

HENKILÖSTÖTIEDON HYÖTYPOTENTIALIAALI LIIKETOIMINNAN JOHTAMISESSA



YAMK opinnäytetyö
Tietojohtaminen ja älykkäät palvelut
Maaliskuu 2023
Johanna Sihvonen

Tietojohtaminen ja älykkäät palvelut

Tiivistelmä

Tekijä Johanna Sihvonen

Vuosi 2023

Työn nimi Henkilöstötiedon hyötypotentiaali liiketoiminnan johtamisessa

Ohjaaja Olli Koskela

Tiedolla johtaminen on vakiinnuttanut asemansa liiketoiminnan johtamisen tavassa. Työelämässä meneillään oleva murros ja muutokset, kuten digitalisaatio sekä etä- ja hybridityön lisääntyminen, johtavat tilanteeseen, jossa useilla toimialoilla on luotava uudenlaisia toimintatapoja ja kyettävä kiinnittämään erityistä huomiota työkykyä edistävään johtamiseen. Työn sisällön ja -tekemisen tapojen muutoksien lisäksi monilla aloilla kärsitään osaajapulasta. Työhyvinvointi ja inhimillinen sekä joustava työelämä korostuvat tietotyöläisten arjessa, sillä työn henkinen kuormitus on monilla aloilla lisääntynyt. Työhyvinvointi vaikuttaa moniulotteisesti aina yksilötasolta, organisaatioiden tuottavuuteen ja yhteiskuntamme menestykseen. Inhimillisesti kestävä ja hyvä työelämä on monissa organisaatioissa keskeisenä tavoitteena. Kysymys kuuluukin mikä vaikutus ihmisten hyvinvoinnilla on liiketoiminnan menestykseen ja miten hyvin pystymme johtamaan yrityksen tärkeintä pääomaa, eli inhimillistä pääomaa?

Tutkimuksessani selvitän miten henkilöstötieto luo lisäarvoa liiketoiminnan johtamiseen ja kuinka sitä hyödynnetään johtamisessa. Tutkin ilmiötä sekä HR- että liiketoiminnan asiantuntijoiden näkökulmasta. Tutkimukseni on laadullinen tutkimus, jossa aineiston keruumenetelmänä hyödynsin puolistrukturoitua haastattelua. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että henkilöstötiedon hyödyntämisessä on vielä paljon kehitettävää mm. saatavuuden, käytettävyyden ja analytiikan hyödyntämisen osalta. Tavoitteena ja toiveena molemmilla vastaajaryhmillä oli se, että henkilöstö- ja liiketoimintatiedon yhdistämisen kautta saavutettaisiin tietoperusteista ja systemaattisempaa ymmärrystä inhimillisen pääoman johtamiseen ja sen vaikutuksesta liiketoiminnan menestykseen.

Avainsanat Henkilöstötieto, HR-analytiikka, tietojohtaminen, liiketoiminnan johtaminen

Sivut 45 sivua ja liitteitä 3 sivua

Data Leadership and Smart Services

Author Johanna Sihvonen

Subject Potential of Personnel Information in Business Leadership

Supervisor Olli Koskela

Abstract

Year 2023

Business intelligence has become an important part of business leadership. The ongoing changes in working life, such as digitalization and the increase in remote- and hybrid work, lead to a situation where many industries must create new ways of working and be able to pay special attention to leadership that promotes wellbeing at work. In addition to changes in the content and ways of working, many fields suffer from a shortage of skilled workers. That is why, well-being at work and a humane and flexible working life are highlighted in the organizations. Well-being at work has a multidimensional effect from the individual level to the productivity of organizations and the success of our society. A humanely sustainable and good working life is a key goal in many organizations. The question is, how much do personnel well-being has effect on business excellence and how well are we able to lead the most important capital, i.e., human capital?

In my research, I find out how personnel information creates added value for business leadership and how information is utilized in business leadership. I study the phenomenon from both HR- and business experts' point of view. My research is qualitative research in where I used a semi-structured interview as a data collection method. The results of the study show that there is still lot to develop in the utilization of personnel information, e.g., in terms of availability, usability and utilization of analytics. The goal of both groups of respondents was that through the integration of personnel- and business information, there would be a change to achieve more systematic understanding of human capital in business leadership and its impact on business excellence.

Keywords Personnel information, HR analytics, business intelligence, leadership

Pages 45 pages and appendices 3 pages

Sisällys

1	Johdanto	4
1.1	Opinnäytetyön tausta	4
1.2	Tavoite ja tutkimuskysymykset	4
1.3	Keskeiset käsitteet opinnäytetyössä	6
2	Henkilöstöanalytiikka	7
2.1	Teoreettinen viitekehys	7
2.2	Analytiikan neljä erilaista tasoa	8
2.3	Perusta henkilöstöanalytiikalle	10
2.4	Henkilöstöanalytiikan monimuotoisuus käytännössä	14
2.5	Mistä sopiva data löytyy?	17
3	Menetelmät ja aineistonkeruu	19
4	Tutkimustulokset	21
4.1	Henkilöstötiedon hyödyntäminen liiketoiminnan johtamisessa	22
4.2	Henkilöstötiedon hyötypotentiaali ja siihen liittyvät tarpeet	26
4.3	Yrityskulttuurin merkitys tiedolla johtamiselle ja kehittämistarpeet	29
4.4	Kuka vastaa henkilöstötiedon keräämisestä, laadusta ja kehittämisestä? ...	33
4.5	Yhteenveto tutkimuksen tuloksista	34
5	Johtopäätökset ja tutkimuksen arviointi	36
5.1	Johtopäätökset	36
5.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	39
5.3	Jatkotutkimusaiheita	40

Liitteet

Liite 1 Haastattelurunko

Liite 2 Opinnäytetyösopimus

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta

Tietojohtaminen on vakiinnuttanut asemansa liiketoiminnan johtamisen tavassa. Työelämässä meneillään oleva murros ja muutokset, kuten digitalisaatio sekä etä- ja hybridityön lisääntyminen, johtavat tilanteeseen, jossa useilla toimialoilla on luotava uudenlaisia toimintatapoja ja kyettävä kiinnittämään erityistä huomiota työkykyä edistävään johtamiseen. Työn sisällön ja tekemisen tapojen muutoksien lisäksi monilla aloilla kärsitään osaajapulasta. Asenteet ja arvot muuttuvat, myös johtamiseen kohdistuu muutospaineita, työhyvinvointi ja inhimillinen sekä joustava työelämä korostuvat tietotyöläisten arjessa. Työn fyysinen kuormitus on vähentynyt tai pysynyt ennallaan monessa työssä, mutta samaan aikaan työn henkinen kuormitus on lisääntynyt. Se kuinka työssä voidaan ja jaksetaan, vaikuttaa moniulotteisesti aina yksilötasolta, organisaatioiden tuottavuuteen ja yhteiskuntamme menestykseen. Ratkaisevaksi kysymykseksi nouseekin se, kuinka organisaatiossa onnistutaan luomaan inhimillisesti kestävää ja hyvää työelämää. Mikä vaikutus tällä on liiketoiminnan menestykseen ja kuinka hyvin kykenemme johtamaan tätä kokonaisuutta? Tältä pohjalta lähdin tutkimuksessani selvittämään, miten henkilöstötietoa hyödynnetään liiketoiminnan johtamisessa ja millainen henkilöstötieto yhdistettynä liiketoimintatietoon luo lisäarvoa liiketoiminnan johtamiseen. Tutkin ilmiötä kahden eri asiantuntijaryhmän, eli HR-asiantuntijoiden ja liiketoiminnan asiantuntijoiden näkökulmasta.

1.2 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten henkilöstötiedon avulla on mahdollista luoda lisäarvoa liiketoiminnan johtamiseen.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on:

-Millainen henkilöstötieto yhdistettynä liiketoimintatietoon luo lisäarvoa liiketoiminnan johtamiseen?

Lisäksi alatutkimuskysymyksinä ovat:

- Millä tavalla henkilöstötieto on saatavilla liiketoiminnan johtamistilanteissa?
- Miten henkilöstötietoa hyödynnetään liiketoiminnan johtamisessa?

Opinnäytetyössä keskitytään tarkastelemaan viiden eri yrityksen liiketoimintajohdon sekä henkilöstöhallinnon johtotehtävissä työskentelevien näkemyksiä, kokemuksia ja tarpeita henkilöstötiedon roolista ja hyödystä liiketoiminnan johtamisessa. Liiketoiminnan johtamisella tarkoitetaan sekä operatiivista että strategista liiketoiminnan johtamisen tapaa. Tutkimuksessa keskitytään selvittämään millainen henkilöstötieto yhdistettynä liiketoiminnan johtamisessa käytettävään muuhun tietoon tuottaisi lisäarvoa liiketoimintaan. Tutkimuksen avulla pyrin osoittamaan, missä henkilöstötiedon ja -analytiikan hyötypotentiaali mahdollisesti piilee. Lisäksi pyrin selvittämään näiden vastaajaryhmien välillä henkilöstötiedon käytettävyyttä ja hyötyä sekä siihen liittyvä tarpeita ja kehittämissuunnitelmia. Haastattelutilanteissa en rajoittanut keskustelua ja esille nousseita ideoita tai tarpeita henkilötietojen käsittelyä sääntelevän lain ja yleisten tietosuojasetusten mukaisesti, eli GDPR (General Data Protection Regulation). Tämä siitä syystä, että halusin saada esille kaikki vastaajien ajatukset ja ideat vapaasti esille tietosuojaan liittyvistä rajoituksista huolimatta.

Tarkkuus, jolla analysoitu tieto raportoidaan, kuka tietoja käsittelee ja millä perusteella tietoa hyödynnetään ovat analytiikassa GDPR:n osalta erittäin keskeisiä huomioitavia asioita. Tärkeänä pääperiaatteena on huolehtia siitä, että yksittäinen ihminen ei ole tunnistettavissa tiedoista. (Saramies & Törnroos, 2021, s. 155.) Rasmussen & Ulrich (2015) toteavat, että liiketoiminnan arvon luominen ja hyödyllisen tiedon esille tuominen anonyymistä henkilöstötiedosta on haaste, mutta ei kuitenkaan mahdotonta.

1.3 Keskeiset käsitteet opinnäytetyössä

Tässä kappaleessa avaan opinnäytetyössä keskeisesti käytetyt käsitteet, jotka ovat HR, HRM ja henkilöstöanalytiikka. Näistä HR- ja HRM lyhenteinä ilmentävät henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyvää laajaa kokonaisuutta organisaatiossa.

Henkilöstövoimavarojen johtaminen HRM (eng. Human Resource Management) on monitahoinen kokonaisuus organisaatiossa ja kattaa esimerkiksi resurssoinnin, strategisen henkilöstöjohtamisen, osaamisen johtamisen, oppimisen, palkitsemisen, suorituksen johtamisen, työhyvinvoinnin ja ylipäätään inhimillisen pääoman johtamisen organisaatiossa. Käytän opinnäytetyössäni Cleveland, Byrne ja Cavanagh (2015, s. 146) määritelmää henkilöstövoimavarojen johtamisesta, eli: Henkilöstövoimavarojen johtaminen koostuu joukosta organisaation toimintoja, jotka hyödyntävät mahdollisimman tehokkaasti henkilöstövoimavaroja. Näillä toiminnoilla on tavoitteenaan tehdä organisaatiosta mahdollisimman tehokas, menestynyt, vastuullinen ja kestävä.

HR (eng. Human Resource) terminä liittyy kiinteästi henkilöstövoimavarojen johtamiseen (HRM). Termillä HR ei viitata siis organisaation henkilökuntaan vaan termi viittaa laajemmin erilaisiin HR-toimenpiteisiin ja toimintoihin organisaatiossa, joiden avulla henkilöstövoimavaroja johdetaan. Esimerkiksi Weiss (2012, s. 53–54) määrittelee HR-työn laajasti kolmen kategorian kautta:

1. Henkilöiden kyvykkyydet: kykyjen kartoittaminen, ylläpitäminen ja kehittäminen
2. Organisaation kyvykkyydet: henkilöiden työn arvontuotanto organisaatiolle ja / tai sen asiakkaille
3. HR:n arvонуonti: liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian yhteensovittaminen, menestyvä liiketoiminta

Organisaation henkilöstöhallinnon (HR) vastuulle kuuluu siis yleisesti ottaen mm. henkilöstöstrategia, työsuhteeseen liittyvien käytännön asioiden toimivuus, organisaation toimitavat, säännöt ja käytänteet, joita työyhteisössä tarvitaan onnistuneeseen ja menestyvään yhteistoimintaan. Näiden lisäksi Lengnick-Hall ym. (2009, s. 72) tutkimuksen

mukaan HR-toiminnolla ja -työllä on merkittävä rooli organisaation arvoilmapiirin luotsaajana ja siinä, kuinka saumattomasti henkilöstöstrategia tukee organisaation liiketoimintastrategiaa.

Henkilöstöanalytiikka -termin osalta käytän opinnäytetyössäni Jaana Saramiehen (2022) määritelmää henkilöstöanalytiikasta, joka on seuraava: Henkilöstöanalytiikan tarkoitus on kasvattaa ymmärrystä työntekijöistä ja työstä sekä tukea tietoon perustuvaa henkilöstöjohtamista ja päätöksentekoa. Määritelmä vastaa englanninkielistä People Analytics -termiä, joka on yksi yleisimmin käytetyistä termeistä henkilöstöanalytiikka kontekstissa.

2 Henkilöstöanalytiikka

2.1 Teoreettinen viitekehys

Henkilöstöjohtaminen on hyvin laaja kokonaisuus ja henkilöstöhallintoa toteutetaan hyvin erilaisilla malleilla erilaisissa organisaatioissa. Opinnäytetyössä käytän Dave Ulrichin (1997) selkeää henkilöstöjohtamisen neljän roolin mallia teoreettisena viitekehyksenä, jotta kokonaiskuva pysyisi helposti hahmotettavana. Ulrichin henkilöstöjohtamisen nelikenttä jäsentää hyvin henkilöstöhallinnon laajaa kokonaisuutta, eli rooleja, näkökulmia ja painopisteitä. Se kuvaa kuinka henkilöstöhallinto vaikuttaa prosesseihin ja ihmisiin niin operatiivisella kuin strategisella tasolla sekä sitä, kuinka näitä kaikkia ulottuvuuksia tarvitaan tuloksellisen liiketoiminnan aikaansaamiseksi.

