kyseenalaista. (Viitala 2004, 300.)

Henkilöstökertomus on yleinen kuvaus yrityksen henkilöstövoimavaroista. Se sisältää Viitalan mukaan kolme eri osa-aluetta, eli määrän, laadun ja henkilöstöorganisaation. Ahonen jakaa myös henkilöstövoimavarat kolmeen osaan, mutta käyttää termejä henkilöstövahvuus (määrä), yksilöominaisuudet (laatu) ja työyhteisö (organisaatio). Näiden käsitteiden tarkemmat sisällöt on kuvattu alla olevassa taulukossa. Mielestäni Ahosen käyttämät termit kuvaavat tarkemmin osa-alueiden varsinaista sisältöä. Tyypillistä on se, että henkilöstökertomuksessa vertaillaan eri kausia ja yrityksen eri osia keskenään näiden kolmen osa-alueen puitteissa. (Viitala 2004, 300; Ahonen 1998, 47.)

Taulukko 6. Henkilöstövoimavarat Ahosen mukaan (Ahonen 1998, 53.)

Henkilöstövahvuus (määrä)	Henkilöstön yksilöominaisuudet (laatu)	Työyhteisö (organisaatio)
<ul style="list-style-type: none"> • henkilötyövuodet • tunnit • markat (eurot) • brutto • netto • ylityöt • alihankinnat 	<ul style="list-style-type: none"> • ikä • sukupuoli • koulutus • osaaminen • valmiudet • terveys • työkyky 	<ul style="list-style-type: none"> • päämäärätietoisuus • työn sisältö • henkilösuhteet • kommunikaatio • työtyytyväisyys • palkkaus • innovaatio

Henkilöstökertomus sisältää siis kuvauksen henkilöstövoimavaroista. Henkilöstövahvuus ilmoitetaan usein henkilöstön lukumääränä, mutta se ei riitä päätöksenteon tueksi.

Raportin on sisällettävä myös tarkemmat tiedot, kuten ylityötunnit, lomat, koulutusaika, sairauspoissaolot ja muut poissaolot. Usein määrät ilmoitetaan yksikkökohtaisesti ja henkilöryhmittäin. (Viitala 2004, 300; Ahonen 1998, 53.)

Henkilöstön yksilöominaisuuksien eli laadun kuvaus selventää työntekijöiden osaamista ja hyvinvointia. Tässä osiossa ilmoitetaan asiat, jotka ovat tärkeitä yrityksen liiketoiminnan ja strategian kannalta. Tällaisia raportoitavia asioita ovat esimerkiksi koulutus ja osaaminen. Toisaalta myös ikään, sukupuoleen ja terveyteen sekä sitä kautta työkykyyn liittyvät asiat ovat tärkeitä henkilöstövoimavarojen laadullisia elementtejä. Koska henkilöstökertomus on osa julkista henkilöstötilinpäätöstä on tärkeää, että raportointi tehdään yleisellä tasolla niin, että yksittäisiä työntekijöitä ei voida erottaa. Ahonen lisäksi mainitsee, että laadullisia mittareita on olemassa lukemattomia, joten on erityisen tärkeää, että valittavat kuvattavat ominaisuudet ovat yhteydessä yrityksen liikeideaan ja strategiaan. (Ahonen 1998, 54; Viitala 2004, 300.)

Työyhteisön kuvaus kertoo organisaation kokonaisuuden. Organisaation kuvaaminen on monimuotoista ja se voidaan esittää esimerkiksi vaihtuvuusluvuilla tai työtyytyväisyystutkimusten tuloksilla. Viitala esittää, että työilmastoa voidaan kuvata esimerkiksi seuraavien ominaisuuksien kautta: esimiestoiminta, yleinen työtyytyväisyys, koettu työn mielekkyys, viestintä ja suhteet työtovereihin. Näistä henkilöstön vaihtuvuus on yksi yleisimmin käytetyistä mittareista, sillä se on helposti vertailtavissa. (Viitala 2004, 301; Ahonen 1998, 54.)

Viimeinen osa henkilöstötilinpäätöstä on tunnusluvut. Se sisältää henkilöstövoimavarojen kehitystä koskevan kuvauksen tiiviissä muodossa. Tunnusluvut voivat myös sisältyä henkilöstökertomukseen. Tunnusluvut antavat selvät mittarit, joilla yrityksen ja sen henkilöstön tilaa voidaan arvioida systemaattisesti ja luotettavasti. Niiden avulla vuosittaisia lukuja voidaan hyvin verrata toisiinsa ja mahdollisesti myös muihin alan toimijoihin. Jos pyritään vertailtavuuteen, on käytettävä yleisesti suosittuja laskentatapoja. Ahosen mukaan (1998, 141) tunnusluvut eivät ole välttämättä oma osansa suppeassa henkilöstötilinpäätöksessä, mutta niiden on oltava sisällytettynä siihen selkeinä numeroina tai taulukoina. (Viitala 2004, 301; Ahonen 1998, 141-142.) Henkilöstön erilaisia tunnuslukuja ja mittareita kartoitetaan tarkemmin kappaleessa 5.2.

Henkilöstötilinpäätöksen tekemisestä päättää yrityksen johto. Sekä Viitala että Ahonen korostavat, että julkista henkilöstöraportointia ei voi tehdä kertaluontoisesti. Mikäli yritys

päätyy julkaisemaan henkilöstötilinpäätöksen, tulee tätä toimintaa jatkaa säännöllisesti ja siitä on tultava Viitalan mukaan todellinen johtamisen väline. (Ahonen 1998, 39-41; Viitala 2004, 301-302.)

5.2 Strategiset tunnusluvut ja henkilöstömittarit

Henkilöstötunnusluvut ovat moninaisia. Henkilöstömittarit voidaan kolmeen eri kategoriiaan: toteumamittareihin, ennustaviin mittareihin ja tulevaisuusmittareihin. Toteumamittarit kertovat toteutuneen tilanteen raportointiajanjaksolta. Ennustavat mittarit ennakoivat seuraustulosta henkilöstön tilassa. Tästä esimerkkinä ovat henkilöstön motivaatioon tai osaamiseen liittyvät mittarit, jotka ennustavat hyvää toiminnallista tulosta. Tulevaisuusmittarit pyrkivät arvioimaan asioiden tilaa tulevaisuudessa, jolloin organisaatio voi suunnitelmallisesti varautua tuleviin tilanteisiin. Esimerkki tulevaisuusmittarista on eläköitymisennuste. (Valtiovarainministeriö 2007, 41-42.)

Kunkin organisaation tulee valita itselleen tärkeät strategiset henkilöstötunnusluvut. Valtiovarainministeriön ja Valtion työmarkkinalaitoksen henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittämishankkeen kehittämisryhmä on koonnut henkilöstötilinpäätöksen tunnuslukujen joukosta strategisten tunnuslukujen joukko. Nämä tunnusluvut on kuvattu taulukossa 7 aiheittain (Valtiovarainministeriö 2007, 41-42.)

Taulukko 7. Strategiset henkilöstötunnusluvut (Valtiovarainministeriö 2007.)

Aihealue	Tunnusluku	Tiedon tyyppi
Henkilöstön määrä	Henkilötyövuosien määrä	Toteuma
	Henkilötyövuosien määrän %-muutos edellisestä vuodesta	Toteuma
Henkilöstörakenne vuoden lopussa	Varsinaisten määräaikaisten %-osuus henkilöstöstä vuoden lopussa	Toteuma
	Keski-ikä vuoden lopussa, vuotta	Toteuma
	Koulutustasoindeksi vuoden lopussa	Toteuma
	Ylemmän korkeakoulu- ja yliopistotason tutkinnon suorittaneiden %-osuus henkilöstöstä vuoden lopussa	Toteuma

