

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

HR-RAPORTOINTI JA HR-ANALYTIikka PÄÄTÖKSENTEON TUKENA

TEKIJÄ Anna-Maija Mononen LYI21KY

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Tutkinto-ohjelma InnoTech-liiketoiminnan tutkinto-ohjelma			
Työn tekijä(t) Mononen Anna-Maija			
Työn nimi HR-raportointi ja HR-analytiikka päätöksenteon tukena			
Päiväys	23.3.2023	Sivumäärä/Liitteet	77
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t)			
Tiivistelmä			
<p>Tavoitteena henkilöstöhallinnolla on jo pitkään ollut olla liiketoimintalähtöisempi, samoin henkilöstöhallinnolta odotetaan tulevaisuudessa uudenlaisia lähestymistapoja ja rakenteita, on oltava aiempaa enemmän ajan hermolla ja tietoinen muuttuvista ja kasvavista organisaation tarpeista. Henkilöstöhallinto pitää sisällään yhä enemmän dataa ja analytiikkaa, unohtamatta kuitenkin tärkeää inhimillistä kohtaamista. Kun halutaan ohjata yritystä parhaalla mahdollisella tavalla, päätösten tukena tarvitaan olennaista ja paikkansapitävää tietoa, jota pitää osasta analysoida, tulkita ja ymmärtää, että siitä on hyötyä. Liiketoimintaan vaikuttavilla muutoksilla on heijastusvaikutuksia henkilöstöjohtamiseen ja myös monet toimintaympäristön muutokset vaikuttavat suoraan henkilöstöjohtamiseen. Tärkeää onkin ennakoita ja varautua mahdollisiin muutoksiin ja haasteisiin.</p> <p>Tämän opinnäytetyön ensisijaisena tavoitteena on selvittää, miten tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä HR-raportointia tulisi kehittää, että siitä olisi hyötyä päätöksenteossa. Toisena tavoitteena on saada selville millainen HR-raportoinnin nykytila on organisaatiossa, ja millaisille raporteille on tarvetta. Mielenkiinnon kohteena on myös selvittää kuinka HR-analytiikkaa voidaan hyödyntää case organisaatiossa ja mikä on sen merkitys.</p> <p>Työn teoreettinen perusta rakentuu henkilöstöjohtamista, tiedolla johtamista ja HR-analytiikkaa käsittelevästä kirjallisuudesta. Empiirinen osa muodostuu kohde organisaation esihenkilöille tehdystä haastattelututkimuksesta, jossa aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla. Haastattelu rakentuu kolmeen erilaiseen teemaan; HR-raportoinnin nykytilaan, HR-raportointi tarpeisiin ja HR-analytiikan hyödyntämiseen ja merkitykseen organisaatiossa.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella voitiin todeta, että HR-raportointi perustui pääasiassa valmiille henkilöstöosaston laatimille raporteille ja oli kokonaisuudessaan vähäistä, mutta monipuolisemmalle raportoinnille oli kuitenkin tarvetta. HR-raportointi ja HR-analytiikka koettiin organisaatiossa hyödylliseksi ja näiden kehittämisellä saadaan parempaa tietoa oikea-aikaisiin toimintoihin ja päätöksenteon tueksi. Tutkimus on tuottanut lisätietoa HR-raportoinnin tilasta kohde yrityksessä sekä tarpeesta HR-raportoinnin kehittämiseksi. Tuloksia voidaan hyödyntää kohde yrityksen HR-raportoinnin ja -analytiikan jatkokehittämiseen.</p>			
Avainsanat HR-raportointi, HR-analytiikka, henkilöstöjohtaminen, tiedolla johtaminen, päätöksenteko			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Master's Degree Programme in Business and Administration, InnoTech	
Author(s) Mononen Anna-Maija	
Title of Thesis HR Reporting and HR Analytics Supporting Decision-making	
Date 23 March 2023	Pages/Appendices 77
Client Organisation /Partners	