Ulrich on tutkinut tutkijakollegoidensa kanssa henkilöstöhallinnon roolia vuodesta 1987 lähtien. Tutkimus on toteutettu viiden vuoden välein ja tarkoituksena on ollut seurata ja tunnistaa niitä ominaisuuksia, joilla henkilöstöhallinto pystyy tuottamaan lisäarvoa organisaatiolle. Tämän lisäksi tutkimus on vuosien saatossa selkeyttänyt henkilöstöhallinnon tehtäväkenttää, käytäntöjä ja sitä, millaisia tarpeita ja odotuksia henkilöstöhallinnolle organisaatioissa on. (Farndale ja muut, 2010, ss. 46–47)

Ulrichin malli perustuu ajatukseen, jossa ensisijaisesti määritellään henkilöstöammattilaisten tavoitteet ja sitten vasta konkreettiset suoritettavat tehtävät. Tavoitteiden ollessa selkeät, työ, tehtävät ja roolit on helpompi määritellä ja suorittaa niiden ohjaamana. Malli jakaa henkilöstöhallinnon neljään eri rooliin, jotka ovat:

1. Strateginen kumppani
2. Hallinnollinen asiantuntija
3. Henkilöstön kehittäjä
4. Muutoksen edistäjä

Ulrichin mukaan kilpailukyvyyn edistämiseksi ja lisäarvon luomisen vuoksi henkilöstöhallinnon tulee kattaa kaikki tämä osaaminen ja henkilöstöammattilaisten tulisi omaksua nämä kaikki neljä roolia. (Ulrich 2007, s. 46–47)

Opinnäytetyössäni käytän Ulrichin mallin ensimmäistä eli strategisen kumppanin -osaa, sillä viitekehyksenä juuri tämä soveltuu parhaiten henkilöstötiedon / -analytiikan ja siitä saatavan liiketoimintahyödyn tarkasteluun. Strategisen kumppanin rooli liittyy vahvasti strategiseen henkilöstövoimavarojen johtamiseen, joka kattaa useita osa-alueita, kuten: inhimillisen pääoman johtamisen, osaamisen johtamisen, strategisen henkilöstöjohtamisen, työhyvinvoinnin, henkilöstöpalvelujen tarjoamisen, palkitsemisen, organisaation kehittämisen, yrityksen sosiaalisen vastuullisuuden (Kauhanen 2012, s. 17.) Strategisen kumppanin tavoitteena on kehittää sellaisia henkilöstökäytäntöjä, jotka tukevat liiketoimintastrategiaa ja mahdollistavat strategian toteutumisen. Tarkoituksena on siis olla aktiivinen toimija ja analysoida yrityksen tarpeet ja osata liittää toimintatavat sekä lisäarvoa tuottava henkilöstötieto niihin. Tavoitteena on tukea yritystä saavuttamaan ne tavoitteet ja tulokset, jotka strategiassa on määritelty. (Ulrich 2007, s. 48–50)

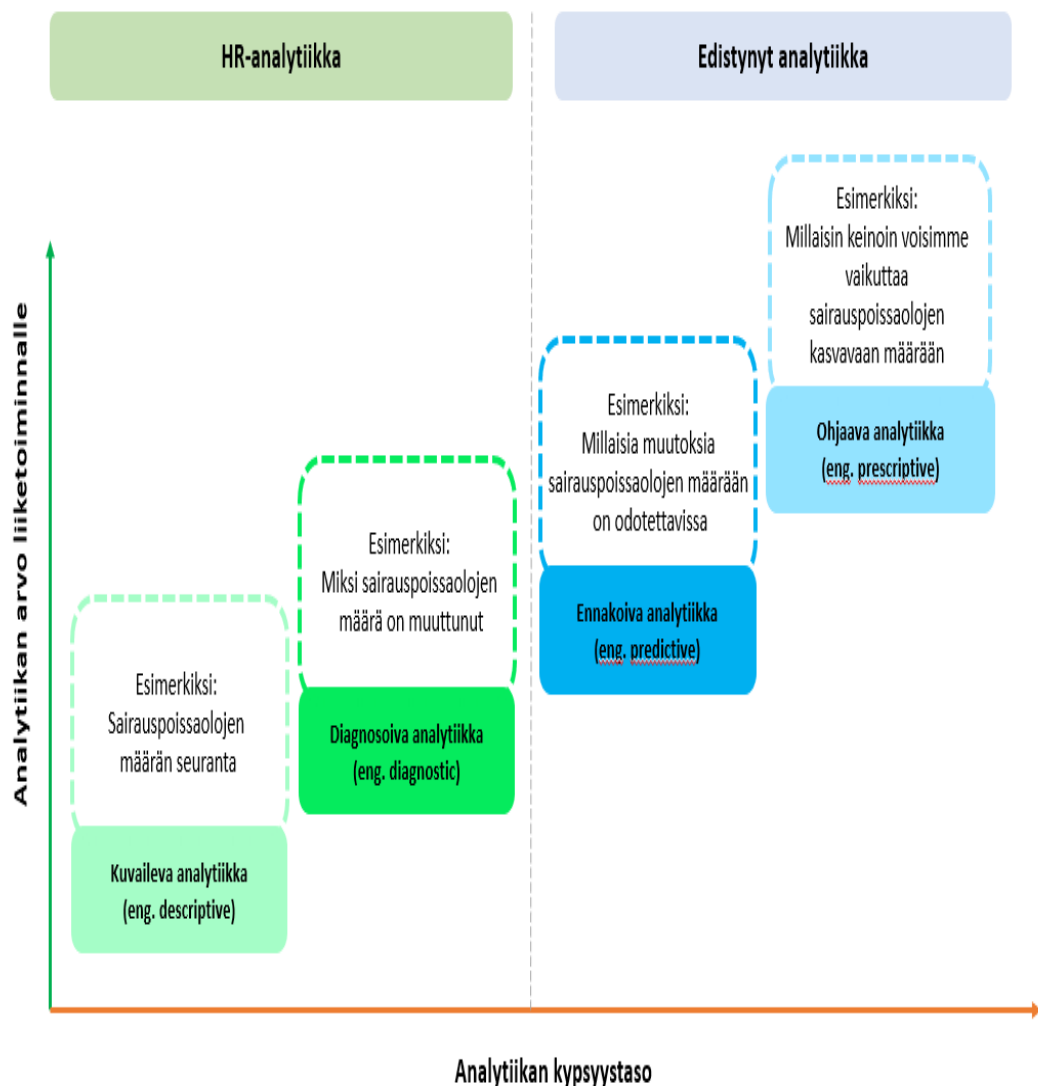
2.2 Analytiikan neljä erilaista tasoa

Kevään 2022 aikana opinnäytetyötä varten tekemäni kirjallisuuskatsauksen perusteella vaikuttaa siltä, että HR-analytiikka jää vielä toistaiseksi monessa suomalaisessa yrityksessä kuvailevan tai diagnosoivan analytiikan tasolle. Eikä henkilöstövoimavarojen johtamisessa

tarvittavaa tietoa ole sidottu liiketoiminnan johtamiseen aidosti lisäarvoa tuottavalla tavalla. DiClaudion (2019, s. 43) mukaan henkilöstöanalytiikan tulee tulevaisuudessa olemaan kriittinen tekijä tehokkaassa päätöksenteossa, inhimillisen pääoman johtamisessa ja organisaation menestyksessä. Henkilöstöanalytiikan avulla henkilöstövoimavarojen johtaminen on mahdollista tehdä läpinäkyvämmäksi, tietoon perustuvaksi, strategisesti merkityksellisemmäksi sekä liiketoiminnalle lisäarvoa tuottavaksi.

Henkilöstöanalytiikan avulla voidaan tarkastella menneisyyttä, nykyisyyttä ja ennustaa tulevaa. Sen avulla organisaation on mahdollista tuottaa ennusteita ja kuvailevia koosteita jo tapahtuneesta. Opinnäytetyössäni käytän mm. Merilehdon (2018, s. 133) jaottelua henkilöstöanalytiikasta. Hänen tunnistamissaan tasoissa analytiikan kypsyystaso, kompleksisuus ja lisäarvo liiketoiminnalle vaihtelevat seuraavasti:

1. Kuvailevan analytiikan (eng. descriptive) perusta on retrospektiivinen ja tavoitteena on vastata kysymykseen: "Mitä tapahtui?". Datan taustalla ovat tunnistetut mittarit, joiden avulla seurataan tavoitteiden saavuttamista. Raportointi kuvaa tyypillisesti datan asemaa liiketoiminnassa. Kuvaileva analytiikka vastaa kysymykseen: "Millaista tietoa meillä on?"
2. Diagnosoivalla (eng. diagnostic) analytiikalla tarkoitetaan datan ja eri tekijöiden (parametrien) yhteyksien kuvaamista, mutta ei kuitenkaan syy-seuraussuhteita. Tavoitteena on tuoda esille ja vastata kysymykseen: "Mitä on tapahtunut?". Parhaimmillaan tässä analytiikkamuodossa käytetään dataa yhdistettynä esimerkiksi tiedonlouhinnan menetelmiin.
3. Ennustavalla analytiikalla (eng. predictive) tarkoitetaan esimerkiksi regressiopohjaisia ennustemalleja, joissa yhdistellään datasta saatavia muuttujia, joiden avulla pyritään hahmottamaan tulevaa ja vastaamaan kysymykseen: "Mitä voisi tapahtua?"
4. Ohjaavassa analytiikassa (eng. prescriptive) hyödynnetään esimerkiksi optimointi- ja simulointialgoritmeja, joiden avulla voidaan luoda erilaisia skenaarioita ja riskiarviointeja. Tavoitteena on ennustavien skenaarioiden lisäksi vastata kysymykseen: "Mitä meidän pitäisi tehdä?" (Takala, 2018, s. 5)



Kuva 1. Mukaelma Takalan (2018) esittämistä analytiikan tasoista

2.3 Perusta henkilöstöanalytiikalle

Digitalisaation merkitys liiketoiminnan kehittämisessä jatkuu edelleen voimakkaana. Gartnerin tutkimuksen (2020) mukaan 82% ylimmän johdon edustajista ilmoitti, että kehittyneet data-analytiikkatekniikat ja -työkalut ovat etusijalla liiketoiminnan kehittämisessä vuoden 2021 aikana. Tästäkin huolimatta monessa yrityksessä ollaan hyvin alkutekijöissä henkilöstöanalytiikan hyödyntämisessä.

Myös Saramies ja Törnroos (2021, s. 57–63) korostavat kirjassaan henkilöstöanalytiikan perustan huolellista valmistelua. Heidän mukaansa henkilöstöanalytiikka rakentuu kolmen tärkeän peruspilarin varaan. Nämä ovat; 1. tiedolla johtamisen kulttuuri, 2. strateginen valmius ja 3. tekninen kyvykkyys. Näistä aluksi on tärkeintä keskittyä strategisen ja kulttuurillisen pohjan rakentamiseen.

“The gap between good analytics that harbor potential value and realizing that value is one that data literacy is intended to bridge. The data literacy trend is a result of the realization that simply generating great analytics isn’t going to lead to results unless the business is ready, willing, and able to act on those analytics.”
(International Institute for Analytics, 2022).

SD Worxin Senior Researcher Jan Laurijssen esiintyi HR Executive Nordic 2022 -tapahtumassa ja käsitteli puheenvuorossaan henkilöstöanalytiikkaa ja sen tulevaisuuden mahdollisuuksia. Laurijssen nostaa esille henkilöstöanalytiikan tarjoamat mahdollisuudet kaikkien henkilöstöön liittyvien päätösten parantamiseen. Laurijssenin nostaa myös esille sen, että henkilöstöanalytiikkaan tarvittavan datan kerääminen ja hyödyntäminen ovat monessa organisaatiossa suurimpia hidasteita sekä esteitä henkilöstöanalytiikan hyödyntämiselle. (HR Executive Nordic, 2022)

Samaan aikaan kuitenkin monissa yrityksistä on nykyään erinomainen kyvykkyys hyödyntää helposti mitattavia taloudellisia avainlukuja toiminnan johtamisen ja kehittämisen tukena. Esimerkkinä tästä Laurijssen nostaa esille sairauspoissaolot, joita monessa yrityksessä seurataan ja tilastoidaan. Mitäpä jos tämän datan yhdistäisi muuhun organisaation sisältä saatavilla olevaan dataan? Jos tämän tyyppistä dataa yhdistettäisiin esimerkiksi liiketoiminnan puolelta saatavan dataan, niin tästä avautuisi Laurijssen mukaan näkymä nykyistä luotettavimmin erilaisiin trendeihin ja taustavaikuttimiin henkilöstöön liittyen. Teknologian nykyistä vahvempi hyödyntäminen henkilöstöanalytiikassa mahdollistaisi Laurijssenin mukaan ennustamisen, jonka avulla olisi mahdollista ennustaa tapahtumia ja mahdollisuuksia, joiden havaitseminen muuten on mahdotonta. Esimerkkinä vaikkapa data, jonka avulla voidaan havaita ketkä ovat organisaation työntekijöistä todennäköisimpiä lähtijöitä. (HR Executive Nordic, 2022)

Kun henkilöstöanalytiikkaa käytetään johtamisen työkaluna, on tietoa kerättävä ja yhdistettävä useista eri lähteistä. Monissa organisaatioissa tuotetaan jatkuvasti tietoa, joka olisi mahdollista valjastaa henkilöstöjohtamisen tueksi. Esimerkiksi myynti-, asiakastyytyväisyys- ja aktiivisuusraportit, poissaolot, ja henkilöstötyytyväisyyskyselyt tai tiimien suoriutumisiin liittyvät kyselyt. (HR Executive Nordic, 2022)

Tiedon hyödyntäminen kaikessa johtamisessa edellyttää organisaatiolta tiedolla johtamisen kulttuuria (Saramies & Törnroos 2021, s. 64). Mikäli tiedon tarjoamia hyötyjä ei ymmärretä tai koeta tärkeäksi, niin analytiikkaa tuskin käytetään johdonmukaisesti ja aktiivisesti johtamisen tukena. Teoria ja käytännön operatiivisen johtamisen tarpeet eivät myöskään kohtaa, jos liiketoiminnallista näkökulmaa, organisaation toimintaympäristöä ja ydinliiketoiminnan tarpeita ei ole analytiikkaa laadittaessa huomioitu. (Rasmussen & Ulrich 2015, s. 238) HR-projektit edellyttävätkin liiketoimintaymmärrystä, jotta henkilöstöanalytiikka palvelisi organisaation tarpeita ja yhdistäisi henkilöstöjohtamiseen liittyvät näkökulmat kiinteämmin liiketoiminnan johtamiseen (Saramies & Törnroos 2021, s. 65).