Työajan käyttö (lasketaan työpäivien tai – tuntien perusteella)	Tehdyn vuosityöajan %-osuus säännöllisestä vuosityöajasta	Toteuma
Työvoimakustannukset (tunnusluvut lasketaan euronääräisistä vuosikustannuksista)	Kokonaistyövoimakustannukset, euroa	Toteuma
	Kokonaistyövoimakustannusten %muutos edellisestä vuodesta tutkimusvuoden kiintein hinnoin	Toteuma
	Välillisten työvoimakustannusten %-osuus tehdyn työajan palkoista	Ennustava
Henkilöstötarve / Henkilöstön kysyntä ja tarjonta	Henkilöstön kysyntä (uusien tai korvaavien henkilöiden rekryointitarve) yhteensä tulevien viiden vuoden aikana, %-osuus vuoden lopun henkilöstöstä	Tulevaisuus
	Hakeneiden lkm/rekryoitujen lkm ulkoisessa rekryoinnissa ko. Vuonna	Ennustava
	Organisaatiolla on päivitetty henkilöstösuunnitelma (ilmoitetaan 1 jos on olemassa ja 0 jos ei ole olemassa)	Tulevaisuus
Henkilöstön motivaatio	Työtyytyväisyys (työtyytyväisyysbarometri tai muu henkilöstökyselymittari) alaryhmineen	Ennustava
Sairastavuus ja tapaturmat	Sairauspoissaolot, työpäivää/henkilötyövuosi	Ennustava
	Tapaturmapoissaolot, työpäivää/henkilötyövuosi	Ennustava
	1-3 sairaspäivän tapausten %-osuus kaikista sairaustapauksista	Ennustava
	Terveysprosentti, ilman sairauspoissaoloja olleiden henkilöiden määrän %-osuus henkilötyövuosien määrästä	Ennustava
Vaihtuvuus	Lähtövaihtuvuus, toisen työnantajan palvelukseen siirtyneiden henkilöiden	Ennustava

	lukumäärän %-osuus edellisen vuoden lopun henkilöstöstä	
	Tulovaihtuvuus, palvelukseen otettujen uusien henkilöiden ja palkattomalta virkavapaalta palanneiden henkilöiden lukumäärän %-osuus edellisen vuoden lopun henkilöstöstä	Ennustava
	Alle vuoden palveluksessa olleen vakinaisen henkilöstön %-osuus vakinaisesta henkilöstöstä vuoden lopussa	Ennustava
	Keskimääräinen työkokemus omassa organisaatiossa vuoden lopussa, vuotta	Ennustava
	Keskimääräinen eläkkeellesiirtymisikä ko. vuonna, vuotta	Toteuma
Työkyvyttömyyseläköityminen	Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden henkilöiden lukumäärän %-osuus edellisen vuoden lopun henkilöstöstä	Ennustava
Osaaminen ja sen kehittäminen	Osaamistasoindeksi (1-5)	Tulevaisuus
	Koulutuspanostus, työpäivää/henkilötyövuosi	Ennustava
	Kehityskeskusteluja käyneiden henkilöiden %-osuus henkilöstöstä	Ennustava
	Henkilöiden, joille on asetettu kirjalliset tulostavoitteet, %-osuus henkilöstöstä	Ennustava
	Henkilöiden, joille on tehty osaamiskartoitus, %-osuus henkilöstöstä	Ennustava
	Henkilöiden, joille on tehty kirjallinen kehittämis- ja/tai urasuunnitelma, %-osuus henkilöstöstä	Ennustava
	Niiden johto- ja esimiestehtävissä toimivien, jotka ovat olleet johtamis- tai	Ennustava

	esimieskoulutuksessa vähintään 40 tuntia, %-osuus johtajien ja esimiesten määrästä	
Henkilöstöinvestoinnit	Työyhteisön kehittämiseen liittyvät investoinnit, euroa/henkilötyövuosi	Ennustava
	Koulutuskustannukset (henkilöstökoulutuksen ajan palkat ja muut koulutuskustannukset), euroa/henkilötyövuosi	Ennustava
	Työterveyspalvelujen kustannukset nettoina, euroa/henkilötyövuosi	Ennustava
Palkinta	Henkilöiden, jotka ovat saaneet henkilökohtaisen palkankorotuksen töiden vaativuuden nousun seurauksena, %-osuus henkilöstöstä	Ennustava
	Henkilöiden, jotka ovat saaneet henkilökohtaisen palkankorotuksen henkilökohtaisen työtuloksen, ammatinhallinnan ja muiden henkilökohtaisten ominaisuuksien perusteella, %-osuus henkilöstöstä	Ennustava
	Henkilökohtaisen palkankorotuksen saaneiden palkankorotusten yhteismäärän (euroa) %-osuus ko. henkilöiden palkkasummasta	Ennustava
	Ryhmäkohtaista tulospalkkiopalkkaa saaneiden %-osuus vuoden lopun henkilöstöstä	Ennustava
	Ylityökorvausten %-osuus organisaation palkkasummasta	Ennustava
Tulokset	Henkilötyövuoden hinta (työvoimakustannukset euroa/henkilötyövuosi)	Toteuma
	Työn tuottavuus	Toteuma
	Taloudellisuus	Toteuma

	Vaikuttavuus	Toteuma
	Asiakastytyväisyysindeksi (ulkoiset asiakkaat)	Ennustava

Myös Kuntatyönantajat ovat antaneet suositushjeistuksen henkilöstöraportoinnista. Tässä suosituksessa on otettu huomioon mm. lainsäädäntö ja muut ohjeistukset. Heidän ohjeistuksessaan on hyvin paljon yhteneväisyyksiä Valtiovarainministeriön mittariston kanssa. Kuntatyönantajat ryhmitteleekin seurattavat tunnusluvut seuraaviin asiakokonaisuuksiin. (KT Kuntatyönantajat 2013.)

- Henkilöstömäärä
- Henkilötyövuosi
- Työajan jakautuminen
- Henkilöstön ikärakenne
- Henkilöstön osaamisen kehittäminen
- Terveysperusteiset poissaolot
- Henkilöstön vaihtuvuus
- Eläköityminen
- Työvoimakustannukset ja henkilöstöinvestoinnit
- Palkitseminen

KHT-tilintarkastajat (KHT-Media 2005) suosittelevat, että yritykset julkaisevat toimintakertomuksessa esimerkiksi oheisia tietoja:

- Henkilöstön lukumäärä (maantieteellisten alueiden ja toimialojen mukaan)
- Sukupuolijakauma
- Naisten osuus johtotehtävissä
- Työntekijöiden ja toimihenkilöiden osuus henkilöstöstä
- Kokoaikaisten ja osa-aikaisten työntekijöiden määrä
- Vakituksessa työsuhteessa olevien määrä
- Irtisanottujen ja lomautettujen työntekijöiden määrä
- Henkilöstön vaihtuvuus
- Henkilöstön ikäjakauma ja keski-ikä
- Henkilöstön koulutus rakenne
- Palvelusvuosien määrä
- Koulutuspäivät työntekijää kohti
- Sairauspoissaolot ja työtapaturmat

- Järjestäytymisaste
- Työtyytyväisyyden kehitys
- Terveystenhoitoon käytetyt varat
- Virkistys- ja harrastustoimintaan käytetyt varat
- Keskipalkka

On huomattavaa, että useista eri lähteistä löytyneet henkilöstöraportoinnin suositukset ovat hyvin yhteneviä. Pääpiirteiltään henkilöstöraportoinnin tunnusluvut ovat samankaltaisia ja samat teemat toistuvat kaikissa lähteissä.

5.3 Henkilöstöluvut ja Global Reporting Initiative (GRI)

Global Reporting Initiative (GRI) on kansainvälinen yhteiskuntavastuuraportointia koskeva ohjeisto. Tämä raportointiohjeisto sisältää määritelmät taloudellisille, sosiaalisille ja ympäristövastuun tunnusluvuille. Yhtenä ohjeiston osa-alueena on henkilöstöön liittyvät tunnusluvut. GRI on ensisijaisesti raportointiin liittyvä ohjeistus ja se pohjautuu useisiin kansainvälisiin sopimuksiin ja vakiintuneisiin toimintamalleihin. (Lovio & Kuisma 2006, 5.)

GRI:n keskeinen etu on sen tarjoama yleisohjeisto, johon sisältyvät raportointiperiaatteet, yhtenäinen raporttirakenne, raportoinnin tunnusluvut ja laadunvarmistukseen liittyvät ohjeet. Henkilöstöön liittyvät tunnusluvut sisältyvät GRI-raportoinnin sosiaalisen vastuun tunnuslukuihin. Tämä osio on jaettu neljään luokkaan, jotka ovat työntekijöitä ja työolosuhteita koskevat käytännöt, ihmisoikeudet, yhteiskunta ja tuotevastuu. Itse tunnusluvut jakautuvat kahteen ryhmään, avaintunnuslukuihin (core indicators) ja täydentäviin tunnuslukuihin (additional indicators). (Lovio & Kuisma 2006, 6-7.)

