



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

JOHANNA VIKKI

# HR-raportoinnin kehittäminen

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINNAN  
KOULUTUSOHJELMA YAMK

2021

Tekijä Vikki, Johanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Toukokuu 2021
	Sivumäärä 65	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi <b>HR-raportoinnin kehittäminen</b>		
Tutkinto-ohjelma Johtamisen ja palveluliiketoiminnan (YAMK) koulutusohjelma		
Tiivistelmä  <p>Opinnäytetyössä kehitettiin HR-raportointia Satakunnan Osuuskaupassa. Uuden henkilötietojärjestelmän käyttöönotto loi uudet mahdollisuudet raportoinnille. Tavoitteena oli laatia raportoinnin kokonaisuus esimiesten, HR-ammattilaisten ja yrityksen johdon tarpeisiin.</p> <p>Työn teoreettinen viitekehys koostui henkilöstöhallinnon digitaalisuudesta ja datalähtöisyydestä, henkilötietojärjestelmästä, master datasta, tietoturvallisuudesta, HR-raportoinnista, tunnusluvuista ja mittareista, HR-analytiikasta ja dataohjautuvasta päätöksenteosta.</p> <p>Tutkimus toteutettiin konstruktivisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastattelua, kyselyä ja aivoriihiä ideointimenetelmää. Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella laadittiin HR-mittarit ja listaus raportoinnista sekä järjestettiin raportoinnin koulutusta.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella voitiin todeta, että HR-raportointi oli vielä vähäistä, mutta tarvetta raportoinnille oli. Raportointi koettiin hyödylliseksi ja raporteista saatiin tietoa oikea-aikaisiin toimintoihin ja päätöksenteon tueksi.</p>		
<u>Asiasanat</u> HR-raportointi, HR-analytiikka, päätöksenteko, digitalisaatio		

Author Vikki, Johanna	Type of Publication Master's thesis	Date May 2021
	Number of pages 65	Language of publication: Finnish
Title of publication <b>Development of HR reporting</b>		
Degree programme Degree Programme in Management and Service Business, Master's Programme		
Abstract  <p>In the thesis, HR reporting was developed in Satakunnan Osuuskauppa. The introduction of the new human resource information system created new opportunities for reporting. The aim was to prepare a set of reporting for the needs of supervisors, HR professionals and company management.</p> <p>The theoretical framework consisted of digital and data-oriented human resource management, human resource information systems, master data, information security, HR reporting, key figures and indicators, HR analytics and data-driven decision-making.</p> <p>The study was conducted as a constructive study. The research methods used were a thematic interview, a survey and a brainstorming-type ideation method. Based on the results of the study, HR indicators and a list of reporting were prepared and reporting training was provided.</p> <p>Based on the results of the study, it could be stated that HR reporting was still limited, but there was a need for reporting. Reporting was considered useful and the reports provided information for timely activities and decision support.</p>		
<u>Key words</u> HR-reporting, HR-analytics, decision making, digitization		

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	5
2 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET.....	5
2.1 Kohdeorganisaatio.....	5
2.2 Kehittämistyön lähtökohta .....	7
2.3 Kehittämistyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	8
2.4 Kehittämistyön teoreettinen viitekehys .....	9
3 KEHITTÄMISTYÖN TUTKIMUSMENETELMÄT .....	11
3.1 Lähestymistapa.....	11
3.2 Tiedonkeruumenetelmät.....	11
4 HENKILÖSTÖHALLINNON DIGITAALISUUS JA DATALÄHTÖISYYS .....	13
4.1 Digitalisoituva henkilöstöhallinto .....	13
4.2 Henkilötietojärjestelmät .....	16
4.3 Master data .....	19
4.4 Tietoturvallisuus.....	21
5 HR-RAPORTOINTI PÄÄTÖKSENTEON TUKENA .....	22
5.1 HR-raportointi .....	22
5.2 Tunnusluvut ja mittarit .....	25
5.3 HR-analytiikka .....	28
5.4 Dataohjautuva päätöksenteko.....	31
6 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS JA TUTKIMUSTULOKSET.....	35
6.1 Teemahaastattelu .....	35
6.2 Kysely.....	38
6.3 Aivoriihi .....	41
6.4 Tutkimustulosten analysointi .....	43
6.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	46
7 HR-RAPORTOINNIN KEHITTÄMINEN .....	47
8 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	50

LÄHTEET

LIITTEET

## 1 JOHDANTO

Digitalisaatio on yksi voimakkaimmin vaikuttava megatrendi maailmassa (Viitala 2021, 254). Teknologia on kehittynyt digitalisaation vaikutuksesta, samalla datan määrä on kasvanut. Liittämällä digitaalisen teknologian ja datan, saadaan uusia toimintatapoja, jotka vaikuttavat laajalti yrityksen eri toimintoihin, kuten henkilöstöhallinnon (HR, human resources) osa-alueisiin. Ottamalla käyttöön analytiikkaa voidaan datasta tuottaa entistä enemmän arvoa ja tukea päätöksentekoon. (Fernandes & Gallardo-Gallardo 2020, 1–2.)

Samalla kun datan määrä on kasvanut, tulee sen laatuun kiinnittää huomioita. Hyvän ja mahdollisimman paljon tietoa antavan raportin perustana on laadukas data. Visuaalisella ja havainnoivalla raportilla, johon on koottu olennaiset asiat, raportista saadaan tukea päätöksentekoon. Raportista saatavan tiedon pohjalta päätöksenteko on rationaalista ja todennettuun tietoon pohjautuvaa.

Tässä kehittämistyössä kehitetään Satakunnan Osuuskaupan HR-raportointia. Uusi henkilötietojärjestelmän käyttöönoton myötä raportoinnin osa-aluetta halutaan kehittää esimiesten, henkilöstöhallinnon ja yrityksen johdon tarpeisiin. Tavoitteena on luoda raportoinnin kokonaisuus erilaisia tutkimusmenetelmiä käyttäen.

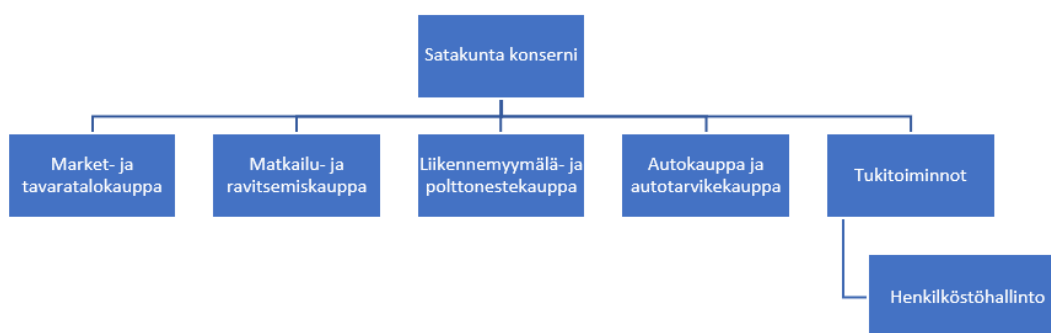
## 2 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET

### 2.1 Kohdeorganisaatio

Satakunnan Osuuskauppa harjoittaa liiketoimintaa monella toimialalla, tarjoten palveluita laaja-alaisesti asiakasomistajilleen. Satakunnan Osuuskaupan toimialat ovat market- ja tavaratalokauppa, matkailu- ja ravitsemiskauppa, liikennemyymälä- ja polttonestekauppa sekä auto- ja autotarvikekauppa. Satakunnan Osuuskauppa on perustettu vuonna 1917. Satakunnan Osuuskaupan omistavat asiakasomistajat, joita on yli 70 000. Satakunta-konserniin kuuluvat Satakunnan Osuuskauppa ja Palin Oy sekä

kiinteistöyhtiöitä. Satakunta-konsernin palveluksessa vuonna 2020 oli keskimäärin 1 200 henkilöä. Satakunnan Osuuskaupan toiminta-ajatuksena on tuottaa kilpailukykyisesti etuja ja palveluita asiakasomistajilleen. (Satakunnan Osuuskaupan www-sivut 2020; Satakunnan Osuuskaupan toimintakertomus 2020, 3.)

Satakunnan Osuuskaupan henkilöstöhallinnon osasto on yksi tukitoiminnoista, joka palvelee nelihenken tiimin voimin kaikissa henkilöstöasioissa koko Satakunta-konsernia. Tiimiin kuuluu henkilöstöjohtaja, kaksi HR-asiantuntijaa ja HR-tukihenkilö. Tehtäväkentät sisältävät laajalti henkilöstöhallinnon tehtäviä rekrytoinnista työsuhteen päättämiseen. Kuviossa 1 on Satakunta-konsernin organisaatiokaavio.



Kuvio 1. Satakunta-konsernin organisaatiokaavio.

Satakunnan Osuuskauppa on yksi S-ryhmään kuuluvista alueosuuskaupoista. S-ryhmä koostuu Osuuskauppojen keskuskunnasta (SOK) ja 19 alueosuuskaupasta. Alueosuuskaupat ovat itsenäisiä organisaatioita, joille SOK tuottaa hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita. Esimerkiksi HR-ketjuohjaus ohjaa ja kehittää S-ryhmän henkilöstötyötä. S-ryhmän visiona on olla kaupparyhmä, joka tuottaa ylivoimaista hyötyä ja helpoutta omasta kaupasta. Kannattavuuden parantaminen ja asiakastyytyväisyyden kasvattaminen ovat keskeisempiä S-ryhmän strategisia tavoitteita. Tulevaisuuden haasteisiin vastataan lisäämällä kehittämistä innovatiivisiin, digitaalisiin ja muihin asiakaslähtöisiin palveluratkaisuihin. (S-ryhmän www-sivut 2020.)

Satakunnan Osuuskaupan (Satakunnan Osuuskaupan www-sivut 2020) arvot ovat:

- Olemme asiakasta varten
- Toimimme vastuullisesti ja luotettavasti

- Uudistumme jatkuvasti
- Toimimme tuloksellisesti
- Olemme hyvä satakuntalainen

## 2.2 Kehittämistyön lähtökohta

S-ryhmän henkilöstötyön yksi strategisista tavoitteista on hyödyntää digitalisaatiota ja yhtenä strategisena periaatteena on tehostaa ja modernisoida työtä digitaalisilla ratkaisuilla. S-ryhmässä on otettu uusi pilvipalvelupohjainen henkilötietojärjestelmä käyttöön joulukuussa vuonna 2019. Tietojärjestelmä on itsepalveluperiaatteella toimiva järjestelmä, jossa työntekijät itse hallinnoivat henkilökohtaisia tietojaan ajasta ja paikasta riippumatta. Uuden järjestelmän käyttöönotto on tuonut mukanaan, uuden järjestelmän opettelun lisäksi, uuden toimintatavan. Uusi työväline mahdollistaa myös jatkuvan ja joustavan tavan kehittää toimintamalleja. (S-ryhmän intranet 2020.) Henkilötietojärjestelmä toimii henkilötietojen master datan -lähteenä, josta tietoa kulkee niin muihin henkilöstöhallinnon järjestelmiin kuin taloushallinnon ja liiketoiminnan eri järjestelmiin kasvavissa määrin.

Satakunnan Osuuskaupassa henkilötietojärjestelmä on otettu vaiheittain käyttöön. Tavoitteena on saada järjestelmä täyteen hyötykäyttöön, jolloin se toimii apuvälineenä muun muassa suoriutumisen johtamisessa ja osaamisen kehittämisessä. Järjestelmä myös vapauttaa työtä hallinnollisista tehtävistä ja tuottaa arvokasta tietoa raportoinnin avulla. Henkilötietojärjestelmän kautta hoidetaan muun muassa rekrytointi, työsuhde- ja henkilötiedot, poissaolot ja vapaat, koulutusten hallinta, osaamisen kehittäminen, suoritusten johtaminen, palkitseminen sekä raportointi. Raportointi käsittää henkilöstöraportoinnin ja kaikkien edellä mainittujen toimintojen raportoinnin.

Opinnäytetyön aihetta pohdittaessa alkukevällä 2019 henkilötietojärjestelmän raportointia ei ollut vielä otettu laajemmin käyttöön Satakunnan Osuuskaupassa. Raportoinnin osa-aluetta päätettiin kehittää opinnäytetyön avulla. Raportointimoduulia raporttien luomiseen ja muokkaamiseen käyttää Satakunnan Osuuskaupassa ensisijaisesti henkilöstöhallinnon tiimi, johon opinnäytetyön tekijä myös kuuluu, toimien järjestelmän yhtenä pääkäyttäjänä. Henkilöstöhallinnon lisäksi esimiehet pystyvät ajamaan

järjestelmästä heille räätälöityjä raportteja, mitä esimiehet eivät pystyneet edellisessä henkilötietojärjestelmässä tekemään. Raportoinnin mahdollisuus edelliseen henkilötietojärjestelmään verrattuna on merkittävä, sillä uusi henkilötietojärjestelmä mahdollistaa muun muassa kuvaavan ja havainnollistavan dashboard-raportoinnin. Dashboard (kojelauta) nimitys tulee siitä, että yhdellä näkymällä nähdään useampi asia, kuten auton kojelaudalla (Johnson & Gueutal 2011, 7). Henkilötietojärjestelmässä on myös mahdollista ajastaa raportteja, jolloin ne muodostuvat automaattisesti järjestelmään halutuille henkilöille, haluttuna aikana.

Kehittämistyön avulla lähdetään kehittämään raportointia suunnitelmallisempaan suuntaan. Raporttien tarpeita pohditaan tarkemmin: mikä on raporttien merkitys, mihin niitä voi käyttää ja miten raporteista saadaan hyötyä. Tarvetta kehittämislle on, koska näitä asioita ei ole ennen pohdittu. HR-raportit ovat helposti löydettävissä ja tietoisuus raporteista kasvaa koko organisaatiossa työssä muodostuvan raporttilistauksen ansiosta. Kehittämistehtävän myötä saadaan olemassa oleva data hyötykäyttöön ja luodaan datasta tietämystä, jota voi käyttää hyväksi päätöksenteossa, uuden tiedon luomisessa tai ennakoinnissa. Kehittämistyön kautta uudistetaan raportointia ja sen käytänteitä sekä tuodaan esille raportoinnin ja datan merkitystä ja niistä saatavaa hyötyä.

### 2.3 Kehittämistyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän kehittämistyön tehtävänä on kehittää HR-raportointia Satakunnan Osuuskaupassa uuden henkilötietojärjestelmän mahdollistamilla tavoilla ja selvittää, miten saatua tietoa voidaan hyödyntää päätöksenteossa. Tarkoituksena on saada selville, mitä raportteja tulisi luoda usein toistuvaan käyttöön ja esimerkiksi kerran vuodessa raportoitaviin henkilöstösuunnitelmaan ja tilinpäätöstä varten. Nämä raportit muodostavat raportoinnin kokonaisuuden, listauksen käytössä olevista raporteista, jotka esitetään kehittämistyön tuloksena. Lisäksi on tarkoituksena selvittää, miten raporteista saatavaa tietoa voidaan yleisesti käyttää hyödyksi päätöksenteossa. Kehittämistyössä karotetaan raportoinnin nykytila, raportoinnin tarpeet ja tavoitetila erilaisia tiedonkeruumenetelmiä käyttäen. Tämän jälkeen toteutetaan haluttu raportoinnin kokonaisuus, jonka jälkeen raportit testataan ja analysoidaan.



Kehittämistyön tavoitteena on luoda raportoinnin kokonaisuus, jota esimiehet, HR-henkilöstö ja johto voivat hyödyntää. Tavoitteena on myös selvittää, miten raportoinnista tuotettua tietoa voidaan käyttää hyödyksi päätöksenteon tukena. Tutkittavaan ongelmaan saadaan ratkaisu muuttamalla tutkimusongelma tutkimuskysymyksiksi (Kananen 2012, 16). Tämän kehittämistyön tutkimuskysymykset ovat:

Päätutkimuskysymys:

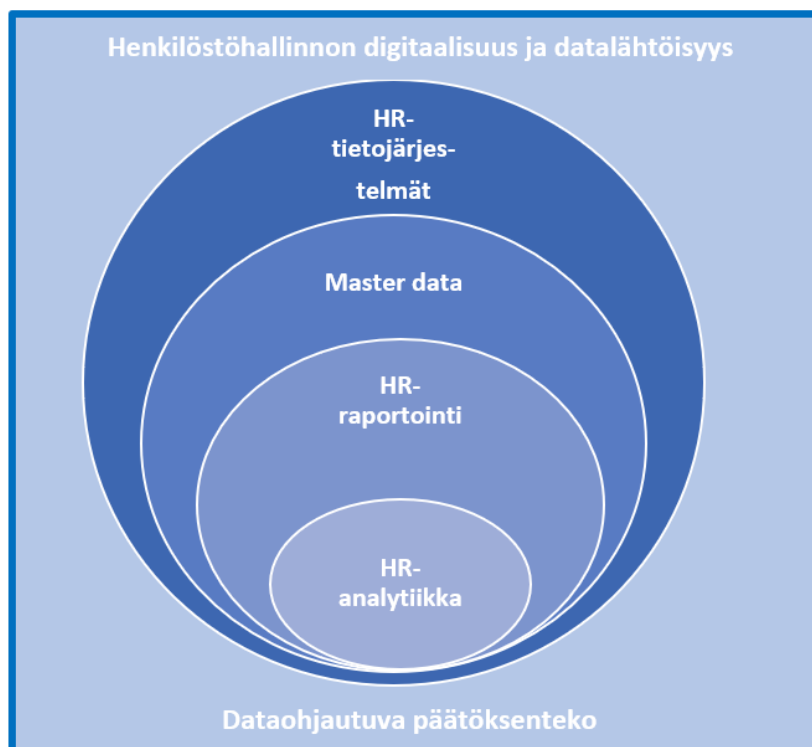
- Miten HR-raportointia tulisi kehittää, jotta se olisi hyödyksi esimiehille, HR:lle ja johdolle?

Apututkimuskysymykset:

- Mikä on raportoinnin nykytila?
- Mille raporteille on tarvetta/hyötyä: esimiehille, HR:lle ja johdolle?
- Miten saatua tietoa voidaan käyttää hyödyksi päätöksenteossa?

## 2.4 Kehittämistyön teoreettinen viitekehys

Kehittämistyön teoreettinen näkökulma on vahvasti henkilöstöhallinnon digitalisui-teen ja datalähtöisyyteen pohjautuva. Työssä tarkastellaan henkilöstöhallinnon nykytilannetta, miten digitalisuus ja uusi teknologia ovat sitä muokanneet ja tulevat muok-kaamaan. Koska kehittämistyössä kehitetään henkilötietojärjestelmän raportointia, huomioidaan teoreettisessa osuudessa myös henkilötietojärjestelmät, master data ja tietoturvallisuus. Teoriaosuudessa käsitellään myös HR-raportointia, HR-analytiikkaa ja miten tieto ohjaa päätöksentekoa. Kuviossa 2 on esitelty tämän opinnäytetyön teo-reettinen viitekehys.



Kuvio 2. Kehittämistyön teoreettinen viitekehys.

Teoreettisessa viitekehyksessä kaiken taustalla on digitaalisuus, joka on mahdollistanut uusien teknologioiden ja datalähtöisyyden henkilöstöhallinnossa. Henkilötietojärjestelmät kehittyvät uusien teknologioiden myötä ja mahdollistavat entistä paremman datan käytön HR-raportoinnin avulla. Tietojärjestelmät sisältävät master datan, jonka oikeellisuus on yksi laadukkaan datan tärkeimmistä ominaisuuksista. Henkilötietojärjestelmän ja laadukkaan master datan avulla on mahdollista tuottaa erilaisia raportteja muun muassa tukemaan päätöksentekoa tiedon pohjalta. HR-analytiikalla voidaan dataa jalostaa ja rikastaa entistä informatiivisemmaksi ja ennustavammaksi, jolloin siitä saadaan lisäarvoa päätöksentekoon. Nämä kaikki osa-alueet tukevat ja mahdollistavat dataohjautuvan, tietoon perustuvan päätöksenteon.