Minna Lanun (2020, s. 14–27) pro gradu -tutkielman kirjallisuuskatsauksesta tulee ilmi, että henkilöstöanalytiikan hyödyntämisen aloittamiseen yrityksissä liittyy usein esteitä, jotka voidaan luokitella viiteen eri kategoriaan, kuten; prosessit, teknologia, tiedon kerääminen, tiedonhallinta ja ihmiset. Saramies ja Törnroos (2019, s. 60–65) tuovat kirjassaan esille lisäksi sen, että henkilöstöanalytiikan käyttöönotto tai projektit epäonnistuvat usein siitä syystä, että organisaatioissa ei ole hedelmällistä tiedolla johtamisen kulttuuria eikä HR-projekteissa ole tarpeeksi liiketoimintaymmärrystä. Muita mainittuja syitä ovat esimerkiksi puutteellinen datastrategia tai sekavat tiedonhallinnan käytänteet / toimintamallit yrityksessä. Näin ollen tiedolla johtamisen kulttuuria voisi kutsua vastaanottavaksi pohjaksi tiedon ja sen tuottamien näkemysten hyödyntämiselle. Tietojohtamista arvostavaan ja vastaanottavaiseen tietojohtamisen kulttuuriin sisältyy vähintäänkin seuraavat elementit:

- 1) Psykologinen turvallisuus, joka luo avoimuuden ilmapiiriä organisaatioon
- 2) Tietoon perustuva mahdollisimman läpinäkyvä päätöksenteko läpi organisaation

3) Datastrategia ja ymmärrys tiedolla johtamisen hyödyistä liiketoiminnalle kyky ymmärtää mihin tarpeisiin se voi vastata kussakin kontekstissa

4) Ymmärrys käytettävissä olevista teknologioista ja niiden soveltuvuudesta organisaation tarpeisiin

(Saramies & Törnroos 2021, s. 64)

Lisäksi tarvitaan selkeää ja organisaation läpileikkaavaa datastrategiaa viitoittamaan, sitä millaista tietoa tarvitaan, miten se syntyy ja kuinka sitä hyödynnetään. Henkilöstöanalytiikka on myös tärkeää sitoa liiketoimintaan ja ymmärtää miten sen avulla voidaan luoda lisäarvoa liiketoiminnalle. Myös teknisten toteutusten ja käytettävien teknologioiden osalta on paljon selvitettävää sekä valmisteltavaa esimerkiksi, kuinka tietovarastot linkittyvät toisiinsa tai kuinka luotettavaa tai tietosuojattua, oikea-aikaista ja validia tietoa organisaatiolla on käytettävissä. Optimaalisessa tilanteessa haluttua tietoa kerääntyisi toisiinsa integroituneista järjestelmistä, jotka yhdistäisivät organisaation sisäisten sidosryhmien erilaiset tarpeet. (Sen, 2019)

Senin (2019) mukaan henkilöstöanalytiikan perusta rakentuu kuuden peruspilarin varaan, jotka esitän alla kuvassa 2. Nämä ovat:

1. Liiketoiminnalliset tarpeet ja näkemys henkilöstöanalytiikan hyödyntämisestä liiketoiminnan johtamisessa
2. Organisaation kulttuurin kypsyys ja tahto hyötykäyttää henkilöstöanalytiikkaa johtamisen ja kehittymisen tukena
3. Saatavilla olevan datan hyödyntäminen ja / tai uuden datan kerääminen tarvittaessa
4. Datan integroiminen ja yhdistäminen
5. Teknologian valjastaminen ja käytössä olevan alustan / järjestelmän jatkuva kehittäminen
6. Omistajuus, ohjausjärjestelmä, tuki ja sponsorointi organisaation sisällä henkilöstöanalytiikan hyödyntämiselle



Kuva 2. Sen (2019) henkilöstöanalytiikan perusta

2.4 Henkilöstöanalytiikan monimuotoisuus käytännössä

Lisääntynyt etätyöskentely on tuonut näkyväksi työelämän kulttuurisen perustan muutoksen ja tarpeen johtamisen muutokselle. Työelämän kulttuurissa kehityssuunta perustuu luottamukselle, ihmislähtöisyydelle ja yhdessä ohjautuvuudelle, kun taas toisessa korostuu valvonta ja kontrolli sekä datan kerääminen työntekijöiden toiminnasta. Ihmiskäsitys, joilla organisaatioita johdetaan, on tässä keskeisessä roolissa ja hyvinvoinnin ja tuottavuuden kannalta luottamukseen perustuva kehityssuunta on kestävyiden lähde. Työn verkostomainen tulevaisuus vain lisää haasteita ja mahdollisuuksia henkilöstöjohtamisen ja organisaatioiden uudistumiselle. (Pakarinen, 2021, s. 7–10.)

Henkilöstöanalytiikan avulla on mahdollista tuottaa ennusteita henkilöstöön vaikuttavista trendeistä ja mahdollisista uhkista. Analysoinnin avulla on mahdollista tuottaa nimenomaan yksilö- ja työntekijäkohtaisia tietoja. Samaan aikaan on äärimmäisen tärkeää huomioida käytettävien henkilötietojen yksityisyys. Laki yksityisyyden suojasta työelämässä asettaa omat

haasteensa henkilöstödatan nimenomaan yksilökohtaisen tiedon analysoimiseen. Lain mukaan kaikki työnantajan keräämä työntekijää koskeva tieto on ensisijaisesti kerättävä työntekijältä itseltään ja kerättyjen tietojen on oltava vain välittömästi työntekijän työsuhteen kannalta tarpeellisia tietoja (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 2004/759 §3 ja 2019/347 §4). Tiedon keräämiseen ja tiedon keruun perusteet tulee olla avoimesti työntekijöiden tiedossa ja pyydettyä saatavilla.

Henkilöstön vaihtuvuus ja osilla toimialoilla myös henkilöstön vaikea saatavuus tuottaa liiketoiminnalle haasteita. Henkilöstöanalytiikkaa voidaan hyödyntää esimerkiksi ennusteissa, joiden avulla saadaan läpinäkyvästi ymmärrystä siitä minkälainen palkkaus, työntekijän saamat edut, koulutus sekä yrityksen tarjoamat uramahdollisuuden saisivat halutun osaajan pysymään yrityksessä. Henkilöstöanalytiikan avulla on myös osoittava inhimilliseen pääomaan tarvittavat investointitarpeet selkeämmin. (Patre 2016, s. 196) Henkilöstöanalytiikan avulla voidaan myös tunnistaa henkilöitä, joilla on riski alenevaan työmotivaatioon tai työtehoon. Analytiikan avulla voidaan ennakoida ja havainnollistaa läpinäkyvästi rekryointitarpeita suhteessa organisaation kasvumahdollisuuksiin tai -tavoitteisiin. (Forbes 2020; Graham 2021)

Henkilöstödatan seurattavista tunnusluvuista ja mittareista suurin osa kuvaa suorituskkyä ja vastaa raportointitarpeisiin historiatiedon kautta. Historiatiedon sijaan syy- seuraussuhteiden osoittaminen tuottaisi liiketoiminnan johtamiseen enemmän lisäarvoa, esimerkiksi vaikkapa sairauspoissaoloista kertyneiden tietojen yhdistäminen liikevaihdon kehitykseen. Suorituskkyyn keskittyvän datan lisäksi organisaatioissa seurataan ja mitataan usein tehokkuutta, kuten oppimista tai rekryointien määrä. Vaikuttavuuden seuraaminen siten, että henkilöstödata olisi yhdistettynä liiketoimintadataan jää monessa organisaatiossa vielä suhteellisen pieneen rooliin. (Lawler & Boudreau 2018, s. 72–73) Nykyään kuitenkin lähes kaikkea, mikä tuottaa liiketoiminnallisia näkemyksiä ja vaikuttaa yrityksen toimintaan sekä tulokseen, on mahdollista mitata (Marr 2018, s. 1).

Henkilöstötietoa analysoimalla pystytään osoittamaan eri syistä johtuvia liiketoimintaan vaikuttavia ja kustannuksia aiheuttavia häiriöitä. Samaan aikaan voidaan henkilöstötiedosta voi olla mahdollista havainnoida uusia mahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämiseen. Analysoitu henkilöstötieto on tarpeellista erityisesti silloin, kun on tarve tehdä henkilöstöön

liittyviä investointipäätöksiä ja ymmärtää näiden taloudelliset vaikutukset liiketoiminnalle. (Philips & Phillips 2015, 31–32.) Henkilöstövaikutteisten ilmiöiden vaikuttavuus ja kustannukset sekä henkilöstöpääomaan liittyvät riskit, uhat ja mahdollisuudet kiinnostavat tietenkin myös liiketoimintajohtoa. Fermin Diez (2022, s. 9) tiivistää henkilöstöanalytiikan yleisimmät käyttökohteet seuraaviin alueisiin:

1. **Osaamisvajeet:** henkilöstön osaaminen ja kyvykkyydet suhteessa liiketoiminnallisiin tarpeisiin nyt ja lähitulevaisuudessa. Osaamispääoman vaihtuvuus riskit ja uhat.
2. **Oppiminen ja osaamisen kehittäminen:** kurssisuorituksien ja koulutuksien määrän sekä vaikuttavuuden seuranta ja kustannukset. Oikeat osaajat tuottavuutta kasvattaviin työtehtäviin.
3. **Seuraajasuunnittelu:** henkilöstömäärä, urapolut ja senioriteettitasot suhteessa liiketoiminnallisiin tarpeisiin ja tulevaisuuden näkymiin sekä suunnitelmiin
4. **Työntekijöiden pysyvyys ja sitoutuminen:** työtyytyväisyys, työurien pituudet, ja työntekijöiden vaihtuvuuden seuranta sekä henkilöstöpoistuman syiden tunnistaminen
5. **Strateginen työvuorosuunnittelu:** liiketoiminnan kausivaihtelut, henkilöstön lomat ja muut poissaolot liiketoiminnan palvelulupaukset. Paikalla oikea määrä henkilöstöä oikealla osaamisella varustettuna.
6. **Työntekijöiden jaksaminen:** työvireen mittaaminen ja työterveyteen liittyvä tieto
7. **Rekrytointi:** hakijamäärät, rekrytointien määrät, rekrytoinnista syntyvät kustannukset, rekrytointien läpimenoaika, täytetyt positiot ja työnantajamielikuva
8. **Korvausten hallinta:** henkilöstön palkkakuluihin liittyvä seuranta ja henkilöstön muun palkitsemisen sekä poissaolojen vaikutukset
9. **Monimuotoisuuden lisääminen:** työntekijöiden keskimääräinen ikä, sekä sukupuoli- ja palkkajakauma. Monimuotoisuus rekrytoinnissa, sisäisen liikkuvuuden monimuotoisuuden suhteet.

Saramies & Törnroos (2021, s. 122) tuovat myös esille sen, että liiketoiminnan menestystä tukevaa tietoa on mahdollista löytää, kun henkilöstötietoa yhdistetään organisaation muihin liiketoiminnallisiin tietolähteisiin. Kuten esimerkiksi asiakastytytyvyysdata, asiakkuustiedot, laskutustiedot, myyntiluvut, tuottavuustiedot tai CRM- ja ERP-järjestelmät.

2.5 Mistä sopiva data löytyy?

Henkilöstöanalytiikan toteuttamisen suurimmat haasteet useimmissa organisaatioissa ovat analyttisten taitojen ja kyvykkyyksien puute, hajanainen ja heikko tiedonhallinta sekä henkilöstöanalytiikan toteuttamisen moniulotteisuus. Toteutusta vaikeuttaa arkaluonteinen data, jonka käyttö voi muodostaa väärinkäytösriskin. Lisäksi usein data on laadultaan huonoa, esimerkiksi vanhentunutta tai laadullisin menetelmin kerättyä, joka on hankalammin sovitettavissa mitattavaan muotoon. (Patre 2016, s. 197)

Valkosen (2020) mukaan isompien organisaatioiden henkilöstöhallinnon käytössä on useita erilaisia tietokantoja ja -järjestelmiä, joiden kautta kerätään arvokasta tietoa henkilöstöstä. Henkilöstöön liittyvää tietoa saadaan kerättyä esimerkiksi seuraavien järjestelmien kautta:

HRM-järjestelmä: perustiedot työntekijöistä, osaaminen, työsuhteen tiedot, palkkatiedot

Työterveyden seurantajärjestelmä: poissaolot, työterveyskäynnit, varhainen puuttuminen ja kustannukset

Työajanseuranta ja raportointi: tehdyt työt ja tunnit, saldot, ylityöt, lomat ja sairaspoissaolot

Työvuorosuunnittelu: työvuorot, työvuoroihin liittyvät toiveet, osaamisprofiilit työvuoroissa ja kustannukset

Palkkajärjestelmä: palkanlaskenta, palkat, palkkahistoria, kulut ja palkkalaskelmat

Rekrytointijärjestelmä: työpaikkailmoitukset, hakijoiden tiedot ja hakemukset, hakijaviestintä

Kyselytyökalut: työtyytyväisyyden mittaaminen, laadullinen palaute ja ilmoittautumiset tilaisuuksiin

Työsuhde-etujen hallinta: etujen käyttömäärät, niiden jakautuminen ja kustannukset

Osaamisen kehittymisen seuranta: koulutukset, osaamistestit, osallistujamäärät, sertifikaatit ja osaamiskartoitukset

Van Vulpen (2020) jakaa henkilöstöjohtamisessa käytettävän tiedon karkeasti kolmeen kategoriaan:

- 1) **HRIS-tieto**, eli yrityksen henkilöstöhallinnon tietojärjestelmissä henkilöstöstä oleva tieto
- 2) **Muu henkilöstöön liittyvä tieto** (esim. kyselyiden avulla kerättävä tieto)
- 3) **Liiketoimintaan liittyvä tieto**

HRIS-tieto	Muu HR-tieto	Liiketoiminta-tieto
Henkilöstö	Työ- tyytyväisyys	Asiakasdata
Korvaukset / edut	Poissaolot	Taloustiedot
Tulosohjaus / palkitseminen	Hyvinvointi	Tuotanto / varasto
Suorituksen johtaminen	Matkailu	Myynti ja ennusteet
Rekrytointi	Mentorointi	Muut tiedot
Perehdytys	Oppiminen	
Osaamisen johtaminen	Työsuhteen päättös	Työnkuvat ja rakenteet

Kuva 3. Van Vulpen (2020) tiedon kategoriat henkilöstöjohtamisessa

Monet käytössä olevista henkilöstötietojen keräämiseen ja tallentamiseen tarkoitettuista järjestelmistä on suunniteltu lähinnä raportointitarpeisiin. Henkilöstöanalytiikan rakentamisessa ja hyödyntämisessä henkilöstödataa tulisi kyetä keskittämään, mittaroimaan ja yhdistämään kiinteämmin liiketoimintadataan. (Saramies & Törnroos 2021, s. 57–100)

3 Menetelmät ja aineistonkeruu

Opinnäytetyössä toteutettiin laadullinen tutkimus, jossa metodina käytettiin puolistrukturoitua avointa haastattelua. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat samat kaikille haastateltaville, mutta haastateltavat voivat kertoa näkemyksistään vapaasti omin sanoin. Avoin haastattelu on tyyliltään lähimpänä tavallista keskustelua ja se poikkeaa muista haastattelumuodoista siinä, ettei keskustelussa välttämättä kaikkien kanssa käsitellä täysin samoja asioita. (Eskola & Vastamäki 2015, s. 29–30)

Haastattelurungon (liite 1) kysymykset laadittiin vastaamaan opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä hyödyntämällä kirjallisuuskatsauksesta saatua tietoa ja valittua teoreettista viitekehystä. Haastatteluun kutsuttiin sähköpostiviestillä viidestä erilaisella palveluliiketoiminnan alalla toimivasta yrityksestä kustakin yksi esihenkilönä toimiva liiketoiminnan edustaja sekä yksi henkilöstöhallintoa edustava henkilö. Informantteja oli siis yhteensä kymmenen. Haastattelurunko oli sama molemmille kohderyhmille ja se sisälsi 17 kysymystä, jotka jaottelin taustoittaviin, nykytilaa kuvaaviin ja henkilöstötiedon hyödyntämistä ja hyötypotentiaalia sekä tulevaisuuden suunnitelmia kartoittaviin kysymyksiin.