<p>Abstract</p> <p>The goal of human resources management has long been to be more business-oriented, and new approaches and structures are expected from human resources management in the future. It must be more up to date than before and aware of the changing and growing needs of the organization. Human resources management includes an increasing amount of data and analytics; however, we must not forget important human encounters. When a company aims to manage and lead its operations in the best possible way, it is essential that decision-making is based on relevant and accurate data, which must be analyzed, interpreted and understood to be useful. Changes affecting business operations have ripple effects on human resources management, and many changes in the operating environment also directly affect human resources management. It is important to anticipate and prepare for possible changes and challenges.</p> <p>The primary goal of this thesis was to find out how HR reporting should be developed in the case company, so that it would be useful in decision-making. In addition, the objective was to analyze the current state of HR reporting in the organization, and what kind of reports would be needed. A further aim was to examine how HR analytics could be utilized in the case company and what its significance would be.</p> <p>The theoretical framework of the thesis consists of literature discussing human resources management, knowledge-based management and HR analytics. The empirical part consists of research material collected with thematic interviews line managers of the case company. The interviews were based on three different themes: the current state of HR reporting, needs for HR reporting and the utilization and importance of HR analytics in the organization.</p> <p>Based on the results of the study, it could be stated that HR reporting was mainly based on ready-made reports prepared by the personnel department and was limited as a whole, and that there was a need for more versatile reporting. Reporting and analytics were felt to be useful, and their development would provide better information for timely operations and decision-making support. The research produced additional information about the status of HR reporting in the case organization and the need for development of HR reporting. The results can be used for the further development of HR reporting and analytics in the case organization.</p>	
<p>Keywords HR reporting, HR analytics, human resources management, knowledge management, decision-making</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Opinnäytetyön tavoite, menetelmät ja tutkimuskysymykset	8
1.2	Keskeiset käsitteet ja määritelmät.....	9
1.3	Opinnäytetyön idea ja kehittämiskohteen kuvaus	10
1.4	Toimeksiantajan esittely	10
1.5	Tutkimusmenetelmät.....	11
2	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	12
2.1	Henkilöstöjohtamisen historiaa.....	12
2.2	Henkilöstöjohtaminen.....	15
2.3	Strateginen henkilöstöjohtaminen ja henkilöstöstrategia.....	17
3	TIEDOLLA JOHTAMINEN	22
3.1	Tiedon eri tasot ja tiedolla johtamisen kulttuuri.....	24
3.2	Tiedolla johtamisen tarpeet	26
3.3	Tiedon hankinta ja käsittely	26
3.4	Tiedolla johtamisen hyödyt ja ongelmat	26
3.5	Visualisointi ja BI-järjestelmä tiedon yhdistäjänä.....	27
3.6	HR-raportit ja datan analysointi	28
3.7	HR-mittarit	31
4	HR-ANALYTIikka	33
4.1	HR-analytiikan historia	34
4.2	Mitä on HR-analytiikka.....	35
4.3	Henkilöstöanalytiikan tasot	37
4.4	Tekoäly	41
4.5	HR-analytiikan haasteet.....	42
4.6	Vaikuttavampaa johtamista henkilöstöanalytiikan avulla	43
5	TUTKIMUSPROSESSI	46
5.1	Tutkimusmenetelmät ja metodologiset valinnat.....	46
5.2	Tutkimusprosessi	48
5.3	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	53
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	56
6.1	HR-raportoinnin nykytila organisaatiossa	56