## 3 KEHITTÄMISTYÖN TUTKIMUSMENETELMÄT

### 3.1 Lähestymistapa

Tutkimuksen lähestymistavalla tarkoitetaan usein sitä, onko tutkimus laadullinen tai määrällinen (Puusa & Juuti 2020, 9). Tämän kehittämistyön lähestymistapa on laadullinen eli kvalitatiivinen. Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on ymmärtää ja kuvata tutkimuskohteen ilmiötä, rakennetta, muuttujia ja niiden välisiä yhteyksiä. Laadullista tutkimusta tarvitaan kaikissa tutkimuksen vaiheissa, kuten lähtötilanteen arvioinnissa, ongelman määrittelyssä ja tulosten sekä tavoitteiden analysoinnissa. (Kananen 2012, 31; 92.) Laadullisessa tutkimuksessa tyypillistä on, että pyritään selvittämään tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmia ja kokemuksia erilaisia menetelmiä käyttäen (Puusa & Juuti 2020, 14). Kehittämistyössä on myös määrällisen tutkimuksen piirteitä, kyselyn muodossa.

Tämän kehittämistyön tutkimusote on konstruktiiivinen. Tutkimusote kuvaa täsmällisemmin, millainen tutkimus on (Puusa & Juuti 2020, 9). Konstruktiiivinen tutkimus tulee kyseeseen silloin, kun tavoitteena on luoda konkreettinen tuotos (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 65). Tässä kehittämistyössä konkreettinen tuotos on HR-raportoinnin kokonaisuus uuteen henkilötietojärjestelmään. Raporttikokonaisuus saadaan selville selvittämällä ensin raporttien tarve ja sitten toteuttamalla raportit. Lopuksi raportit testataan. Myös teoriaosuudella pyritään tuottamaan vastausta tutkimuskysymykseen, miten saatua tietoa voidaan käyttää hyödyksi päätöksenteossa. Kehittämistyössä toteutuvat konstruktiiiviselle tutkimukselle tyypilliset piirteet: ongelma on tosielämästä, se perustuu teoriapohjaan, tutkimuksessa tuotetaan konkreettinen ratkaisu ja tutkija on itse mukana tutkimuksessa sekä toimii muutoksen toteuttamisessa (Ojasalo ym. 2018, 66).

### 3.2 Tiedonkeruumenetelmät

Tiedonkeruumenetelmät tarkoittavat sitä menetelmien kokonaisuutta, jolla lähestytään tutkimuksen aihetta ja vastataan tutkimuskysymyksiin (Puusa & Juuti 2020, 9). Konstruktiiivinen tutkimus ei rajaa pois mitään tiettyä tutkimusmenetelmää, vaan

menetelmiä kannattaa käyttää kattavasti. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa painottuu yhteistyö. Tällöin myös erilaisista ideointimenetelmistä on hyötyä. (Ojasalo ym. 2018, 68.) Tässä kehittämistyössä käytetään tiedonkeruumenetelminä haastattelua, kyselyä ja aivoriihityyppistä menetelmää, joiden avulla etsitään vastauksia tutkimuskysymyksiin. Teoriaosuus tukee myös osaltaan tutkimusta. Taulukossa 1 on kuvattu, mihin tutkimuskysymykseen milläkin tutkimusmenetelmällä haetaan vastausta.

Taulukko 1. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ja tutkimusmenetelmät.

<b>Päättökysymys</b>	
<b>Miten HR-raportointia tulisi kehittää, jotta se olisi hyödyksi esimiehille, HR:lle ja johdolle?</b>	
<b>Apututkimuskysymykset</b>	<b>Tutkimusmenetelmä</b>
<b>Mikä on raportoinnin nykytila?</b>	<b>Haastattelu</b>
<b>Mille raporteille on tarvetta/hyötyä: esimiehille, HR:lle ja johdolle?</b>	<b>Kysely, aivoriihi, haastattelu</b>
<b>Miten saatua tietoa voidaan käyttää hyödyksi päätöksenteossa?</b>	<b>Haastattelu, teoria</b>

Tiedonkeruumenetelmänä kaikissa tutkimuskysymyksissä on haastattelu. Haastattelujen yhtenä tehtävänä on tutkittavien asioiden selventäminen ja syventäminen (Ojasalo ym. 2018, 106). Haastattelumuodoksi valikoitui teemahaastattelu, jossa haastattelu tapahtuu keskeisten teemojen mukaan, teemarungon avulla. Teemahaastattelu on vuorovaikutteista, jossa pääpaino on ihmisten tulkinnoissa ja asioille antamissa merkityksissä. Teemahaastattelulle on myös tyypillistä, että haastatteluja on useita, koska harvoin yhdestä haastattelukerrasta saadaan kaikkea tarvittavaa tietoa. (Kananen 2012, 102–103.) Haastattelussa selvitetään henkilöstöjohtajan näkökulmasta johdon HR-raportoinnin nykytilaa ja tulevaa tarvetta sekä arvio siitä, miten raportointia voidaan käyttää hyödyksi päätöksenteossa. Nämä ovat myös teemahaastattelun aihepiirit, teemat.

Kyselyn avulla selvitetään Satakunnan Osuuskaupassa työskentelevien esimiesten kokemaa raportointitarvetta. Sähköinen kysely on tähän sopiva menetelmä, koska sen avulla saadaan kerättyä tutkimusaineistoa monelta henkilöltä, nopeasti ja vaivattomasti. (Ojasalo ym. 2018, 121). Kysely tehdään kokonaistutkimuksena eli kysely lähetetään sähköisesti (Microsoft Forms -lomake) kaikille tulostavuuksissa oleville esimiehille.

Kolmas tiedonkeruumenetelmä on aivoriihityyppinen ideointimenetelmä. Aivoriihessä tuotetaan ideoita ja ratkaisuja ryhmässä (Ojasalo ym. 2018, 160). Aivoriihityöskentelyssä puheenjohtajalla on vetovastuu ja hän stimuloi ideointia sekä kirjaa ideat ylös. Kaikki ideat kannattaa säilyttää mahdollista myöhempää käyttöä varten. Luovassa ongelmanratkaisussa ideoita tulee yhdistellä ja kehittää edelleen sekä sallia villit ideat, jotka laajentavat ajattelua ja saavat huomaamaan asioita, joita muutoin ei huomaisi. (Harisalo 2011, 77–80). Aivoriiehen osallistuvat opinnäytetyön tekijä vetäjänä sekä Satakunnan Osuuskaupan kaksi HR-asiantuntijaa. Ideointitilaisuudella on tarkoitus selvittää henkilöstöhallinnon omat raportointitarpeet raporttikokonaisuutta varten.

## 4 HENKILÖSTÖHALLINNON DIGITAALISUUS JA DATALÄHTÖISYYS

### 4.1 Digitalisoituva henkilöstöhallinto

Maailma on digitalisoitunut. Digitalisaatio vaikuttaa kaikissa yrityksen toimissa. Digitaaliset teknologiat ja kasvanut datan määrä muuttavat vanhoja toimintoja ja luovat uusia. (Fernandes & Gallardo-Gallardo 2020, 1.) Digitalisaatiolle ei ole vielä vakiintunutta määritelmää (Ilmarinen & Koskela 2015, 22; Varanka, Mäkikangas, Hyypiä, Jalonen & Samppala 2017, 13). Juha Itkonen (2015) määrittää digitalisaation:

*”Digitalisaatio tarkoittaa tiedon tallentamista, siirtämistä ja käsittelyä tietokoneiden ymmärtämässä muodossa, mutta käsitteellä viitataan myös laajemmin taloudelliseen ja yhteiskunnalliseen muutosprosessiin, joka on seurausta tieto- ja viestintäteknikan (ICT) kehityksestä.”*

Valtiovarainministeriö (2016) on määritellyt digitalisaation:

*”Digitalisaatio on sekä toimintatapojen uudistamista, sisäisten prosessien digitalisointia, että palveluiden sähköistämistä. Kyse on isosta oivalluksesta, miten omaa toimintaa voidaan muuttaa jopa radikaalisti toisenlaiseksi tietotekniikan avulla. Käyttäjälähtöisyys on olennainen osa digitalisaatiota. Hallintoa on kehitettävä asiakkaan näkökulmasta, oli sitten kyse ulkoisesta tai sisäisestä asiakkaasta.”*

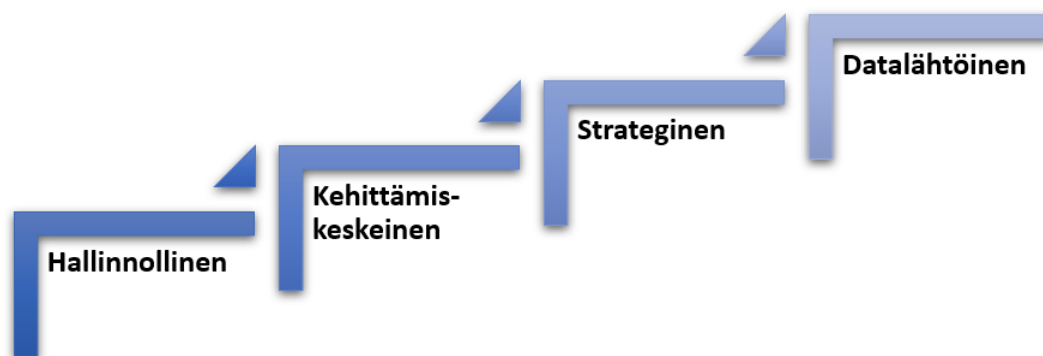
Määritelmistä käy ilmi, että digitalisaatiossa on kyse laajasta ilmiöstä, jonka mahdollistajana on kehittynyt tietotekniikka ja teknologia.

Digitalisaatio on verrattavissa teolliseen vallankumoukseen, joka vaikuttaa koko maailman yhteiskunnalliseen ja taloudelliseen kehityskulkuun. Digitalisaation avulla tietoa voidaan käsitellä ja prosessoida sekä jakaa nopeammin ja vaivattomammin. Tällä on väistämättömiä vaikutuksia yrityksen strategiaan. (Hämäläinen, Maula & Suominen, 2016 21–22). Digitalisaatio vaikuttaa kaikkiin yrityksen osiin, tasoihin ja toimintoihin ja parhaimmillaan parantaa toiminnan tehokkuutta ja laatua (Ilmarinen & Koskela 2015, 25; 32). Digitalisaatio vaikuttaa myös henkilöstöhallinnon tehtäväkenttään. Erilaisten, uusien teknologioiden hyödyntäminen tuo mahdollisuuksia kehittää niin henkilöstöhallintoa kuin liiketoimintojakin. Uusi teknologia tuo uusia toiminta- ja työtapoja. Teknologian mahdollistaman analytiikan avulla voidaan tuottaa tietoa päätöksenteon tueksi. Näin henkilöstöhallinto pystyy tuottamaan entistä enemmän lisäarvoa yritykselle. (Pukkila 2018.)

Henkilöstöhallinto on kehittynyt vuosien saatossa, samalla kun yritysten toimintatavat ja yhteiskunta ympärillä ovat muuttuneet. Tämä on vaikuttanut myös henkilöstöhallinnon toimijoiden rooliin. Aluksi henkilöstöhallinnolla oli hallinnollinen rooli, jolloin tehtäviin kuului muun muassa koulutusten järjestäminen ja työsuhdeasioiden hoitaminen. Tämän jälkeen suuntauksena oli kehittäjän rooli. Tällöin alettiin tekemään henkilöstösuunnitelmia ja osaamisen sekä henkilöstön kehittämistä tuli henkilöstöhallinnon johtavia ajatuksia. Henkilöstöhallinto oli menossa strategisempaan suuntaan, jolloin henkilöstöhallintoa alettiin tarkastella sekä liikkeenjohdollisesta että strategisesta näkökulmasta. Tietointensiivisyyden kasvun myötä henkilöstöjohtamisen strategisuus on voimistunut. Henkilöstöhallinnon ammattilaiset nähdään entistä enemmän tukipalvelun roolissa. (Salojärvi 2013, 23–25; Viitala 2013, 30–33.)

Ulrich ja Dulebohn (2015, 203) näkevät henkilöstöhallinnon olevan 2000-luvulla edelleen vahvasti strateginen ja heidän mukaansa henkilöstöhallinnon tehtävä on tuoda

lisääarvoa niin yritykselle ja sen työntekijöille kuin myös asiakkaille ja yhteistyökumppaneille. Uudet teknologiat ja kasvava datan määrä tuovat henkilöstöhallintoon vastaavasti datalähtöisyyttä, joka mahdollistaa tietoon perustuvan päätöksenteon. (Lawler & Boudreau 2018, 5.) Marrin (2018, 1) mukaan HR-ammattilaisten rooli tulee muuttamaan entistä strategisemmaksi automaation, robotiikan ja tekoälyn myötä. Tämä on askel kohti datalähtöistä henkilöstöhallintoa. (Marr 2018, 1–2.) Kuviossa 3 on kuvattu henkilöstöhallinnon kehittymistä tähän päivään.



Kuvio 3. Henkilöstöhallinnon kehittyminen (mukaillen Salojärvi 2013, 27; Marr 2018, 1).

Datalähtöinen henkilöstöhallinto (data-driven HR tai intelligent HR) pyrkii datan ja kehittyneen teknologian avulla parantamaan työntekijöiden suorituskykyä ja tuottamaan yritykselle arvoa (Marr 2018, 2). Marrin (2018, 5) mukaan dataa käytetään parantamaan päätöksentekoa, optimoimaan toimintoja, ymmärtämään asiakkaita ja kaupallistamaan dataa. Henkilöstöhallinto voi käyttää dataa parantamaan omia päätöksiään, tekemään HR-prosesseista entistä tehokkaampia, ymmärtämään ja arvioimaan henkilöstön vaikutuksia yritykselle ja parantamaan henkilöstön hyvinvointia. HR-dataa voidaan myös raportoida yrityksen muille tahoille, tukemaan yrityksen ja sen eri toimintojen päätöksentekoa. (Marr 2018, 2; 5.)

Kehittynyt teknologia vaikuttaa HR-ammattilaisen työhön, kun osa perinteisistä HR-toistista on siirtynyt esimiehille ja henkilöstölle (Viitala 2013, 34). Tämä muuttaa henkilöstöhallinnon roolia. Työntekijät pääsevät itse henkilötietojärjestelmään, milloin vain ja miltä laitteelta vain, mikä vähentää henkilöstöhallinnon hallinnollista roolia (Lawler & Boudreau 2018, 5). Deloitteen HR-trendien tutkimus (2017, 89) tuo esille, että

digitaalinen, maailmanlaajuinen muutos tuo myös HR-ammattilaisille digitaalisten teknologioiden osaamisvaatimuksia sekä kykyä uudelleen organisoida henkilöstöhallinnon prosessit digitalisaation vaatimusten mukaisiksi.

#### 4.2 Henkilötietojärjestelmät

Suuri, yksittäinen kokonaisuus digitalisaatiossa on teknologia, joka mahdollistaa älykkäämpiä ratkaisuja esimerkiksi robotiikan, tekoälyn ja automaation kautta. Nykyaikana digitaaliset teknologiat ovat yrityksille tärkeitä strategisia valintoja. (Pyyhtiä 2019, 71; 77–78.) Teknologian tuomien hyötyjen ja vaikutusten ymmärtäminen on oleellista. Tuomalla teknologian osaksi strategiaa, pärjää digitalisoituvassa maailmassa paremmin (Lappalainen 2018). Tietojärjestelmillä on oleellinen ja merkittävä rooli organisaatiossa sillä organisaation eri toiminnoista kertyy järjestelmään suuria määriä reaaliaikaista dataa. Yrityksen erilaiset tarpeet ja toiminnot määrittelevät sen, millainen tietojärjestelmän tulee olla. (Laihonen ym. 2013, 65–66.) Johnson & Gueutal (2011, 7) näkevät teknologian parantavan HR-analytiikkaa ja sitä kautta henkilöstöhallinnon tehokkuutta.

Henkilöstöhallinnon johtamisen informaatiojärjestelmä (HRIS, Human Resource Information System) yhdistää henkilöstöhallinnon johtamisen ja teknologian. Se pitää sisällään teknologian, joka mahdollistaa tiedon hankinnan, säilyttämisen, muokkaamisen, analysoinnin ja jakamisen. Tämän lisäksi se pitää sisällään ihmiset, käytännöt ja toimintamallit sekä datan. Pää tavoitteena on tarjota tietyltä ajalta tarkkaa tietoa. (Kavanagh, Thite & Johnson 2012, 2; 17.) Henkilötietojärjestelmät kasvattavat kilpailukykyä henkilöstötoimintoja tehostamalla, mahdollistavat entistä strategisemmän henkilöstöjohtamisen, virtaviivaistavat henkilöstöjohtamista ja nopeuttavat päätöksentekoa. Nykyään henkilötietojärjestelmät ovat reaaliaikaisia ja sisältävät mahdollisimman paljon erilaisia henkilöstöhallinnon toimintoja. Tietojärjestelmästä saatava tieto voi olla laadullista (ohjeistukset) ja määrällistä (muun muassa henkilöstömäärät). Tietojärjestelmien avulla tieto on mahdollista pitää ajan tasalla, tiedon saatavuus paranee sekä raportointi helpottuu. Raporttien avulla pystytään tuottamaan muun muassa tietoa strategian ja tavoitteiden saavuttamiseksi. (Viitala 2013, 261–263.)



Uudenaikaiset henkilötietojärjestelmät voivat sisältää erilaisia portaaleja eri ryhmien käyttöön, kuten oma näkymä työnhakijoille, työntekijöille, esimiehelle, johdolle ja HR-ammattilaisille sekä mahdollisesti myös ulkopuolisille sidosryhmille, kuten työterveyshuollolle. Tyypillistä järjestelmille on myös se, että järjestelmiin pääsee milloin vain, miltä laitteelta vain, itsepalveluperiaatteella. Henkilötietojärjestelmien yksi päätehtävä on tuottaa raportteja ja tukea päätöksentekoa. Kun datan määrä järjestelmässä kasvaa, henkilötietojärjestelmän merkitys kasvaa samalla ja siitä tulee yritykselle yhä arvokkaampi. (Johnson & Gueutal 2011, 4–7.) Kun henkilötietojärjestelmät ovat monen ulottuvilla, antaa se alustan monille toiminnoille, kuten uuden työntekijän perehdyttämiseen, digitaalisten koulutusten käymiseen ja omien tietojen päivittämiseen.

Henkilötietojärjestelmät toimivat monen tahon apuna. Henkilöstöhallinnon ammattilaisille henkilötietojärjestelmät tarjoavat tarvittavat tiedot työn tekemiseen. Itsepalveluperiaatteella toimivat henkilötietojärjestelmät mahdollistavat työntekijöille pääsyn järjestelmään, jolloin he voivat nähdä omat tietonsa ja päivittää niitä tarvittaessa sekä esimerkiksi viedä poissaolotoiveet järjestelmään. Esimiehille ja johdolle henkilötietojärjestelmät tarjoavat paljon tietoa, jota he voivat käyttää apuna päätöksenteossa ja tavoitteisiin pääsemisessä. Henkilötietojärjestelmistä esimies näkee työntekijöiden työsuhdemuutokset ja tehdyt toimenpiteet, kuten työsuhteen alkamispäivän, palkkatiedot, tuntitiedot sekä niiden kehittymisen ja muutokset. Henkilötietojärjestelmät tuottavat reaaliaikaisia raportteja ja mahdollisesti myös dashboard-raportteja, joiden avulla esimiesten on mahdollista pysyä ajan tasalla ja nähdä kulloinenkin tilanne helposti. (Bedell, Cannif & Wyrick 2012, 61–64.) Henkilötietojärjestelmät voivat kattaa henkilöstöhallinnon tehtäväkenttää laajastakin, kuten kuviosta 4 käy ilmi.



Kuvio 4. Henkilötietojärjestelmän keskeisiä osa-alueita ja tuotoksia (mukaillen Kauhaneen 2012, 38).