Haastateltavien nimiä, kokemustaustaa tai työnantajayrityksiä ei ole tallennettu kerättyyn aineistoon. Tulosten analysoinnin kannalta näillä tiedoilla ei olisi ollut merkitystä. Taustatietoihin merkittiin ainoastaan henkilön johtotehtävän luonne (liiketoiminta / henkilöstöhallinto ja ylin johto / keskijohto). Opinnäytetyössä on noudatettu EU:n yleistä tietosuojaa-asetusta (GDPR) ja Suomen tietosuojalakia.

Haastateltavien työnantajayrityksistä 2/5 edustivat B2C-palveluliiketoimintaa ja 3/5 B2B-palveluliiketoimintaa. Yrityksistä 2/5 toimii kansallisesti ja 3/5 kansainvälisessä toimintaympäristössä. Yrityksistä neljä on suomalaisia ja nämä työllistävät 700–2000 henkilöä. Yksi yrityksistä on amerikkalainen työllistäen n. 15000 henkilöä globaalisti ja Suomessa n.30 henkilöä. Haastateltavien esihenkilökokemus vaihteli 4–18 kokemusvuoden välillä.

Haastateltavat olivat kiinnostuneita tutkimukseni aiheesta ja olivat aktiivisia haastattelutilanteiden keskusteluissa. Haastattelut olivat kestoaltaan 38–60 minuuttia. Haastattelutilanteissa valitsi luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri. Vuorovaikutus oli onnistunutta jokaisessa haastattelussa ja tutkimuskysymyksiin saavutettiin vastaukset.

Yritys	Toimialue ja henkilöstömäärä	Yrityksen kohde-ryhmä	Haastateltu henkilö	Haastattelun ajankohta	Haastattelun kesto	Litteroidut sivut
A	Kansainvälinen /1000 hlö	B2B	HR ylempi johto	12/2022	60min	15
A	Kansainvälinen /1000 hlö	B2B	Keskijohto liiketoiminta	11/2022	60min	17
B	Kansainvälinen /750 hlö	B2C	HR ylempi johto	12/2022	48min	10
B	Kansainvälinen /750 hlö	B2C	Keskijohto liiketoiminta	11/2022	60min	8
C	Suomi / 700 hlö	B2B	HR keskijohto	11/2022	50min	18
C	Suomi / 700 hlö	B2B	Keskijohto liiketoiminta	11/2022	60min	16
D	Suomi / 1000 hlö	B2C	HR keskijohto	12/2022	60min	15
D	Suomi / 1000 hlö	B2C	Keskijohto liiketoiminta	12/2022	38min	11
E	Kansainvälinen / 15000 hlö	B2B	HR keskijohto	11/2022	40min	12
E	Kansainvälinen / 15000 hlö	B2B	Ylempi johto liiketoiminta	12/2022	48min	15

Taulukko 1. Vastaajien taustatiedot ja tiedot haastatteluista

Aineistonkeruu toteutettiin marras- ja joulukuun 2022 aikana. Haastattelut toteutettiin joustavasti ja haastateltavalle parhaiten sopivalla tavalla ja aikataululla. Ennen haastattelua jokaiselle haastatettavalle lähetettiin sähköpostilla opinnäytetyösopimus (liite 2). Ja viimeistään kolme päivää ennen haastattelua ennakotietona tietoa haastattelun kulusta ja

kysymysten haastattelurunko (liite 1), jotta he pystyivät ennakoimaan tulevaa sisältöä. Haastattelun aluksi haastateltaville kerrottiin opinnäytetyön tutkimustavoitteet ja läpikäytiin aineistoon liittyvä luottamuksellisuus. Aineisto kerrottiin nauhoitettavan ja litteroinnin kerrottiin tapahtuvan samanaikaisesti Teams:n sanelutoimintoa käyttäen. Aineiston korostettiin jäävän ainoistaan tutkijan käyttöön ennalta sovitussa tallennusmuodossa ja sijainnissa. Litteroitua tekstiä muodostui Word -tiedostoina yhteensä 137 sivua ja 29 468 sanaa.

4 Tutkimustulokset

Opinnäytetyössä toteutettiin laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimus, jossa metodina käytettiin puolistrukturoitua avointa haastattelua. Tavoitteena oli selvittää, miten henkilöstötiedon avulla on mahdollista luoda lisäarvoa liiketoiminnan johtamiseen. Hermeneuttinen ote korostuu tutkimuksessani, sillä tarkoituksena on tavoittaa syvempi ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä.

Tuomivaaran (2005, s. 29) mukaan hermeneuttisessa tieteenkäsityksessä tehdyistä havainnoista on mahdollista johtaa tulkintoja sen sijaan, että tieto perustuisi jo todettuihin tosiasioihin, kuten positivismisessä tieteenkäsityksessä, jonka mukaan todellista tietoa on vain tieteellinen tieto, joka on selkeästi todennettavissa.

Haastattelut toteutettiin haastattelurungon (liite 2) mukaisten teemojen mukaisena. Teemat koostuivat sekä nykytilan että tarpeiden sekä tulevaisuuden hyötypotentiaalin ympärille. Haastatteluissa tukeuduin tutkijana teemoihin, kuitenkin ohjaamatta haastateltavia tai heidän vastauksiaan. Kuunteleminen ja tarkentavien lisäkysymysten esittäminen saatujen vastuksien pohjalta olivat haastattelutilanteissa tärkeimmät tehtäväni.

Haastattelin viidestä eri yrityksestä sekä HR- että liiketoiminnan asiantuntijoita, eli yhteensä haastatteluihin osallistui kymmenen vastaajaa. Pyrin hahmottamaan kokonaiskuvan kahden ammattiryhmän edustajien käsityksistä ja näkemyksistä, siitä kuinka henkilöstötietoa ja -analytiikkaa hyödynnetään liiketoiminnan johtamisessa ja millaisia hyötyjä siitä on tai millaista hyötypotentiaalia siitä voisi olla. Tulosanalyysissä hyödynsin temaattista analyysimenetelmää,

jonka avulla jaoin haastatteluista saadun aineiston teemoihin, joiden kautta pystyin myös vertailemaan eri yritysten ja vastaajaedustajien näkemyksiä. Braun & Clarken (2006, s. 81–83) mukaan temaattisen analyysin yksi tärkeimmistä tehtävistä on tiivistää tutkimusaineisto keskeisiin teemoihin, joista muodostuu lukijalle yhtenäinen ja johdonmukainen kokonaisuus tutkittavasta ilmiöstä.

Aloitin haastattelut taustakartoituksella, jossa keskityin selvittämään haastateltavan suhtautumista ja käsityksiä tiedolla johtamiseen sekä siihen mikä yrityskulttuurin merkityksellä on tähän. Tämän jälkeen siirryimme haastateltavan nykyisiin vastuisiin ja työnantajayrityksen nykytilaan henkilöstötiedon ja -analytiikan hyödyntämisen sekä käytettävyyden osalta liiketoiminnan johtamisen viitekehyksessä. Viimeisessä vaiheessa haastatteluja keskityimme erilaisiin tarpeisiin ja huomioihin, jotka liittyivät henkilöstötiedon hyödyntämiseen liiketoiminnan johtamisessa. Tutkimukseni teoreettisen viitekehyksen mukaisesti kiinnitin huomiota myös haastateltavien HR-asiantuntijoiden rooliin strategisena kumppanina, joka Ulrichin (2007, s. 48–50) määritelmän mukaan asettaa HR-asiantuntijat aktiivisen toimijan rooliin, jonka tavoitteena on kehittää sellaisia henkilöstökäytäntöjä, jotka tukevat liiketoimintastrategiaa ja mahdollistavat organisaation strategian toteutumisen. Strategisen kumppanin tarkoituksena on siis olla aktiivinen toimija ja analysoida yrityksen tarpeet ja osata liittää toimintatavat sekä lisäarvoa tuottava henkilöstötieto niihin. Tavoitteena on tukea yritystä saavuttamaan ne tavoitteet ja tulokset, jotka strategiassa on määritelty.

4.1 Henkilöstötiedon hyödyntäminen liiketoiminnan johtamisessa

Haastatteluiden alkupuolella pyysin haastateltavia arviomaan asteikolla 1–5 (*1 heikko, 2 välttävä, 3 tyydyttävä, 4 hyvä, 5 erinomainen*) heidän työnantajayritysten tiedolla johtamisen tasoa yleisesti. Käsittelin molempien vastaajaryhmien, eli HR- ja liiketoiminnan asiantuntijoiden vastauksia kokonaisuutena, mutta teemoihin jaoteltuna, sillä haastattelurunko ja kysymykset olivat molemmille vastaajaryhmille samat. Keskiarvollisesti tiedolla johtamisen taso vastaajien työnantajayrityksissä oli 3, eli tyydyttävä.

Tiedolla johtamista pidettiin erittäin tärkeänä ja kaikki haastateltavat kertoivat, että tiedolla johtaminen on erittäin hyvin sidottu tukemaan liiketoiminnan johtamista nimenomaan liiketoiminnallisten tunnuslukujen osalta. Vastaajayrityksistä neljässä (4/5) tiedolla johtamisen taso nimenomaan liiketoiminnan puolella oli kehitetty jo ohjaavalle ja diagnosoivalle tasolle (miksi jotakin on tapahtunut). Yhdessä (1/5) yrityksessä liiketoiminnan tietojohtamisen osalta oli saavutettu taso, jolla tietoa hyödynnetään ennustavalla tasolla (mitä tulee tapahtumaan), kuten alla olevasta sitaatista voi todeta:

”No, liiketoimintatiedon puolella meillä on tosi hyvin datan hyödyntäminen hallussa ja tiedosta saadaan ennusteita ja suosituksia toimintaan, mutta HR puolella meillä se on vielä enempi toteavaa dataa, johon ajattelemme / analysoimme päälle.”

Henkilöstötiedon hyödyntäminen liiketoiminnan johtamisessa oli kaikkien vastaajien kertoman mukaan enintään kuvailevalla tasolla (mitä tapahtui) kaikissa haastateltavien työnantajayrityksissä, kuten seuraavat sitaatit haastattelumateriaalista hyvin kuvaavat tilannetta:

”Henkilöstötiedossa se historia on jollain tapaa tällä hetkellä tärkeämpää. Ainoastaan lomien kirjaamiset ja niiden vaikutus liikevaihtoon avaa näkymää tulevaan ja tämäkään tieto ei yhdisty automaattisesti vaan tietoa pyöritetään laskentataulukoiden kautta yhteen.”

”Ollaan kuvailevalla tasolla, eli mä itse tavallaan kerään ne datat ja katon linjatasoisesti, että mitä se mulle näyttää ja sitten taas keskustelen siellä niinku liiketoiminnan kanssa, että mitä se heille kertoo se data, koska heillä on siitä arjesta tieto. Eli ei ole mitään sen syvällisempää analytiikkaa käytössä henkilöstö- ja liiketoimintadatan välillä, että se on meillä tällainen niinku.”

Neljä viidestä liiketoimintaa edustavasta vastaajasta arvio henkilöstötiedon käytettävyyden ja saatavuuden olevan välttävällä tasolla (2) heidän arjessaan liiketoiminnan johtamiseen liittyvissä työtehtävissä. Yksi vastaajista arvio henkilöstötiedon käytettävyyden ja saatavuuden olevan tyydyttävällä tasolla, eli lukuarvo 3. Liiketoiminnan edustajien vastauksien keskiarvo henkilöstötiedon käytettävyydestä ja saatavuudesta oli 2,2, eli välttävä taso.

Vastaavasti HR-toimintojen edustajat arvioivat henkilöstötiedon käytettävyyden ja

saatavuuden liiketoiminnan johtamisessa olevan huomattavasti paremmalla tasolla, annettujen arvioiden keskiarvon ollessa 3,6, eli lähellä hyvää tasoa. Eri vastaajaryhmien arviot on eritelty tarkemmin alla taulukossa 2. Yritykset on nimetty taulukon yläriville seuraavasti: A, B, C, D ja E. Yrityksen nimitunnisteen alla on lisätietona yrityksen palveluliiketoiminnan kohderyhmä B2C tai B2B. Haastateltavat henkilöt on nimetty taulukon toisella rivillä vuorostaan tähän tapaan: eli HR-A on henkilöstöhallinnon edustaja yrityksestä A ja H-A ilmentää liiketoiminnan edustajaa samasta yrityksestä A. Jokaisen yrityksen edustaja on nimetty taulukkoon samalla logiikalla. Arvosteluasteikkona käytettiin lukuarvoja 1–5, jossa 1 heikko, 2 välttävä, 3 tyydyttävä, 4 hyvä, 5 erinomainen.

Yritykset	A B2B		B B2C		C B2B		D B2C		E B2B	
Henkilöt	HR-A	H-A	HR-B	H-B	HR-C	H-C	HR-D	H-D	HR-E	H-E
Yleisesti tiedolla johtamisen taso yrityksessä (asteikolla 1-5)	4	2	4	3	3	2	4	3	3	2
Arvio henkilöstöön liittyvien tietojen saatavuutta arjessasi (asteikolla 1-5)	3	2	4	3	4	2	4	2	3	2
Arvio henkilöstötiedosta tai analytiikasta saatavaa hyötyä työssäsi (asteikolla 1–5)	4	2	4	2	2	2	4	3	3	1
Kuinka monesta eri järjestelmästä haet / saat tietoa?	3-5	8-10	6	12	5	12	8	15	5	13

Arvosteluasteikko 1-5 (1 heikko, 2 välttävä, 3 tyydyttävä, 4 hyvä, 5 erinomainen)

Taulukko 2. Kooste haastateltavien numeerisista arvioinneista liittyen henkilöstötiedon käytettävyyteen ja saatavuuteen liiketoiminnan johtamisessa

Tietojärjestelmiä, joista eri vastaajaryhmät hakivat liiketoiminnan johtamiseen tarvittavaa tietoa (sisältäen henkilöstötiedon) vaihteli kolmen ja 15 erillisen tietojärjestelmän välillä. Näistä tarkempi erittely taulukon 2. alimmalla rivillä. Vastaajilta saatujen tietojen perusteella liiketoiminnan edustajien oli haettava liiketoiminnan johtamisessa tarvittavaa tietoa usein miltei kaksinkertaisesta määrästä tietojärjestelmiä verrattuna henkilöstöhallinnon edustajiin.

Henkilöstötiedon pirstaloitumista ja hankalaa saavutettavuutta kuvasivat mm. seuraavat sitaatit haastattelumateriaalista:

"..henkilöstötietoa ei ole valmiiksi pureskeltuna yhdistetty liiketoimintatietoon, etsin tiedon eri paikoista ja analysoin itse, jos ennätän."

"käytän tosi paljon tietoa ja mähän jouduin käyttämään sitä tietoa niinku valtavan eri paikoista. Nyt ollaan aika paljon pyritty kehittää juuri sitä, että me saataisi paketoitua tietoa enemmän keskitetysti."

".. kokonaiskuvaa on hankala muodostaa, tieto on pirstaloituneena useissa eri paikoissa."