6.2	Erilaiset raportit ja raportoinnin kehittäminen	56
6.3	HR-analytiikan hyödyntäminen ja mikä on sen merkitys organisaatiolle	58
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	60
7.1	Keskeiset johtopäätökset	60
7.2	Kehittämisehdotukset	64
7.3	Oma työskentely ja oppiminen	66
	LÄHTEET	70
	LIITE 1: HAASTATTELUKUTSU.....	76
	LIITE 2: HAASTATTELUKYSYMYKSET	77

1 JOHDANTO

Tavoitteena henkilöstöhallinnolla on jo pitkään ollut olla liiketoimintalähtöisempi, samoin henkilöstöhallinnolta tulevaisuudessa odotetaan uudenlaisia lähestymistapoja ja rakenteita. Muuttuvan toimintaympäristön tarkastelu on olennaista, mikäli mieli pärjätä huomisen markkinoilla. Omaa toimintaa pitää peilata toimintaympäristön muutoksia vasten ja ennakoinnin menetelmien avulla muutoksia voidaan tunnistaa ja viedä niitä päätöksenteon tueksi. (Koskelo 2021, 32.) Henkilöstöhallinnon on oltava aiempaa enemmän ajan hermolla ja tietoinen muuttuvista ja kasvavista organisaation tarpeista. Henkilöstöhallinto pitää sisällään yhä enemmän analytiikkaa, tekoälyä ja robotiikkaa, unohtamatta kuitenkaan tärkeitä inhimillisiä kohtaamisia. Viitala (2021, 254) korostaa seikkaa, että yritykset on pakotettu muuttamaan ja uudistamaan liiketoimintaansa koska toimintaympäristö muuttuu yhä nopeammin ja koko ajan. Liiketoimintaan vaikuttavilla muutoksilla on heijastusvaikutuksia henkilöstöjohtamiseen ja myös monet toimintaympäristön muutokset vaikuttavat suoraan henkilöstöjohtamiseen. Tärkeää onkin ennakoita ja varautua mahdollisiin muutoksiin ja haasteisiin. (Viitala 2021, 254.)

Viitalan (2021, 55) mukaan yksi voimakkaimmin vaikuttavista megatrendeistä on digitalisaatio. Digitalisaation myötä yrityksillä on käytettävissään henkilöstöstään entistä enemmän ja kattavampaa dataa, yritysten tulisi ymmärtää tämän tiedon hyödyntäminen myös päätöksenteossa (Saramies & Törnroos 2021, 22). Toimintoja siirretään hoidettavaksi tietotekniikan avulla, jolloin erityisesti robotien ja tekoälyn hyödyntäminen lisääntyy. Tämä kehitys heijastuu moniin toimialoihin, työn tekemiseen ja osaamisvaatimuksiin. Rutiininomainen työ tulee vähenemään. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta tämä merkitsee lisääntyvää työn muotoilua ja osaamisen uudistamisen tarvetta. (Viitala 2021, 255.)

Digitalisaatio on vaikuttanut teknologian kehittymiseen ja samanaikaisesti datan määrä on kasvanut valtavasti. Lisäksi Aaltosen (2019, 84) mukaan dataa on jokaisen saatavilla pienillä kustannuksilla ja se data sisältää arvokasta tietoa, joka on löydettävissä teknologian ja analytiikan avulla. Uusia toimintatapoja saadaan, kun liitetään dataa ja digitaalista teknologiaa, näillä on laaja vaikutus yrityksen eri toimintoihin. Kun käyttöön otetaan vielä data-analytiikkaa, voidaan datasta tuottaa entistä enemmän tutkitumpaa tietoa ja tukea päätöksentekoon. (Aaltonen 2019, 84.)

Kaijalan ja Tolvasen (2020, 47) mielestä myös ihmisten johtaminen edellyttää tiedolla johtamista, ja sovellettava tieto perustuu muun muassa analytiikkaan. Yrityksissä on totuttu keräämään paljon erilaista henkilöstöä koskevaa tilastotietoa esimerkiksi rekrytoinneista, vaihtuvuudesta, ikärakenteista, sairauspoissaoloista ja niin edelleen. Tilastot perustuvat jo tapahtuneeseen ja niitä voidaan analysoida esimerkiksi erilaisten trendien suhteen, arvioitavaksi jää mikä tieto on oleellista päätöksenteossa ja miten voimme hyödyntää sitä tulevaisuudessa. (Kaijala & Tolvanen 2020, 47–48.)

HR-analytiikasta puhutaan yhä enemmän, mutta välttämättä ei aina ymmärretä sen tarkoitusta. Suomalaisissa organisaatioissa HR-analytiikan koko potentiaali on otettu hitaasti käyttöön, vaikka ollaan kiinnostuneita henkilöstöanalytiikasta, kuitenkin koetaan, ettei osaamista ja työkaluja ole tarpeeksi. HR-analytiikka ymmärretään organisaatiossa peruskäsitteenä, mutta suurin osa organisaatio-

toista käyttää ja hyödyntää vielä kuvailevaa analytiikkaa. Kuvailevalla analytiikalla nähdään mitä tapahtui, katsotaan jo tapahtuneita asioita ja ilmiöitä, vain osa organisaatioista osaa käyttää ja hyödyntää edistyneempää, ennakoivaa ja ohjaavaa analytiikkaa. On huomattu, että HR-analytiikasta voi olla paljonkin hyötyä päätöksenteossa. HR-analytiikan parempi hyödyntäminen auttaa tiedon yhdistämisessä, useita Excel-taulukoita ei enää tarvita. (Saramies & Törnroos 2021, 23–25.)