Sähköinen henkilöstöhallinto (e-HR, Electronic Human Resource) kuvaa HR-toimintoja, jotka käyttävät digitaalisia, verkkopohjaisia teknologioita (Johnson & Guental 2011, 1). Nykyaikana henkilötietojärjestelmien datan säilytyspaikkana on modernit pilvipalvelut (Viitala 2013, 262). Pilvipalvelut ovat verkon välityksellä tarjottavia resurssipalveluita ja ohjelmistoja (Varanka ym. 2017, 23). Näihin alustoihin voidaan tallentaa suuri määrä dataa ja sitä voidaan yhdistellä ja analysoida nopeasti, kustannustehokkaasti ja joustavasti. Pilvipalvelut mahdollistavat muutokset toimintatavoissa ja siten myös uudet prosessimallit. Uudet tavat ja prosessit voivat tuoda yritykselle kilpailuetua. Muita keskeisiä etuja ovat muun muassa päätelaiteriippumattomuus, skaalautuvuus, lisäarvopalvelut ja mobiilius. Pilvipalveluihin yhdistetyt riskit liittyvät muun muassa tietosuojaan, käyttäjähallintaan ja suorituskykyyn sekä lainsäädäntöön. (Salo 2014, 6; 102–103.) Palveluntarjoaja usein vastaa sovellusten ja ohjelmistojen tietojen suojaamisesta ja varmuuskopioinnista, jolloin käyttäjälle jää vastuu sisäisestä tietoturvasta. Jos pilvipalveluun on tarkoitus tallentaa henkilötietoja, tulee huomioida säädökset henkilötietojen käsittelystä. (Varanka ym. 2017, 27; 33.)

### 4.3 Master data

Data on monessa eri muodossa oleva perusyksikkö. Se voi olla numeroita, kuvia, tekstiä tai videoita. Henkilöstöhallinnossa data voi esimerkiksi olla ikä ja koulutus. Datasta muodostuu informaatiota, kun siihen liitetään merkitys, ja kun informaatiota tulkitaan, syntyy siitä tietoa. Näin saadaan raakadatasta jalostettua yrityksen työntekijöiden keski-ikä ja koulutusrakenne. Tiedosta syntyy tietämystä, kun tieto liitetään ympäröivään kokonaisuuteen. Tällöin voidaan tietoa käyttää päätöksenteossa, esimerkiksi rekrytointipäätöksessä ja koulutussuunnitelmassa. (Kananen & Puolitaival 2019, 71; Marler & Floyd 2012, 37.) Kuviossa 5 on kuvattu datan arvoketjua tietämykseen. Dataa on verrattu rakennusten perustaan; mitä vahvempi perusta (data) on, sitä vahvempi on rakennuskin (yritys). Data nähdään nykyään yrityksen arvokkaana omaisuutena ja resursseina. Datan arvo ei muodostu pelkästään datasta itsestään, vaan siitä miten sitä käytetään ja hyödynnetään. (Mahanti 2018, 2.)



Kuvio 5. Datasta tietämykseen.

Datan yksi kategoria on master data. Master data voi koostua muun muassa asiakastiedoista, tuotetiedoista tai henkilötiedoista. (Mahanti 2018, 3–4.) Master data, jota kutsutaan myös avain-, ydin- tai perustiedoksi, on kohtalaisen pysyvää ja kriittistä dataa liiketoiminnalle, jota organisaation eri toiminnot käyttävät. Pääpaino määrittelyssä on datan kriittisyydellä, joka määrittelee ensisijaisesti, mikä tieto on organisaation master dataa. Master datalle on tyypillistä, että se on uniikkia (yksilöllisesti tunnistettavaa), tärkeää, raportoitavaa, usein käytettyä ja laajasti hyödynnettävää. (Väre 2019, 16; 23; 34–36.) Master datan kriittisyys ilmenee myös virheellisessä master datassa. Jo pienikin virhe master datassa saattaa aiheuttaa merkityksellisen virheen muissa toiminnoissa, esimerkiksi palkanmaksussa. (Mahanti 2018, 5.) Master datan määrä ei ole ratkaisevaa. Oleellisinta on, miten yritys soveltaa sitä käyttöön. (Markkula & Syväniemi 2015, 21.) Etenkin henkilöstöhallinnon keräämässä datassa (muun muassa rekrytinnista kertynyt data ja työntekijöiden työsuhdetiedot) tämä tulee huomioida,

koska se on henkilökohtaista ja arkaluonteista. Datan keräämisessä tulee olla selvillä tarkoitus, johon dataa ollaan keräämässä, jotta oikeaa dataa osataan kerätä. (Marr 2018, 34).

Master datan hallinta käsittää erilaisia menetelmiä ja toimintatapoja, joilla on tarkoitus varmistaa master datan tarkoituksenmukaisuus (Väre 2019, 37). Datan hallinnalla tähdätään siihen, että data on oikeellista ja se on turvattu niin, etteivät ulkopuoliset pääse siihen käsiksi, ja tiedon häviäminen on estetty. Tärkeää on myös se, että tieto on saatavilla tarpeen mukaan sitä tarvitsevalle. (Marler & Floyd 2012, 38.) Master datan hallinnalla saavutetaan monia hyötyjä, kuten kustannussäästöjä, ja datan analysointi helpottuu. Tehokkuutta saavutetaan muun muassa niin että samaa dataa ei syötetä tai päivitetä eri järjestelmiin, vaan se saadaan yhdestä järjestelmästä. Se tosin vaatii hyvää datan siirtoa eri järjestelmien välillä. Hyvällä master datan hallinnalla on vaikutusta myös riskien hallinnassa ja tietosuojan vaatimissa asetuksissa sekä eritoten tietosuojasetusten edellyttämässä datan laadussa. (Väre 2019, 42; 49; 51–52.)

Datan laatuun tulee kiinnittää erityisesti huomiota. Oikeellisuus, oleellisuus ja monipuolisuus ovat master datan hyödyntämisen kannalta kriittisiä tekijöitä (Markkula & Syväniemi 2015, 21; 43). Datan laadun hallinnalla ohjeistetaan, seurataan ja luodaan datan parantamisen prosesseja. Näillä toimenpiteillä on tarkoitus saada jatkuva ja kehittyvä prosessi, jolla taataan datan hyvä laatu. Datan laadun vastuu on sen omistajalla. Omistajat määrittelevät laatuvaatimukset ja säännöt, joilla määritellään hyvän laadun kriteerit. Master data on laadukasta, kun siitä voidaan yksilöidä henkilö tai asia luotettavasti ja se sisältää kaikki tarvittavat, tarkoitukseen sopivat ominaisuudet (esimerkiksi henkilönnumero tai työtehtävä), joita siltä vaaditaan eri toiminnoissa läpi organisaation. (Väre 2019, 191–193; 199.) Laadun varmistaminen vaatii paljon työtä, sitä tulee ylläpitää ja virheet tulee korjata (Laihonen ym. 2013, 20).

Koska dataa on paljon saatavilla, tulisi yrityksillä olla datastrategia, jolla kuvataan, miten dataa voidaan hyödyntää ja mitä dataa kannattaa kerätä. Datastrategian tulisi sisältää tiedon siitä, mistä dataa kerätään, miten sitä käsitellään, kuka sitä käsittelee ja kuka datan omistaa, sekä huomioida tietosuoja ja tietoturva-asiat tämän tiimoilta. (Merilehto 2018, 187.) Henkilöstöhallinnon datastrategia tulisi olla linkitettyinä läheisesti

yrityksen tavoitteisiin. Tämän pohjalta luodaan henkilöstöhallinnon oma datastrategia, jossa tulee keskittyä vain muutamiin tärkeisiin ydintavoitteisiin. (Marr 2018, 35–36.)

#### 4.4 Tietoturvallisuus

Digitalisoituvassa maailmassa tietosuojan merkitys kasvaa koko ajan (Aalto-Setälä & Viitaila 2018, 4). Tiedosta on digitalisaation ja teknisten innovaatioiden myötä tullut yrityksille merkittävä tuotannontekijä, jolloin tietosuoja ja tietoturva ovat tärkeässä roolissa. Tietosuoja koskettaa koko yrityksen toimintaa kokonaisvaltaisesti ja sen nähdään olevan tulevaisuudessa keskeinen osa-alue yrityksen strategisessa toiminnassa. (Andreasson, Riikonen & Ylipartanen 2019, 19; 22.) Henkilötietojärjestelmät sisältävät entistä enemmän dataa, joka on tyypillisesti luottamuksellista, ja joka tulee huomioida tarkasti jo henkilötietojärjestelmää hankittaessa (Kauhanen 2012, 39).

Tietosuoja on vakiintunut ilmaisu, kun puhutaan henkilötietojen suojasta ja henkilötietojen käsittelyyn liittyvistä oikeuksista ja velvollisuuksista. Tietosuojan tarkoituksena on suojata luonnollisen henkilön tietoja kuin myös yksityisyyttä, oikeutta ja etuja henkilötietoja käsiteltäessä. (Alapuranen, Lehtonen, Koskinen & Wiberg 2020, 37–38.) Tietoturvalla pyritään suojaamaan henkilöiden yksityisyyttä. Tällaisia toimia voivat esimerkiksi olla tietojärjestelmien ja -verkkojen keskeytymättömän toiminnan turvaaminen, laittomien tietojen ja tietojärjestelmien käyttämisen estäminen sekä tahattoman tai tahallisen tiedon tuhoaminen tai vääristyminen. (Andreasson ym. 2019, 21.) Tietoturvan keskeisiä käsitteitä ovat saatavuus / käytettävyyys, luottamuksellisuus ja eheys. Näillä käsitteillä tarkoitetaan sitä, että tietoa on käytettävissä, kun sitä tarvitaan ja tietoa käsittelevät vain henkilöt, joilla on siihen oikeus. (Aalto-Setälä & Viitaila 2018, 11.)

Tietosuoja koskee koko tiedon elinkaarta, joka asettaa henkilötietojen käsittelyssä vaatimuksia kaikille tietojenkäsittelyn eri vaiheille. Henkilötietojen käsittely pitää sisällään kaikki ne toiminnot, jotka liittyvät henkilötietojen keräämisestä niiden tuhoamiseen, kuten tietojen keräämistä, tallentamista, järjestämistä, säilyttämistä, muokkaamista, yhdistämistä, rajoittamista tai poistamista. (Alapuranen ym. 2020, 41.) Henkilötietoja ovat kaikki ne tiedot, joilla henkilö voidaan tunnistaa ja jotka voidaan

yhdistää henkilöön. Henkilötietojen käsittelystä on ensisijaisesti vastuussa rekisterinpitäjä, jonka tehtävänä on toteuttaa tarvittavat tekniset ja organisatoriset toimenpiteet, joilla varmistetaan tietosuojan toteutuminen. (Aalto-Setälä & Viitaila 2018, 7; 9.) Työnantajan velvollisuutena on kouluttaa henkilötietoja käsittelevät työntekijät ja luotava lain vaatimukset täyttävät henkilötietojen käsittelyä koskevat menettelytavat (Alapuranen ym. 2020, 51).

Henkilöstöhallinnossa tietoturvaluus on huomioitava tarkasti. Etenkin nykyaikana, kun henkilöstöhallinto on entistä datalähtöisempi. Hyvän tiedon hallinnan ja läpinäkyvyyden kannalta on oleellista ymmärtää, mitä tietoja henkilöstöhallinnossa kerätään ja hallinnoidaan, missä tietoa säilytetään ja mihin sitä käytetään. Keräämällä vain oleellinen tieto ja pitämällä tieto mahdollisimman anonyyminä, vältetään turhilta riskeiltä. (Marr 2018, 100–101; 116–117.) Esimerkiksi raportoinnissa tulee anonymiteetti olla huomioituna ja raportille tulee tulostua vain ne tiedot, jotka raporttia ajavalla ja käsittelevällä henkilöllä on oikeus nähdä. HR-ammattilaisten on tunnettava tietoturvaluuteen liittyvät lait ja säännökset, jotta he osaavat käsitellä tietoa turvallisesti.

## 5 HR-RAPORTOINTI PÄÄTÖKSENTEON TUKENA

### 5.1 HR-raportointi

Teknologian kehityksen myötä HR-raportoinnin merkitys päätöksenteossa on kasvanut (Kavanagh ym. 2012, 15). Raportti on dokumentti, joka on yksinkertaisimmillaan dataa sisältävä taulukko, jota tarkastellaan ja analysoidaan (Suominen & Suominen 2015, 13). Raporteille on tavoitteena tuottaa sisällöllisesti oikea tieto, oikeaan aikaan ja oikeille tahoille (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 45). Raportoinnin tärkeät peruseriaatteen ovatkin oikeellisuus, oleellisuus ja oikea-aikaisuus. Raportoinnin tehtävänä on analysoida, reagoida ja ennakoita. Raportoinnin avulla voidaan katsoa menneisyyteen, nykyisyyteen ja tulevaisuuteen. Nykyään raportointia käytetään yhä enemissä määrin tulevaisuuden ennakointiin. (Alhola & Lauslahti 2009, 316.) Raporttien ei tulisi johtaa loppukäyttäjää ennalta määriteltyyn johtopäätökseen. Raporttien tulisi antaa mahdollisuus soveltaa omaa harkintaa ja analyysiä raporteista saatavaan

tietoon. (Alexander & Rogers 2014, 10.) Pyyhtiän mukaan (2019, 30) tehokkaassa tiedon hyödyntämisessä 15 % on raportointia, 35 % analysointia ja 50 % optimointia ja kehitystä.

Raporteilla voidaan viestiä mitä tahansa asiaa, sisäistä tai ulkoista. Raportit onkin tyyppillisesti jaoteltu sisäisiin ja ulkoisiin raportteihin sen mukaan, ketä on raporttien käyttäjä- ja kohderyhmä. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 187; 190; Lahti & Salminen 2014, 172.) Sisäisellä raportoinnilla tuotetaan tietoa yrityksen omiin tarpeisiin, toimintojen ohjaamiseen ja päätöksenteon tueksi. Sisäisiä raportteja ovat esimerkiksi johdon raportointi ja operatiiviset raportit. Yrityksen ulkoinen raportti on muun muassa tilinpäätös liitetietoineen. (Niemelä ym. 2008, 45; 83.) Henkilöstöhallinnossa ulkoinen raportti voi olla esimerkiksi henkilöstötilinpäätös tai henkilöstöraportti, joissa on kerrottu henkilöstöhallinnon keskeinen tila ja siinä tapahtuneet muutokset (Viitala 2013, 316). Raportoinnilla voidaan tuottaa muun muassa tunnuslukuja ja mittareita, joita voidaan käyttää päätöksenteon tukena (Carlson & Kavanagh 2012, 158). Päätöksentekoa varten tulee selvittää, mitä dataa raporteille halutaan saada, missä muodossa se halutaan ja milloin. Jos raportoidaan vääränlaista tietoa, hankaloittaa se päätöksentekoa. (Laihonen ym. 2013, 47.)

Raportoinnin haasteina voidaan pitää järjestelmäympäristöä, raportin sisältöä ja raportoinnin käytettävyyttä. Jos järjestelmäympäristö ei vastaa enää nykypäivän tarpeisiin, on raportointi hankalaa ja aikaa vievää. Myös tietojen yhdisteleminen eri lähteistä vie aikaa ja resursseja. Raporttien sisältö tulisi olla tarkkaan harkittu ja määritelty sekä perustua loppukäyttäjän tarpeisiin. Raportin sisältö on olemassa olevan tiedon ja tarvittavan tiedon välillä tasapainottelua, mikä tekee raportoinnista haastavaa. Jos raporttien sisältö pohjautuu pelkästään perinteiselle, taaksepäin sijoittuvalle seurannalle, ei se avaa koko totuutta yrityksen suoriutumisesta. Sisällön oikeellisuuden ja luotettavuuden kannalta on oleellista, että käytettävät käsitteet ovat organisaatiossa yhdenmukaisesti määritelty ja että tieto haetaan aina samasta lähteestä. Käytettävyyden kannalta huomiota tulee kiinnittää ajantasaisuuteen, helppolukuisuuteen ja ymmärrettävyyteen. Ajantasaisuus liittyy kiinteästi käytössä olevaan tietojärjestelmään, miten se mahdollistaa jokaisen tietoa tarvitsevan online-raportoinnin ja erilaisen dashboard-raportoinnin. Helppolukuinen, selkeä ja raportin graafinen esitystapa lisäävät ymmärrettävyyttä. (Niemelä ym. 2014, 83–87.)

Kauhasen (2012, 39) mukaan henkilötietojärjestelmistä tulee saada rutiiniraportteja, poikkeamaraportteja ja pyynnöstä tarvittavia (ad hoc) raportteja sekä erilaisia ennusteita ja simulointeja tulevaisuudesta. Satunnaisesta tarpeesta ajettavia ad hoc -raportteja ajetaan yleensä manuaalisesti. Tämän tyyppiset raportit tulisi kartoittaa ja tehdä niistä valmiita raportteja, jotka käyttäjä saa esimerkiksi automatisoidusti. Automatisointi saadaan tehtyä BI-ratkaisujen kautta, jos itse tietojärjestelmässä se ei ole mahdollista. BI (Business Intelligence) tarkoittaa kaikkia niitä järjestelmiä, työkaluja ja käytäntöjä, joiden avulla tiedon analysointi on mahdollista niin, että päätöksenteko parantuu ja optimoituu. BI-järjestelmissä hyödynnetään mahdollisimman kattavasti dataa yrityksen sisältä ja ulkoa. BI on ennen kaikkea tiedon monipuolista analysointia, jolloin tietoa voi tarkastella monesta eri näkökulmasta. (Lahti & Salminen 2014, 179; 181–182.)

Raportointia rakennettaessa tulee huomioida, kenelle raportteja tuotetaan. Muun muassa asema ja tehtävät vaikuttavat siihen, mitä tietoja raporteissa tarvitaan, myös tarkkuustaso vaihtelee. (Alhola & Lauslahti 2009, 319.) Alholan ja Lauslahden (2009, 319–320) mukaan raportteja tuotetaan strategiselle tasolle eli ylimmälle johdolle, liiketoiminnan tasolle ja operatiiviselle tasolle. Strategisen tason raporttien kautta pyritään näyttämään pitkän tähtäimen kehityssuunta. Liiketoiminnan tason raporttien tulisi antaa tietoa vastualueen taloudellisuudesta ja tehokkuudesta sekä reaktiivista ja ennakoivaa tietoa korjaustoimenpiteistä. Operatiivisen tason raporttien tulisi tuottaa tietoa, jota tarvitaan työn suorittamiseen. (Alhola & Lauslahti 2009, 319–320.)

Raportteja suunniteltaessa raporttien ulkoasuun ja jakeluun tulee myös kiinnittää huomiota. Raporttien selkeys, helppolukuisuus ja raporttien oikea ajoitus ovat tärkeitä ominaisuuksia. Raportin ulkoasu voi olla numeroita sisältävä taulukko, graafinen kuvio, mittaristomuoto tai tekstiä. Oli esitysmuoto mikä tahansa, tulee siinä olla esitetynä olennaisimmat asiat, eroteltuina ja nimettyinä. Raporttien jakeluun vaikuttavat käytössä oleva tietojärjestelmä, josta raportit tuotetaan. Vaikuttavia asioita ovat muun muassa, pystyvätkö käyttäjät itse tuottamaan raportteja ja pystytäänkö raportit ajastamaan tietojärjestelmästä. Oikeaan aikaan ajoitettu tai ajettu raportti mahdollistaa oikeat toimenpiteet, oikeaan aikaan. (Alhola & Lauslahti 2009, 325–326.)



Raportointijärjestelmissä käyttäjäkokemus on parantunut ja raportoinnin hyödyntäminen on helpottunut. Myös grafiikka ja esitystapa ovat kehittyneet. (Lahti & Salminen 2014, 184.) Nopeaan tiedon analysointiin on kehitetty dashboard-raportteja, jotka ovat visuaalisia näkymiä, joissa esitetään vain oleelliset asiat ja ne sisältävät valmiita olettuksia, kuten asteikkoja tai hälytysrajoja. (Suominen & Suominen 2015, 14–15.) Dashboard-raportit vastaavat hyvin raporttien tavoitteeseen eli tuoda esille olennainen, ajantasainen tieto, visuaalisesti ja helppolukuisesti (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 187). Dashboard-näkymät on hyvä pitää mahdollisimman yksinkertaisina ja lyhyinä. Näin tietoa on helpompi havainnoida ja analysoida. Näkymät ovat usein suunniteltu keskeisten mittareiden ja tunnuslukujen ympärille. Näin näkymä osoittaa helposti ongelmakohdat, jotka vaativat huomiota ja toimenpiteitä. (Alexander & Rogers 2014, 13; 17.)