"...puuttuu semmoista niinku helposti saatavaa numeraalisesti tietoa ehkä enemmänkin niin sitä ei ole mulla käytössä tai sitä ei ole ja sitä ei hirveästi hyödynnetä, että pystyttäisiin ymmärtämään niinku liiketoimintaa."

"Suorituksenjohtamisesta, mikä on tosi oleellinen osa sitä liiketoiminnan tulosta, niin jos sun pitää niinku etsiä tietyt kovat mittarit jostain ja tietyt pehmeät mittarit jostain ja sitten vielä neljännet mittarit jostain ja pahimmassa tapauksessa vielä jotkut asiat kysyä joltakin muulta niin eihän se ole se tiedon käytettävyyden sitten niinku ihan kauhean priimaa. Ollaan menty niinku eteenpäin tässä, mutta paljon pitäis vielä tehdä."

Lisäksi vastaajat nostivat esille sen, että nimenomaan henkilöstötiedon hyödyntämisen osalta olisi vielä kehitettävää:

"..ja se datalla johtaminen niin se on ihan siinä ytimessä ja siinä ollaan jo pitkällä liiketoiminnan johtamisen puolella, mutta HR:n uudistukset ovat saaneet vielä odottaa."

”Tietoa on itse asiassa aika paljon saatavilla. Tosi tosi paljon, mutta ei ehkä kauhean niinku systemaattisesti koottu ja se että mitä sillä tiedolla tehdään niin se ei ole systemaattista tai että sitä ei niinku hyödynnetä sitä valtavaa määrää tietoa mitä meillä on tai todellakaan yhdistetä liiketoiminnasta saatavaan tietoon.”

”Sanotaan, että meillä on paljon siinä (henkilöstötiedolla johtaminen) vielä tehtävää. Me ollaan matka aloitettu ja hyviä niinku asioita saatu eteenpäin, mutta siinä on vielä tosi paljon niinku parannettavaa.”

”Parhaimmillaan (yhdistelmätieto) tehostaisi liiketoiminnan johtamista, selkeyttäisi kokonaiskuvaa ja mahdollistaisi myös ehkä paremmin yksilöllisten asioiden ja tarpeiden huomioimisen.”

”..jospa edes pääsisimme siihen, että henkilöstötieto olisi saatavilla ja mielellään yhdestä paikasta, välillä olisi hyvä myös miettiä miltä tieto näyttää käyttäjälle, onko se pelkkiä numeroita vai voisko olla visuaalisuutta muulla tapaa..”

4.2 Henkilöstötiedon hyötypotentiaali ja siihen liittyvät tarpeet

Haastateltavien kokemus henkilöstötiedosta saatavasta hyödystä vaihteli myös vastaajaryhmittäin. Vastausten tarkempi erittely taulukossa 2 yllä. Myös hyödyn osalta HR asiantuntijat arvioivat hyödyn olevan paremmalla tasolla, kuin mikä liiketoiminnan asiantuntijoiden kokemus tästä oli. HR asiantuntijoiden keskiarvoinen arvio hyödyistä asettui tyydyttävälle tasolle ollen lukuarvona 3,4. Liiketoiminnan edustajista 1/5 arvioi hyödyn olevan heikolla tasolla (1) ja 3/5 vastaajasta arvioi hyödyn olevan välttävällä (2) tasolla ja ainoastaan yksi vastaaja tyydyttävällä (3) tasolla. Seuraavat sitaatit haastattelumateriaalista kuvastavat vastaajien näkemyksiä henkilöstötiedon hyödystä liiketoiminnan johtamisessa:

”No se on se henkilöstötyytyväisyyskyselyn tietojen hyödyntäminen varmasti niinku vaikka se ei suoraan ole ihan niinku puhtaasti pelkkä business juttu. Mutta että kyllähän se bisnekselle on ihan valtavan oleellista ymmärtää mikä on omien tekijöiden pulssi, koska ne omat tekijät on se joka tekee sen rahan sinne viivan alle, että tuota mä toivoisin että saataisiin sieltä niin kuin parempaa laadullista dataa.”

”kun saisi edes jollain tasolla helposti (henkilöstö)tietoa liikevaihdon ennustamiseen...”

”..se (hyöty) on niin monen mutkan takana, eikä ole aikaa itse tehdä analyysyjä. Mutu tuntumalla meen aika pitkälle ja historiatiedosta sellaisenaan ei oikeen hyödy, se on vaan enemmän niiku raportoimista, kun se tieto ei yhdisty mihinkään eikä siinä ole mitään analytiikkaa rakennettu.”

”Ei se oikein kauheesti hyödytä tarkastella mennyttä, kun kasvuvauhti ja tavoitteet on kovat. Katseen pitäisi olla tulevassa, miten meidän henkilöstö voi, onko siellä tyytymättömyyttä urakehitykseen, palkkaukseen tai muuhun. Tässä ajassa pitäis pystyy ole proaktiivinen näissä asioissa. Tämmönen ois hyödyllistä niinku.”

Kaikki haastateltavat painottivat henkilöstötiedon saatavuuden tärkeyttä ja sen yhdistämisen tärkeyttä liiketoiminnan tunnuslukuihin erityisesti osaajapulasta kärsivillä aloilla, kuten seuraavista sitaateista voi todeta:

”Panostamatta henkilöstön ymmärrykseen (vaikuttavuus liiketoimintaan) ei kyllä pysytä kilpaillussa markkinassa (työvoiman saatavuus) valitettavasti mukana, tämän asian kanssa pitäisi olla tarkempaa nimenomaan siitä näkökulmasta, että ymmärrettäis paremmin henkilöstön rooli tai vaikutus vai mitä se nyt voisi olla niin just siihen liikevaihtoon ja liiketoiminnan menestykseen...”

”...meidän toimiala on tosi kilpailtu ja osaajia on vaikea saada, olisi pakko pystyä pitämään kaikki tyytyväisinä ja ymmärtää tarkasti henkilöstöön liittyvien muuttujien merkitystä liiketoiminnalle ja henkilöille itselleen sekä tietty sille miten minä voin tehdä parhaalla mahdollisella tavalla esihenkilötyötä.”

”..kilpailulla toimialalla (osaajapula) ennustavaan tasoon pääseminen olisi tärkeä kilpailuetu, se voisi myös tehostaa toimintaa aika paljon.”

Järjestäen kaikki haastateltavat näkivät kehittämistarpeita organisaatiossaan henkilöstötiedon saatavuuden lisäksi siinä, miten henkilöstötietoa hyödynnetään ja erityisesti, kuinka henkilöstötieto olisi mahdollista anonymisoida ja tietosuojavaatimusten mukaisesti yhdistää liiketoiminnasta saatavaan tietoon. Tavoitteena ja toiveena molemmilla vastaajaryhmillä oli tässä se, että henkilöstö- ja liiketoimintatiedon yhdistämisen kautta saavutettaisiin dataperusteista ja systemaattisempaa ymmärrystä henkilöstöön liittyvien vaikuttimien merkityksestä liiketoimintaan. Seuraavat haastattelumateriaalin sitaatit ilmentävät haastateltavien ajatuksia yhdistelmätiedon (henkilöstö- ja liiketoimintatieto)

tuottamasta laajemmasta ymmärryksestä, ennustavan -tason hyödyistä ja myös anonymiteettiin liittyvistä näkökulmista:

”Osaamiseen ja urakehitykseen liittyvät asiat, esim. mikä vaikutus osaamisen kehittämiseen käytetyllä ajalla on liikevaihtoon (lyhyt ja pitkä aikaväli), oliko vaikutusta myynnin kasvulle. Tai laadullisen datan vahvempi rooli toisi läpinäkyvyyttä toimintaan ja sen avulla olisi mahdollista hahmottaa paremmin sitoutumista ja ennustaa sitä.”

”Saatavilla oleva historiadata koottuna yhteen auttaisi myös ennustamaan sinne eteenpäin ja kehittämään asioita niin että data indikoisi asioita, joihin pitäisi puuttua tai keskittyä tulevaisuudessa. Esim. ura- tai palkkakehitys ja onko henkilö mahdollisesti vaikka irtisanoutumassa ja niin edelleen.”

”Teimme pienen kokeilun, jossa yhdistimme anonymisoitua henkilöstötietoa liiketoimintadataan. Siinä on aika iso kynnys monella meistä esihenkilöistä siinä jotenkin sen tiedon (henkilöstötieto) avaamisessa, vaikka tieto olikin anonymisoitua.”

”...tiedän, että joissain niin sanotuissa tiedolla johtamisen edelläkävijä yrityksissä näistä asioista (henkilöstötiedon yhdistäminen liiketoimintatietoon) sovitaan ihan työsopimuksessa, se on niinku ihan luonnollinen osa yrityksen kulttuuria ja yleensä henkilöstö kokee sen positiivisena...”

Keskeisimmät henkilöstö- ja liiketoimintatiedon yhdistämiseen liittyvä teemat ja tarpeet, jotka nousivat vastaajien kanssa esille, olivat; *poissaolojen vaikutus liiketoimintaan, urakehitykseen liittyvä ennakointi, palkkakehitys ja henkilöstön senioriteettitasot, henkilöstön vaihtuvuuden vaikutukset, osaamisen kehittämisen vaikutukset ja tuloksellisuus, henkilöstön sitoutuminen sekä palkitseminen*. Alla sitaatteja haastattelumateriaalista, joissa viittauksia mainittuihin teemoihin:

”...ylipäättänsäkin ehkä sitten vaikka palkkakehityksen ja työvuodet ja sitten jotenkin osaamisen kehittyminen ja työn niinku projektit ja kaikki tällaiset että mä saisin kaikki helposti ja siitä pystyis hahmottaa kokonaiskuvaa.”

”Se, että näkisin lomiin liittyvät tiedot luotettavasti yhdestä paikasta ja jospa tämä tieto voisi uida myös liikevaihtoennusteisiin.”

”Just niinku esihenkilötyötä miettii, niin kyllä esimerkiksi pitäisi kaikki sairastuneet lyhyetkin sairaus- ja pitkät sairauspoissaolot saada niin, että ne olisi niinku helposti käsiteltävissä ja näkisi kerralla että mitä on tapahtunut ettei se ole vaan niinku mutua tietona.”

”henkilöstöasioista se historia on jollain tapaa tällä hetkellä tärkeämpää. Ainoastaan lomien kirjaamiset ja niiden vaikutus liikevaihtoon avaa näkymää tulevaan ja tämäkään tieto ei yhdisty automaattisesti vaan tietoa pyöritetään laskentataulukoiden kautta.”

Vastaajien mukaan laadullinen henkilöstötieto antaisi moneen näistä teemoista erittäin arvokasta lisätietoa, tästä syystä laadullisen henkilöstötiedon hyödyntäminen nousi myös esille useamman vastaajan kanssa. Tämä selkeästi havaittavissa mm. seuraavista sitaateista:

”Vaikkapa tuloksellisuutta, ilmapiiriä ja näitä asioita sitten raporttiin, että tää kuinka paljon on ollut vaikka sairauspoissaoloja tai mitä laadullinen data tuo esille, tosin sitten pitäisi laadullista dataa kerätä avoimesti eli sovitusti henkilöstön kanssa eli ei anonyymisti. Lisäksi vaikka ylityötunteja tai muitakin suoritukseen viittavia indikaattoreita sais varmaan aika nopeesti kasaan, jotta sais historiatietoa käyttöön keskitetysti omaan johtamistyöhön.”

”Laadullista dataa kerätään monella tapaa meidän (esihenkilöt) arjessa ja erilaisissa kohtaamisissa, mutta sitä ei kerätä eikä hyödynnetä siksi juurikaan. Työtyytyväisyyskyselyt ovat aika ylätasolla, pulssia ei mitata lainkaan. Palauteenanto kanavatkin pitäisi olla paremmat työntekijöille.”

4.3 Yrityskulttuurin merkitys tiedolla johtamiselle ja kehittämistarpeet

Kaikki haastateltava korostivat yrityskulttuurin merkitystä tiedolla johtamisen mahdollistajana. Haastatteluissa tuli esille, että tiedolla johtamisen tärkeys on tunnistettu jokaisen haastatteluun osallistuneen henkilön työnantajaorganisaatiossa. Vastaajat arvioivat, että liiketoimintaan liittyvä tietojohtaminen on kaikissa yrityksissä vähintäänkin hyvällä tasolla (4) ja myös analytiikkaa hyödynnetään jo nimenomaan liiketoimintatiedon jalostamisessa. Jokainen haastateltava tunnisti yrityskulttuurin tärkeän merkityksen siinä, että tiedolla johtamiseen on panostettu organisaatiossa ja tullaan panostamaan jatkossakin. Alla olevat sitaatit kuvaavat hyvin yrityskulttuurin merkitystä ja henkilöstötiedon hyödyntämisen maturiteettia eri yrityksissä:

”Joo meillä tiedolla johtaminen on ihan avainasia ja se lähtee johtamiskulttuurista, koska se niinku tavallaan systematiikan ja tarkkuuden ja analytiikan taso, jota johto edellyttää niin sehän on se, joka niinku määrittelee, että kuinka paljon sitä dataa halutaan, miten sitä halutaan käyttää ja paljonko siihen halutaan investoida, että meillä se on kyllä ihan a ja o.”

”Liiketoiminnan tunnuslukujen seuraaminen ja ennustaminen on tällä hetkellä astetta tärkeämpää, kuin henkilöstödatan yhteys liiketoiminnan tunnuslukuihin. Ei ehkä nähdä sitä hyötyä ihan vielä.”

”Meidän toimiala on sellainen että missään päätöksenteossa ei ikinä tarvitse niinku perustella sitä, että miksi ne ihmiset on tärkeitä. Eli meillä henkilöihin liittyvä henkilösidonainen data on vähintään yhtä tärkeää kuin liikevaihtoon liittyvä data. Ihmisiin liittyvä data on niinku päätöksenteossa tosi niinku oleellisesti keskiössä.”

Vastaajien kesken oli kuitenkin havaittavissa huolta siltä osin, että tiedolla johtaminen painottuu ja sitä kehitetään kaikissa vastaajien työnantajayrityksissä selkeästi voimakkaammin nimenomaan liiketoimintatietojen saatavuuden ja käytettävyyden osalta. Kaikki haastateltavat painottivat sitä, että henkilöstötiedon nivomisessa liiketoimintatietoon olisi vielä paljon tai jonkin verran kehittämistä. 4/5 haastatteluun osallistuneesta yrityksestä oli suunnitelmia henkilöstötiedon paremmasta hyödyntämisestä liiketoiminnan johtamisessa vuoden 2023 aikana. 3/5 yrityksen edustajat kuvasivat, että heidän työnantajayrityksissään on tavoitteena vuoden 2023 aikana yhdistää henkilöstötietoa liiketoimintatietoon. Yrityksessä A tullaan uusimaan työtyytyväisyyden kartoittaminen ja laadullista tietoa olisi tavoitteena yhdistää liiketoimintatietoon, esimerkiksi työtyytyväisyyden ja suorituksen korrelaatio liikevaihtoon. Yrityksessä B tavoitteena on kyetä ilmentämään tuloksellisuuden ja sitoutumiseen liittyviä indikaattoreita suhteessa liiketoiminnan mittareihin. Lisäksi yrityksessä B on tarkoitus rakentaa seuranta bonus- ja etuohjelmien vaikutuksien yhteydestä tiimien ja yksilöiden suorituksiin (liikevaihto ja tuloksellisuus) ja yrityksen menestykseen. Yrityksessä D kokeillaan anonymisoitujen poissaolotietojen (lomat, sairauslomat jne.) yhdistämistä liikevaihdon tunnuslukuihin.