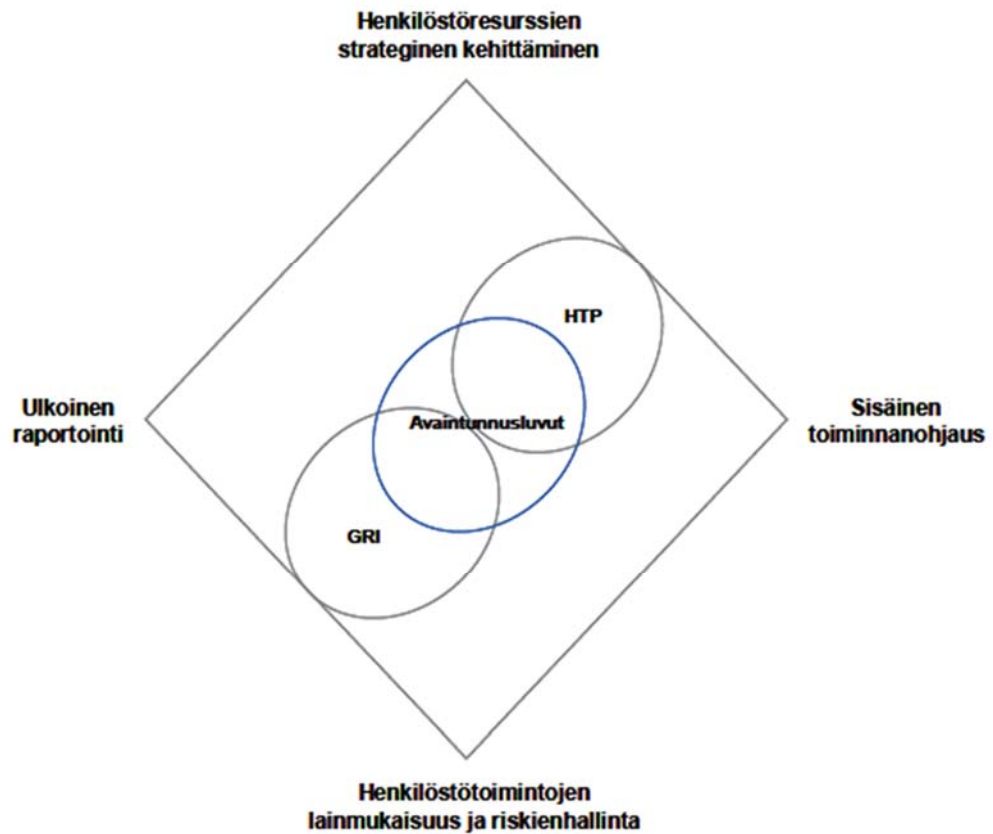
Oheiseen taulukkoon 8 on koottu GRI raportointiohjeistuksen mukaiset henkilöstötunnusluvut.

Taulukko 8. Henkilöstökäytäntöihin ja työoloihin liittyvät indikaattorit (Yhteiskuntavastuun raportointiohjeisto 2006, 30-31.)

Näkökulma	Avaintunnusluku	Täydentävä tunnusluku
Työllistäminen	<p>LA1. Henkilöstön kuvaus työsuhteen tyyppin, työsopimuksen ja toiminta-alueen mukaan.</p> <p>LA2. Henkilöstön vaihtuvuuden kokonaismäärä ja -aste ikäryhmän, sukupuolen ja organisaation toiminta-alueen mukaan.</p>	LA3. Kokopäiväisille työntekijöille tarjotut edut, joita ei ole tarjottu määräaikaisille tai osa-aikaisille työntekijöille (keskeisten toimintojen osalta).
Henkilöstön ja johdon väliset suhteet	<p>LA4. Työehtosopimusten piirissä olevien työntekijöiden suhteellinen osuus.</p> <p>LA5. Vähimmäisirtisanomisaika muutostilanteissa ja onko aika määriteltä työehtosopimuksissa.</p>	
Työterveys ja turvallisuus	<p>LA7. Tapaturmien ja ammattitautien, menetettyjen työpäivien ja poissaolojen määrät ja työhön liittyvien kuolemantapausten lukumäärä toimialueittain.</p> <p>LA8. Organisaation työntekijöille, heidän perheilleen ja muille toimintayhteisön jäsenille suunnatut koulutus-, harjoittelu-, opastus-, ennaltaehkäisy- ja riskinhallintaohjelmat vakavien sairauksien varalta.</p>	<p>LA6. Osuus kokonaistyövoimasta, joka on edustettuna virallisissa henkilöstön ja johdon yhteisissä työterveyttä ja -turvallisuutta valvovissa ja neuvoa-antavissa toimikunnissa.</p> <p>LA9. Ammattiliittojen kanssa solmittujen sopimusten käsittämät terveys- ja turvallisuusteemat.</p>

Koulutus	LA10. Koulutustuntien vuosikeskiarvo työntekijää kohden henkilöstöryhmittäin.	LA11. Henkilöstön osamisen kehittämisohjelmat ja elinikäisen oppimisen toimintaohjelmat työssäoloaikana ja työsuhteen päättyessä. LA12. Niiden työntekijöiden prosentuaalinen määrä, joiden kanssa käydään säännöllisiä kehitys- ja urakeskusteluja.
Monimuotoisuus ja tasavertaiset mahdollisuudet	LA13. Hallintoelinten kokoonpano ja niihin kuuluvien työntekijöiden osuus sukupuolen, iän, vähemmistöryhmien ja muiden monimuotoisuuteen liittyvien indikaattoreiden mukaisesti. LA14. Naisten ja miesten peruspalkkojen suhde henkilöstöryhmittäin.	

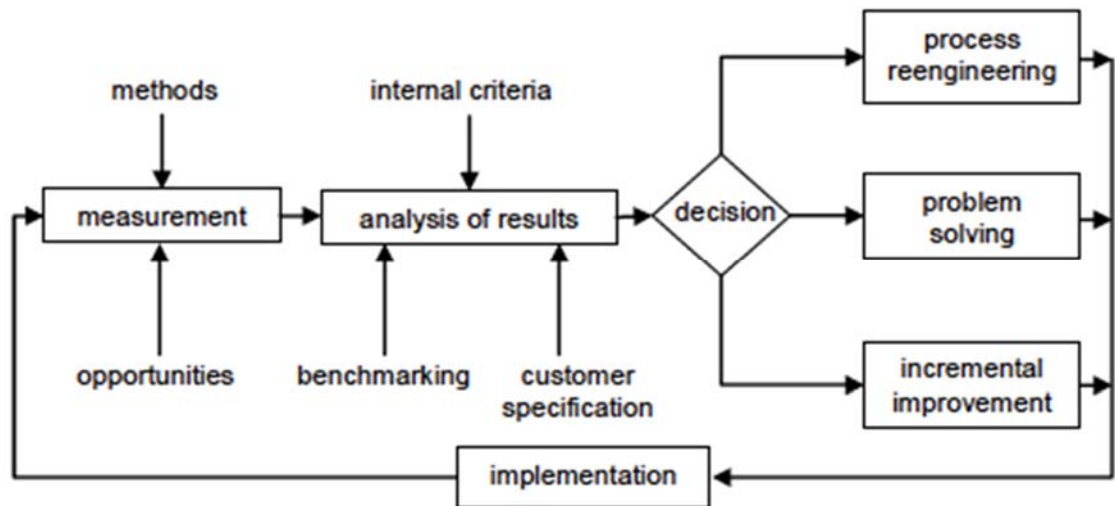
Lovio ja Kuisma ovat vertailleet GRI-raportointiin liittyvien henkilöstötunnuslukujen ja henkilöstötilinpäätöksen eroja yhden mukaisuuksia. Molemmilla raportointimalleilla on selkeä joukko yhteisiä tunnuslukuja, joita alla olevassa kuviossa kutsutaan avaintunsluvuiksi. Henkilötilinpäätös sijoittuu selkeästi lähemmäksi henkilöstön strategista kehittämistä ja sisäistä toimintaohjeistusta, kun taas GRI-ohjeistuksen tunnusluvut vastaavat henkilöstökysymyksiin lainmukaisuuden ja riskienhallinnan näkökulmasta.



Kuvio 8. GRI-ohjeiston ja henkilöstötilinpäätöksen yhtymäkohdat ja käyttötarkoitus (Lovio & Kuisma 2006, 37.)