Useana perättäisenä vuotena konsulttiyritys Deloitte on tehnyt Global Human Capitan Trends -tutkimuksen ja julkaissut nettisivuillaan tuloksista tutkimusraportin. Vuoden 2018 tutkimuksessa HR-analytiikka koettiin erittäin tärkeäksi 84 % vastaajan mielestä, trendi oli toiseksi tärkein tutkimuksen tärkeyslistalla. Reaaliaikaisia dashboardeja oli olemassa 17 %:lla vastaajista, dashboardeilla esitetään ja näytetään yritystä hyödyntäviä tietoja. Analytiikka koettiin tärkeänä rekrytoinnin osana sekä optimoimaan työntekijä resursseja. (Deloitte 2019, 2, 89.)

Vuoden 2020 Deloitteen tutkimuksessa tiedolla johtaminen nousi uutena trendinä mukaan tutkimukseen. Tutkimuksessa kävi ilmi, että oppimista tulisi tapahtua yhä enemmän tiimien kesken ja tiimeissä sekä hiljaista tietoa jakamalla. Tiedon jakamisessa onnistuneet yritykset menestyvät myös liiketoiminnassa selvästi muita paremmin. Tutkimuksessa todettiin myös, että itseohjautuvien tiimien tehokas toiminta edellyttää tiedon jakamista. Tutkimukseen vastanneista suomalaisista HR- ja liiketoimintajohtajista 36 % kokee, että työvoiman liikkuvuus vaikuttaa eniten tiedolla johtamisen strategian kehittämistarpeeseen. (Deloitte 2021, 63–69.)

Samassa Deloitteen 2020 tutkimuksessa nousi kehitystrendiksi myös HR:n muuttuva rooli. Tutkimuksen mukaan henkilöstöjohtamiselta vaaditaan yhä vahvempaa liiketoimintalähtöisyyttä sekä ketteryyttä sopeuttaa henkilöstökäytäntöjä muuttuviin tilanteisiin. Näiden kehittämisessä tullaan jatkossa keskittymään yhä enemmän ja tietoisemmin työntekijäkokemuksen parantamiseen. Työyhteisöissä vahvistuu tiimien rooli, ja niitä leimaa sekä osaamisen että muiden tekijöiden monimuotoistuminen.

Samaa linjaa kuin Deloitteen tutkimukset jatkaa Workday Designersin julkaisema raportti. Workday Designers on suomalainen työelämän muotoilutoimisto. He julkaisivat raporttinsa Työelämän trendit 2023 tammikuussa 2023. Raporttiin on koottu Suomen eturivin HR-johtajien näkemyksiä keskeisistä muutosvoimista ja HR:n painopistealueista vuonna 2023. Myös tässä raportissa nousi vahvasti esiin teknologinen kehitys ja datalla johtaminen. Raportin vastaajien mielestä myös HR:n odotetaan perustelevan päätöksiään datan avulla ja johtavan HR:ää strategisesti tiedon avulla. (Workday Designers 2023.)

Data ja analytiikka konkretisoivat tapahtumia, tätä voidaan hyödyntää tulevaisuuden suunnittelussa. Tulevaisuuden ennustaminen on mahdotonta, mutta dataa voidaan käyttää uudenlaisten näkökulmien tuomiseen sekä havainnoissa asioiden yhteyksiä. Mielenkiintoista on myös yhdistää liiketoiminnan mittareita henkilödataan ja näin rakentaa analyyseja esimerkiksi tuottavuuteen vaikuttavista asioista.

Myös Insight222:n vuoden 2022 People Analytics trendit raportissa nousi HR-analytiikan merkitys johtamisen tukena ja arvon tuottajana. Heidän raportissaan on tarkasteltu, miten liiketoiminnan arvoa ja vaikuttavuutta lisätään HR-analytiikan avulla sekä HR-analytiikan merkitystä funktiona. In-

sight222 on maailmanlaajuinen asiantuntijapalveluyritys, joka tukee yrityksiä luomaan kestäväää liiketoiminta-arvoa henkilöstöanalytiikan avulla ja kehittämään datavetoista HR-kulttuuria. People Analytics Trends 2021 -tutkimus perustuu syvällisiin strukturoituihin haastatteluihin, johon on haastateltu yli 184 HR-johtajaa 23 eri maasta. (Insight222 2023.)