Olen koonnut haastateltavien työnantajayrityksistä tälle vuodelle (2023) suunnitellut kehittämistoimenpiteet henkilöstötiedon hyödyntämisen osalta alla olevan taulukon 3 kahdelle ylimmälle riville. Taulukossa vastaajien sitaatit kuvaavat henkilöstötiedon

kehittämiseen liittyviä suunnitelmia ja tavoitteita. Samaisen taulukon kahdella alemmalla rivillä on koostettuna vastaajien sitaatteja, jotka ilmentävät tunnistettuja haasteita henkilöstötiedon hyödyntämisen osalta kyseisten vastaajien työnantajayrityksissä.

Yrityk- set	A	B	C	D	E
Suunni- tellut kehittä- mis- toimen- piteet henki- löstö- tiedon hyödyn- tämisen osalta vuoden 2023 aikana	"Työtyytyväisyys- kyselyn uudistaminen kokonaan. Laadullisen henkilöstötiedon yhdistäminen liiketoiminta- dataan sekä näistä herätteet analyysin perusteella esihenkilölle."	"Tämän vuoden (2023) suunnitelmissa me ruvetaan komppaamaan (yhdistämään) henkilöstö-dataa esimerkiksi performanssi ja sitoutumis- asteeseen. Sekä lisäksi bonus- ja etuohjelmien vaikutuksien yhteyttä tiimien ja yksilöiden suorituksiin ja yrityksen tulokseen."	"Tietokantaan rakennetaan semmoinen "dashboard" esihenkilöille, mikä koostaa henkilöstödataa yhteen paikkaan. Sieltä he näkee sitten oman porukkinsa tilanteen yhdestä näkömästä."	"Meillä kehitetään osaamisen kehittämisen seurantaa ja sen vaikutuksia sekä merkitystä liiketoiminnan menestykseen."	"Perusdatan (henkilöstö- data) kuntoon laittamista ja datan laadun parantamis- ta henkilöstö- tietojen osalta, tavoitteena saada perusdata kuntoon ja samaa järjestel- mään."
	"Henkilöstödata käyttäjälle mahdollisimman helposti omaksuttavaksi ja hyödynnettäväksi (visuaalisuus esitysmuodoissa. ")	"Vahvana tahtotilana meillä on laadullisen henkilöstö-tiedon parempi hyödyntäminen ja tiedolla johtamisen kulttuurin tukeminen (osaamisen kehittäminen)."		"Poissaolotietojen yhdistäminen (anonymisti) liikevaihdon tunnuslukuihin."	
Tunnis- tettuja haasteita henkilös- tötiedon hyödyntä- misen osalta haastatel- tujen työnanta- jayrityk- sissä	"Meillä henkilöstödata on hajallaan eri järjestelmissä ja sen saavutettavuus on huono."	"Taidot käyttää saatavilla olevaa dataa fiksusti johtamisessa, kulttuuri missä suhteessa hyödynnetään dataa inhimillisten ja tilannekohtaisten johtamistaitojen ohella."	"Datan hyödyntämisen kulttuuri ja tapa on oleellinen, meillä on ollut puhe että sitten kun se avataan se dashboard, niin järjestetään koulutusta siitä miten dataa hyödynnetään ja kuinka on oltava tarkkana muiden johtamistaitojen yhdistämisestä tuohon dataan.... Tarkoitan siis tilannekohtaista johtamista ja empatiaa johtamisessa."	"Liiketoimin- nassamme on monenlaisia hyvin erilaisia toimintoja, mistä syystä henkilöstötiedon hyödyntämisen- tapoja pitää olla myös useampia, niin, että se aidosti myös tukee liiketoiminnan johtamista."	"Emme ole vielä kovin tottuneita käyttämään henkilöstö- tietoa liiketoimin- nan johtami- sessa."
	"Ei olla vielä panostettu tarpeeksi datan hallinnointiin ja laatuun. Laadullista dataa ei hyödynnetä vielä juurikaan."	"Toinen haaste lienee datan määrittäminen ja sen laatu ja laadun ylläpito."		"Isot investoinnit ja suoranaisen hyödyn epävarmuus."	"Tietosuoja ehkä..."

Taulukko 3. Kooste vastaajien työnantajayritysten henkilöstötietoon liittyvistä kehittämissuunnitelmista vuoden 2023 aikana sekä kussakin yrityksessä henkilöstötiedon hyödyntämiseen liittyvistä haasteista.

4.4 Kuka vastaa henkilöstötiedon keräämisestä, laadusta ja kehittämisestä?

Haastattelutuloksen mukaan 4/5 haastatteluun osallistuneesta yrityksestä henkilöstötiedosta ja sen kehittämisestä vastasi HR, kun taas 1/5 haastatteluun osallistuneessa yrityksessä kaikkea yrityksen käytössä olevaan tietoa hallinnointiin erillisessä toiminnossa liiketoiminnan ja henkilöstöhallinnon ulkopuolella. Yrityksen HR toimii tilaajan roolissa ja liiketoimintatiedosta vastaava toiminto tiedon tuottajana. Kyseinen toiminto tässä yrityksessä oli ns. tietoon keskittyvä sisäinen palveluyksikkö, jossa tiedon hallinta ja sen kehittäminen oli tietojohtajan ja data-analyttikkojen vastuulla. Kyseisessä toiminnossa kullakin keskeisellä tietoa-alueella oli oma nimetty analytiikan asiantuntija, joka huolehti ko. datan käytettävyydestä, saatavuudesta, laadusta ja kehittämisestä sekä tiedon yhdistämisestä muihin tietoihin. Seuraavat sitaattit kuvaavat hyvin henkilöstötietoon liittyvien vastuiden jakautumista vastaajien työnantajayrityksissä:

” meillä on oma semmoinen 50 henkeä niinku tiedonhallinnan organisaatio tavallaan sisäinen toiminto, joka vastaa globaalisti yrityksen datasta, ensisijaisena fokuksena toki liiketoimintatieto.”

”...yrityksen tahtotila vaikuttaa aika paljon koska nää vaatii sitten kanssa niinku investointeja ja ihmisiä, jotka tekee sitä ja pitää huolta että se data on kunnossa.”

”Meillä HR funktio konsernitasolla on niinku vastuussa tästä (henkilöstötieto). Tarpeita voi tulla bisneksestä, mutta HR vastaa. Harmillisen vähän on mitään tarvekartoituksia ja yhteisiä suunnitelmia näiden asioiden ympärillä.”

”Nyt kun me ollaan HR:ssä pikkuhiljaa saatu niinku vastuualueet, roolit ja vähän uutta porukkaa (dataosaajia), niin rupesi menemään niinku oikeeseen suuntaan ja nyt on saatu paljon sitä tiedollajohtamista eteenpäin. Kun on niinku ihmisillä annettu aikaa sille tekemiselle.”

”Mehän ollaan (HR:ssä) esimerkiksi muutettu juuri tämä meidän malli, niin että et meillä on vaan yksi pieni tiimi joka hallinnoi sitä henkilöstödataa niissä järjestelmissä juuri sitä varten, että se laatu olisi mahdollisimman hyvä.”

4.5 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Vastaajien työnantajayritysten koolla, liiketoiminta-alalla tai liiketoiminnan kohderyhmällä (B2B tai B2C) ei saatujen vastausten perusteella ollut merkitystä henkilöstöanalytiikan tasoon tai tarpeisiin liittyen. Vastaajaryhmien arviot henkilöstötiedon käytettävyydestä ja hyödyistä erosivat merkittävästi toisistaan. Henkilöstöhallinnon edustajat arvioivat henkilöstötiedon saatavuuden ja hyödyn melkein päkaksinkertaisesti paremmaksi kuin mikä oli liiketoiminnan asiantuntijoiden käsitys samasta asiasta. Keskusteluissa kävi ilmi molempien vastaajaryhmien osalta, että yhteistä keskustelua ja kehittämissuunnitelmia henkilöstö- ja liiketoimintatiedon osalta tehdään liian vähän yhdessä.

Liiketoimintapuolella työskentelevien arjessa tietokantojen ja -järjestelmien määrä oli kaksinkertainen henkilöstöhallinnon kertomaan määrään verrattuna. Liiketoiminnan edustajat kuvailivat erityisesti henkilöstötiedon pirstaloitumista ja tämän tiedon suhteellisen vaikeaa sekä kankeaa saatavuutta. Lisäksi laadullisen henkilöstötiedon hyödyntäminen oli vähäistä ja staattista luonteeltaan. Laadullinen tieto toimitettiin koosteiden muodossa liiketoiminnan esihenkilöille, mutta tiedon käyttö ja yhdisteleminen liiketoiminnan tunnuslukuihin oli käytännössä kaikissa yrityksessä ns. käsityötä.

Järjestäen kaikki haastateltavat näkivät kehittämistarpeita organisaatiossaan henkilöstötiedon saatavuuden lisäksi siinä, miten henkilöstötietoa hyödynnetään ja erityisesti siinä, kuinka henkilöstötieto olisi valikoidulta osin mahdollista henkilöstön luvalla yhdistää liiketoiminnasta saatavaan tietoon. Tavoitteena ja toiveena molemmilla vastaajaryhmillä oli tässä se, että henkilöstö- ja liiketoimintatiedon yhdistämisen kautta saavutettaisiin tietoperusteista ja systemaattisempaa ymmärrystä henkilöstöön liittyvien vaikuttimien merkityksestä liiketoimintaan.

Haastateltavien arvion mukaan paras hyötypotentiaali henkilöstötiedosta on saavutettavissa silloin, kun tieto on saatavilla kootusti ja siinä yhdistyy sekä henkilöstö- että liiketoimintatieto. Tiedon visuaalisuus nähtiin myös helpottavana ja selkeyttävänä tekijänä. Yhdistelmätietoon toivottiin analytiikkaa avuksi ja kaikkien haastateltavien toiveena oli saavuttaa vähintäänkin ns. diagnosoiva taso ja mielellään jopa ennustava taso yhdistelmätiedon hyödyntämisessä.

liiketoiminnan johtamisessa. Henkilöstötiedon käytössä anonyymiteetin tarve nähtiin vääjäämättömänä, mutta samaan aikaan molemmat vastaajaryhmät suhtautuivat positiivisesti siihen, että henkilöstön kanssa voitaisiin varmasti anonymisoidun henkilöstötiedon yhdistämisestä liiketoimintatietoon ja tästä saavutetun tiedon hyödyntämisestä liiketoiminnan johtamisessa. Kaikki vastaajat nostivat haastattelussa esille henkilötiedon käytössä huomioon otettavat säännökset ja eettiset lähtökohdat, kuten yksityisyyden suoja, eli Euroopassa General Data Protection Regulation eli GDPR:n. En kuitenkaan haastattelutilanteissa rajoittanut keskustelussa syntyneitä ideoita tietosuojaan liittyviin näkökulmiin.

4/5 tutkimukseeni osallistuneissa yrityksissä on tällä hetkellä pulaa osaajista ja lisäksi 2/5 mukana olleesta yrityksestä henkilöstön vaihtuvuus on kovaa. Haastatteluissa tulikin esille myös se, että henkilöstötiedon kattavamman hyödyntämisen kautta tähänkin haasteeseen olisi helpompi vastata. Eli tärkeinä asioina nähtiin jatkuva selkeä ja helposti saatavilla oleva kokonaiskuva työntekijöistä ja suorituksen seurannasta, sitoutumisesta ja hyvinvoinnista. Osaajapulaan ja henkilöstötietoon liittyen vastaajat nostivat esimerkiksi tiedon, jonka avulla olisi mahdollista havaita kehityskohdat palkitsemismalleissa tai toimintatavoissa, jotta olisi mahdollista vahvistaa pysyvyyttä ja vähentää vaihtohalukkuutta. Ja myös olemassa olevien työntekijöiden hyvinvoinnin yhteyden liiketoiminnan tunnuslukuihin tai osaamisen kehittämisen painopisteet suhteessa liiketoiminnan suuntaan. Esimerkiksi ikä-, osaamis-, palkka ja kokemusrakenteen (senioriteettitaso) suhde vaihtuvuuteen ja liiketoiminnan keskeisiin tunnuslukuihin mahdollistaisi laajemman ymmärryksen ja panostusten kokonaisvaltaisemman optimoinnin suhteessa inhimilliseen pääomaan.

Myös investointien tarve ja hintavat henkilöstötietojärjestelmät sekä -ratkaisut, joita liiketoiminta- ja henkilöstötiedon yhdistäminen saattaisi vaatia, tulivat esille kaikissa keskusteluissa. Keskeisesti esteinä henkilöstötiedon hyödyntämiselle liiketoiminnan johtamisessa nostettiin esille myös epävarmuus hyötyjen osalta, henkilöstötiedon laatu ja sen ylläpito sekä tiedon hyödyntämisen mahdollisuudet sisällöltään hyvin erilaisissa liiketoiminnan toiminnoissa. Lisäksi esille nousi luonnollisesti tietosuojaan liittyvät epävarmuudet tai asiayhteydet, jotka voivat estää tarvittavan tiedon yhdistämisen.

Vastaajat painottivat myös tiedolla johtamisen kehittämisen suunnitelmallisuutta ja selkeitä vastuita siitä kuka vastaa ja kenen toimesta kehittämistoimenpiteisiin ryhdytään. Myös datan laatuun, ylläpitoon sekä hallintaan liittyvät säännöt nousivat esille useissa haastatteluissa. Henkilöstöhallinnon rooli henkilöstötiedon omistajana nähtiin luontevana ja sopivana, mutta tiedon hyödyntämisen osalta liiketoimintapuolen vastaajat toivoivat säännöllisempää yhteistyötä ja parempaa ymmärrystä tarpeista sekä tiedon käytettävyydestä.

5 Johtopäätökset ja tutkimuksen arviointi

5.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyöni tarkoituksen oli selvittää millainen henkilöstötieto yhdistettynä liiketoimintatietoon luo lisäarvoa liiketoiminnan johtamiseen. Lisäksi pyrin selvittämään millä tavalla henkilöstötieto on saatavilla liiketoiminnan johtamistilanteissa ja miten henkilöstötietoa hyödynnetään liiketoiminnan johtamisessa.