6 Key Performance –mittareiden valitseminen

Strategisten tunnuslukujen tarkoituksena on ohjata ja auttaa päätöksentekoa. Siksi onkin ehdottoman tärkeää, että seurattavat mittarit valitaan oikein ja että, ne mittaavat haluttuja asioita. Alla olevassa kaaviossa on kuvattu päätöksentekoprosessi ottaen huomioon mitaamisen.



Kuvio 9. Prosessin kehittäminen Barbarinon mukaan (Franceschini & Galetto & Maisano 2007, 6)

Seurattavia mittareita valitessa tulee ottaa huomioon useita seikkoja. Yrityksen laatupolitiikka ja laadulliset tavoitteet tulee ottaa huomioon. Myös mittareiden tiedon laatu on huomioitava. Strategisten tunnuslukujen tulee olla organisaatiolle kiinnostavia. (Franceschini & Galetto & Maisano 2007, 6)

Hyvä tunnusluvun tulee olla kuvaava. Mittarin tulee olla yksinkertainen ja helposti tulkitavissa. Tunnusluvun valinnassa tulee ottaa myös huomioon mahdollisuus pitkäjänteiseen seurantaan eri ajanjaksoilla. Kun organisaatio valitsee itselleen seurattavia strategisia tunnuslukuja on tärkeää huomioida myös tiedon keruun helppous ja päivitettävyyys. (Franceschini & Galetto & Maisano 2007, 8)

Valtiovarainministeriö ottaa oppaassaan myös kantaa strategisten henkilöstömittareiden määrään. Seurattavien tunnuslukujen määrä pitäisi olla noin "kymmenkunta". Näiden mittareiden lisäksi yrityksen johto tarvitsee laajempia tausta- ja seurantatietoja henkilöstöraportoinnin eri osa-alueilta. (Valtiovarainministeriö 2007, 40-41.)

7 Kehittämishankkeen käytännön toteutus

Tämän toimintatutkimuksen kehittämishankkeen tavoite oli kehittää Ifin HR Key Performance Index –raporttia. Kyseinen henkilöstöraportti on ollut käytössä If Vahinkovakuutusyhtiössä useita vuosia ja sen sisältöön ei ole tehty mittavia uudistuksia.

Kehittämishanke tehtiin kahdessa osassa. Seuraavissa kappaleissa käsitellään kehitysprosessin vaiheet ja analyysi tutkimusaineistosta.

7.1 Aineiston keruu

Tämän toimintatutkimuksen tutkimuskysymykset jakautuvat kahteen osaan. Kaksi ensimmäistä kysymystä liittyy henkilöstöraportoinnin yleisiin käytäntöihin ja teoriaan. kolmas tutkimuskysymys selvittää kohdeyritykselle tärkeitä henkilöstömittareita.

Tästä syystä tutkimuksen aineiston keruu koostuu myös kahdesta osasta. Tärkeä osa tutkimusta on aineistoanalyysi. Aineiston perusteella vastataan kysymyksiin

1. Mitkä ovat henkilöstöjohtamisen ja henkilöstöraportoinnin yhtymäkohdat ja yhteiset osa-alueet?
2. Mitkä ovat tyypillisiä henkilöstöä kuvaavia tunnuslukuja?

Toimintatutkimuksen periaatteen mukaisesti tämä tutkimus pyrkii vastaamaan yksilöityyn tapaukseen liittyvään ongelmaan. Näin ollen aineistoksi ei riitä vain yleinen teoria, vaan tarvitaan myös tapauskohtaista tutkimusta. Tässä tutkimuksessa tätä kohdeyritykseen ja sen henkilöstöraporttia koskeviin kysymyksiin etsitään vastauksia teemahaastatteluiden avulla. Teemahaastatteluiden tavoite on saada vastaus kahteen viimeiseen tutkimuskysymykseen: mitkä tunnusluvut ovat merkityksellisiä If Vahinkovakuutusyhtiölle ja miten Ifin henkilöstöraporttia voidaan kehittää.

7.1.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu asettuu muodoltaan lomakekyselyn ja avoimen haastattelun välimuotoon. Teemahaastattelun sisältö koostuu ennalta suunnitelluista teemoista. Teemat ovat kaikille haastateltaville samoja, mutta tämä tutkimusmenetelmä ei sisällä tarkkoja ja yksityiskohtaisia kysymyksiä. Teemahaastattelussa pystytäänkin huomioimaan haastateltavien tulkinnat ja heidän merkityksenantonsa. Teemahaastattelu antaa tilaa haastateltavalle ja vapaammalle keskustelulle valikoiduista teemoista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

Hyvän teemahaastattelun lähtökohtana on se, että aihepiiriin on perehdytty huolellisesti. Teemahaastattelu sopiikin siksi tähän tutkimukseen erinomaisesti, sillä haastattelut kuuluvat tutkimuksen toiseen vaiheeseen, jolloin aineistoanalyysi on jo tehty.

Yksi tärkeimmistä syistä teemahaastattelun valitsemiseksi tämän tutkimuksen menetelmäksi on sen vapaus. Teemahaastattelu antaa vapauden haastateltaville kertoa vapaammin valituista aihepiireistä ja sitä kautta heidän asiantuntevuutensa korostuu tutkimuksen tuloksissa.

Tämän tutkimuksen teemahaastattelut koostuivat kolmesta aihepiiristä:

1. Henkilöstöraportointi yleisellä tasolla
2. Ifin KPI-henkilöstöraportti
3. Ifin KPI-henkilöstöraportin tulevaisuus

Ensimmäisen teeman tarkoituksena on tarkentaa haastateltavien näkemyksiä henkilöstöraportoinnista yleisesti. Tämän teeman tarkoituksena on varmentaa aineistoanalyysin tuloksia ja tarkastella nouseeko mikään henkilöstömittari selkeästi muita tärkeämmäksi.

Toinen teema pyrkii kartoittamaan haastateltavien näkemyksiä Ifin nykyisestä HR Key Performance Index –raportista. Keskustelusta pyritään poimimaan Ifille tärkeimmät mittarit, tarvittavien mittareiden määrä ja raportin perimmäinen tarkoitus.

Viimeisen teeman tarkoitus on katsoa tulevaisuuteen ja selvittää haastateltavien näkemyksiä henkilöstöraportoinnin tulevaisuudesta. Tämän tutkimuksen teemahaastatteluiden tarkoitus on erityisesti kartoittaa näkemyksiä henkilöstöraportoinnista If Vahinkovakuutusyhtiön näkökulmasta, joten teemahaastatteluiden painopiste on kahdessa viimeisimmässä kategoriassa.

7.1.2 Aineiston reliabiliteetin ja validiteetin arvioiminen

Tutkimuksen luotettavuutta todennetaan yleisesti kahdella mittarilla: reliabiliteetilla ja validiteetilla. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä selvittää sitä, mitä sillä on tarkoitus selvittää. Reliabiliteetti tarkoittaa taas tutkimuksen toistettavuutta eli tutkimusmenetelmän ja käytettyjen mittareiden kykyä saavuttaa tarkoitettuja tuloksia eikä sattumanvaraisia tuloksia. (Heikkinen ym. (toim.) 1999, 113.)

Erityisesti reliabiliteetti on toimintatutkimuksessa haastava käsite. Toimintatutkimuksen perusluonteeseen kuuluu etsiä ratkaisua tiettyyn yksittäiseen ongelmaan. Kun tutkimus on toteutettu, lähtötilanne on jo muuttunut, jolloin tutkimus ei ole toistettavissa. Myös tutkimuksen syklisyys ja tällöin suunnitelman muuntautuvuus tutkimuksen edetessä asettaa haasteen reliabiliteetille.

Toimintatutkimuksessa tutkimuksen toimeksiantaja ja muutos ovat tärkeässä osassa prosessia. Tällöin tutkimuksen validiteetti pysyy keskiössä koko prosessin ajan.

7.2 Yhteenveto ja johtopäätökset kirjallisuuskatsauksesta

Henkilöstötunnuslukujen joukko on hyvin laaja ja vaihtelee lähteittäin. Huomattavaa on, että suurin osa ohjeistuksista ja suosituksista ottaa kantaa pääasiassa yrityksen ulkopuolelle raportoitavista mittareista. Raportoinnin laajuus huomioiden aikataulu usean mittarin kohdalla on vuoden periodi.