1.1 Opinnäytetyön tavoite, menetelmät ja tutkimuskysymykset

Tavoite

Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena on selvittää, millainen HR-raportoinnin nykytila on, millaisia HR-raportteja johtajat ja esihenkilöt käyttävät ja mihin tarkoituksiin. Toisena on tarkoitus selvittää, millaisille raporteille olisi tarvetta ja mistä raporteista olisi heille hyötyä. Kolmantena tavoitteena on selvittää, miten HR-analytiikkaa voidaan hyödyntää ja mikä HR-analytiikan merkitys on kohdeorganisaatiolle.

Opinnäytetyön haastattelujen avulla kerättyjen tietojen perusteella on tarkoitus lähteä kehittämään HR-raportointia suunnitelmallisempaan ja hyödyllisempään suuntaan ja samalla paneudutaan siihen, mikä merkitys on HR-raporteilla, mihin niitä voidaan organisaatiossa käyttää ja miten niistä saadaan paras hyöty liiketoiminnan tukemisessa ja päivittäisessä johtamisessa. Herätellään ajatuksia siitä, onko asioiden ja tekemisten välisillä vaikutussuhteilla merkitystä ja kuinka nämä saadaan helpommin näkyviin. Kerättyjen tietojen avulla pyritään myös tunnistamaan, voiko tiedolla johtamisella olla vaikutusta yrityksen talouteen, voidaanko sen kautta saada kustannussäästöjä tai voidaanko toimintaa tehostaa.

Saramiehen ja Törnroosin (2021, 257) näkemyksen mukaan perustana mahdollisimman paljon tietoa antavalle ja sisältävälle raportille on aina laadukas data. Raporttiin, johon on koottu olennaiset asiat visuaalisesti ja havainnollisesti esitettynä, saadaan tukea päätöksen tekoon ja päätöksen teko on rationaalista ja todennettuun tietoon pohjautuvaa. Visualisoimalla datasta löytyy helpommin toistuvia kaavoja sekä vastauksia liiketoimintaongelmiin. (Saramies & Törnroos 2021, 257).

Henkilökohtaisena oppimistavoitteena opinnäytetyössä on oman ammattitaidon ja ammattiosaamisen lisääminen ja syventäminen. Inhimillisen ja tietoon perustuvan johtamisen kehittäminen, parempien tulosten saamiseksi koko organisaatiossa. Laajentaa näkökulmaa parempaan johtamiseen ja laajentaa työtekijäymmärryksen näkökulmaa. Henkilödatan tuottaminen niin että, siitä hyötyä, ei pelkkiä raportteja raportoinnin vuoksi, vaan että sen avulla on helpompi mitata, raportoida ja analysoida. Sekä aloittaa henkilöstöhallinnon analytiikkaprojekti ja viedä se käytäntöön.

Toimeksiantajalle tehtävä tuotos on HR-raportoinnin kehittäminen ja käytettävyys sekä HR-datan yhdistettävyys tulevaisuudessa analytiikan avulla muuhun toimeksiantaja yrityksessä olevaan muun muassa tuottavuuden ja talouden dataan.

Menetelmät

Opinnäytetyön empiirinen osuus on kvalitatiivinen. Haastatteluissa kerätään tietoa kohdeorganisaatio X Oy:n HR-raportoinnin nykytilasta, HR-raportoinnin hyödyistä ja HR-analytiikan hyödystä ja merkityksestä organisaatiolle. Haastattelujen menetelmänä käytetään teemahaastatteluja.