Raportointijärjestelmät ovat kehittyneet helppokäyttöisiksi ja esitystavoiltaan visuaalisiksi graafisin esityksin ja mittarein. Tärkeintä on, mitä tietoa raporteista saadaan ja etenkin se, mitä tällä tiedolla tehdään ja mihin toimenpiteisiin se johtaa (Niemelä ym. 2008, 92). Raporteista on mahdollista saada entistä enemmän irti menemällä kohti analytiikkaa uutta teknologiaa hyödyntämällä, kuten tekoälyä, koneoppimista ja robotiikkaa. Esimerkiksi tekoälyn avulla voi luoda raportille sanallista kuvausta, koneoppimista voidaan käyttää vanhan tiedon pohjalta ennustamiseen sekä datan luokitteluun ja poikkeamien havaitsemiseen. Robotiikan ansiosta taasen voidaan automatisoida raporttien tuottamista ja jakelua. Mahdollisuudet ovat merkittäviä ja alati kehittyviä. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 189–190.)

## 5.2 Tunnusluvut ja mittarit

Henkilötietojärjestelmien kehittymisen myötä henkilöstöhallinnolla on saatavilla kattavammin henkilöstötietoja mittaamiseen (Dulebohn & Johnson 2013, 71). Tunnuksilla ja mittareilla tarkoitetaan menetelmää, joka on määritelty tarkasti ja jolla kuvataan tietyn tekijän suorituskykyä. Mittarit voidaan luokitella monella eri tavalla. Ne voidaan jakaa taloudellisiin ja ei-taloudellisiin, koviin ja pehmeisiin, objektiivisiin ja subjektiivisiin tai suoriin ja epäsuoriin mittareihin. Hyvän mittarin ominaisuuksia ovat validiteetti (kuvaa sitä, mitä on tarkoitus mitata), reliabiliteetti (tulokset eivät vaihtele

satunnaisesti), relevanssi (mittarin olennaisuus) ja käytännöllisyys (kustannustehokkuus ja helppokäyttöisyys). Useista mittareita koostuvaa kokonaisuutta kutsutaan mittaristoksi. Sen tulee olla kattava, jotta se on käyttökelpoinen päätöksenteossa. Mittareilla on monia käyttötarkoituksia ja jokainen yritys käyttää niitä omiin tarpeisiinsa. Mittareita voidaan käyttää kontrollointiin, ohjaamiseen, koulutukseen ja oppimiseen, päätöksentekoon sekä kommunikointiin yrityksen ulkopuolelle. (Lönqvist & Mettänen 2003, 31–34; 108–109.) Mittauksen tuloksena voidaan saada numerotietoja tai sanallisia mittaustuloksia. Mittareita tulee myös uudistaa tarpeen mukaan, mutta niin, että niistä on aitoa hyötyä organisaatiolle. (Liukkonen 2008, 257; 260.)

Kauhasen (2012, 220) mukaan henkilöstöhallinnon mitattavia asioita ovat sitoutuminen, pätevyys, kustannustehokkuus, sopeutuminen, suoriutuminen, työtyytyväisyys ja motivaatio. Näiden mittareiden määrittely ei ole kuitenkaan ongelmattonta. Etenkin henkilöstöhallinnon menestystä tai onnistumista on haasteellista mitata, näitä voidaan harvoin mitata suoraan rahallisesti. Taasen henkilöstöhallinnon satsausta HR-prosesseihin voidaan mitata helposti, esimerkiksi koulutuksen kustannukset ovat mitattavissa, mutta koulutuksen vaikutuksia on puolestaan vaikeampi mitata. Koulutuksen tuottamaa yksittäistä vaikutusta on vaikea osoittaa, sillä monet muutkin asiat yrityksessä ja sen ympäristössä ovat saattaneet vaikuttaa samoihin asioihin, jotka näkyvät esimerkiksi lisääntyneessä henkilöstö- tai asiakastyytyväisyydessä. Tällöin mittaamisessa tulee käyttää välillisiä mittausten menetelmiä. Tällaisia mittareita voivat olla vaihtuvuus, sairauspoissaolot, työtyytyväisyys, työnantajamielikuva, laatupalkinnot ja erilaiset vertailut, kuten Great Place to Work -tutkimus. (Kauhanen 2012, 219–221.)

Tunnuslukuja tarvitaan myös toimintakertomukseen ja erilaisiin henkilöstösuunnitelmiin. Tällöin tunnuslukuina ovat muun muassa erilaiset henkilöstön rakenteet ja määrät sekä palkkojen ja palkkioiden määrät. (Niskala, Tarna-Mani, Puroila & Pajunen 2019, 320–321.) Vuosittain laadittava henkilöstö- ja koulutussuunnitelma on pakollinen yli 20 hengen yrityksissä ja se toimii kompassina niin henkilöstöammattilaisille kuin esimiehillekin. Suunnitelman tarkoitus on ylläpitää ammatillista osaamista ja edistää sen kehittämistä. Suunnitelma sisältää kaksi osa-aluetta: henkilöstön määrän ja rakenteen ennakoinnin sekä osaamisen kehittämissuunnitelman. Myös vaihtuvuus on huomioitava henkilöstömäärän tarkastelussa. Suunnitelmaa varten kerätään tietoja henkilöstön määrästä, rakenteesta ja osaamisesta. Tällaisia tietoja ovat esimerkiksi

henkilöstön määrä ja rakenne: kokoaikaiset, osa-aikaiset, vakituiset, määräaikaiset. (Viitala 2021, 63; 69.)

Mittareita, jotka kertovat vaikutuksista liiketalouteen ja joilla on yhteys strategiaan, kutsutaan KPI-mittareiksi (Key Performance Indicators) (Kesti 2014, 18). Nämä mittarit tulee johtaa strategisista tavoitteista ja niitä suunniteltaessa tulee kiinnittää huomiota siihen, että mittaristoon valitaan vain tärkeimmät mittarit (Pyyhtiä 2019, 29). Henkilöstötuottavuutta kuvaavat KPI-mittarit mittaavat henkilöstöhallinnon arvoa ja vaikutuksia yritystalouteen (Dulebohn & Johnson 2013, 74; Kesti 2014, 18). Henkilöstöhallinnon KPI mittareita ovat muun muassa HCRF (Human Capital Revenue Factor), joka kuvaa, kuinka paljon kokoaikaista työntekijää kohti tuotetaan liikevaihtoa ja HCCF (Human Capital Cost Factor), jossa mitataan henkilöstökulujen osuutta koko-aikaista työntekijää kohden (Kesti 2014, 18–19).

Pitkäjänteisesti sovitun ja selkeän mittariston avulla seurataan henkilöstöhallinnon kustannusvaikutuksia ja tuloksellisuutta sekä niiden kehittymistä. Tämä onnistuu esimerkiksi henkilöstöjohtamisen tasapainotetun mittariston avulla. Mittariston kautta huomiota kiinnitetään olennaisiin henkilöstöjohtamisen kysymyksiin. Lähtökohtana on keskeiset liiketoiminnan tavoitteet, joiden pohjalta valitaan ne henkilöstötoimet, keinot ja asiat, joilla nämä tavoitteet saavutetaan. Näitä voivat esimerkiksi olla henkilöstön riittävyys, henkilöstön tuottavuus, osaaminen, hyvinvointi, motivaatio, sitoutuminen tai esimiestyön laatu. (Viitala 2021, 205–206.)

Henkilöstövaihtuvuuden avulla selvitetään, onko vaihtuvuus liian suurta tai liian pientä suhteessa siihen, mitä työssä tarvittava osaaminen ja asiakassuhteiden ylläpitäminen vaatii. Henkilöstövaihtuvuutta lasketaan prosentuaalisesti verraten lähteneitä kokonaihenkilöstömäärään tai absoluuttisena henkilömääränä. Mittausjakso voi olla esimerkiksi kuukausi tai puoli vuotta. Vaihtuvuuteen lasketaan mittausajanjaksona aloittaneet ja lopettaneet. Vakituiset ja määräaikaiset ilmoitetaan omina lukuinaan. Myös lähtövaihtuvuuden syitä seurataan, esimerkiksi eläkkeelle siirtymistä. Eläköitymisiä tulee seurata sekä lyhyellä ja pitkällä aikavälillä, jotta taataan osaamisen siirtyminen nykyisille ja uusille työntekijöille. Seuraamalla eläkkeelle siirtyvien määrää vuositasolla sekä kumulatiivisesti saadaan selville osaamisen kehittämistarpeet. (Liukkonen 2008, 160–161; 220; 222–223.)

Suurin osa HR-mittareista kuvaa suorituskkyä, pienemmällä käytöllä ovat tehokkuutta ja vaikuttavuutta kuvaavat mittarit. Suorituskykymittarit kuvaavat henkilöstöhallinnon tuottamia prosesseja, kuten rekrytointien määrä tai koulutuksiin osallistuvien määrä. Tehokkuutta mittaavat mittarit kuvaavat HR-prosessien tuotoksia, kuten oppimista ja palkitsemisen motivointia. Vaikuttavuuden mittarit kuvaavat liiketoiminnallista ja strategista arvoa, jota HR-prosessit tuottavat, kuten myynnin nousua tai pidentyneitä työsuhteita. (Lawler & Boudreau 2018, 72–73; Dulebohn & Johnson 2013, 73–74; Fitz-enz & Mattox 2014, 111–112.) Nykyään on paljon yksilöllisiä ja arvokkaita mittareita, jotka voivat tuottaa liiketoiminnallisia näkemyksiä ja vaikuttaa yrityksen toimintaan ja tulokseen. Lähes kaikki on nykyään mitattavissa: työntekijöiden päivittäisistä toimista, keskittyneisyydestä, onnellisuudesta ja hyvinvoinnista laajempiin liiketoiminnan toimiin. (Marr 2018, 1.)

### 5.3 HR-analytiikka

Raporttien rinnalle on tullut kehittyneen teknologian mahdollistama data-analytiikka. Data-analytiikalla data voidaan eritellä ja jäsentellä eri käyttötarkoituksia varten (Viitala & Jylhä 2019, 138). Analysoinnissa raporteista saatavaa dataa ja informaatiota työstetään taustatiedoiksi, perusteluiksi, syiksi ja selityksiksi. Näin järjestelmistä saatavaa tietoa korjataan ja muokataan todellisuutta tarkemmin vastaavaksi. (Niemelä ym. 2008, 45–46.) HR-analytiikka on suhteellisen uusi alue henkilöstöhallinnossa ja sen käyttöönotto on ollut melko hidasta. Pitkälle viety analytiikka vaatii teknologiaa, taitoa ja laadukasta dataa, jotka nähdään myös haasteina analytiikan käyttöönotolle. (Fernandes & Gallardo-Gallardo 2020, 3; Soundararajan ja Singh 2016, 169.) Deloitte (2017, 97) tutkimuksen mukaan 71 % tutkimuksessa mukana olleista yrityksistä määrittelevät, että HR-analytiikalla on suuri merkitys organisaatiossaan. HR-analytiikasta on tullut liiketoimintalähtöistä, mikä haastaa henkilöstöhallinnon laajentamaan näkökulmaansa hyödyntämään ihmisten tietoja erilaisten liiketoimintaongelmien ratkaisemiseksi. (Deloitte 2017, 98–99.)

Soundararajan ja Singh (2016, 7) kuvaavat HR-analytiikkaa jatkumoksi, jossa voidaan käyttää peruseräreportteja tai mittareita, mutta yhtä lailla myös ennustavaa ja ohjaavaa

analytiikka, joka perustuu algoritmeihin. Fitz-enz ja Mattox (2014, 2) näkevät analytiikassa kohtaavan taiteen ja tieteen, analytiikka on ensisijaisesti ajatustyötä ja toiseksi statistiikkaa. He näkevät HR-analytiikan olevan viestinnän väline, joka kerää tietoa monesta lähteestä ja luo mielikuvaa nykytilanteesta ja tulevaisuudesta. (Fitz-enz & Mattox 2014, 3.) Heuvel ja Bondarouk (2017, 160) ovat määritelleet HR-analytiikan olevan systemaattista henkilöstöhallinnon tunnistamista ja lukujen määrittämistä niin, että siitä on hyötyä päätöksenteossa.

Fitz-enz ja Mattox (2014, 3) jakavat analytiikan kolmeen kategoriaan: kuvailevaan, ennustavaan ja ohjaavaan analytiikkaan. Kuvailevalla analytiikalla esitetään ja kuvailaan asioiden välisiä suhteita ja nykyistä sekä aiemmin tapahtunutta dataa ja vastataan kysymyksiin, mitä tietoa on jo olemassa ja mitä on tapahtunut. Tällaista dataa saadaan esimerkiksi peruseräraportoinnilla ja dashboard-raportoinnilla. Kuvailevan analytiikan kohteena on kustannusten vähentäminen ja prosessien parantaminen. Ennustavalla analytiikalla pyritään kuvaamaan tulevaisuutta: mitä voisi tapahtua. Ennustavaan analytiikkaan käytetään nykyistä ja historiatietoa, joiden pohjalta tehdään ennusteita, jotka usein ovat aikasarjoja. Ohjaava analytiikkaa käytetään moninaisen datan analysointiin, jonka avulla pyritään löytämään vastausta siihen, mitä vaihtoehtoja on olemassa. (Fitz-enz & Mattox 2014, 3; Viitala & Jylhä 2019, 138–139.) Kirjallisuudessa on esitetty myös neljäs analytiikan taso, joka sijoittuu kuvailevan ja ennustavan analytiikan väliin. Kyseessä on diagnosoiva analytiikka, jolla haetaan vastauksia syy-seuraussuhteisiin menneestä ajasta. Eri tietoja vertailemalla saadaan kattava kuva tapahtuneesta, esimerkiksi rinnakkain esitetään tilastot yksikön henkilöstön työtyytyväisyydestä, poisoloista sekä tulostiedoista. (Collin & Saarelainen 2016, 208; Merilehto 2018, 133; Viitala & Jylhä 2019, 138.) Analytiikan eri tasoja on kuvattu kuviossa 6.



Kuvio 6. Analytiikan eri tasot (Collin & Saarelainen 2016, 208).

HR-analytiikka tänä päivänä on melko usein kuvailevaa tai diagnosoivaa analytiikkaa. Seuraaviin tasoihin pääseminen vaatii data-analytiikkataitoja ja teknologiaa, kuten tekoälyä ja koneoppimista. Kehitysaskel kohti ennustavaa ja ohjaavaa analytiikkaa kannattaa kuitenkin ottaa, koska se johtaa henkilöstöhallinnon entistä strategisempaan rooliin ja arvoon. Analytiikka tulee tulevaisuudessa myös olemaan kriittinen tekijä tehokkaassa päätöksenteossa. (DiClaudio 2019, 43.) Lalin (2015) mukaan HR-analytiikasta on hyötyä jokaisessa työntekijän elinkaaren vaiheessa, henkilöstösuunnittelusta eläköitymiseen. Seuraamalla analytiikan tuottamia tuloksia, esimiehet voivat analysoida ja ymmärtää muutoksia työntekijän elinkaareissa ja jopa ennustaa tulevaisuutta. (Lal 2015, 2.)

Jotta analytiikalla voidaan tuottaa päätöksentekoon tarvittavaa tietoa, tulee ensin kysyä oikeita kysymyksiä. Vastauksista saadaan johdettua liiketoimintahyötyjä. Lähtökohdana on, että muotoiltu tarve on selkeä, mitä dataa halutaan ja miksi. (Collin & Saarelainen 2016, 206.) Henkilöstöhallinnossa kysymys voi olla, miten HR-dataa voidaan käyttää luomaan arvoa. Henkilöstöammattilaisilla tulisi olla strateginen näkemys siitä, miten henkilöstö vaikuttaa yrityksen menestymiseen, ja ymmärrys käytettävän datan merkityksestä ja sisällöstä. Tämän jälkeen voidaan luoda mittarit kustannusten ja hyötyjen mittaamiseen ja mallintamiseen. Näiden mittareiden avulla voidaan myös tunnistaa yrityksen avaintekijät, joiden rooli on strategisesti tärkeä. Huolellinen tulosten

analysointi ja vaihtoehtojen pohdinta johtaa datalähtöiseen päätöksentekoon. (Angrave, Charlwood, Kirkpatrick, Lawrence & Stuart 2016, 3–4; 9.)

Dataa saadaan kerättyä monesta paikasta, yrityksen sisältä ja ulkoa. Tärkeintä on saada data muutettua arvokkaiksi oivalluksiksi ja syvälliseksi ymmärrykseksi erilaisten analytiikkojen avulla. Henkilöstöhallinto voi datan ja analytiikan avulla parantaa sisäisesti henkilöstöhallinnon prosesseja ja tehdä päivittäisistä toimista entistä tehokkaampia ja hyödyllisempiä. Henkilöstöhallinto voi analytiikan kautta ymmärtää paremmin työntekijöitä ja yrityskulttuuria, muun muassa kuinka työntekijät viihtyvät työssä ja kuinka työturvallisuus toteutuu. Erilaiset teknologiat, kuten tekstianalyysit, videoanalyysit ja jopa puettavat teknologiat mahdollistavat erilaiset analyysit siitä, miten ihmiset ajattelevat ja toimivat. Myös yrityksen ulkoista dataa voidaan hyödyntää esimerkiksi työntantajamielikuvassa. (Marr 2018, 41; 74.)

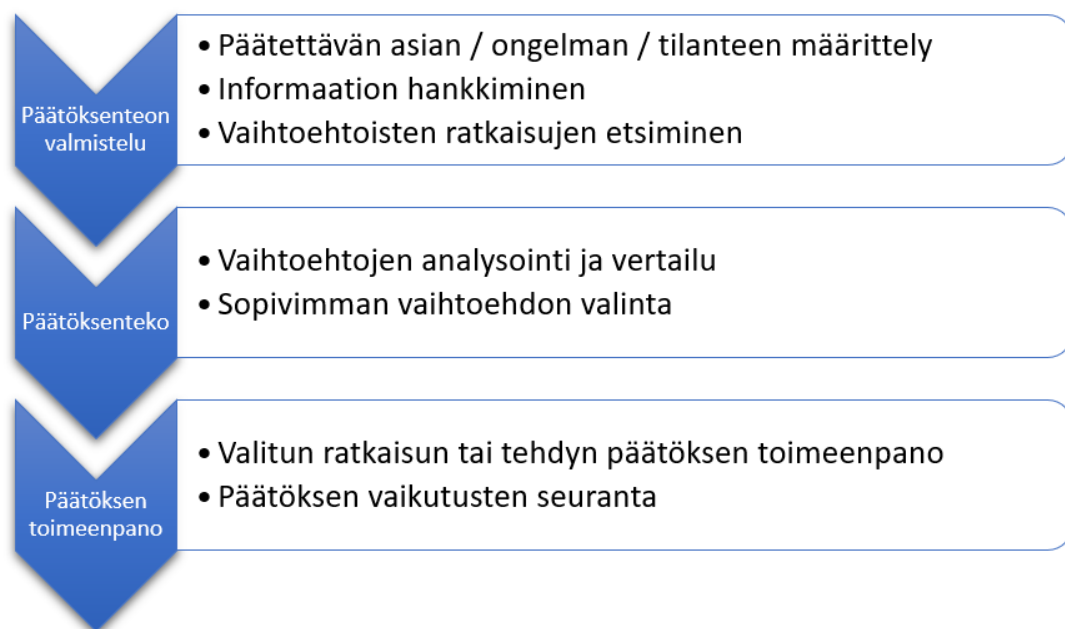
#### 5.4 Dataohjautuva päätöksenteko

Datan määrä on valtava nykyaikana ja se lisääntyy jatkuvasti. Pelkällä datalla ei kuitenkaan tehdä mitään, vaan se on osattava muuntaa tiedoksi ja edelleen tietämykseksi. (Fitz-enz & Mattox 2014.) Jotta dataa voidaan jalostaa tietopääomaksi, tulee tietoa rikastaa. Tällä tarkoitetaan sitä, että dataa yhdistetään, joko yrityksen sisäisistä tietolähteistä tai ulkoisista lähteistä niin, että saadaan uutta, oleellista tietoa, jolla voidaan ohjata ja kehittää liiketoimintaa. (Markkula & Syväsalmi 2015, 73.) Kasvaneen tiedon avulla voidaan tehdä entistä enemmän viisaita päätöksiä (Kamensky 2015, 151). Päätöksentekoa, joka pohjaa riittävään ja laadukkaaseen tietoon, kutsutaan todennettuun tietoon perustuvaksi päätöksenteoksi (Evidence-based Management). Sitä varten on määriteltävä, mitä tietoa tarvitaan, mistä sitä kerätään, kuka tietoa hyödyntää, miten siitä raportoidaan sekä mitä välineitä käytetään tiedon prosessointiin ja levittämiseen. (Viitala & Jylhä 2019, 136.)