Suosituksissa on paljon yhteneväisyyksiä ja yleistasolla ne ovatkin hyvin samankaltaisia. Lähes kaikki henkilöstöraportoinnin kirjallisuuslähteet sisälsivät samat henkilöstöraportoinnin teemat, hieman eri painotuksin. Oheisen kirjallisuuden perusteella kokonaisinkin henkilöstötunnusluvut kuuteen pääryhmään:

1. Henkilöstön rakenne
2. Vaihtuvuus
3. Terveys
4. Koulutus
5. Palkitseminen
6. Kustannukset

Jos katsotaan henkilöstöjohtamisen osa-alueita, niin yhteneväisyyksiä henkilöstötunnuslukuihin löytyy myös. Esimerkiksi Viitalan esittämät henkilöstöpolitiikan keskeiset kysymykset löytyvät selvästi yllämainituista henkilöstötunnuslukujen kuudesta pääryhmästä. Henkilöstöjohtamisen kahtiajaon osalta henkilöstötunnusluvut osuvat molempiin osa-alueisiin. Painopiste selkeästi kuitenkin on asioiden johtamisen (Management) puolella.

Henkilöstöjohtamisella ja –tunnusluvuilla on kirjallisuuden pohjalta yhtenevät. Henkilöstöraportointi tukee henkilöstösuunnittelua sekä päivittäistä johtamista. Yrityksen johdolle

henkilöstöraportointi voi tuoda näkökulmia yrityksen pitkäaikaisen strategisen suunnan ja kehityksen määrittelemiseen.

Key Performance Index –tunnuslukujen kehittämistä koskeva kirjallisuus toi esiin mitattavien tunnuslukujen määrän. Kirjallisuus suositteli, että tunnuslukuja olisi noin ”kymmenkunta”. Jos tarkastellaan henkilöstöraportoinnin teemoja, joita jo itsessään on jo kuusi, on huomattavaa, että tunnuslukujen määrä asettaa raportoinnille haasteita. Jos mietitään jo pelkästään henkilöstön rakenne –teemaan kuuluvia tunnuslukuja, joiksi voidaan katsoa esimerkiksi henkilöstön määrä sekä ikä- ja sukupuolijakauma, huomataan, että tunnuslukujen määrän rajaaminen voi olla haastavaa.

7.3 Raportin kehittäminen aineiston perusteella: Pilottiraportti

If Vahinkovakuutusyhtiö Key Performance Index – henkilöstöraportin ensimmäinen kehitystyö tehtiin aineistoanalyysin pohjalta. Tämän kehityksen tarkoituksena oli tarkastella nykyisen raportin sisältöä ja verrata sitä kirjallisuudesta löydettyihin suosituksiin. Koska aineistoanalyysin perusteella nähtiin selkeä yhteys henkilöstöjohtamisen ja –raportoinnin teemojen välillä nykyisen HR KPI –raportin tunnuslukuja verrattiin kirjallisuudessa suositeltuihin tunnuslukuihin.

Tarkasteltaessa nykyisen henkilöstöraportin tunnuslukuja suhteessa alan kirjallisuuteen todettiin, että nykyinen raportti on hyvin kattava. Muutamia puutteita ilmeni henkilöstön rakenteen kuvaamisessa sekä palkitsemisen osa-alueessa. Lisäksi Ifin HR KPI-raportti ei sisällä lainkaan tunnuslukuja koulutukseen liittyen. Tämän tuloksen perusteella voitiin todeta, että sisällöllisesti nykyinen HR KPI –raportti ei vaadi mittavia uudistuksia.

Kun kirjallisuuden ja nykyisen Ifin HR KPI –raportin tunnuslukuja verrattiin, oli nähtävissä että palkitsemisen osuus jäi hyvin vähäiseksi raportissa. Koska palkitseminen voidaan katsoa yhdeksi henkilöstöraportoinnin pääteemaksi, kehittämishankkeen aikana päädyttiin lisäämään uusi tunnusluku raporttiin. Tämä mittari kertoo henkilöstön sijoittumisen eri palkitsemisjärjestelmin.

Henkilöstörakenne oli hyvin vahvasti edustettuna raportissa. Kuitenkin useassa kirjallisuuslähteessä suositeltiin tunnuslukua, joka mittaa henkilöstön työsuhteen laatua.

Koska tämä tunnusluku on myös osa henkilöstötunnuslukuja, jotka If toimittaa henkilöstöstään Sampo-konsernin vuosikertomukseen, haluttiin tämä tunnusluku lisätä myös kuukausittaiseen henkilöstöraporttiin.

Oheisesta taulukosta 9 käy ilmi ensimmäisen kehitystyön tulokset. Raporttiin lisättiin yhteensä kolme uutta tunnuslukua, kaksi henkilöstön rakenteen ja yksi palkitsemisen osaluokkiin. Uudistetun raportin sisällysluettelo on tämän opinnäytetyön liitteenä (liite 2). Nykyinen Ifissä käytössä oleva tietokanta ei sisällä tietoja koulutuksista, joten tämän osaluokkiin ei voitu tässä vaiheessa vaikuttaa. Taulukossa on listattu tunnusluku, mihin ryhmään tunnusluku kuuluu, kirjallisuusviittaus sekä tieto siitä, onko kyseessä uusi tunnusluku vai raportissa jo aiemmin esiintynyt luku.

Taulukko 9. HR KPI – raportin kehittäminen ja tunnuslukujen vertailu kirjallisuudessa mainittuihin tunnuslukuihin

Tunnusluku	Ryhmä	Kirjallisuusmaininta	Uusi / Vanha
Henkilöstömäärä (liiketoiminnoittain ja maittain)	Henkilöstörakenne	Ahonen 1998, 53. Valtiovarainministeriö 2007. KT Kuntatyönantajat 2013. KHT-Media 2005. Yhteiskuntavastuun raportointiohjeisto 2006, 30-31.	Vanha
Määräaikaisten työntekijöiden määrä (liiketoiminnoittain ja maittain)	Henkilöstörakenne	Valtiovarainministeriö 2007. KHT-Media 2005. Yhteiskuntavastuun raportointiohjeisto 2006, 30-31.	Uusi
Henkilöstömäärät Ifin suurimmissa kontto-reissa	Henkilöstörakenne		Uusi

Ikärakenne (liiketoiminnoittain ja maittain)	Henkilöstörakenne	Ahonen 1998, 53. Valtiovarainministeriö 2007. KT Kuntatyönantajat 2013. KHT-Media 2005. Yhteiskuntavastuun raportointiohjeisto 2006, 30-31.	Vanha
Vaihtuvuus (liiketoiminnoittain ja maittain)	Vaihtuvuus	Valtiovarainministeriö 2007. KT Kuntatyönantajat 2013. KHT-Media 2005. Yhteiskuntavastuun raportointiohjeisto 2006, 30-31.	Vanha
Esimiesten määrä suhteessa työntekijöiden määrään (liiketoiminnoittain ja maittain)	Henkilöstörakenne	KHT-Media 2005.	Vanha
Työntekijöiden ja esimiesten sukupuolijakauma (liiketoiminnoittain ja maittain)	Henkilöstörakenne	Ahonen 1998, 53. KHT-Media 2005.	Vanha
Henkilöstön sijoittuminen eri palkitsemisjärjestelmiin	Palkitseminen	Valtiovarainministeriö 2007. KT Kuntatyönantajat 2013.	Uusi
Sairauspoissaolot (viimeisen 12 kuukauden aikana), maittain	Terveys	Ahonen 1998, 53. Valtiovarainministeriö 2007. KT Kuntatyönantajat 2013.	Vanha

		KHT-Media 2005.	
Keskipalkan kehitys maittain verrattuna edellisen vuoden saman aikajakson keskipalkkaan	Kustannukset	Ahonen 1998, 53. Valtiovarainministeriö 2007. KT Kuntatyönantajat 2013. KHT-Media 2005.	Vanha
Palkkakehitys kuluvan vuoden aikana maittain	Kustannukset	Ahonen 1998, 53. Valtiovarainministeriö 2007. KT Kuntatyönantajat 2013. KHT-Media 2005.	Vanha

Taulukosta on nähtävissä, että yhtä tunnuslukua lukuun ottamatta kaikki käytössä olevat mittarit ovat kirjallisuudesta löytyviin suosituksiin pohjautuvia. Henkilöstömäärä toimipisteittäin ei ole suoraan mainittu alan kirjallisuudessa suoraan, mutta tämä tunnusluku päätettiin lisäämään raporttiin yrityksen johdon toiveesta.