Tutkimuskysymykset

Tässä työssä on tarkoitus keskittyä muutoksen toteuttamiseen käytännön tasolla ja se on luonteeltaan toiminnallinen, niinpä tärkeää on asettaa tutkimuskysymys oikein, koska se ohjaa aineiston keräämistä ja tutkimusmenetelmien valintaa. Ennekuin HR-analytiikkaa ja raportointia voidaan hyödyntää, on ymmärrettävä mitä arvoa se luo yrityksen liiketoiminnalle tai kuinka sen avulla voidaan luoda arvoa liiketoiminnalle. On myös selvitettävä, minkälaista tietoa tarvitaan henkilöstöä koskevan päätöksenteon tueksi. Kuten Saramies ja Törnroos (2021, 98) kirjassaan toteavat, otollisimpia ovat ne ongelmat, jotka valvottavat johtoa öisin, joiden ratkaisemisen tarpeellisuudesta muutkin ovat samaa mieltä ja joihin löytyy jo dataa. Taulukossa 1 on kuvattu, mihin tutkimuskysymyksiin milläkin tutkimusmenetelmällä haetaan vastausta.

TAULUKKO 1. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ja tutkimusmenetelmät

Pää tutkimuskysymys	
Miten HR-raportointia tulisi kehittää, että siitä olisi hyötyä johdolle, esimiehille ja HR:lle?	
Apututkimuskysymykset	Tutkimusmenetelmä
Millainen HR-raportoinnin nykytila on organisaatiossa?	Haastattelu
Mille raporteille on tarvetta/hyötyä: esimiehille, HR:lle ja johdolle?	Haastattelu
Miten HR-analytiikkaa voidaan hyödyntää ja mikä on sen merkitys organisaatiolle?	Haastattelu, teoria

1.2 Keskeiset käsitteet ja määritelmät

Teoreettisen viitekehyksen tarkoituksena on antaa tutkimukselle suunta ja näkökulma aiheen tarkasteluun. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys keskittyy strategiseen henkilöstöjohtamiseen, josta tiedolla johtaminen on nostettu tarkempaan tarkasteluun. Samalla tarkastellaan myös näiden vaikutuksia yrityksen menestykseen ja liiketoimintaan.

Toisena suurempana kokonaisuutena tarkastellaan HR-analytiikan teoriaa. Teoriaosuudessa tuodaan esille näkökulma, kuinka tärkeää hyvä henkilöstöjohtaminen on ja mitä sillä saadaan aikaan. Lisäksi osoitetaan mitä lisäarvoa HR voi omalla toiminnallaan tuottaa liiketoiminnalle.

Strategisessa henkilöstöjohtamisessa Viitalan (2013, 48) ja Salojärven (2013, 25) mukaan pyritään ymmärtämään, miten työntekijät saadaan toimimaan niin, että heidän toimintansa tuloksena organisaatio onnistuu ja menestyy. Strategisessa henkilöstöjohtamisessa on olennaista myös se, miten henkilöstö nähdään ja koetaan organisaatiossa. Asiaa voidaan yksinkertaistaa kysymällä; "ovatko henkilöstö ja inhimilliset resurssit vain hallinnollisia kysymyksiä vai menestyksen ja onnistumisen kannalta keskeisimpiä tekijöitä?" (Viitala 2013, 48–50.)

Tiedolla johtamisessa tietoa analysoidaan systemaattisesti ja tätä tietoa hyödynnetään päätöksenteossa. Tiedolla johtamisella on tärkeä puoli tiedon hyödyntämisessä, se ei tarkoita pelkästään

tiedon tuottamista tai sen hallintaa, säilyttämistä taikka sen analysointia. Tiedon hyödyntämiseen tarvitaan ihmistä ja ihmisten kykyä soveltaa tietoa päätöksentekoon, mutta tiedolla johtaminen onnistuu vain, jos sitä lähestytään kokonaisuutena. (Saramies & Törnroos 2021, 43–45.)

HR-analytiikan on myös toisinaan ajateltu olevan HR-mittareiden synonyymi. Itse asiassa HR-analytiikan alkuvuosina se eriyttiinkin perinteisistä HR-mittareista, kuten tuottavuuden, tehokkuuden ja vaikuttavuuden mittareista. Näin syntyi uusi termi henkilöstöanalytiikka, joka HR-mittareista poiketen ei ole vain kokoelma mittareita vaan pitkälle kehittynyt menetelmä henkilöstödatan analysoimiseksi ja yhdistelemiseksi muihin datalähteisiin. (Saramies & Törnroos 2021, 31.)