Tarve tutkimukseeni nousi meneillään olevan työelämän murroksesta. Murroksessa, jossa digitalisaatio toimii muutosvoimana ja teknologia mahdollistaa muutokset työskentely- ja toimintatavoissa, on aiempaa suurempi tarve tietoperusteiselle diagnosoivalle sekä ennustavalle tietojohdamiselle. Työelämän muutostarpeet kohdentuvat myös johtamiseen ja avuksi tarvitaan moniulotteisempaa erilaista tietoa yhdistävää tietoa ja sitä kautta ymmärrystä sekä tietoon pohjautuvaa toimintaa, jonka avulla on mahdollista luoda inhimillisesti kestävä ja hyvää työelämää. Tieto- ja tiedolla johtamista on tarve kehittää, erityisesti yritysten tärkeimmän, eli inhimillisen pääoman osalta.

Opinnäytetyön aiheen osalta oli alusta alkaen tunnistettavissa valitun aiheen moniulotteisuus. Puolistrukturoidun haastattelun avulla keskustelut haastattelutilanteissa saatiin pysymään mahdollisimman hyvin samojen aiheiden ja teemojen ympärillä.

Keskeisenä havaintona haastatteluista kävi ilmi, että henkilöstötietoa on paljon, mutta sen hyödyntäminen ja hyöty liiketoiminnan johtamisessa on vielä melko vähäistä. Liiketoiminnan edustajien kertoman mukaan henkilöstötiedon saatavuus ja käytettävyys ei tällaisenaan

vastannut heidän tarpeisiinsa, kuin välttävällä tasolla. Henkilöstötiedon käytettävyydessä nähtiin siis myös kehittämisen varaa. Lisäksi henkilöstö- ja liiketoimintatiedon hyödyntäminen yhdistettynä oli vielä aivan alkutekijöissään tai sitä ei ole ollenkaan haastateltavien työnantajayrityksissä. Samaan aikaan haastateltavat totesivat liiketoimintatiedon hyödyntämisen olevan yrityksissä paljon kehittyneempää ja systemaattisempaa.

Haastateltavat tunnistavat yrityskulttuurin merkityksen keskeisenä tiedolla johtamisen mahdollistajana, kukaan haastatteluun osallistuneesta ei nähnyt yrityskulttuuria esteenä tiedolla johtamisella työnantajayrityksessään. Sen sijaan esille nousi se, että liiketoimintatieto ja sen kehittäminen on tähän saakka nähty merkityksellisemmäksi. Henkilöstötiedon hyödyntämisestä saatavaa hyötypotentiaalia ei ole vielä samalla tavalla tunnistettu yrityksissä eikä henkilöstötiedon yhdistämistä liiketoimintatietoon tästä syystä juurikaan vielä toteuteta.

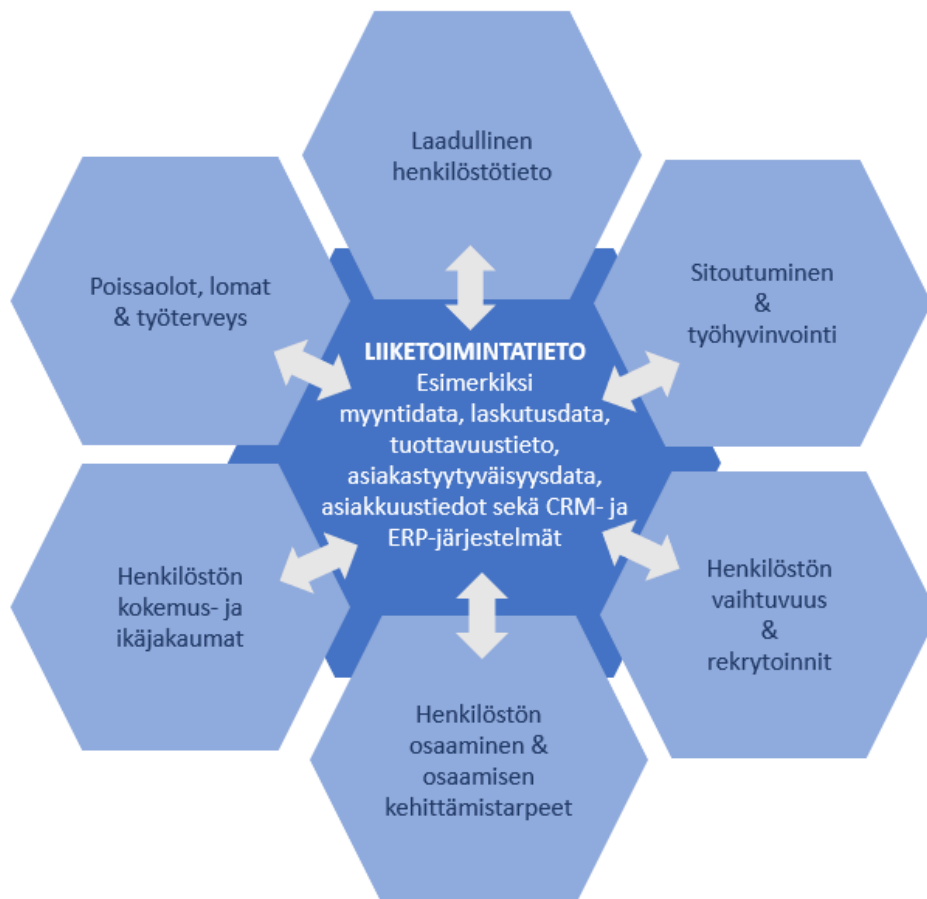
Osaajapula ja työelämän muutokset ajavat yrityksiä kuitenkin henkilöstötiedon vahvempaan hyödyntämiseen. Haastatteluissa nousee esille yhteistyön ja yhteisymmärryksen puute henkilöstöhallinnon ja liiketoiminnan välillä. Myös inhimillisen pääoman strategisen roolin suhde liiketoimintaan ja tämän nykyistä parempi ymmärtäminen nousi haastatteluissa esille. Haasteena nähtiin laadukkaan sekä luotettavan henkilöstötiedon löytäminen, määrittäminen ja sen muuntaminen liiketoimintaa hyödyttävään muotoon. Tässä keskeisimmäksi esteeksi mainittiin tietosuojan ja johtamisen eettisyyteen liittyvät ulottuvuudet sekä huomioon otettavat asiat, jos henkilöstötietoa yhdistettäisiin avoimesti tai anonymisoituna liiketoimintatietoihin.

Molemmat vastaajaryhmät kaipasivat tarkemmin määrittelyä tai strategisesti selkeämpää ymmärrystä siihen, mikä rooli inhimillisen pääoman tietoperusteisella ja analyyttisellä ymmärryksellä on yrityksen liiketoiminnalle. Henkilöstötiedon hyötypotentiaalin nähtiin syntyvän henkilöstötiedon helposta saatavuudesta ja siitä, että tietoa yhdistettäisiin analytiikan avulla liiketoimintatietoon.

Henkilöstötietoa toivottiin yhdistettävät esimerkiksi seuravanlaiseen liiketoimintatietoon: myyntidata, liikevaihto ja käyttökate sekä näiden ennusteet, laskutusdata, tuottavuustieto, asiakastytyvyysdata, asiakkuustiedot sekä CRM- ja ERP-järjestelmät.

Haastateltavat nostivat erityisesti seuraavia näkökulmia esille:

- Henkilöstön olemassa olevan osaamisen ja osaamisen kehitystarpeiden suhde myyntidataan, laskutusdataan ja tuottavuustietoon
- Henkilöstörakenteen (esim. senioriteetit ja diversiteetti) suhde myyntidataan, laskutusdataan ja tuottavuustietoon
- Poissaolojen vaikutus liikevaihtoon ja käyttökatteeseen
- Laadullisen henkilötiedon yhdistäminen suorituskkyä, sitoutumista ja liiketoiminnan menestystä indikoiviin tietoihin
- Palkkarakenteen, henkilöstön etujen ja palkitsemisen suhde sitoutumiseen ja tuottavuustietoon sekä käyttökatteeseen
- Henkilöstötyytyväisyyden ja suorituskkyyn asiakastytyväisyyteen
- Henkilöstön vaihtuvuus ja sitoutuminen. Vaihtuvuudesta syntyvät kustannukset ja niiden vaikutus myyntidataan, laskutusdataan ja tuottavuustietoon



Kuva 4. Tutkimuksessa esille nousseet henkilöstötietoon liittyvät keskeisimmät ulottuvuudet, joiden yhdistäminen liiketoimintatietoon hyödyttäisi liiketoiminnan johtamista

Tutkimukseni aikana tarkastelin HR-asiantuntijoiden roolia teoreettisen viitekehitykseni mukaisesti ns. strategisena kumppanina. Tutkimustulokseni mukaan vastaajaroolien välillä oli jokseenkin merkittäviä näkemyseroja mm. henkilöstötiedon saatavuudesta ja hyödyistä. Lisäksi liiketoiminnan edustajilla oli 4/5 yrityksessä hyvinkin selkeitä näkemyksiä ja tarpeita henkilöstötiedon hyödyntämisestä liiketoiminnan johtamisessa. Toiveena heillä oli, jopa analytiikan hyödyntäminen siinä määrin, että henkilöstö- ja liiketoimintatietoa yhdistelemällä saavutettaisiin diagnosoiva kypsyystaso. Heille olisi esimerkiksi hyödyllistä saada tietoa, joka selittäisi miksi laskutettavan työn määrä on vähentynyt tai tyytyväisyys asiakaspalvelun tasoon on laskenut. Vastaavien toiveiden toteutumisen osalta systemaattinen yhdessä kehittäminen olisi lienee paras ja suositeltavin vaihtoehto vastaajaryhmien välillä.

5.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Opinnäytetyöni tavoitteen oli selvittää millainen henkilöstötieto yhdistettynä liiketoimintatietoon luo lisäarvoa liiketoiminnan johtamiseen. Haastatteluista saadun tiedon perusteella pystyin vastaamaan esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Siitäkin huolimatta, että tutkimusotantani oli pieni siitä saadut tulokset linkittyvät vastaavanlaisten löydösten ja havaintojen sarjaan, jota myös kirjallisuuskatsauksesta kävi ilmi.

Hyödynsin opinnäytetyössäni haastatteluaineiston lisäksi myös muita aineistoja, kuten kirjallisuutta, aikaisempaa tutkimustietoa sekä teoreettista viitekehystä. Edellä mainittu kokonaisuus tuki hyvin ymmärryksen, tulosten ja tulkintojen muodostamista tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimukseni tulokset ovat yhteensopivat myös valitun teoreettisen viitekehityksen kanssa, jossa Ulrich (2007) kuvaa henkilöstöhallintoa strategisena toimijana, jonka tavoitteena on kehittää sellaisia henkilöstökäytäntöjä, jotka tukevat liiketoimintastrategiaa ja mahdollistavat yrityksen strategian toteutumisen.

Tiedonkeruussa hyödynsin puolistrukturoitua haastattelua, jonka avulla sain kerättyä riittävän monipuolisen tiedot tutkittavasta ilmiöstä. Pyrin valitsemaan haastateltavat henkilöt ja yritykset siten, että otanta muodosti mahdollisimman monimuotoisen matriisin ja moninaiset näkemykset käsiteltävän aiheen ympärillä. Jo kirjallisuuskatsauksen aikana kiinnitin huomiota siihen, että käsitteistö tutkittavan ilmiön äärellä on laaja ja moninainen, tästä syystä osassa

haastatteluja oli tarvetta täsmentää käsitteistöä haastatteluiden aikana. Tarkennuksissa hyödynsin opinnäytetyötä varten tekemääni koostetta keskeisimmistä käsitteistä.

Tarkentavien kysymysten ja lisäkysymysten avulla pyrin varmistamaan tutkimuksen luotettavuuden. Oma osaamis- ja kokemustaustani tutkittavaan ilmiöön liittyen auttoi haastattelutilanteessa havainnoimaan saatua informaatiota laajasti ja yksityiskohtaisesti. Samaan aikaan toimin koko ajan tutkijan roolissa neutraalisti ja annoin tilaa sekä aikaa haastateltaville kertoa näkemyksiään, ohjaamatta tai johdattelematta heiltä saatavaa informaatiota millään tavalla. Sama subjektiivisuus toiminnassani tutkijana oli keskeisessä roolissa aineistoanalyysin aikana. Opinnäytetyössäni toteutetun tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin näkökulmasta neutraali toiminta tutkijan roolissa on erittäin keskeistä.

5.3 Jatkotutkimusaiheita

Henkilöstötieto kaikkien ulottuvuuksineen on valtavan laaja aihealue ja jo heti alussa itselleni oli selvää, että opinnäytetyöni aihe ja tutkittava ilmiö on kyettävä rajaamaan tarkasti. Opinnäytetyönprosessin aikana nousi luonnollisesti useita mielenkiintoisia näkökulmia ja kiinnostavia uusia tutkittavia ilmiöitä sekä huomiota, joissa voisi olla potentiaalia jatkotutkimuskohteiksi.

Tarkastelin opinnäytetyössäni kahden erilaisen vastaajaryhmän havaintoja ja näkemyksiä henkilötiedon hyödyntämisestä liiketoiminnan johtamisessa. Tavoitteenani oli tällä tavoin lisätä tutkimuksen moninäkökulmaisuutta. Mahdollisessa jatkotutkimuksessa ehdottaisin vaihtoehtoisesti syventämään näkökulmaa joko liiketoiminnan asiantuntijoiden ja henkilöstöhallinnon näkökulmasta. Erityisesti henkilöstötiedon saatavuutta ja sen käytettävyyttä voisi olla hyvä tarkastella tarkemmin.

Tutkimuksessani nousi esille erityisesti liiketoiminnan edustajien toiveet henkilöstö- ja liiketoimintatiedon yhdistämisestä, mutta myös siitä, että tämän yhdistelmätiedon kautta voitaisiin saavuttaa vähintäänkin diagnosoiva taso tai jopa ennusta taso liiketoiminnan johtamisen tueksi. Tässä olisi erittäin tärkeä ja mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe, eli millaista henkilöstötietoa jo tarkemmalla tasolla yhdistetään liiketoimintatietoon ja kuinka

tässä on päästy alkuun. Entä millaisesta tiedosta yhdisteleminen on aloitettu, mitä se on vaatinut ja mitä sillä on saavutettu? Lisäksi olisi hyödyllistä syventää tutkimusta tietosuojan osalta, eli miten henkilöstötiedon hyödyntäminen käytännössä on toteutettu henkilötietojen käsittelyä sääntelevän lain ja yleisten tietosuojasetusten mukaisesti, eli GDPR (General Data Protection Regulation).

Viimeisenä mielenkiintoisena jatkotutkimusaiheena nostan esille käynnissä olevan työelämän murroksen, ja siitä mahdollisesti aiheutuvat lisätarpeet henkilöstö- ja liiketoimintatiedon yhdistämiselle sekä tämän paremmalle hyödyntämiselle liiketoiminnan johtamisen ja päätöksenteon tukena. Miten henkilöstötiedon ja -analytiikan avulla on mahdollista tukea inhimillisesti laadukasta ja kestävästä työelämästä? Entä miten inhimillinen pääoma kytkeytyy liiketoimintaan ja kuinka sitä kyetään johtamaan laadukkaasti?

Lähteet

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 11th edition. Kogan Page Publisher.

Braun, V. & Clarke, V. (2006). Qualitative Research in Psychology: *Using thematic analysis in psychology* 3(2), 77-101.