Ifin HR KPI –raportin pääpaino on selvästi henkilöstörakenteessa. Haasteen raportille tekee myös tarvittavien mittareiden määrä. Raportin kehittämistyön yhteydessä kävi vahvasti ilmi, että nykyisen raportin tunnuslukujen määrä on lähellä maksimia ja näin ollen tunnuslukujen määrän lisääminen on vaikeaa. Huomattavaa on myös se, että kaikki nykyiset ja lisätyt tunnusluvut saavat tukea alan kirjallisuudesta, joten lukujen poisjättäminen on myös hyvin vaikea perustella.

Koska kyseessä on yrityksen sisäinen henkilöstöraportti, jonka tarkoitus on olla laajempi katsaus henkilöstön tilaan, raportin kehitystyötä laajennettiin. Kuten aiemmin mainittiin, nykyisen HR KPI –raportin tunnuslukujen määrä on hyvin lähellä maksimia ja silti raportti ei täyttänyt kaikkia yrityksen tarpeita tarvittiin nykyisen raportin rinnalle uusia työkaluja.

Kuukausittain toimitettavan raportin rinnalle tuotiin teemaraaportti, jonka tarkoitus on kohdistaa huomio yhteen henkilöstöraportoinnin osa-alueeseen. Ensimmäinen teemaraaportti toimitettiin ensimmäisen kvartaalin jälkeen, huhtikuussa 2015. Ensimmäisen tee-

maraportin aiheeksi valikoitui sairauspoissaolot, joiden tarkempi seuranta on ollut yritysjohdon aiheena viimeisen vuoden aikana. Ensimmäisen teemaraportin sisällysluettelo on tämän opinnäytetyön liitteenä (liite 3).

Teemaraportin tarkoitus on avata yhtä henkilöstötunnuslukua tarkemmin. Ensimmäinen teemaraportti tarkasteli sairauspoissaolojen määrää maittain ja liiketoiminta-alueittain, ikäryhmittäin ja sukupuolen mukaan. Raportin tarkoituksena oli tarkastella tuttua tunnuslukua eri näkökulmista löytäen mahdollisia henkilöstöryhmiä, joihin sairauspoissaoloihin liittyvät tukitoimet kannattaisi kohdentaa. Teemaraportin avulla pystyttiin toimittamaan yrityksen johdolle erittäin laaja katsaus kyseisestä henkilöstöraportoinnin osa-alueesta kasvattamatta perinteisen HR KPI –raportin tunnuslukujen määrää.

7.4 Pilottiraportin arvioiminen ja teemahaastatteluiden tulokset

Päivitetyn HR KPI –raportin vastaanotto oli neutraali. Palautetta päivitetystä tunnusluvuista ei tullut, mutta teemaraportti sai positiivisen vastaanoton. Tutkimuksen toiseen osaan kuuluvien teemahaastatteluiden tarkoitus olikin vielä pyrkiä selvittämään raportoinnin tämän hetkiset hyvät ja puutteelliset ominaisuudet sekä tahtotilaa raportoinnin tulevaisuudesta. Koska nykyisen HR KPI –raportin pääpaino on selkeästi henkilöstön rakenteen mittaamisessa, teemahaastatteluiden tavoitteena oli myös selvittää raportin käyttötarkoitus ja –potentiaali.

Teemahaastattelut toteutettiin elokuussa 2015. Haastatteluita tehtiin yhteensä kolme. Kaikki haastateltavat kuuluvat HR KPI –raportin vastaanottajiin. Haastateltavat valittiin tehtäviensä perusteella. Haastateltavat olivat Ifin pohjoismainen henkilöstöjohtaja sekä kaksi liiketoiminta-alueiden HR Manageria. HR Managerit edustivat Ifin kahta suurinta liiketoiminta-aluetta. Heidän tehtäviinsä kuuluu työskennellä edustamansa liiketoiminta-alueen ylimmän johdon kanssa kaikissa henkilöstöön liittyvissä asioissa. Seuraavissa kappaleissa käsitellään haastateltavien vastauksia yleisellä tasolla teemoittain.

Haastatteluiden ensimmäinen teema käsitteli henkilöstöraportointia yleisellä tasolla. Yhteenvetona haastateltavien vastauksista voisi katsoa, että henkilöstöraportoinnin tarkoitus on kaksijakoinen. Henkilöstöraportoinnin ensimmäinen tarkoitus on olla virallinen henkilöstöön liittyvät seurantaraportointi. Tämä osa raportoinnista sisältää henkilöstöku- lujen seurannan, kuten henkilömäärän ja henkilöstötyövuosien mittarit. Henkilötyövuodet

on erityisen hyödyllinen mittari. Toinen henkilöstöraportoinnin tarkoitus on tukea yrityksen toimintaa vastaten kysymyksiin ”missä olemme nyt ja mihin suuntaan olemme menossa”. Tähän kategoriaan liittyviä mittareita on tasa-arvoon ja suoriutumiseen liittyvät mittarit.

Kun haastatteluissa keskusteltiin henkilöstömittareista ja siitä tuleeko tunnuslukuja pilkkoa osiin, esimerkiksi maittain, liiketoiminnoittain tai sukupuolen mukaan vastaus kaikkien haastateltavien osalta oli sama. Lukuja tulee pilkkoa osiin, jotta niistä saa paremman käsityksen. Tämä on erityisen tärkeää, koska lfin tapauksessa on kyse suuresta yrityksestä, jolla on henkilöstöä yli 6000. lfin henkilöstöjohtaja nosti esiin näkökulman siitä, että tunnuslukujen seuraamistapa tulee tukea sitä tapaa, jolla yritys on organisoitunut. Jos yrityksellä on maakohtaiset organisaatiot, on tärkeä seurata henkilöstölukuja myös maittain. Hän myös mainitsi tärkeänä asiana sen, että lukuja tulee pilkkoa osiin oikealla tavalla. Luvut pitää tuoda sille tasolle, että ne näyttävät todellisen kuvan tilanteesta, mutta ei liian yksityiskohtaiselle tasolle, jolloin lukujen tulkinnassa saattaa tulla virheitä. Lukujen esittämisen suhteen tulee olla hyvin selkeä ja tunnuslukujen kehittämisen suhteen tulee olla tarkkana.

Haastatteluiden toinen teema käsitteli lfin nykyistä HR KPI –raporttia. Haastatteluiden pääpaino oli tässä teemassa. Haastateltavat pitivät kaikki erittäin hyvinä tunnuslukuina sellaisia, joita pystyy raportissa seuraamaan pidemmällä aikavälillä. Näin tunnuslukujen kehityksen näkee selvästi. Esimerkkeinä tällaisista mittareista mainittiin henkilöstötyövuosien kehitys vuositasolla ja sairauspoissaolojen kehitys.

Toinen HR Managereista mainitsi, että nykyinen henkilöstöraportti sisältää muutamia sellaisia tunnuslukuja, jotka ovat hyvin pysyviä. Esimerkiksi sukupuoli- ja ikäjakaumat ovat melko muuttumattomia, kun lukuja seurataan kuukausitasolla. Hän ehdottikin, että osa tunnusluvuista voisi olla sellaisia, että ne julkaistaan vain kerran vuodessa. Hän myös mainitsi, että on hyvä, että raporttiin on tuotu nyt uusia tunnuslukuja, sillä se auttaa katsomaan henkilöstön rakennetta ja kokonaistilaa uudelta näkökulmalta.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että nykyisessä raportissa ei ole liikaa tunnuslukuja. Useat heistä puhuivat siitä, kuinka lfin yrityskulttuuri on hyvin numeroista kiinnostunut, joten he eivät usko, että tunnuslukuja voisi olla liikaa. Henkilöstöjohtaja mainitsi sen, että tunnuslukuja ei välttämättä tarvita niinkään lisää, mutta lukujen kehitystä ja trendejä tulisi tarkastella enemmän. Teemaraaportti mainittiin myös hyvänä esimerkkinä

siitä, miten tunnuslukuja voidaan seurata laajemmin muuttamatta perusraportin tunnuslukuja.