Harvard Business Review'n (2012) tekemän tutkimuksen mukaan yritykset, jotka ovat siirtyneet tietoon perustuvaan päätöksentekoon, tekevät parempia päätöksiä entistä nopeammin. Lisäksi tuottavuus on lisääntynyt sekä riskit ja kustannukset ovat vähentyneet. Tutkimuksesta käy myös ilmi uuden oppimisen merkitys. Dataohjautuvaan

kulttuuriin pääseminen vaatii uutta osaamista: ymmärrystä siitä, mikä data on tärkeää, ja analyttisiä taitoja, kuten analyttisten työkalujen käyttöä. Tutkimuksen perusteella löydettiin piirteitä, jotka ohjaavat analyttiseen johtamiseen. Tällaisia piirteitä ovat: johto käyttää analytiikkaa, päätöksentekoprosessi on hyvin määritelty, organisaatiossa käytetään oikeita mittareita, mittarit jaetaan koko organisaatiossa, edistetään analytiikkaan perustuvan päätöksenteon avoimuutta, painotetaan analytiikan koulutusta ja huolehditaan siitä, että analytiikan osaajia on koko organisaatiossa. (Harvard Business Review 2012, 6–7; 13–15.)

Päätöksenteon tulee olla toimivaa, jotta yritys olisi menestyksenkäs. Kamenskyn (2015, 151) mukaan päätöksenteosta puhutaan vähän johtamisen yhteydessä, vaikka hyvät päätökset ja niiden tekemättömyys usein muistetaan ja huomataan. Päätöksenteko tulisi olla prosessi siinä missä muutkin liiketoimintaprosessit. Päätöksentekoprosessia virtaviivaistamalla säästetään kustannuksissa ja ajassa sekä parannetaan päätöksenteon laatua. (Davenport, Harris & Morison 2010, 177.) Kuviossa 7 on kuvattu rationaalisen päätöksenteon keskeiset vaiheet.



Kuvio 7. Rationaalisen päätöksenteon vaiheet (mukailen Kamensky 2015, 151; Viitala & Jylhä 2019, 128).



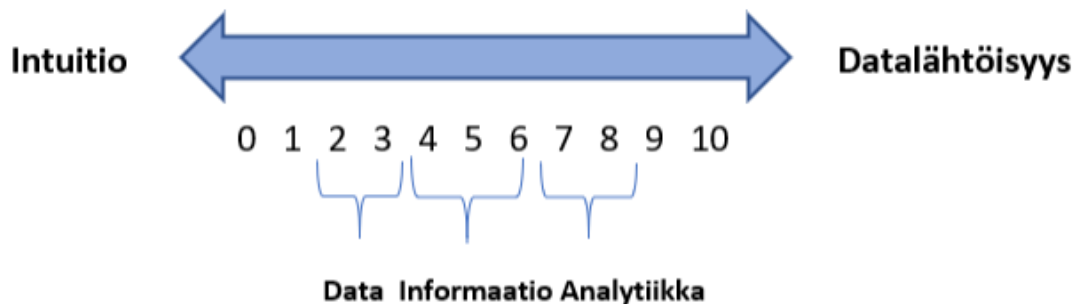
Päätöksentekoprosessin vaiheiden on toimittava hyvin, prosessin on oltava sujuva sekä takaisinkytkentöjen toimittava, jotta hyvän johtamisen edellytykset täyttyvät (Kamensky 2015, 152). Täysin rationaaliseen päätöksentekoon kuitenkin päästään harvoin, koska tarvittavaa dataa useimmiten ei ole tarpeeksi, valmistelu-aika on liian vähäinen, päätös tehdään vanhojen tottumusten pohjalta tai päätöksentekijöillä ei ole tarvittavaa osaamista tai päätös pohjautuu henkilökohtaisiin tunteisiin ja kokemuksiin (Viitala & Jylhä 2019, 128–129).

Päätöksenteon valmisteluun kuuluu informaation hankkiminen, jonka avulla voidaan lähteä tuottamaan eri vaihtoehtoja päätöksentekoprosessiin. Tätä informaatiota voidaan hankkia analytiikalla. (Kamensky 2015, 154–155.) Analytiikka, tunnusluvut ja mittarit ovat tulleet tärkeäksi osaksi päätöksentekoa (Ulrich & Dulebohn 2015, 202). Analytiikan ja laadukkaan datan merkitys korostuu sekä se, että niitä käyttää oikein. Datan määrällä ei niinkään ole merkitystä vaan sillä, mitä oivalluksia datan pohjalta tehdyistä analyyseistä saa. Tämän vuoksi tulee olla selvillä halutut tavoitteet, jotka halutaan datan avulla saavuttaa, sekä ymmärtää, minkälaisella datalla ne saadaan. (Marr 2018, 34.) Ottamalla analytiikan käyttöön jokapäiväisessä päätöksenteossa, tuottaa analytiikka yritykselle arvoa (Davenport ym. 2010, 121).

Henkilöstöhallinnon tehtävänä on tarjota laadukasta dataa, jolla tuetaan datalähtöisyyttä yrityksessä. Henkilöstöhallinto voi käyttää dataa ja analytiikkaa hyödyksi omissa päätöksissään, joiden avulla tähdätään omiin tai yrityksen tavoitteisiin. Analytiikan avulla henkilöstöhallinto voi myös ymmärtää asiakkaitaan (henkilöstöä) paremmin ja tehdä päätöksiä, jotka palvelevat heitä paremmin. Henkilöstöhallinnon dataa ja analytiikkaa voidaan käyttää myös laajalti muualla yrityksessä parantamaan päätöksiä. Käyttäjät voivat esimerkiksi olla esimiehet ja yrityksen johto. Henkilöstöhallinnon tulisi miettiä, miten he voivat tarjota eri tahoille tarvittavia tietoja, tarvittavana ajankohdantana. (Marr 2018, 39–41.) Mitä helpommin eri tahot pääsevät käsiksi analytiikan ja visualisoinnin avulla dataan, sitä paremmin yrityksessä voidaan huomioida asiakkaiden tarpeet nyt ja tulevaisuudessa (Merilehto 2018, 175).

Yrityksissä on siirrytty lisääntyvässä määrin datalähtöiseen päätöksentekoon, vastaakohtana päätöksenteolle, joka perustuu mututuntumaan (Marr 2018, 40). Analytiikka on tuonut henkilöstöhallintoon datalähtöisyyttä. Soundararajan ja Singh (2016, 6)

mukaan tyypillisesti 80 % päätöksenteosta perustuu data-analyyseihin ja 20 % intuitioon. Päätöksenteko pohjautuu aina tiedoille ja tunteille (Kamensky 2015, 152). Datalähtöisyys ja tietoon perustuva päätöksenteko riippuvat siitä, millä kypsyyssasteella henkilöstöhallinto on (Falletta 2014, 33). Kuviossa 8. on kuvattu henkilöstöhallinnon datalähtöisyyden kypsyyssastetta, jonka toisessa päässä on intuitio ja toisessa datalähtöisyys.



Kuvio 8. Datalähtöisyyden kypsyyssaste (Falletta 2014, 32).

Arvoasteikolla nolla, päätökset pohjautuvat täysin tunteisiin, mututuntumaan ja aiemmin tehtyihin päätöksiin. Siirtymällä asteikolla kohti datalähtöisyyttä, datan käyttö päätöksenteossa korostuu. Täysin datalähtöinen HR pohjaa päätökset ja toiminnot enustavaan analytiikkaan ja tekee päätökset tietoon perustuen. (Falletta 2014, 32.)

Analytiikkaa voi käyttää päätöksenteossa usealla eri tavalla. Analytiikan rooli on avustaa ja tukea päätöksentekoa, jos päätös on hyvin monimutkainen, ennalta arvaamaton tai ennen kokematon tai päätös vaatii laajaa asiantuntemusta. Automatisoitua päätöksentekoa voidaan puolestaan käyttää silloin, kun päätökset ovat ennakoita hyvin määriteltyjä ja päätöksen säännöt ovat selkeät. Näiden välimuotoa voidaan käyttää, kun päätöksenteko vaatii automatisoidun päätöksen lisäksi arviointia ja asiantuntijuutta. Esimerkiksi, jos automatisoitu päätös antaa jonkin hälytyksen (päätökselle asetetut parametrit ylittyvät), tarvitsee päätös vielä arviointia ja tietotaitoa ennen lopullista päätöksentekoa. (Davenport ym. 2010, 123–124.)

Liiketoimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti ja haastavat päätöksenteon. Taustalla on etenkin teknologian kehittyminen, joka vaikuttaa suorasti ja epäsuorasti kaikkiin toimintoihin. Esimerkiksi tekoäly ja sen tuomat mahdollisuudet päätöksenteolle on

huomattavat. Datan manuaalinen käsittely, muun muassa sen paljouden takia, ei enää ole välttämättä mahdollista tai mielekäästä. Tällöin koneen käyttäminen apuna on ainoa tapa saada laadukasta dataa päätöksenteon tueksi. Tekoälyä voidaan käyttää hyödyksi datan keruussa ja järjestelyssä sekä datan analysoinnissa, kuten suositusten, diagnoosien ja ennakointien laadinnassa. (Heikinheimo 2021, 83–84; 133; 136.)

Tietojohtamisessa keskeistä on luoda tiedosta arvoa. Arvoa syntyy, kun tietoa hyödynnetään niin liiketoiminnan kehittämisessä kuin operatiivisessa toiminnassa. Tehokas tiedon hyödyntäminen voi olla päätöksenteon tukemista, parempaa toimintaympäristön tuntemista tai uuden tiedon luomista. Oleellinen ja oikea-aikainen tieto sekä sen analysointi johtavat perusteltuihin päätöksiin, jotka luovat kilpailuetua. (Laihonen ym. 2013, 11; 34; 44.)

## 6 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS JA TUTKIMUSTULOKSET

### 6.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelun tarkoituksena oli selvittää johdon näkökulmasta raportoinnin nykytilaa ja raportointitarvetta sekä hyötyjä päätöksenteossa. Teemahaastatteluja pidettiin kaksi. Molemmissa haastateltavana oli Satakunnan Osuuskaupan henkilöstöjohtaja. Haastattelijana toimi tutkimuksen tekijä. Ensimmäinen teemahaastattelu oli loka-kuussa vuonna 2020. Siinä pohjustettiin nykyistä raportoinnin tilannetta ja sitä, mihin suuntaan raportointia haluttiin viedä. Toinen teemahaastattelu oli maaliskuussa vuonna 2021. Silloin teemana olivat tunnusluvut, raporttien käyttö ja niistä saatavat hyödyt. Teemahaastattelujen rungot ovat kehittämistyön liitteenä (liite 1).

Ensimmäisessä teemahaastattelussa teemana oli nykytila ja raportoinnin tulevaisuudenkuva. Raportoinnin tila nähtiin haastatteluhetkellä pääsääntöisesti olevan ad hoc -tyyppistä raportointia. Raportteja ajetaan sitä mukaan, kun tarvetta ilmenee. Raportoinnin osa-alue koettiin vielä tuntemattomaksi sen suhteen, miten itse voi ajaa raportteja ja mitä raportteja on olemassa. Raportointi oli siitäkin syystä vielä vähällä käytöllä. Raportoinnin mahdollisuudet nähtiin hyvinä, sillä nykyisen

henkilöstöjärjestelmän raportoinnin avulla on saatavilla visuaalisempia raportteja kuin edellisen henkilöstöjärjestelmän aikana. Raportit eivät enää myöskään ole pelkästään henkilöstöhallinnon takana vaan myös esimiesten ajettavissa.

Raporttien tarpeesta keskusteltaessa, haastateltavan mukaan raporttitarvetta oli jo esiintynyt tiettyihin asioihin liittyen, kuten esimerkiksi palkitsemiseen ja suoriutumiseen liittyen. Raportoinnilla haluttiin muun muassa ennakoitua eläköitymiseen. Tarvetta koettiin olevan myös työsopimusrakenteella, miten se eroaa eri toimialueiden / ketjujen välillä ja niiden sisällä. Haastateltavan mukaan olisi kiinnostavaa pystyä peilaamaan raporteista saatavia tietoja esimerkiksi siihen, näkyvätkö erot toimipaikkoja / ketjuja vertailtaessa, työhyvinvoinnissa, tehokkuudessa tai tuloksessa ja onko henkilöstön käyttö suuressa mittakaavassa tasapainossa. Henkilöstöjohtajan raportoinnin tarpeet olivat kokonaisvaltaisia ja ajallisesti laaja-alaisia, joka vaatii useamman asian seurantaan pitkällä aikavälillä.

Haastattelussa nousi esille raportoinnin mahdollisuudet: voisiko raporttien kautta löytää kuormittavat, jaksamiseen vaikuttavat tekijät, jotka esimerkiksi johtavat vaihtuvuuteen. Haastateltava sanoi odottavansa raportoinnilta itselle ja sitä kautta koko johdoryhmälle kokonaisnäkymää, jonka avulla pystyisi ennakoimaan tai pystyisi näkemään pinnaan alle, jolloin voisi löytyä syy-seuraussuhteita asioille. Raportoinnin ulkoasusta keskusteltaessa raportoinnin visuaalisuus nähtiin hyvänä ja sen toivottiin olevan mahdollisimman havainnollinen ja yksinkertainen. Raportoinnin hyötynä nähtiin kaiken kaikkiaan tiedon saanti, joka pohjautuu faktoihin. Haastattelussa tuli myös esille, että raportoinnista olisi hyvä pitää koulutusta, jotta aihe ja raportit tulisivat tutummaksi.

Johdon raportointitarpeiksi ensimmäisen haastattelun myötä nousivat eläköitymisen ennustaminen ja erilaiset henkilöstörakenteet, kuten ikä-, palkka- ja työsopimusrakenteet (muun muassa vakituinen/määräaikainen, kokoaikainen/osa-aikainen). Henkilöstörakenteita vertaillaan myös eri tasoilla, ketjuittain ja toimialoittain. Ensimmäisessä haastattelussa nousi esiin myös HR-mittareiden ja tunnuslukujen tarve. Haastateltava piti mittareiden määrittämistä oleellisena ja koki, että niillä voidaan saavuttaa lisäarvoa. Johdon raportointia päätettiin kehittää HR-mittareiden avulla. Sitä varten tutkimuksen tekijä perehtyi seuraavaa teemahaastattelua varten erilaisiin HR-mittareihin.

Toisessa teemahaastattelussa teemoina olivat henkilöstöhallinnon tunnusluvut ja mittarit, raportoinnin käyttötarkoitukset ja raportoinnista saatavat hyödyt. Haastattelija, tutkimuksen tekijä, oli ensimmäisen haastattelun pohjalta kerännyt eri lähteistä erilaisia henkilöstöhallinnon mittareita ja tunnuslukuja. Näistä haastattelussa valittiin alustavasti Viitalan (2021, 206) esittelemä tasapainotettu HR-mittaristo sekä vaihtuvuus ja eläköitymisen ennustaminen osaksi kehittämistyötä (taulukko 2). Haastateltava koki nämä mittarit mielenkiintoisiksi ja hyödylliseksi jatkoseurantaa varten. Myöhempään tarkisteluun jää, ovatko mittarit arvoa tuottavia ja muuttuvatko näkökulmat ja mitattavat asiat.

Taulukko 2. Kehittämistyöhön valitut henkilöstöjohtamisen mittarit.

Näkökulma	Mittari / seurattava asia
Henkilöstön tuottavuus	Liikevaihto / henkilö
	Myynti / henkilö
Henkilöstön osaaminen	Koulutuspäivät / henkilö
	Kehityskeskustelujen määrä / henkilö
Henkilöstön hyvinvointi	Sairauspoissaolot / henkilö
	Ilmapiiri- ja työyhteisökysely
Henkilöstön riittävyys	Lisä- ja ylityöt / henkilö
	Vuokratyövoiman käyttö
Vaihtuvuus	Vaihtuvuus / vakituinen
	Vaihtuvuus / määräaikainen
Eläkkeelle jääminen	Eläkkeelle jääneet
	Eläkeikää lähestyvät

Tasapainotettuun HR-mittaristoon valittiin näkökulmaksi henkilöstön tuottavuus, josta mitataan liikevaihtoa ja myyntiä per henkilö. Henkilöstön osaamisen mittareiksi valikoitui koulutuspäivät ja kehityskeskustelujen määrä per henkilö. Henkilöstön hyvinvoinnin näkökulmasta mitattavat asiat ovat poissaolot per henkilö ja kerran vuodessa toteutettava työyhteisötutkimus. Henkilöstön riittävyyttä mitataan lisä- ja ylityömäärällä ja vuokratyövoiman käytöllä. Huomioitavaa mittareissa on, että kaikkia tietoja ei saa henkilötietojärjestelmästä. Esimerkiksi liikevaihto ja myynti ovat lukuja, jotka tulee raportoida taloushallinnon järjestelmästä ja sairauspoissaolot

palkanlaskennan tai työvuorosuunnittelun järjestelmästä. Vaihtuvuutta halutaan seurata, koska se liittyy työnantajamielikuvaan. Vaihtuvuutta halutaan seurata sekä toimialoittain ja ketjuittain. Eläköitymistä halutaan seurata muun muassa henkilöstöresurssitarpeen ja osaamisen siirtämisen vuoksi.

Haastattelussa raporttien käytöstä ja hyödyistä keskusteltaessa esiin tulleet asiat tukivat ensimmäisessä haastattelussa nousseita asioita. Raporttien nähtiin olevan kokonaiskuvaa ohjaavia ja antavan todellista tietoa. Tämä olisi hyöty, jota ei ennen ole saatu. Erillisiä tietoja on käsitelty, mutta niiden kasaaminen yhteen ja ristiin tarkastelu on puuttunut. Tietoja haluttaisiin tarkastella useasta eri näkökulmasta, esimerkiksi iän, sukupuolen, toimialan tai toimipaikan mukaan. Haastateltavan mukaan raporttien ja mittarien kautta pystytään tuottamaan syvällisempää ymmärrystä siitä, mitä tietoa HR voi tuottaa ja mihin tietoja voidaan käyttää ja mitä niillä voi saavuttaa. Raportit voisivat myös olla yhtenä työkaluna johtamisen kehittämisessä. Haastateltava toi lopuksi esille, että raporttien kautta päästään entistä enemmän tiedolla johtamiseen.

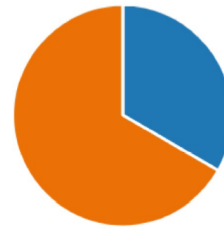
## 6.2 Kysely

Satakunnan Osuuskaupan ja Palin Oy:n tulosvastuullisille esimiehille (58 henkilöä) lähetettiin kysely tammikuun 2021 lopulla. Kyselyn avulla kartoitettiin esimiesten raportoinnin tarvetta. Vastausaikana oli ensin viikko, jota jatkettiin vielä muutamalla päivällä. Kysely oli avoinna kokonaisuudessaan ajalla 26.1. – 5.2.2021. Kysely toteutettiin Microsoft Forms -lomakkeella. Kysely sisälsi sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Kyselyn saate ja kysymykset ovat esitetty kehittämistyön liitteenä (liite 2). Kysely testattiin yhdellä esimiehellä ennen kyselyn lähettämistä muille. Vastauksia tuli yhteensä 18 kpl, vastausprosentin ollessa 32 %.