1.3 Opinnäytetyön idea ja kehittämiskohteen kuvaus

Toimeksiantaja tavoittelee onnistunutta strategista henkilöstöjohtamista, joka vaatii oikeaa ja ajan tasalla olevaa tietoa. HR-järjestelmien keräämän datan avulla on mahdollista luoda erilaisia raportteja ja tehdä analyysseja, jotka pohjautuvat tietoon. Kun halutaan ohjata yritystä parhaalla mahdollisella tavalla, päätösten tukena tarvitaan olennaista ja paikkansapitävää tietoa. Vaikka data on oikeaa ja validia se ei yksinään riitä, sitä pitää osasta analysoida, tulkita ja ymmärtää, että siitä on hyötyä johtamisen tukena.

HR-raportointiin ja HR-analytiikkaan liittyvä aihe oli tutkijalle mielenkiintoinen ja kohdeorganisaatiolle tarpeellinen. Yritys X Oy:ltä puuttuu käytänteet, kuinka HR-raportointia ja -analytiikkaa voidaan käyttää johtamisen ja liiketoiminnan tukena. Organisaation ongelmana koettiin päätösten perustuvan suurelta osin oletuksiin, enemmän kuin tietoon.

Opinnäytetyön aihepiirin osalta oli tiedossa monta ilmiötä mitä olisi ollut hyvä tarkastella lähemmin, mutta alusta alkaen oli kaksi ilmiötä, joita halusin tarkastella; HR-raportointi ja HR-analytiikka. Taustalla tähän on yksinkertainen kokemukseen perustuva oletus, että tiedolla johtaminen tuottaa parempaa, nopeampaa ja perustellumpaa päätöksentekoa.

1.4 Toimeksiantajan esittely

Kehittämiprojektin kohdeorganisaationa toimii suomalainen keskisuuri autoalan yritys X Oy, joka tarjoaa asiakkailleen laajasti autoalan palveluja. Yritys on valtuutettu usean automerkin jälleenmyyjä, joka tarjoaa myös huollon- ja varaosapalvelut kaikkiin myymiinsä tuotteisiin. Yritys on aloittanut toimintansa jo 1900-luvun alkupuolella ja tällä hetkellä toimipisteet sijaitsevat Keski- ja Itä-Suomessa. Henkilöstöä yrityksen palveluksessa on noin sata alansa ammattilaista. Yrityksen toimintaa ohjaa tärkeät arvot avoimesta ja uskottavasta toiminnasta, ja panostus henkilökohtaiseen ja kokonaisvaltaiseen asiakaskokemukseen.

Henkilöstöhallinnon osasto on yksi toimeksiantaja yrityksen tukitoiminnoista. Osastolla työskentelee tiimi, johon kuuluu henkilöstöpäällikkö ja henkilöstöassistentti. Osaston tehtävät sisältävät laajasti palkka- ja henkilöstöhallinnon tehtäviä, koko työsuhteen elinkaaren, rekrytoinnista työsuhteen päättämiseen. Opinnäytetyön tekijä työskentelee organisaatiossa henkilöstöpäällikkönä.

Kohdeorganisaatiossa henkilöstöä koskevan tietoa kerätään HR-osastolla ja raportteja tehdään usein oman osaston käyttöön. Valmiita raportteja on tehty myös esihenkilöiden käyttöön. Tieto henkilöstöstä on hajanaista ja hajallaan eri osastoilla, tietokannoissa ja ohjelmissa. Tahtotilana on hyödyntää

ja yhdistää saatavilla olevaa tietoa tehokkaammin ja monipuolisemmin johtamisen ja liiketoiminnan kehittämisessä. Paremman raportoinnin ja analytiikan avulla voidaan selvittää henkilöstöä koskevien asioiden syy- ja seuraussuhteita sekä niiden vaikutusta liiketoimintaan. Voidaan perustella tietopohjaisesti kehittämistoimenpiteiden tarpeellisuutta ja vaikuttavuutta. Opinnäytetyön avulla pyritään tunnistamaan, millaista HR-raportointia yrityksessä tarvitaan. Tunnistamisen jälkeen lähdetään kehittämään ja parantamaan HR-raportointia haluttuun suuntaan. Jatkokehityksenä lähdetään viemään HR-raportointia analytiikan avulla siihen suuntaan, että se lisää päätösten ja johtamisen faktaperusteisuutta ja että tulevaisuudessa HR-datasta saataisiin luotettavia selityksiä ja ennusteita.