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että viralliseen seurantaan liittyvät tunnusluvut ovat kattavat. Lisätietoa he kaipasivat koulutuksesta ja suoriutumisesta. Henkilöstöjohtaja kaipasi myös lisää tunnuslukuja, jotka tukisivat strategista henkilöstöjohtamista. Esimerkkeinä tällaisista aihealueista hän mainitsi johtaja-arvioinnit, seuraajasuunnittelun ja talent-arvioinnit.

Haastateltavat olivat hyvin yksimielisiä siitä, että lfin HR KPI –raportin perimmäinen käyttötarkoitus on kaksijakoinen. Toisaalta se on yrityksen johdon pitkänaikavälin seuraamiseen liittyvä työkalu, mutta toisaalta raportti voisi toimia myös toiminnallisen johtamisen välineenä. Ensimmäisen käyttötarkoituksen raportti täyttää nykyisellä muodollaan. Jotta raportin todellinen arvo ja hyöty saadaan irti, tarvitsee raporttia vielä kehittää lisäten puuttuvat osa-alueet ja laajentaen lukujen tulkintaa.

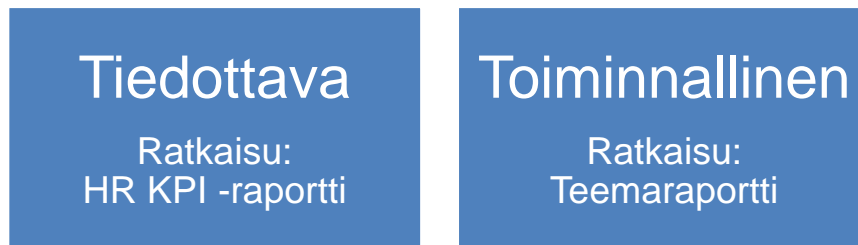
Teemahaastattelun viimeinen osa käsitteli lfin HR KPI –raportin tulevaisuutta. Kaikki haastateltavat uskoivat, että seuraavan viiden vuoden aikana raportin käyttötarkoitus tulee muuttumaan toiminnalliseen suuntaan. Tällä hetkellä painopiste on selkeästi tiedottava, mutta tulevaisuudessa raportti voisi toimia enemmän jokapäiväisen johtamisen ja päätöksenteon tukena.

Kaikki haastateltavat näkivät, että raportin tulee tulevaisuudessa sisältää tunnuslukuja laajemmin. Tällä hetkellä koulutukseen liittyviä tunnuslukuja ei ole saatavilla. Tulevaisuudessa raportin tulee myös vastata myös henkilöstöjohtamisen strategisempia osa-alueita.

7.5 HR Key Performance Index –raportin jatkokehittäminen

Teemahaastatteluiden perusteella HR Key Performance Index –raportin käyttötarkoitus selkiintyi entisestään. Haastatteluissa kävi ilmi myös yrityksen johdon toiveet raportin käytölle tulevaisuudessa.

Haastatteluiden perusteella kävi ilmi, että nykyinen raportti vastaa hyvin kysymyksiin henkilöstön perustilasta. Raportista kuitenkin puuttuu osa-alueita, jotka myös henkilöstöraportointia ja henkilöstöjohtamista käsittelevä kirjallisuus tunnustaa. Koulutukseen ja suoriutumiseen liittyvät mittarit olisi hyvin tärkeitä raportin kattavuuden kannalta.



Kuvio 10. Ifin HR KPI –raportin kaksi käyttötarkoitusta ja kehittämishankkeessa esitetyt ratkaisut

Kuvio 10 selvittää teemahaastatteluissa ilmennyttä Ifin HR KPI –raportin kahta puolta. Toisaalta raportin tulee olla tiedottava ja näyttää henkilöstön tila. Toisaalta raportin tulee tukea myös johtamista ja tukea henkilöstöön liittyvää päätöksentekoa ja toimintasuunnitelmia.

Pilottiraportti pystyi laajentamaan hieman tiedottavan puolen kattavuutta uusien tunnuslukujen avulla. Kuitenkin koulutukseen ja osaamiseen liittyvät tunnusluvut jäivät täysin puuttumaan. Uutuutena esitelty teemaraportti avasi henkilöstöraportoinnin ulottuvuutta myös toiminnallisen raportoinnin puolelle.

If Vahinkovakuutusyhtiön nykyinen henkilöstöraportointijärjestelmä ei pysty vastaamaan näihin lisääntyneisiin raportointitarpeisiin. Järjestelmää ei ole integroitu paikallisiin palkkajärjestelmiin, vaan se päivitetään kerran kuukaudessa. Järjestelmä ei sisällä tietoja erillisistä oppimisjärjestelmistä. Koska raportointi tehdään kerran kuukaudessa, tulee henkilöstöraportin kokoaminen olla helppoa. Eri lähteistä kerättävän tiedon kokoaminen ei näin ole mahdollista.

If Vahinkovakuutusyhtiö on aloittanut uuden henkilöstöjärjestelmän hankintaprosessin. Tämä järjestelmä tulee korvaamaan kaikki yksittäisen henkilöstöportaalit ja –järjestel-

mät. Tämän hankinnan kautta henkilöstöraportointi tulee myös monipuolistumaan laajemman tietomäärän johdosta. Näin ollen HR KPI –raportin jatkokehitystoimenpiteet siirretään uuteen järjestelmään.

8 Kehittämishankkeen tulokset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kehittää If Vahinkovakuutusyhtiön sisäistä henkilöstöraporttia. Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää henkilöstöjohtamisen ja -raportoinnin yhtymäkohdat ja kehittää näiden löydösten pohjalta nykyistä KPI-raporttia.

Aineistoanalyysissä löytyi selkeitä yhteneväisyyksiä henkilöstöjohtamisen ja –raportoinnin välillä. Kirjallisuuden perusteella pystyttiin listaamaan kuusi pääaihealuetta, jotka henkilöstöraportti tulisi sisältää. Kehittämishankkeessa lisätiini muutamia uusia tunnuslukuja nykyiseen raporttiin ja lanseerattiin uusi teemaraaportti, joka käsittelee yksittäistä henkilöstöraportoinnin osa-aluetta laajemmin.

Tutkimuksen teemahaastatteluiden perusteella selvisi, että lfin HR KPI –raportin käyttö-tarkoitus on monimuotoinen. Osaltaan raportin tarkoitus on olla tiedottava ja sisältää perustiedot henkilöstön määrästä ja tilanteesta. Kuitenkin yrityksen johdon toiveena oli, että raportti voisi kehittyä myös tukemaan yrityksen operatiivista toimintaa.

Pilottiraportti pystyi laajentamaan lfin HR KPI –raportin tiedottavaa puolta. Raportti sisältää nyt kaikki henkilöstöraportoinnin osa-alueet koulutustietoja lukuun ottamatta. Teemahaastatteluissa todettiin, että raportti vastaakin nyt hyvin tätä tarkoitusta. Teemaraaportti pystyi laajentamaan henkilöstöraportin käyttötarkoitusta lähemmäksi operatiivisen johtamisen työkalua, mutta henkilöstöjohtamisen strategiset osa-alueet ja osaamiseen liittyvät tunnusluvut jäivät edelleen puutteellisiksi.

Kehittämishankkeen onnistumista arvioitiin saadun palautteen avulla. Uudistetusta HR KPI –raportista saatu palaute oli melko vähäistä. Teemahaastattelun yhteydessä asiasta kysyttäessä, uudistettu raportti sai kiitosta ja lisättyjä tunnuslukuja pidettiin mielenkiintoisina. Pilottiraporttista saatu palaute oli positiivista. Saadun palautteen perusteella teemaraaporttien tekemistä tullaankin jatkamaan.

Kehittämishankkeen tulokset eivät vastaa täysin asetettuja tavoitteita. Tutkimuksen ja kehittämishankkeen yhteydessä kävi ilmi, että vaadittavat tiedot puuttuvat järjestelmästä

johtuvien asioiden johdosta. Tästä syystä tämän hankkeen kehitystoimenpiteet tuli tehdä nykyisen järjestelmän ja saatavilla olevan tiedon ehdoilla.

Tämän toimintatutkimuksen tulokset kuitenkin ulottuvat tehtyjä kehitystoimenpiteitä pidemmälle. Tehdyt teemahaastattelut ja koko kehityshankeen aikana käydyt keskustelut ovat avanneet yrityksen henkilöstöraportoinnin tarpeita ja HR KPI –raportin käyttötarkoitusta. Vaikka kaikkia kehitysajatuksia ei pystytty järjestelmiin liittyvistä syistä toteuttamaan, tämä kehityshanke toimii erinomaisena lähtötila-analyysinä tulevan henkilöstöjärjestelmän raportointiosuutta määriteltäessä.