Taustakysymyksenä kyselyssä oli kysymys siitä, oliko esimies jo käyttänyt raportteja. Tällä kartoitettiin nykytilannetta raporttien käyttämisestä. Vastanneista 6 oli jo käyttänyt henkilötietojärjestelmän raportteja, mutta suurin osa (12 vastaajaa) ei ollut vielä käyttänyt raportteja (kuvio 9).

Oletko käyttänyt PeCun raportteja?

<span style="color: blue;">●</span> Kyllä	6
<span style="color: orange;">●</span> En	12



Kuvio 9. Henkilötietojärjestelmän raportteja käyttäneet. (n=18)

Sanalliseen kysymykseen siitä, mitä raportteja esimiehet haluaisivat käyttää, vastasi 10 henkilöä. Raportteja toivottiin johtamisen tueksi: raportteja, joista käy ilmi esimerkiksi henkilöstörakenne, tuntirakenne ja palkkarakenne. Raportteja toivottiin koulutustiedoista, ikä- ja työmerkkipäivistä, palvelusvuosikoroituksista, koeajan päättymisestä, työntekijöiden yhteystiedoista, vastuulisista ja annetuista suostumuksista (esimerkiksi vuorokausilepo) sekä vanhentuvista lupakirjoista. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että kaikki tarvittavat raportit ovat jo olemassa ja kaksi vastaajista koki, että PeCu on vielä niin uusi järjestelmä, että eivät osaa vielä käyttää sitä, vaikka tarvittavat raportit sieltä jo löytyisivätkin. Henkilöstön perustiedoista toivottiin raporttia niin, että samalle raportille tulostuu tietoja mahdollisimman laajasti ja joita voi itse tarpeen mukaan suodattaa. Toisaalta yksi vastaus tuli, jossa haluttiin eri raportti jokaiselle tiedolle, jotta raporttia ei tarvitse enää muokata Excelissä.

Suurin osa vastaajista (11) koki, että ajastetut raportit olisivat hyödyllisiä. Tällöin raportit muodostuisivat automaattisesti henkilötietojärjestelmään tiettynä, määriteltynä ajankohtana. Seitsemän vastaajaa oli sitä mieltä, että ajavat raportin sitten, kun sille on tarvetta. Tämä jakauma on kuvattu kuviossa 10.

Koetko, että ajastetusta raportista (tulostuisi automaattisesti PeCuun tiettynä aikana) olisi hyötyä?

<span style="color: blue;">●</span> Kyllä	11
<span style="color: orange;">●</span> Ei, ajan raportin silloin, kun sit...	7



Kuvio 10. Ajastetun raportin hyödylliseksi kokevat. (n=18)

Viisi vastaajaa toivoi ajastettuja raportteja koulutuksista, kuten kerran vuodessa suoritettavista koulutuksista. Näin pysyisi ajan tasalla siitä, keillä koulutus on vielä suoritamatta. Ajastetusti muodostuvaa raporttia toivottiin myös ikä- ja työmerkkipäivistä sekä palvelusvuosikoroituksista. Kaksi esimiestä toivoi ajastettua raporttia sairausajoista ja vuosivapaista, mutta näitä tietoja ei kyseessä olevasta henkilötietojärjestelmässä ole, joten niitä ei pysty suoraan henkilötietojärjestelmästä raportoimaan.

Raporttien koettiin hyödyttävän työtä, joko erittäin paljon (2 vastaajaa) tai melko paljon (10 vastaajaa). Neljä vastaajaa koki, että raporteista on melko vähän hyötyä ja yksi vastaaja oli sitä mieltä, että raporteissa ei ole mitään hyötyä. Jakauma on esitetty kuviossa 11.

Minkä verran koet raporteista olevan hyötyä työssäsi?

<span style="color: blue;">●</span> Erittäin paljon hyötyä	2
<span style="color: orange;">●</span> Melko paljon hyötyä	10
<span style="color: green;">●</span> Melko vähän hyötyä	4
<span style="color: red;">●</span> Ei hyötyä lainkaan	1



Kuvio 11. Raporteista koettava hyöty. (n=17)

Tarkentavaan kysymykseen, miten raportit hyödyttäisivät työtä, vastasi 9 vastaajaa. Useassa vastauksessa korostui ajan säästö ja vaivattomuus:

*”Näkisi nopeammin puuttuvat suoritukset eikä tarvitsisi hakea erikseen.”*  
*”Raportti nopeuttaa sen asian tekemistä, mitä varten sen ajaa.”*  
*”Tehostaisi ajankäyttöä.”*

Raporttien nähtiin helpottavan työtä ja olevan myös eräänlainen muistiväline:

*”Voisivat helpottaa työtä, ei tarvitsisi muistella tai kaivella tietoja.”*  
*”Tulisi tehtyä esim. palvelusvuosikoroitukset ajallaan.”*  
*” Näkisi helposti, milloin pitää esim. henkilökunnan suorittaa PCI-passi.”*

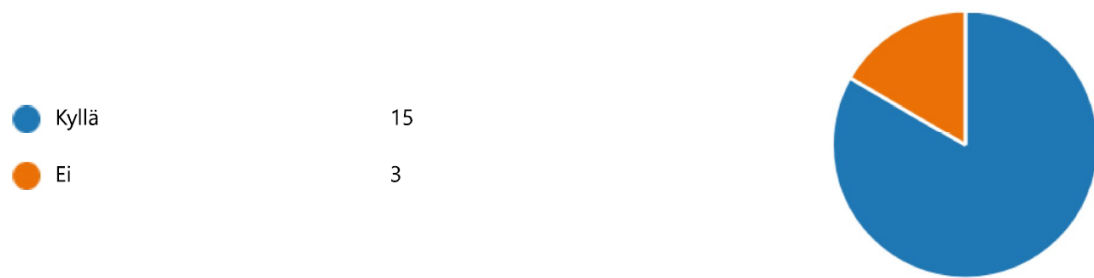
Raporteista koettiin myös saatavan apua johtamiseen ja päätöksentekoon:

*”Johtaminen perustuisi nykyistä enemmän faktoihin.”*

Raportoinnin koulutusta piti tarpeellisena 15 vastaajaa (kuvio 12). Kolme vastaajaa koki, ettei erilliselle koulutukselle ollut tarvetta.



Koetko, että raporteista olisi tarpeellista pitää koulutusta?



Kuvio 12. Koulutuksen järjestämisen tarpeellisuus. (n=18)

Kysymykseen muista ajatuksista ja toiveista raportoinnin suhteen tuli kolme vastausta. Yksi vastaaja ilmoitti, että koulutukseen riittää Microsoft Teamsin kautta pidettävä koulutus. Kaksi vastaajaa koki raporttien tähänastista käyttöä rajoittaneen osaltaan koko PeCun vähäinen käyttö ja haasteellinen järjestelmänä:

*”Hankala miettiä vastauksia, kun koko PeCun käyttäminen melko vähäistä ja melkoista hakemista edelleen.”*

*”PeCu itsessään on jo niin haastava, ettei tee mieli alkaa hakea raportteja.”*

### 6.3 Aivoriihi

Aivoriihityyppinen ideointitilaisuus pidettiin 29.1.2021. Tilaisuuteen osallistui Satakunnan Osuuskaupan kaksi HR-asiantuntijaa ja tutkimuksen tekijä, joka toimi myös tilaisuuden vetäjänä. Tilaisuuden alussa käytiin läpi, mikä aivoriihi on ja tarkempi kuvaus aiheesta. Tämän jälkeen alkoi ideointivaihe, jossa tilaisuuden vetäjä kirjasi ideat ylös. Syntyneitä ideoita kehiteltiin ja pohdittiin yhdessä. Näistä valittiin toteutettavat raportit. Aivoriihen lopuksi pohdittiin, miten raportit hyödyntävät suorittavaa työtä ja johtamista.

Aivoriihen tavoitteena oli tuottaa ideoita raportteihin, joita HR voi käyttää työssään. Tutkimuksen tekijä oli sitä varten laatinut apukysymyksiä, joiden avulla avattiin ajatusta siitä, mitä aivoriihen tarkoituksena oli saavuttaa. Apukysymyksinä toimivat seuraavat kysymykset:

- Mitä raportteja tarvitset työssäsi?
- Mitä tietoja raportteihin tulisi muodostua?
- Onko tarve joka viikkoinen / kuukausittain / tarvittaessa?

- Haluatko raportit ajastetusti?

Ideointivaiheessa syntyi paljon raporttitarpeita. Jokainen osallistuja oli aktiivinen ja esitti raporttitarpeita sitä mukaan, kun niitä tuli mieleen ja aivoriihen vetäjä kirjasi niitä ylös. Esille nousseita raporteja pohdittiin ääneen ja samalla nousi esille, jos toinen voisi käyttää samaista raporttia hyödyksi omassa työssään. Tällöin myös raporttia tuli kehiteltyä useampaa käyttötarkoitusta varten. Osa raporttitarpeista oli joka kuukausi toistuvia ja osa ad hoc -tyyppisiä, tarvittaessa ajettavia. Ajastetusti toteutettavia raportteja voisivat olla ne, jotka joka kuukausi tuotetaan tietyinä aikana, esimerkiksi joka kuukauden alussa ajettavat uudet ja päättyneet työntekijät luottamusmiehille. Raportteja kaivattiin oman työn tarpeisiin, henkilötietojärjestelmässä olevan datan oikeellisuuden tarkistamiseen ja päätösten tueksi. Visuaalisista raporteista nähtiin olevan hyötyä muun muassa esitysmateriaaleissa ja tietojen raportoinnissa eteenpäin johdolle. Raportointitarpeita oli muun muassa henkilöstösuunnitelmaan tarvittavista tiedosta (kuten erilaiset henkilöstön rakenteet), listaukselle käydyistä koulutuksista, pitkillä poissaoloilla olevien henkilöiden ja poissaoloaikojen listaukselle, työsuhdetiedoille ja niiden muutoksille, rekrytointiin liittyville raporteille (kuten hakijoiden määrälle), henkilöstömäärille tietyinä aikana sekä keskimääräiselle henkilöstömäärälle, palkkatiedoille ja palvelusvuosikorotuksille, järjestelmästä puuttuville pankkitilinumeroille, alkaville ja päättyneille työsuhteille, luottamusmiesraporteille, kehityskeskusteluille, keskeneräisille tehtäville (kuten hyväksymättä olevat sopimukset) ja lähtöhaastatteluille.

Aivoriihen lopuksi pohdittiin raporttien merkitystä työlle ja johtamiselle alla olevien kysymysten kautta.

- Mikä on raporttien merkitys työlle?
- Mikä on raporteista saatava hyöty?
- Miten raporttien visuaalisuus vaikuttaa?
- Saatko raporteista tukea päätöksentekoon?
- Miten raporteja voi käyttää johtamisen työvälineenä / apuna?

Raportoinnilla nähtiin olevan tärkeää merkitystä työlle ja johtamiselle. Pohdintojen pääkohdat on listattu kehittämistyön liitteenä (liite 3). Raportoinnin nähtiin olevan

väline, jolla pystytään seuraamaan nykytilannetta ja asioiden kehittymistä, näkemään hälytysmerkkejä ja ohjaamaan toimintaa ja päätöksentekoa. Raporttien visuaalisuus auttaa havainnoimaan ja tuo olennaiset asiat näkyville. Erilaisista diagrammeista ynnä muista visuaalisista näkymistä on tukea ja apua päätöksenteossa, mutta myös asioiden esittämisessä, viestinnässä ja tiedottamisessa. Vertailu on havainnollisempaa ja vertailu moneen asiaan helpottuu raporttien kautta. Kun tietoja seurataan pitkällä aikavälillä, saadaan myös vertailua menneeseen ja pohjatietoa ennusteisiin. Analytiikan avulla raportointia voidaan viedä eteenpäin ennakoivampaan suuntaan. Raporteista saa faktat, joista näkee asioiden todellisen tilanteen, ei mututuntumaan perustuvan tilanteen. Raporttien pohjalta tehdyt päätökset pohjautuvat tällöin tietoon, jolloin myös tasavertaisuus ja yhdenvertaisuus toteutuvat. Esille nousi myös raporttien esittäminen, raportissa on oltava tarpeelliset tiedot esitettyinä ja nimettyinä, jotta sitä voi tulkita oikein.

#### 6.4 Tutkimustulosten analysointi

Tutkimusmenetelmillä haettiin vastausta siihen, miten HR-raportointia tulisi kehittää, jotta se olisi hyödyksi esimiehille, HR:lle ja johdolle. Lisäksi selvitettiin nykyistä raportoinnin tilaa, raportoinnin tarvetta sekä sitä, miten raportoinnista saatavaa tietoa voidaan käyttää hyödyksi päätöksenteossa. Vastauksia haettiin esimiehille suunnatulla kyselyllä, HR-osaston henkilökunnalle järjestetyllä aivoriihityyppisellä tilaisuudella ja teemahaastatteluilta selvitettiin johdon näkemyksiä. Saatujen tulosten perusteella raporteja tulisi kehittää työn helpottamiseksi ja aikaa säästäväksi, mutta toisaalta kokonaiskuvaa antavaksi ja tiedolla johtamisen pohjaksi.

Tulosten mukaan johdon näkökulmasta raportointia tulisi kehittää kokonaisvaltaiseksi, ennakoivaksi ja tueksi tiedolla johtamiseen. Raportointia kehitetään HR-mittareiden avulla, joilla saadaan näkemystä ja tukea päätöksentekoon. Seuraamalla useita eri näkökulman mittareita pitkällä aikavälillä, muodostetaan kokonaisvaltaista kuvaa. Samalla kerätään vertailutietoja tuleville vuosille, jolloin pystytään vertailemaan tietoja edellisiin vuosiin ja nähdään kehityssuunnat.

Teorian mukaan yrityksillä on mittareille erilaisia käyttötarpeita ja niitä tulee uudistaa, jos siihen ilmenee tarvetta. Mittareita on erilaisia, kuten strategiasta ohjattavia KPI-mittareita, suorituskykymittareita ja tasapainotettuja HR-mittareita. Kehittämistyön tuloksena syntyneet mittarit pohjautuvat tasapainotettuun HR-mittaristoon, vaihtuvuuteen ja eläköitymisen seuraamiseen. Tasapainotetusta HR-mittaristosta löytyy KPI-mittareita, kuten liikevaihto/kokoaikainen työntekijä (HCRF) ja suorituskykymittareita, kuten koulutuksiin osallistuneiden määrä. Mittareiden avulla saadaan kuvaa henkilöstön tilasta tavalla, jota ei ole ennen ollut. Mittareista saatavaa tietoa voidaan käyttää tarkkailuun ja sitä kautta ohjaamiseen sekä päätöksentekoon.

Esimiehille suunnatun kyselyn perusteella raportteja halutaan kehittää helpottamaan arkea. Raporteilta halutaan helppokäyttöisyyttä ja ajan säästöä. Raportit nähdään myös muistivälineenä. Etenkin ajastettuna raportit muistuttavat asioista ja tilanteen tasalla on helpompi pysyä ja asiat tulevat tehdyksi oikea-aikaisesti. Suurin osa kyselyyn vastaajista ei ollut vielä käyttänyt henkilötietojärjestelmässä olevia raportteja. Raporttitarpeita osattiin jonkin verran tunnistaa ja raporteista nähtiin olevan melko paljon tai erittäin paljon hyötyä (67 % vastaajista). Kyselyssä nousi esille se, että toiset haluavat raportille paljon asioita, joita voi itse haluamansa mukaan suodattaa ja muokata, ja toiset haluaisivat vain ne asiat, joita tarvitsee, ilman erillistä muokkausta. Tämä herättää kysymyksen siitä, mikä on oleellinen tieto ja kuinka helposti tieto tulisi saada. Myöskin raporttien määrä kasvaa, jos jokaisesta asiasta tehdään oma raportti. Nämä ovat yleisiä raportoinnin haasteita.

Peilattaessa tutkimustuloksia kehittämistyön teoriaan, löytyy monta yhtäläisyyttä. Perustana raportoinnille on henkilötietojärjestelmä, joka on digitalisaation ja uuden teknologian myötä parantunut ja kehittynyt. Pilvipalveluinen järjestelmä on käytettävissä missä ja milloin vain, jolloin tarvittava tieto on heti saatavilla paikasta riippumatta. Henkilötietojärjestelmään on totuttu syöttämään tietoja, mutta tutkimustulosten mukaan järjestelmästä saatavan datan käyttö on vielä pienimuotoista. Ennen kuin dataa voidaan käyttää, tulee varmistaa, että data on oikeellista. Master datan laadun varmistaminen vaatii työtä ja yksi tapa varmistaa datan laatua on ajamalla tätä varten tarkistusraportteja, esimerkiksi varmistamaan, että tarvittavat tiedot ovat järjestelmässä oikeassa paikassa. Raportoinnin tehtävät, analysoida, reagoida ja ennakoida, tulevat tutkimuksesta esille. Raportteja ajetaan, jotta jokin asia tulee ajallaan tehdyksi. Niistä

halutaan saada myös faktapohjaista tietoa, jota voidaan analysoida ja käyttää ennakkointiin.

Aivoriihi-tutkimusmenetelmässä HR-osaston raportointitarpeita syntyi paljon, sillä jokaisella osallistujalla on omat painopisteet ja osa-alueet henkilötietojärjestelmässä. Lisäksi osallistujat tuntevat järjestelmän erittäin hyvin, joten sitä kautta oli hyvin tiedossa, mitä asioita henkilötietojärjestelmästä löytyy. Pohdinnoissa syntyi myös useita päätelmiä siitä, miten raportit hyödyntävät työtä ja johtamista. Näiden tulosten valossa raportointia tulee kehittää ohjaamaan, seuraamaan ja tukemaan päätöksentekoa, visuaalisesti ja selkeästi. Jotta raportoinnista saadaan näitä ominaisuuksia, tulee raportilla olla esitettynä oikeellista ja relevanttia tietoa.

HR-analytiikkaa koskevassa teoriaosuudesta käy ilmi, että perusraportointi ja dashboard-raportointi kuuluvat analytiikan tasoista kuvailevaan analytiikkaan. Kuvaileva analytiikka vastaa kysymykseen, mitä tapahtui. Satakunnan Osuuskaupan nykyinen henkilötietojärjestelmä mahdollistaa kuvailevaan analytiikkaan vaadittavat raportoinnin. Kehittämistyön tuloksena syntyneet HR-mittarit ja etenkin niiden tuleva seuranta mahdollistavat seuraavan analytiikan tason, diagnosoivan analytiikan. Tämä analytiikka on selittävää, sillä haetaan syy-seuraussuhteita menneestä ja vastausta kysymykseen, miksi tapahtui. Seuraamalla ja vertailemalla mennyttä aikaa, nähdään mitä on tapahtunut. Näin saadaan selvillä esimerkiksi negatiivisen kehityksen kohta, jolloin päästään pohtimaan, mikä asia on aiheuttanut kehityksen laskun. Syy-seuraussuhteiden kautta voidaan asioita tehdä toisin ja kehittää muutoksen aiheuttaneita juurisyitä.

Tutkimuskysymykseen, miten raportoinnista saatavaa tietoa voidaan käyttää hyödyksi päätöksenteossa, haettiin vastausta etenkin teoriasta. Teorian perusteella tiedon laatu korvaa tiedon määrän. On ensiarvoisen tärkeää, että raporteista saatava tieto on oikeellista, oleellista ja oikea-aikaista. On myös tärkeää tunnistaa ne asiat, joita päätöksenteossa tarvitaan, jotta tiedetään, mitä dataa raportille tulee kerätä. Päätöksenteko pohjautuu aina tiedolle ja intuitiolle. Rationaalinen, tietoon perustuva päätöksenteko tarvitsee laadukasta dataa, analytiikkaa, tunnuslukuja ja mittareita, joiden pohjalta voidaan tehdä analyysseja ja saada oivalluksia. Se, mikä on yrityksen datalähtöisyyden kypsyysaste, kertoo, kuinka paljon päätöksenteko pohjautuu tietoon ja analytiikkaan ja kuinka paljon intuitioon. Tiedon analysointi korostuu tulevaisuudessa ja on jo

parhaillaan ensiarvoisen tärkeää. Laadukkaalla tiedolla ja sen analysoinnilla saadaan tehtyä hyviä päätöksiä, jotka tuottavat arvoa ja kilpailukykyä.