Cleveland, J., Byrne, Z. & Cavanagh, T. (2015). Human Resource Management Review: *The future of HR is RH: Respect for humanity at work* 25(2), 146-161.

DiClaudio M. (2019). Strategic HR review: *People analytics and the rise of HR: how data, analytics and emerging technology can transform human resources (HR) into a profit center* 18(2), 42-46.

Diez, F. (2022). People analytics & digital HR/HR technologies. HR Forecast (toim.) *What keeps HR leaders up at night? 8 challenges HR leaders should be prepared to face by 2025*, (s.9). HR Forecast. Haettu 31.8.2022 osoitteesta: <https://hrforecast.com/report/what-keeps-hr-leaders-up-at-night/>

Eskola, J. & Vastamäki, J. (2015). Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin* 1 (ss. 27–44). PS-kustannus.

Forbes, (2020). *Nine Benefits Of Embracing Big Data In Human Resources*. Haettu 2.9.2022 osoitteesta: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2020/01/02/nine-benefits-of-embracing-big-data-in-human-resources/?sh=21b4c0f96582>

Farndale, E., Paauwe, J., Morris, S. S., Stahl, G. K., Stiles, P., Trevor, J., & Wright, P. M. (2010). Context-bound configurations of corporate HR functions in multinational corporations. *Human Resource Management*, 49(1), (ss. 45–66). Haettu 31.8.2022 osoitteesta: <https://doi.org/10.1002/hrm.20333>

Gartner, (2020). *Gartner CFO Survey Reveals A Dramatic Digital Acceleration Since COVID-19*.

Haettu 27.7.2022 osoitteesta: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-11-12-gartner-cfo-survey-reveals-a-dramatic-digital-acceleration-since-covid19>

Graham, J. (2021). *10 Benefits of Using Big Data in Human Resources*. Haettu 2.9.2022 osoitteesta: <https://blog.sage.hr/10-benefits-of-using-hr-big-data-in-human-resources/>

HR Executive Nordic. (9.7.2022). *Keynote: People analytics to drive evidence based HRM* [video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=k31imHBHVPo>

International Institute for Analytics, (2022). *Dimensions of a Data-Driven Culture*. Haettu 4.9.2022 osoitteesta: <https://iianalytics.com/resources/dimensions-of-a-data-driven-culture>,

Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Alma Talent Oy.

Lanu, M. (2020). *Building HR analytics maturity*. [pro gradu -tutkielma, Vaasan yliopisto] https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/10841/UVA_2020_Lanu_Minna.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Lawler E. & Boudreau J. 2018. *Human Resource Excellence : An Assessment of Strategies and Trends*. Stanford University Press.

Lengnick-Hall, M., Lengnick-Hall, C., Andrade, L. & Drake, B. (2009). Human Resource Management Review: *Strategic human resource management: the evolution of the field* 19, 64 –85.

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

Pakarinen, T. (2021). *Työn Tuuli: Työn tulevaisuuksien mahdollisuudet henkilöstöjohtamiselle*. Haettu 3.9.2022 osoitteesta

https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyontuuli/tyontuuli_022021_a4_20211203_.pdf#page=7

Patre, S. (2016). South Asian Journal of Human Resource Management: *Six Thinking Hats Approach to HR Analytics*, 191-199.

Phillips, P. & Phillips, J. (2015). *Making Human Capital Analytics Work. Measuring the ROI of Human Capital Processes and Outcomes*. McGraw-Hill Education.

Rasmussen, T. & Ulrich, D. (2015). Organizational Dynamics: *Learning from practice: How HR analytics avoids being a management fad.*, 236–242.

Saramies, J. & Törnroos, M. (2021). *Henkilöstöanalytiikka; mittaa, ymmärrä, menesty*. Alma Talent Oy.

Ulrich, D. (2007). *Henkilöstöjohtamisella huipulle*. Harvard Business School Press.

Uskali, T. & Kuutti, H. (2016). Datajournalismin työkäytännöt. Vastapaino.

Saramies, J. (2022). Henkilöstöanalytiikalla kestävää ihmisten johtamista ja helpotusta osaajapulaankin. Tampereen yliopisto. Haettu 11.7.2022 osoitteesta:

<https://www.tuni.fi/fi/tutustu-meihin/jaana-saramies-henkilostoanalytiikalla-kestavaa-ihmisten-johtamista-ja-helpotusta>

Sen, S. (2019). Why mature HR analytics demands the right foundation. Haettu 27.7.2022 osoitteesta: <https://www.aihr.com/blog/mature-hr-analytics-foundation/>

Takala, P. (2018). Kohti jatkuvaa tilannekuvaa: Data-analytiikka yhteiskunnallisen päätöksenteon tukena. Sitra muistio 11/2018. Haettu 4.8.2022 osoitteesta:

<https://www.sitra.fi/app/uploads/2018/11/kohti-jatkuvaa-tilannekuvaa.pdf>

Tietosuojavaltuutetun toimisto (2023). *Tietosuoja*. Lainsäädäntöä.

<https://tietosuoja.fi/tietosuoja>

Tuomivaara, T. (2005). Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Haettu 15.1.2023 osoitteesta:
<https://www.mv.helsinki.fi/home/ttuomiva/Y125luku6.pdf>

Valkonen, E. (11.6.2020). *Analytiikka henkilöstöhallinnossa: mistä HR-dataa saa ja miten sitä voi käyttää?* Haettu 2.9.2022 osoitteesta <https://www.visma.fi/blog/analytiikka-henkilostohallinnossa-mista-hr-dataa-saa-ja-miten-sita-voi-kayttaa/>

Weiss, D. (2012) *Leadership-Driven HR Transforming HR to Deliver Value for the Business*. John Wiley & Sons, Incorporated.

Liite 1: Haastattelukysymykset

OPIKELIJA		
Etu- ja sukunimi Johanna Sihvonen	Sähköposti	Puhelin
Koulutus YAMK Tietojohtaminen ja älykkäät palvelut		
OPINNÄYTETYÖN AIHE Henkilöstötiedon hyötypotentiaali liiketoiminnan johtamisessa		
OPINNÄYTETYÖN OHJAAVA OPETTAJA (HAMK)		
Nimi Olli Koskela	Sähköposti olli.koskela@hamk.fi	

Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten henkilöstöanalytiikan avulla on mahdollista luoda lisäarvoa liiketoiminnan johtamiseen. Työn avulla pyrin tuomaan esille sekä henkilöstötiedon että henkilöstöanalytiikan potentiaalin liiketoiminnan johtamisessa.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on:

-Millainen henkilöstötieto yhdistettynä liiketoimintatietoon luo lisäarvoa liiketoiminnan johtamiseen?

Lisäksi alatutkimuskysymyksiä on:

- Millä tavalla henkilöstötieto on saatavilla liiketoiminnan johtamistilanteissa?

-Miten henkilöstöanalytiikkaa hyödynnetään liiketoiminnan johtamisessa?

Opinnäytetyön kautta tavoitteenani on saada vastaukset yllä esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Lisäksi saatujen tietojen pohjalta on tarkoituksena esittää jatkotutkimuskysymyksiä ja jatkotutkimusehdotuksia.

Haastattelurunko

arvosteluasteikko 1-5 (1 heikko, 2 välttävä, 3 tyydyttävä, 4 hyvä, 5 erinomainen)

TAUSTA

1. Haastateltavan tehtävänimike, nykyiset työtehtävät, johdettavien henkilöiden määrä ja kokemus esihenkilötyöstä
2. Millainen on yleisesti yrityksenne tiedolla johtamisen taso tällä hetkellä (asteikolla 1–5)
-Miksi tiedolla johtamisen taso on yrityksessänne tämä?
3. Millainen rooli tiedolla johtamisella on ylipäättään arjessasi (kuvaile tilanteita)?
-mitä eri järjestelmiä käytät (kuinka monta)?
4. Missä määrin käytät analysoitua henkilöstötieto päivittäisessä työssäsi (mainitse tärkeimpiä asiakokonaisuuksia)?
5. Mitä henkilöstöanalytiikka tarkoittaa käsitteenä sinulle/yrityksellenne?
6. Vaikuttaako yrityskulttuuri mielestäsi siihen, että tiedolla johtamista (ml. henkilöstöanalytiikka) hyödynnetään aktiivisesti yrityksessä

HENKILÖSTÖANALYTIIKAN NYKYTILA

7. Millä tavalla henkilöstöanalytiikka näyttäytyy päivittäisessä työssäsi (mainitse tärkeimpiä asiakokonaisuuksia)?
8. Hyödynnetäänkö yrityksessänne kuvailevaa (mitä tapahtui) vai ohjaavaa tai ennakoivaa (mitä tulee tapahtumaan) henkilöstöanalytiikkaa?
9. Kuka/ketkä yrityksessänne vastaavat henkilöstötiedon ja mahdollisen -analytiikan laadusta ja saatavuudesta? Entä näiden kehittämisestä?
10. Arvio henkilöstöön liittyvien tietojen saatavuutta arjessasi (asteikolla 1–5)
-mistä ja miten saat tietoa (esim. kuinka monta erilaista järjestelmää on käytössä)?
-kuinka tiedon käytettävyys toimii?
11. Arvio henkilöstöanalytiikasta saatavaa hyötyä työssäsi (asteikolla 1–5)
-Arvio hyötyä, jota teillä käytössä oleva henkilöstöanalytiikka ja / tai henkilöstötieto tuottaa liiketoiminnalle / liiketoiminnan johtamiseen (asteikolla 1–5)
12. Miten henkilöstöanalytiikka ja/ tai henkilöstötieto tai tukee työtäsi? (kerro esimerkkejä)

TARPEET JA HYÖTYPOTENTIAALI

13. Miten henkilöstöanalytiikka ja/ tai henkilöstötieto voisi tukea paremmin sinua työssäsi?
-millaista henkilöstötietoa tarvitset johtamistyössäsi (valitse näistä top 5 tärkeintä)
-millainen henkilöstötieto olisi sinulle lisäarvoa tuottavaa? Kuinka yksilötasoinen tieto / mihin liittyen olisi tarpeellista?
-mistä ja miten tämän tiedon tulisi olla saatavilla?
14. Millaista henkilöstötietoa tai henkilöstöanalytiikan kautta saatavaa tietoa tulisi yhdistää liiketoimintatietoon, jotta se olisi hyödyllistä johtamistyössäsi?
15. Missä henkilöstöanalytiikan hyötypotentiaali mielestäsi piilee (mahdollisuudet)?
-mitkä ovat mielestäsi tärkeimpiä asioita mitä henkilöstötiedon ja henkilöstöanalytiikan osalta tulisi kehittää yrityksessänne, jotta saisit siitä tukea / hyötyä työhösi?
-kuvaile konkreettista tilannetta, jossa tämä tieto olisi hyödyksi johtamistyössäsi
16. Millaisia esteitä tai haasteita teillä mahdollisesti on henkilöstöanalytiikan hyödyntämisen osalta?
17. Millaisia tavoitteita / suunnitelmia teillä on tulevaisuudessa hyödyntää henkilöstöanalytiikkaa?
-Kenen vastuulle näiden asioiden edistäminen yrityksessänne kuuluu?

Liite 2: Opinnäytetyösopimus

OPISKELIJA

Etu- ja sukunimi Johanna Sihvonen	Sähköposti xxxxx	Puhelin xxxxx
Koulutus YAMK Tietojohdaminen ja älykkäät palvelut		
OPINNÄYTETYÖN AIHE Henkilöstötiedon hyötypotentiaali liiketoiminnan johtamisessa		

OPINNÄYTETYÖN OHJAAVA OPETTAJA (HAMK)

Nimi Olli Koskela	Sähköposti olli.koskela@hamk.fi
----------------------	------------------------------------

Opinnäytetyön julkistaminen

Opinnäytetyöt ovat aina julkisia (Suomen perustuslaki 12§, julkisuuslaki 1§ ja OKM:n ohje opinnäytetöiden julkisuudesta 28.1.2004). Opiskelijan luvalla, hyväksytty opinnäytetyö julkaistaan avoimesti verkossa ammattikorkeakoulujen Theseus-palvelussa, www.theseus.fi Mikäli opinnäytetyötä ei julkaista Theseuksessa, se tallennetaan sisäiseen opinnäytetyöarkistoon, johon on avoin pääsy HAMKin kampuksilla.

TUTKIMUSTIEDOTE

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten henkilöstötiedon ja -analytiikan avulla on mahdollista luoda lisäarvoa liiketoiminnan johtamiseen. Työn avulla pyrin tuomaan esille sekä henkilöstötiedon että henkilöstöanalytiikan potentiaalin liiketoiminnan johtamisessa.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on:

- Millainen henkilöstötieto yhdistettynä liiketoimintatietoon luo lisäarvoa liiketoiminnan johtamiseen?

Lisäksi alatutkimuskysymyksiä ovat:

- Millä tavalla henkilöstötieto on saatavilla liiketoiminnan johtamistilanteissa?
- Miten henkilöstötietoa ja -analytiikkaa hyödynnetään liiketoiminnan johtamisessa?

Tutkimusmetodina on puolistrukturoitu avoin haastattelu, joka toteutetaan Teams etäyhteyden avulla. Haastattelun kesto on noin 1 tunti. Haastattelurunko toimitetaan tutkimukseen osallistuville ennakoon. Haastattelutilanne nauhoitetaan Teams tallennus- ja litterointitoimintoa hyödyntäen.

Haastattelumateriaali tallennetaan MS OneDrive pilvipalveluun ja sitä säilytetään suojattuna ja erillisesti kansioituna 31.12.2023 saakka, jonka jälkeen haastattelumateriaali poistetaan ja hävitetään lopullisesti.

Opinnäytetyön tutkimusaineisto anonymisoidaan täysin henkilö- ja yritystietojen osalta. Henkilötietoja ei siis käsitellä ollenkaan tässä tutkimuksessa. Eikä työnantajayrityksiä tuoda opinnäytetyön tuloksissa esille. Työnantajayrityksiä kerrotaan ainoastaan mihin suurpiirteisesti yrityksen liiketoiminta kohdentuu (esim. B2B tai B2C) sekä yrityksen toiminta-alue (kansallinen vs. globaali).

SUOSTUMUS OSALLISTUA TIEETEELLISEEN TUTKIMUKSEEN

- Ymmärrän, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja voin keskeyttää osallistumiseni milloin tahansa esimerkiksi jättämällä haastattelutilanteen kesken.
- Olen tutustunut tutkimustiedotteeseen, josta olen saanut riittävät tiedot tutkimuksesta ja minusta kerättyjen tietojen käsittelystä. Ymmärrän, että henkilötietojani ei kerätä, eikä myöskään epäsuoria tunnistuksia, joista minut tai työnantajayritykseni voitaisiin tunnistaa.

Suostumus ilmaistaan kirjallisella hyväksymisvastauksella, joka lähetetään sähköpostitse osoitteeseen **xxxxx** ennen sovittua haastattelua. Hyväksymisvastauksella ilmaisen, että olen ymmärtänyt ennalta esitetyt tiedot ja halun osallistua tutkimukseen. Suostumus on voimassa 31.12.2022 saakka.

Helsingissä 9.11.2022