Teemahaastatteluissa kävi ilmi, että lfin HR KPI –raportin täyttä potentiaalia ei ole pystytty vielä hyödyntämään. Tämän kehityshankkeen aikana on ollut selkeästi nähtävissä, että sekä HR:n johtoryhmän että yrityksen johdon kiinnostus henkilöstölukuihin on kasvanut. Tämä on merkittävä tulos ja lupaa hyvää henkilöstöraportoinnin jatkokehittämiseksi lfiissä.

9 Yhteenveto ja johtopäätökset

Henkilöstöjohtamisen ja –raportoinnin yhteneväisyydet ovat selkeät. Haasteen henkilöstöraportoinnille tuo sen osa-alueiden laajuus. Onkin tärkeää, että henkilöstöraportin tunnusluvut valitaan yrityksen tarpeiden perusteella.

Nykyisellään lfin HR KPI –raportti vastaa KPI-raportointia koskevia suosituksia tunnuslukujen määrän osalta. Mikäli tulevaisuudessa raporttia halutaan laajentaa, on tärkeä harkita raportin jakamista kahteen osaan eri käyttötarkoituksen mukaan.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että lfin nykyinen henkilöstöraportti vastaa kehitystyön jälkeen vain osittain yrityksen tarpeita. Nykyinen raportointijärjestelmä ei vastaa lisääntyneitä tarpeita ja henkilöstöraportin jatkokehitystoimenpiteet joudutaan osittain siirtämään ajankohtaan, jolloin uusi raportointijärjestelmä on käytössä.

Kun henkilöstöraportin kehittämistä jatketaan, on tärkeää, että raportoinnin tavoitteet ovat selvät. Siksi jatkokehityksessä tuleekin ottaa huomioon mahdollisuus, että raportti jaetaan kahteen osaan käyttötarkoituksen mukaan. Tämä lisäisi raportoinnin selkeyttä.

Nykyinen raportointi tehdään staattisesti PDF-muodossa. Tulevaisuudessa uuden järjestelmän tuomia teknisiä mahdollisuuksia tulee myös tutkia. Erityisesti toiminnallisen johtamisen tarpeisiin vastaavan raportoinnin esitysmuotoa tulee pohtia ja tuoda raportti mahdollisuuksien mukaan yrityksen johdon omaan käyttöön suoraan järjestelmässä.

Henkilöstöraportoinnin merkitys on selvästi kasvussa Ifissä. Koska kohdeyrityksen yrityskulttuuri on hyvin numeropainotteinen ja henkilöstökulut ovat merkittävä osa yrityksen kokonaiskuluja, henkilöstöraportoinnin pitää vastata yrityksen johdon tarpeita. HR KPI – raportin jatkokehitys onkin erittäin tärkeää uuden HR-järjestelmän käyttöönoton jälkeen.

Lähteet

Ahonen, Guy 1997. Henkilöstötilinpäätös – yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Kauppakaari, Helsinki.

Avainluvut. 2014. Sampo Group. <http://www.sampo.com/fi/sijoittajasuhteet/luvut/avainluvut/2013> Luettu 18.11.2014

Franceschini, F. & Galetto, M. & Maisano, D. 2007. Management by Measurement – Designing Key Indicators and Performance Measurement Systems. Springer.

Heikkinen, H.L.T., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) 1999. Siinä tutkija, missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Henkilöstöasiat Ifissä. Vuosikertomus 2014. Sampo Group. <http://ar2014.sampo.com/fi/konserni/henkilosto/if-vahinkovakuutus/> Luettu 20.5.2015

HR Strategy 2012-2014. Ifin sisäinen materiaali. Luettu 18.11.2014

Kemmis, S. & McTaggart, R. 1988. The Action Research Planner. Deakin: University Press.

KHT-Media. 2005. Osakeyhtiö tilinpäätösmalli 2006.

Konsernin rakenne. 2014. Sampo Group. Päivitetty 27.3.2014. <http://www.sampo.com/fi/konserni/konsernin-rakenne> Luettu 18.11.2014

KT Kuntatyönantajat. 2013. Henkilöstövoimavarojen arviointi – Suositus henkilöstöraportoinnin kehittämiseen. Helsinki.

Kuntatyönantajat. 2014. Päivitetty 26.1.2012. <http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/tyoelaman-kehittaminen/hr/palvelut/Sivut/default.aspx> Luettu 18.12.2013

Lewin, K. Action research and minority problems. Journal of Social Issues 2. Linturi, H. 2003. Toimintatutkimus. Verkkoartikkeli/NexusDelfix. http://nexusdelfix.internetix.fi/fi/sisalto/materiaalit/2_metodit/5_actix?C=61566&C:selres=61566.

Lovio, M. & Kuisma, M. 2006. Henkilöstöraportointi osana yhteiskuntavastuuraportointia – Yritysten nykykäytäntöjen kehittäminen. HSE Print.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. (Luettu 25.8.2015.)

Sammon liiketoiminnan tavoite ja strategia. 2014. Sampo Group. Päivitetty 22.11.2012. <http://www.sampo.com/fi/sampo-opas/sammon-liiketoiminnan-tavoite-ja-strategia> Luettu 18.11.2014

Saunders Mark ym. 2007. Research Methods for Business Students. Pearson Education Limited, Edinburgh.

Strategia. 2014. Sampo Group. Päivitetty 19.3.2014. <http://www.sampo.com/fi/konserni/strategia> Luettu 18.11.2014

Työturvallisuuskeskus. Henkilöstöraportointi. http://www.ttk.fi/tyoelaman_kehittaminen/henkilostoraportointi

Vahinkovakuutus. 2014. Sampo Group. Päivitetty 26.3.2014. <http://www.sampo.com/fi/konserni/konsernin-rakenne/82804> Luettu 18.11.2014

Valtiovarainministeriö. 2007. Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa II – Henkilöstötunnusluvut strategisen muutoksen ohjaajina ja todentajina. Helsinki. Edita Prima Oy.

Vanhala, S. & Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.

Viitala, Riitta 2004. Henkilöstöjohtaminen. Edita Publishing, Vaasa.

Vuosikertomus 2013. Sampo Group. <http://ar2013.sampo.com/fi/> Luettu 18.11.2014

Yhteiskuntavastuun raportointiohjeistus. 2006.

HR Key Performance Index –raportin sisällysluettelo

Index

	Page
Index	2
Employees per BA (FTE net/Heads)	3
Employees per Country (FTE net/Heads)	4
Employees - Distribution on age per BA and Country (FTE)	5
Employees - Turnover per BA and Country (Heads)	6
Number of managers out of employees per BA and Country (FTE)	7
Employees and Managers - Distribution on gender / BA (FTE)	8
Employees and Managers - Distribution on gender / Country (FTE)	9
Employees - If's Unhealth situation	10
Average Salary Development per Country / all persons	11
Average Salary Development identical individuals – YTD	12
Sickness compensations- Country wise differences	13

Uudistetun HR Key Performance Index –raportin sisällysluettelo

INDEX

	Page
Index	2
Employees per BA (FTE net/Heads)	3
Employees per Country (FTE net/Heads)	4
Temporary employees by Country and BA (FTE net)	5
Employees in If's offices (FTE net)	6
Employees - Distribution on age per BA and Country (FTE)	7
Employees - Turnover per BA and Country (Heads)	8
Number of managers out of employees per BA and Country (FTE)	9
Employees and Managers - Distribution on gender / BA (FTE)	10
Employees and Managers - Distribution on gender / Country (FTE)	11
Variable compensation - distribution on gender	12
Employees - If's Unhealth situation	13
Average Salary Development per Country all persons	14
Average Salary Development identical individuals – YTD	15
Sickness compensations- Country wise differences	16



Ensimmäisen teemaraportin sisällysluettelo

INDEX

<u>If's Unhealth situation by Country</u>	2
<u>If's Unhealth situation by Business Area</u>	3
<u>If's Unhealth situation by gender (Country and BA)</u>	4
<u>If's Unhealth situation by age (Country and BA)</u>	5
<u>If's Unhealth situation by gender and age (Country and BA)</u>	6
<u>The share of employees in different sickness % groups (Country and BA)</u>	7
<u>Action plans: Norway, Sweden, Finland, Denmark</u>	8-11