Tutkimustuloksen osoittivat, että raportointi kokonaisuudessaan on vähällä käytöllä ja sitä ei vielä tunneta kovin hyvin. Raportoinnin vähäisyyttä selittää osaltaan myös se, että on uusi tapa ajaa raportit itsenäisesti järjestelmästä. Vanhasta henkilötietojärjestelmästä eivät raportteja pystyneet ajamaan kuin järjestelmän pääkäyttäjät (HR). Jotta raportointi tulisi tutummaksi, aiotaan raportoinnista pitää koulutus, jota myös esimiehet toivoivat kyselyssä. Esille tulleista raportointitarpeista on kehittämistyön tuloksena syntynyt listaus raporteista, joka esitellään HR-raportoinnin kehittäminen -luvussa. Listauksen toivotaan auttavan raporttien löytämisessä ja tuovan raportoinnin mahdollisuuksia näkyvämmäksi.

#### 6.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Hyvään tutkimuskäytäntöön kuuluu tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Luotettavuuden muodostaa tutkimustulosten riippumattomuus epäolennaisista ja satunnaisista tekijöistä. Konstruktiiivisessa tutkimustavassa tutkija saattaa itse olla interaktiivisessa suhteessa tutkimuksessa, jolloin tutkijan refleksiivisyys tutkimusprosessiin on keskeisessä asemassa siinä, miten luotettavuus kehittyy tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus ilmenee tutkimustulosten siirrettävyydessä toiseen ympäristöön ja kuinka hyvin siellä aihetta voisi tutkia uudelleen. (Aaltio & Puusa 2020, 178–181.)

Kehittämistyön tulokset peilautuivat kehittämistyössä esitettyyn teoriaan. Siksi tutkimustulokset olisivat siirrettävissä toiseen organisaatioon ja myös muille toimioille kuin henkilöstöhallinnolle. Luotettavuuteen vaikutti esimiehille teetetyin kyselyn vastausprosentti, joka oli vain 34 %. Suuremmalla vastaajamäärällä ehdotuksia erilaisille raporteille olisi tullut enemmän. Mutta kehittämistyön tekijän näkemyksen ja kokemuksen mukaan, tutkimustulokset vastasivat esimiesten näkemyksiä raportoinnin hyödyistä. Tutkimusmenetelmiä oli useampi, jolloin koko tutkimus ei ollut yhden menetelmän varassa, mikä edisti luotettavuutta.

## 7 HR-RAPORTOINNIN KEHITTÄMINEN

Kehittämistyön tulos on raportoinnin kokonaisuus, joka pitää sisällään HR-mittarit, listauksen raportoinnista ja koulutukset raportoinnista. HR-mittarit ovat johdon apuväline kokonaisvaltaisen näkemyksen saamiseen henkilöstön tilasta. Mittariston avulla seurataan kustannusvaikutuksia ja keskeisiä liiketoiminnan tavoitteita, kuten henkilöstön osaamista ja sen kehitystä. HR-mittareita seurataan puolivuositain vuodesta 2021 alkaen. Mittarit kootaan samaan näkymään, jotta niitä on mahdollisimman helppo seurata. Rinnalla pidetään myös vertailua edelliseen vuoteen ja aikaisempiin vuosiin. Jokaisesta mittarista tehdään myös oma, tarkempi näkymä, jossa on näkyvillä mittarin taustalla olevat luvut. Mittareita seurataan eri tasoilla, toimialoittain, ketjuittain ja toimipaikoittain.

Tutkimusmenetelmien avulla selvitettiin raportointitarpeita, jonka pohjalta raporteista on laadittu listaus. Raporttilistaus on kehittämistyön liitteenä (liite 4). Listausta löytyy myös Satakunnan Osuuskaupan intranet-sivuilta, johon esimiehillä, johdolla ja HR-henkilöstöllä on pääsy. Listausta tullaan päivittämään, kun uusia raporteja luodaan. Listauksessa on esitetty raportin nimi, raportin kuvaus, lisätietoja liittyen raporteihin, tunniste, kenellä on raportille näkyvyys / kuka voi raportin ajaa ja onko raportti ajastettu vai ei.

Raportin nimi on yritetty tehdä mahdollisimman kuvaavaksi. Järjestelmästä pääsee hakemaan raportin kirjoittamalla raportin nimen tai osan siitä hakukenttään. Valmis listaus auttaa raporttien haussa, kun tiedossa on, millä sanalla tai sanan osalla raportti voisi löytyä. Usein käytettyjä raporteja voi tallentaa myös henkilötietojärjestelmän suosikkiraportit-kohtaan. Tämä helpottaa usein käytettyjen ja toisaalta myös harvemmin käytettävien raporttien löytymistä jatkossa.

Raportin kuvauksessa näkyy raportista tehty seloste, mitä asioita raportti sisältää. Tämä sama kuvaus löytyy henkilötietojärjestelmästä ja raportointilistauksesta. Raporttiin on lisäksi voitu lisätä tarkentavia lisätietoja raportista, kuten milloin se on ajastettu. Tunniste on raporttia tehdessä annettava tieto, joka yksilöi raportin henkilötietojärjestelmässä, esimerkiksi HR, Satakunta tai S-ryhmän yhteinen raportti. Tästä tunnisteesta

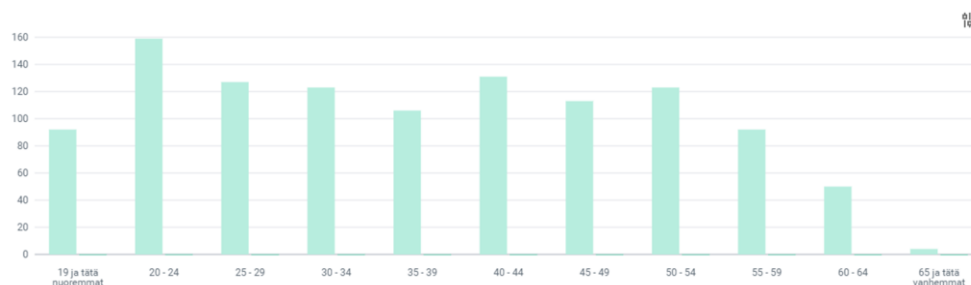
myös tunnistaa, että raportti näkyy vain Satakunnan Osuuskaupassa, ei muissa alue-osuuskaupoissa. Tunniste kuvaa myös sitä, kuka raportin voi ajaa. Kuviossa 13 on esitetty kuva henkilötietojärjestelmästä poissaoloraportista ja mitä tietoja siitä on saatavilla ennen varsinaista raportin ajoa.

Raportin nimi	Raportin tyyppi	Raportin alatyppi	Raportin tunnisteet	Raportin kuvaus
Poissaolot	Custom	Advanced	HR Satakunta	Raportille tulostuu pitkät poissaolot koko S atakunta-konsernista ajopäivän mukaan tai määritellyn päivän mukaan.

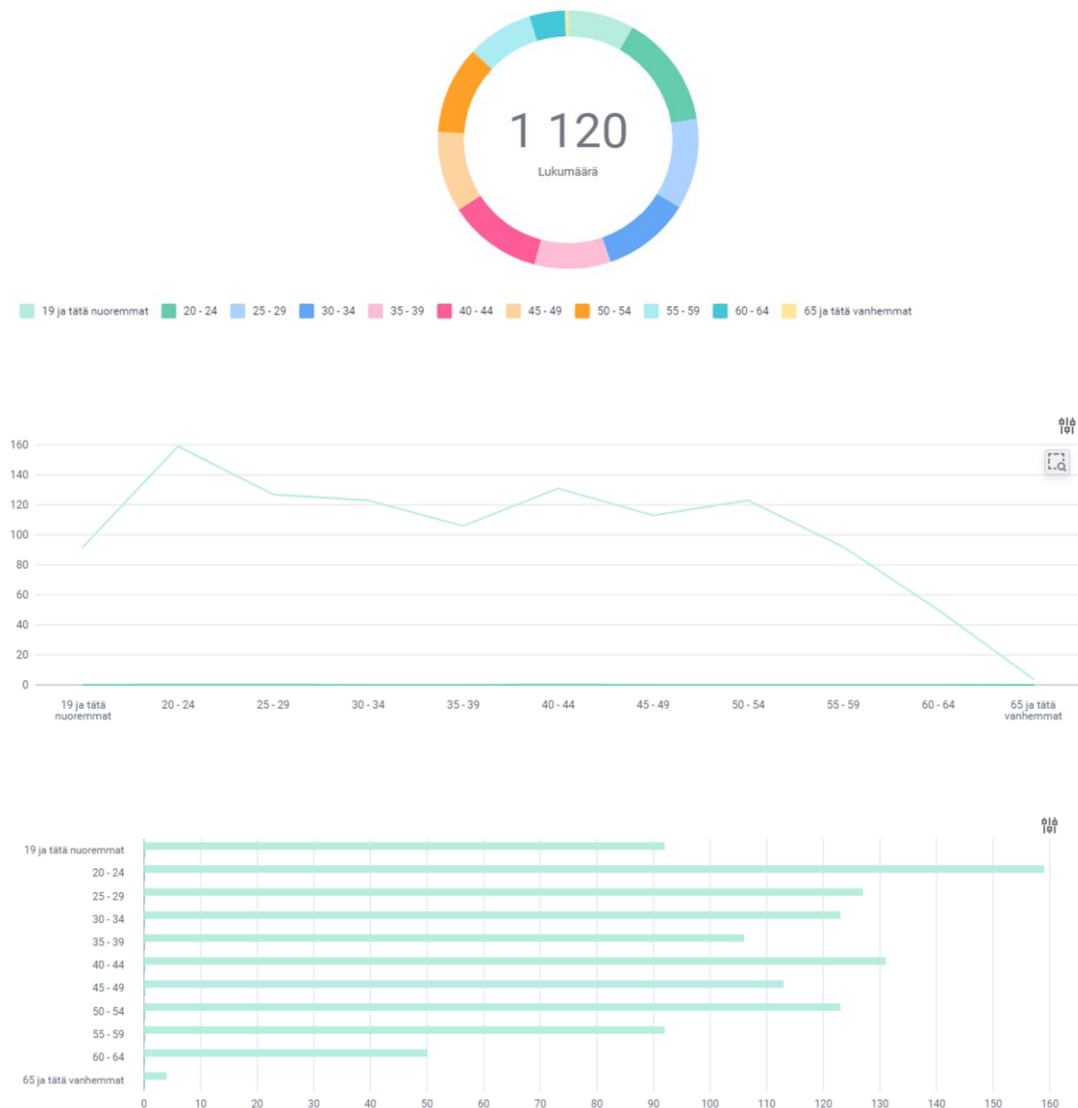
Kuvio 13. Kuva raportista nähtävistä tiedoista.

Raporttikokonaisuutta laadittaessa käytiin jo valmiina olevat raportit läpi, jotta nähtiin, mitä on olemassa ja voiko niitä käyttää kehittämistyössä ilmenneisiin tarpeisiin. Osa raporteista oli käyttökelpoisia sellaisenaan, esimerkiksi laajat tiedot henkilöstöstä -raportti. Osa raporteista muokattiin Satakunnan Osuuskaupan tarpeita vastaaviksi, esimerkiksi palkkatiedot ja palvelusvuositiedot -raportti, ja osa raporteista on tehty kokonaan alusta alkaen, kuten poissaolot-raportti, joka näyttää lepävänä (pitkällä poissaololla) olevat henkilöt. Muokatut ja uudet raportit on testattu HR:n toimesta sekä esimiehen toimesta. Esimerkki raportista, joka on ajastettu, on luottamusmiehelle joka kuukauden alussa toimitettavat tiedot alkaneista ja päättyneistä työsuhteista. Nämä on ajastettu tulostumaan kehittämistyön tekijälle joka kuun ensimmäinen päivä henkilötietojärjestelmään. Ajastetut raportit on myös testattu.

Raportteja voi tarkastella henkilötietojärjestelmän näkymästä tai ajaa Exceliin, jolloin muokkaus ja suodatus helpottuvat. Henkilötietojärjestelmästä on mahdollista ajaa myös dashboard-raportteja. Järjestelmään on luotu raportteja, joista tulostuu suoraan havainnollinen näkymä. Kuviossa 14 on kuvia erilaisista mahdollisuuksista havainnoida diagrammeihin samaa asiaa.







Kuvio 14. Esimerkkejä erilaisista diagrammeista, joita dashboard-raportista on mahdollista valita.

Raportteja kootessa tuli haasteeksi ja pohdittavaksi, kootaanko samaan raporttiin useampi asia vai tehdäänkö raportti jokaisesta asiasta erikseen. Tämä tuli ilmi myös esimiehille suunnatusta kyselystä. Jos mitään koontia ei tehtäisi, muodostuisi raportteja valtavasti. Lisäksi pohdintaa oli siitä, ovatko jo valmiina olevat raportit käyttökelpoisia, koska raportin loppukäyttäjä ei tunne raportin taakse tehtyjä asetuksia tai rajoituksia.

Raportointia kehitetään myös koulutusten ja tiedottamisen avulla. Niiden avulla tuodaan raportointia tunnetummaksi ja osaksi päivittäistä työtä. Ensimmäinen koulutus esimiehille pidettiin 20.4.2021 Microsoft Teamsin kautta. Koulutus myös tallennettiin. Koulutuksessa käytiin läpi, miten ja mistä raportteja voi ajaa henkilötietojärjestelmästä

ja mitä raportteja tällä hetkellä on olemassa. Raporttilistauksesta ja raportoinnin ajo-ohjeista tiedotetaan myös sähköpostitse ja ajo-ohjeet sekä listaus on tallennettu Satakunnan Osuuskaupan intranet-sivuille.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kehittämistyöllä kehitettiin HR-raportoinnin osa-aluetta Satakunnan Osuuskaupassa. Lähtötilanteena oli uusi henkilötietojärjestelmä, joka on huomattavasti modernimpi järjestelmä kuin edeltäjänsä ja mahdollisti uudenlaisen raportointitavan, muun muassa dashboard-raportoinnin. Henkilötietojärjestelmässä on paljon dataa, joka tulee nähdä arvokkaana resurssina. Mitä enemmän dataa käytetään ja hyödynnetään, sitä arvokkaampi siitä tulee.

Kehittämistyö oli alkusysäys raportoinnin kehittämiselle ja sen avulla raportointia tuotiin enemmän esille ja sen käyttökohteet lisääntyivät. Kehittämistyön myötä raportoinnin uskotaan tulevan enemmän osaksi jokapäiväistä käyttöä sekä ohjaamaan ja tukemaan päätöksentekoa. Kehittämistyö edesauttoi näkemään raporteista saatavat hyödyt ja merkityksen. Jotta raportit ovat mahdollisimman paljon hyödyksi, tulee ne perustua loppukäyttäjän tarpeisiin ja olla tarkkaan harkittuja ja määriteltyjä, datan laatua unohtamatta.

Tutkimusten mukaan HR-analytiikka on vielä vähäistä, mutta analytiikan käyttöönotolla saadaan data parhaaseen mahdolliseen hyötykäyttöön, jolloin datasta saadaan tiedon kautta tietämystä, joka luo yritykselle kilpailukykyä. Satakunnan Osuuskaupan uusi henkilötietojärjestelmä mahdollistaa kuvaileman ja diagnosoivan analytiikan. Jotta tuotettava analytiikka on ennakoivaa ja ohjaavaa, tulee jatkossa ottaa käyttöön kehittyneempää analytiikkaa tuottavia ohjelmia ja järjestelmiä, jotka mahdollistavat tekoälyn ja koneoppimisen käytön analytiikan tuottajina. Edistyneemmällä analytiikalla voidaan esimerkiksi ennustaa lähtövaihtuvuutta. Koneoppimisella voidaan kerätyn datan perusteella tehdä ennustavia malleja ja kehittää niitä.

Kehittämistyön jatkotutkimuksia voisi olla useita. Jatkotutkimusta voisi tehdä esimerkiksi HR-analytiikan / BI-järjestelmän käyttöönotosta, jolla parannettaisiin tiedon analysointia ja vietäisiin analytiikkaa seuraaville tasoille, ennakoivaan ja ohjaavaan analytiikkaan. Jatkokehitystä voisi tehdä teemahaastattelussa määritellyistä HR-mittareista. Tutkimusta voisi tehdä myös tietoon perustuvasta päätöksentekoprosessista ja sen kehittämisestä.

## LÄHTEET

Aaltio I. & Puusa A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa A. & Juuti P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Aalto-Setälä M. & Viitaila M. 2018. Tietosuoja pähkinänkuoressa. Tietosuojaopas yrityksille. Viitattu 9.11.2020. <https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2020/05/tietosuoja-pahkinankuoressa.-tietosuojaopas-yrityksille.verkkoversio.pdf>

Alapuranen L., Lehtonen L, Koskinen S. & Wiberg M. 2020. Henkilötietojen käsittely työelämässä. Helsinki: Edita.

Alexander M & Rogers R. 2014. Excel dashboards and reports for dummies. John Wiley & Sons. Viitattu 4.4.2021. <https://ebookcentral.proquest.com>

Alhola K. & Lauslahti S. 2009. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Helsinki: Wsoy.

Andreasson A., Riikonen J. & Ylipartanen A. 2019. Osaava tietosuojavastaava ja EU:n yleinen tietosuoja-asetus. Helsinki: Tietosanoma.

Angrave D., Charlwood A., Kirkpatrick I., Lawrence M. & Stuart M. 2016. HR and analytics: why HR is set to fail the big data challenge. Viitattu 29.11.2020. Human Resource Management Journal, Vol 26, no 1, 2016, pages 1–11. Viitattu: 28.11.2020. <https://web.b.ebscohost.com>

Bedell M., Canniff M. & Wyrick C. 2012. Systems considerations in the design of a human resource information system. Teoksessa Kavanagh M., Thite M. & Johnson R. (toim.) Human resource information systems. Basics, Applications, and Future Directions. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 58–93.

Carlson K. & Kavanagh M. 2012. HR metrics and workforce analytics. Teoksessa Kavanagh M., Thite M. & Johnson R. (toim.) Human resource information systems. Basics, Applications, and Future Directions. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 150–174.

Collin J. & Saarelainen A. 2016. Teollinen internet. Helsinki: Talentum pro.

Davenport T., Harris J. & Morison R. 2010. Analytics at work. Smarter decisions, better results. Boston: Harvard Business School Press.

Deloitte Global Human Capital Trends. 2017. Rewriting the rules for the digital age. Viitattu 15.11.2020. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/central-europe/ce-global-human-capital-trends.pdf>

DiClaudio M. 2019. People analytics and the rise of HR: how data, analytics and emerging technology can transform human resources (HR) into a profit center.

- Strategic HR review 2019-04-08, Vol.18 (2), p.42-46. Viitattu 28.11.2020.  
<https://www-emerald-com>
- Dulebohn J. & Johnson R. 2013. Human resource metrics and decision support: A classification framework. Human resource management review 2013-03, Vol.23 (1), p.71-83. Viitattu 7.11.2020. <https://www.sciencedirect.com>
- Falletta S. 2014. In Search of HR Intelligence: Evidence-Based HR Analytics Practices in High Performing Companies. People & strategy : journal of the Human Resource Planning Society 2013-12-01, Vol.36 (4), p.28-37. Viitattu 28.11.2020.  
<https://search-proquest-com>
- Fernandez V. & Gallardo-Gallardo E. 2020. Tackling the HR digitalization challenge: key factors and barriers to HR analytics adoption Viitattu 30.11.2020.  
<https://www-emerald-com>
- Fitz-enz J. & Mattox J. 2014. Predictive Analytics for Human Resources. John Wiley & Sons, Incorporated. <https://ebookcentral.proquest.com>
- Harisalo R. 2011. Luovuuden teknologia. Ideointimenetelmät organisaatioiden luovuuden vahvistajina. Tampere: Tampere University Press.
- Harvard Business Review. 2012. The Evolution of Decision Making: How Leading Organizations Are Adopting a Data-Driven Culture. Viitattu 30.3.2021.  
[https://hbr.org/resources/pdfs/tools/17568\\_HBR\\_SAS%20Report\\_webview.pdf](https://hbr.org/resources/pdfs/tools/17568_HBR_SAS%20Report_webview.pdf)
- Heikinheimo P. 2021. Päätöksen juoni. Miten johdan parempiin päätöksiin. Helsinki: Alma Talent.
- Heuvel S. & Bondarouk T. 2017. The rise (and fall?) of HR analytics. A study into the future application, value, structure, and system support. Viitattu: 15.11.2020. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance 2017, Vol.4 (2), p.157-178. <https://www-proquest-com>
- Hämäläinen V., Maula H. & Suominen K. 2016. Digiajan strategia. Helsinki: Alma Talent.
- Ilmarinen V. & Koskela K. Digitalisaatio. Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum.
- Itkonen J. 2015. Kiihdyttääkö digitalisaatio talouskasvua? Euro ja talous 2-2015. Viitattu 31.10.2020 <https://www.eurojatalous.fi/fi/blogit/2015-2/kiihdyttaako-digitalisaatio-talouskasvua/>
- Johnson R. & Gueutal H. 2011. Transforming HR through technology. The use of e-HR and HRIS in organizations. Viitattu 15.11.2020. <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/HR-Technology.pdf>
- Kaarlejärvi S. & Salminen T. 2018. Älykäs taloushallinto. Automaation aika. Helsinki: Alma Talent.

Kamensky M. 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.

Kananen H. & Puolitaival H. 2019. Teköäly. Bisneksen uudet työkalut. Helsinki: Alma Talent.

Kananen J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanomaa Pro Oy.

Kavanagh M., Thite M. & Johnson R. 2012. Human resource information systems. Basics, Applications, and Future Directions. Thousand Oaks, Calif.: Sage.

Kesti M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Helsinki: Finanssi- ja vakuutus kustannus Finva.

Laihonen H., Hannula M., Helander N., Ilvonen I., Jussila J., Kukko M., Kärkkäinen H., Lönnqvist A., Myllärniemi J., Pekkola S., Virtanen P., Vuori V. & Yliniemi T. 2013. Tietojohtaminen. Tampere: Tampereen Teknillinen yliopisto – Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos. Viitattu 31.10.2020. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/11669>

Lahti S. & Salminen T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Lal P. 2015. Transforming HR in the digital era. Workforce analytics can move people specialists to the center of decision-making. Human resource management international digest. vol. 23 no. 3 2015, pp. 1-4, Emerald Group Publishing Limited. Viitattu 29.11.2020. <https://www-proquest-com>

Lappalainen T. 2018. Digitalisaation johtaminen vaatii yleisjohdoltakin hyvää teknologista ymmärrystä. Viitattu 1.11.2020. <https://www.aaltopro.fi/aalto-leaders-insight/2018/digitalisaation-johtaminen-vaatii-yleisjohdoltakin-hyvaa-teknologista-ymmarrysta>

Lawler E. & Boudreau J. 2018. Human Resource Excellence : An Assessment of Strategies and Trends. Stanford University Press. <https://ebookcentral.proquest.com>

Liukkonen P. 2008. Henkilöstön arvon mittaaminen. Helsinki: Talentum.

Lönnqvist A. & Mettänen P. 2003. Suorituskyvyn mittaaminen – tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita.

Mahanti R. 2018. Data quality: dimensions, measurement, strategy, management, and governance. Milwaukee, Wisconsin : ASQ Quality Press. <https://ebookcentral.proquest.com>

Markkula T. & Syväniemi A. 2015. Analytiikkamatka datasta tietoon ja tiedolla johtamiseen. Helsinki: Suomen Liikekirjat.

Marler J. & Floyd B. 2012. Database concepts and application in HRIS. Kavanagh M., Thite M. & Johnson R. (toim.) Human resource information systems. Basics, Applications, and Future Directions. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 35–57.

Marr B. 2018. Data-driven HR. How to use analytics and metrics to drive performance. New York: Kogan Page.

Merilehto A. 2018. Tekoäly. Matkaopas johtajalle. Helsinki: Alma Talent.

Niemelä M., Pirker A. & Westerlund J. 2008. Strategiasta tuloksiin – tehokas johtamisjärjestelmä. Helsinki: WSOYpro.

Niskala M., Tarna-Mani K., Puroila J. & Pajunen T. 2019. Yritysvastuu. Raportointi- ja laskentaperiaatteet. Helsinki: ST-Akatemia.

Ojasalo K., Moilanen T. & Ritalahti J. 2018. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Puusa A. & Juuti P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Pukkila R. 2018. HR ja digitalisaatio: paljon savua, vähän tulta. Viitattu: 5.11.2020. <https://www.henry.fi/ajankohtaista/blogit-ja-kuukauden-kasvo/2018/10/hr-ja-digitalisaatio-paljon-savua-vahan-tulta>

Pyyhtiä T. 2019. Digiajan johtajan käsikirja. Helsinki: Books on Demand.

Salo I. 2014. Big data ja pilvipalvelut. Jyväskylä: Docendo.

Salojärvi S. 2013. Henkilöstöjohtamisen kehittyminen: sosiaalasioista strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Teoksessa Helsilä M. & Salojärvi S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Satakunnan Osuuskaupan intranet 2020. Viitattu 7.2.2020.

Satakunnan Osuuskaupan toimintakertomus 2020.

Satakunnan Osuuskaupan www-sivut. 2020. Tietoa meistä. Viitattu 4.4.2020. <https://satakunnanosuuskauppa.fi/tietoa-meista/>

Soundararajan R. & Singh K. 2016. Winning on HR Analytics: Leveraging Data for Competitive Advantage. SAGE Publications. <https://ebookcentral.proquest.com>

S-ryhmän www-sivut. 2020. Tietoa meistä. Viitattu 19.11.2020. <https://s-ryhma.fi/tietoa-meista>

Suominen S. & Suominen J. 2015. Laatusraportointiin Excelillä. Jyväskylä: Docendo.

Ulrich, D. & Dulebohn, J. H. 2015. Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25:2, 188–204. Viitattu 5.11.2020. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482215000054>

Valtioneuvosto. 2016. Digitalisaatio terveyden ja hyvinvoinnin tukena. Viitattu 31.10.2020. <https://verkkojulkaisut.valtioneuvosto.fi/stm/zine/2/article-862>

Varanka P., Mäkikangas P., Hyypiä M., Jalonen S. & Samppala A. 2017. *Digitalous. Opas sähköisen taloushallinnon käyttöönotolle*. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Viitala R. 2013. *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita.

Viitala R. 2021. *Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Helsinki: Edita.

Viitala R. & Jylhä E. 2019. *Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Helsinki: Edita.

Väre T. 2019. *Master data*. Helsinki: Alma Talent.



**Teemahaastattelujen rungot**

Teemahaastattelun 1 toteutus	
<b>Haastattelija:</b>	Johanna Vikki
<b>Ajankohta:</b>	22.10.2020
<b>Haastateltava henkilö:</b>	Päivi Huhtamaa
<b>Asema:</b>	Henkilöstöjohtaja

Teemat	
<b>Teema 1:</b>	Raportoinnin nykytila
<b>Teema 2:</b>	Raportoinnin tavoitetila
<b>Teema 3:</b>	Raporttien hyödyntäminen

Teemahaastattelun 2 toteutus	
<b>Haastattelija:</b>	Johanna Vikki
<b>Ajankohta:</b>	16.3.2021
<b>Haastateltava henkilö:</b>	Päivi Huhtamaa
<b>Asema:</b>	Henkilöstöjohtaja

Teemat	
<b>Teema 1:</b>	Tunnusluvut
<b>Teema 2:</b>	Raporttien käyttötarkoitukset
<b>Teema 3:</b>	Raporteista saatava hyöty

### Kyselyn saate ja kysymykset

Hei,

Alla olevasta linkistä pääset kyselyyn, jossa kartoitetaan PeCun raportoinnin tarvetta esimiehen näkökulmasta. Kysely on osa opintojeni (YAMK tradenomi, Samk) päättötyötä, jossa kehitetään HR-raportointia Satakunta-konsernissa. Vastaamalla sinulla on hyvä mahdollisuus vaikuttaa siihen, mitä raportteja PeCuun luodaan. Vastaukset käsittelem luottamuksellisesti ja anonyymisti. Toivottavasti ehdit vastaamaan kyselyyn, kysely on avoinna *tiistaihin 2.2.2021 asti*. Kysely vie noin 5 minuuttia. Mielipiteesi on arvokas!

Kyselyyn pääset tästä linkistä: [Linkki kyselyyn](#)

Kiitos jo etukäteen ajastasi ja vastauksestasi!

## Kysely PeCun raportointitarpeesta

Kyselyllä kartoitetaan raporttien tarvetta PeCussa ja raporteista saataavaa hyötyä. Kyselyyn vastataan valitsemalla yksi vaihtoehto tai kirjaamalla vastaus vastauskenttään.

1. Oletko käyttänyt PeCun raportteja?

Kyllä

En

2. Mitä raportteja haluaisit PeCuun?

*Apukysymyksiä: Mitä tietoja raportille haluaisit? Mihin tarkoitukseen käyttäisit raportteja?*

3. Koetko, että ajastetusta raportista (tulostuisi automaattisesti PeCuun tietyinä aikana) olisi hyötyä?

- Kyllä
- Ei, ajan raportin silloin, kun sitä tarvitsen

4. Mitä raportteja toivoisit ajastetusti?

5. Minkä verran koet raporteista olevan hyötyä työssäsi?

- Erittäin paljon hyötyä
- Melko paljon hyötyä
- Melko vähän hyötyä
- Ei hyötyä lainkaan

6. Miten raportit hyödyttäisivät työtäsi?

7. Koetko, että raporteista olisi tarpeellista pitää koulutusta?

Kyllä

Ei

8. Muita toiveita tai ajatuksia koskien PeCun raportointia

**Yhteenveto raporttien merkityksestä työlle ja johtamiselle**

- Ohjaa päätöksentekoa
- Kertoo toimipaikan nykytilanteesta ja niistä saa historiatietoa
- Tiedottamisen / viestinnän / esityksen tukena
- Visuaalisuus tärkeä, auttaa havainnoimaan nopeasti
- Johtamisen väline, seurannan väline
- Erilaisilla raporteilla erilaiset vaatimukset, esim. tilinpäätökseen tarvittavat tiedot, lain mukaiset vaatimukset
- Raportit antavat hälytyksen merkkejä
- Raporttien avulla päätökset pohjautuvat enemmän faktoihin
- Raportit mahdollistavat tuen, tasalaatuisen ja tasapuolisen kohtelun, kun tiedot eivät pohjautu mututuntumaan
- Kertoo työntuloksista / saavutuksista
- Ohjaa priorisoimaan tehtäviä
- Raportilla tärkeät asiat helposti huomioitavissa
- Ohjaa toimintaa
- Vertailu helpottuu
- Johdolle raportti kertoo yksikön tilanteen
- Raportin esittäminen: esitettävä asiat selkeästi ja nimettyinä
- Tilanteiden selittäminen, avaa tilanteita, antaa uusia näkökulmia

**Listaus raporteista**

Raportin nimi	Kuvaus	Lisätietoja	Tunniste	Kenelle	Ajastettu
Osoitteet Aviisiin	Osoitteet henkilöstölehti Aviisia varten. Tältä raportilta tulee muokata alle 4kk työsuhteet.		HR, Satakunta	HR	ei
Uudet työntekijät - Kauppa	Raporttiin tulostuu uudet työsuhteet. Raporttipohja rajaa mukaan palkkaukset, joissa henkilöille on kirjattu TES1, TES2, TES3, TES6, TES4 tai TES11. Luottariraportti.		Luottamus, Satakunta	HR	kyllä
Uudet työntekijät - MaRaVa	Raporttiin tulostuu uudet työsuhteet. Raporttipohja rajaa mukaan palkkaukset, joissa henkilöille on kirjattu TES13 tai TES14. Luottariraportti.		Luottamus, Satakunta	HR	kyllä
Päätyneet työsuhteet - Kauppa	Raporttiin tulostuu päätyneet työsuhteet. Raporttipohja rajaa mukaan palkkaukset, joissa henkilöille on kirjattu TES1, TES2, TES3, TES6, TES4 tai TES11. Luottariraportti.		Luottamus, Satakunta	HR	kyllä
Päätyneet työsuhteet - MaRaVa	Raporttiin tulostuu päätyneet työsuhteet. Raporttipohja rajaa mukaan palkkaukset, joissa henkilöille on kirjattu TES13 ja TES 14 . Luottariraportti.		Luottamus, Satakunta	HR	kyllä
Luottamusmiesraportti - Kauppa	Raportille tulostuu luottamusmiehelle neljännesvuosittain ajettavat tiedot. TES1, TES2, TES3, TES4, TES6, TES11.		Luottamus, Satakunta	HR	ei
Luottamusmiesraportti - MaRaVa	Raportille tulostuu luottamusmiehelle neljännesvuosittain ajettavat tiedot. TES13 ja TES14.		Luottamus, Satakunta	HR	ei
Henkilöstömäärä yrityksittäin	Raportti näyttää valitulta päivältä henkilöstömäärän (kaikki, HTV, poissaolevat, aktiiviset, aktiiviset (HTV), aktiiviset vakituiset ja aktiiviset määräaikaiset (sisältäen kaikki määräaikaisuuksien tyypit).	Dashboard-raportti	S-ryhmän yhteinen raportti	HR, Esimiehet	ei
Henkilöstömäärä liiketoiminta- alueittain ja ketjuittain	Raportti näyttää valitulta päivältä henkilöstömäärän (kaikki, HTV, poissaolevat, aktiiviset, aktiiviset (HTV), aktiiviset vakituiset ja aktiiviset määräaikaiset (sisältäen kaikki määräaikaisuuksien tyypit).	Matrix-raportti	S-ryhmän yhteinen raportti	HR	ei

Raportin nimi	Kuvaus	Lisätietoja	Tunniste	Kenelle	Ajastettu
Henkilöstömäärän kehitys konsernin mukaan	Raportti näyttää henkilöstömäärän kehityksen neljänneksittäin.	Matrix-raportti	S-ryhmän yhteinen raportti	HR	ei
Henkilöstön kehitys ja keskimääräinen henkilöstö ketjuittain	Raportille tulostetaan henkilöstömäärän kehitys kunkin kuukauden viimeisen päivän tilanteesta valitulta ajanjaksolta. Raportille lasketaan henkilöiden lukumäärä, ja sitä ei ole suhteutettu työaikaan. Raportille voi tulostaa korkeintaan 3 vuotta taakse päin nykyhetkestä.	Matrix-raportti	S-ryhmän yhteinen raportti	HR	ei
Vaihtuvuus konsernitasolla per vuosi	Raportti näyttää vaihtuvuusluvut valitusta organisaatiosta konsernitasolla ja valitulta aikaväliltä.	Matrix-raportti	S-ryhmän yhteinen raportti	HR	ei
Monimuotoisuus konsernitasolla	Raportti näyttää lukuina henkilömäärän, keskimääräisen palvelusvuosiajan, keski-ian, sukupuolijakauman, esimiesten määrän ja kansalaisuuden	Matrix-raportti	S-ryhmän yhteinen raportti	HR	ei
Muut koulutustiedot organisaatiolle	Raportille tulostuu työnantajan järjestemät koulutukset		S-ryhmän yhteinen raportti	HR, Esimiehet	ei
SOK Learning - Koulutusraportti / SOK Learning - Attendance list	Näyttää koulutukset ja ketä niihin on osallistuneet / ilmoittautuneet		S-ryhmän yhteinen raportti	HR, Esimiehet	ei

Raportin nimi	Kuvaus	Lisätietoja	Tunniste	Kenelle	Ajastettu
Kehityssuunnitelmien ja kehityskohteiden yhteenveto	Raportille tulostuu lukuina keskeneräiset ja valmiit kehityskeskustelut, aloittamattomat, keskseneräiset ja valmiit kehityskohteet.	Matrix-raportti	S-ryhmän yhteinen raportti	HR, Esimiehet	ei
Laajat tiedot henkilöstöstä	Raportti tulostaa laajasti henkilöstön tiedot. Voit käyttää tätä perustietolähteenä, kun haluat raportoida tietoja. Raportin käynnistyksessä voit käyttää niitä organisaatioita, joihin sinulla on käyttöoikeus.		S-ryhmän yhteinen raportti	HR, Esimiehet	ei
Tiimini perustiedot	Näyttää oman tiimin perustiedot, klikkaamalla henkilöä pääsee suoraan henkilön profiiliin		S-ryhmän yhteinen raportti	Esimiehet	ei
Palkkatiedot ja palvelusvuositiedot	Raportille tulostuu henkilöiden kaikki voimassa olevat palkkalajit ja palvelusvuositiedot.		HR, Satakunta	HR, Esimiehet	kyllä
Työmerkkipäivät päivämäärävälillä	Raportilla tulostuu työmerkkipäivät halutulta aikaväliltä haluttujen vuosien mukaan. Raportoitavat vuodet: 10, 20, 25, 30, 40		S-ryhmän yhteinen raportti	HR, Esimiehet	kyllä
Syntymäpäivät tällä ja seuraavalla viikolla	Raportille tulostuu kaikki henkilöt, joilla on syntymäpäivä kuluvalta tai seuraavalla viikolla		S-ryhmän yhteinen raportti	HR, Esimiehet	kyllä
Tiimini kotiyhteystiedot	Raportille tulostuu työntekijän yhteystiedot: osoite, puhelinnumero, henkilökohtainen ja työsähköpostiosoite		S-ryhmän yhteinen	Esimiehet	ei



Raportin nimi	Kuvaus	Lisätietoja	Tunniste	Kenelle	Ajastettu
Työntekijät, joilla koeajat	Raportti listaa työntekijät, joilla on koeaikaa jäljellä.		S-ryhmän yhteinen raportti	HR, Esimiehet	ei
Aloitusjärjestelyjen tilan yhteenveto	Raportti näyttää työntekijän aloitusjärjestelyiden tilan: valmisasteen, mitä tehtävää on käsittelemättä ja valmistuneet tehtävät ja suostumukset.		S-ryhmän yhteinen raportti	HR, Esimiehet	ei
Työntekijän luvat	Listaa viranomaisluvut, myöntämispäivän ja vanhenemispäivän.		S-ryhmän yhteinen raportti	HR, Esimiehet	ei
Poissaolot	Raportille tulostuu pitkät poissaolot koko Satakunta-konsernista ajopäivän mukaan tai määritellyn päivän mukaan.		HR, Satakunta	HR	ei
Työntekijän työhistoria	Raportille tulostuu valitun työntekijän työsuhdemuutokset: työhönotto, tietojen muutos ja työsuhteen päättäminen		S-ryhmän yhteinen raportti	HR, Esimiehet	ei
Sisäisten hakijoiden määrät	Näyttää kaavioina ja lukuina sisäisten hakijoiden määrän Osuuskaupoittain. Mahdollista nähdä myös hakijat.	Matrix-raportti	S-ryhmän yhteinen raportti	HR	ei
Kaikki hakijat	Raportti näyttää lukuina rekrytointipyyntöjä, hakemusten määrän, avattujen toimien määrän ja täytettyjen toimien määrän	Matrix-raportti	S-ryhmän yhteinen raportti	HR	ei
Tarkasta puuttuvat maksuvalinnat	Raportti antaa henkilöt, joilla ei ole vielä tilinumeroa vietynä PeCuun. Antaa ajopäivän tilanteen.		S-ryhmän yhteinen raportti	HR	ei
Toimenpiteitä odottavat liiketointaprosessit	Näyttää kaikki toimenpiteitä odottavat liiketoimintaprosessit tyypeittäin; ketä prosessi odottaa, kauanko se on odottanut ja montako päivää yli erääntymisen.		S-ryhmän yhteinen raportti	HR	ei
Päätyneet työsuhteet ja lähtökyselyn vastaukset	Lähtökyselyn vastaukset henkilöittäin.		S-ryhmän yhteinen raportti	HR	ei