1.5 Tutkimusmenetelmät

Lähestymistapa tässä opinnäytetyössä on laadullinen eli kvalitatiivinen. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston hankinnassa käytetään tavanomaisesti yksilöhaastatteluja tai ryhmähaastatteluja, dokumenttiaineistoja tai erilaisia havainnointi tapoja. On myös tavanomaista yhdistellä näitä aineistonkeruumenetelmiä toisiinsa. (Puusa & Juuti 2020, 13–14.) Kuten Puusa ja Juuti (2020, 14) toteavat, laadullisessa tutkimuksessa pyritään saamaan esille erilaisia näkökulmia, tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta, mistä aihetta voi tarkastella. Tässäkin tutkimuksessa haastatteluilla on tarkoitus saada tietoja laajasti eri osastoilta ja eri näkökulmista. Lähtökohtana laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kuvata todellista elämää. Tutkimusta tehtäessä on kuitenkin huomioitava, että todellisuutta ei voi hajottaa mielivaltaisesti palasiksi. Tapahtumat muodostuvat ketjumaisesti ja samanaikaisesti toinen toisistaan, ja on mahdollista löytää monia eri suuntaisia suhteita. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään mahdollisimman kokonaisvaltaiseen kohteen tutkimukseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.)

2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Tässä luvussa avataan ennen varsinaisen teoriapohjan esittelyä henkilöstöjohtamisen historiaa ja käsitellään sen laajaa kokonaisuutta, jotta sen olemassaolon tarkoitusta voidaan ymmärtää paremmin. Avataan keskeiset käsitteet ja strategisen henkilöstöjohtamisen merkitystä. Henkilöstöstrategiaa käsitellään näkökulmasta, kuinka henkilöstöjohtamisen keinoin varmistetaan liiketoimintastrategian toteuttaminen.

2.1 Henkilöstöjohtamisen historiaa

Kulloinkin vallalla olevat henkilöstöjohtamisen toimintamallit ja ajattelutavat ovat sidoksissa ympäröivään yhteiskuntaan sekä yritysmaailman toimintatapoihin. Muutos ajattelutavassa teollisen ja modernin ajan kautta nykyiseen jälkimoderniin aikaan on heijastumaa useista rinnakkaisista ja toisiinsa kietoutuneista muutoksista. (Viitala 2013, 30.) Henkilöstöammattilaisen rooli on koko henkilöstöhallinnon ja henkilöstöjohtamisen historian ajan ollut epäselvä. Rooli asettuu jonnekin johdon ja henkilöstön välimaastoon ja molemmista suunnista tulee odotuksia ja paineita, ja ristiriitatilanteet ovat yleisiä. (Vanhala, Laukkanen, Koskinen 2002, 345.) Perinteisesti henkilöstötyö on keskittynyt enemmän tekemiseen kuin tuloksiin (Viitala 2013, 26). Aina siitä lähtien kun on ollut työntekijöitä, on ollut henkilöstöjohtamista. Ensimmäisiä henkilöstöjohtajan tehtäviä hoitavia henkilöitä oli jo 1800-luvulla, heitä kutsuttiin silloin hyvinvointisihteereiksi, he huolehtivat työntekijöiden hyvinvoinnista. (Cohen 2015, 205.) Viitalan (2013, 26) mukaan henkilöstöammattilaisten rooli on muuttunut paljon historiansa aikana. Aluksi tehtävä käsitti sosiaalisten asioiden hoitamisen ja palkkojen maksamisen. Vähitellen tehtävä on muuttunut muun muassa työn ja osaamisen kehittämisen alueelle ja näiden kautta toiminnan tehostamiseen. (Viitala 2013, 26.) Salojärvi (2013, 23) painottaa, että henkilöstöjohtaminen on organisaation johtamisen alue, joka on aina ja väistämättä ollut läsnä työpaikoillamme: työpaikkoja ei ole ilman ihmisiä. Omaksi osa-alueekseen henkilöstöjohtaminen alettiin tunnistaa toisen maailmansodan jälkeen, erityisesti 1950-luvulla yhdysvaltalaisissa organisaatioissa. (Salojärvi 2013, 23.)

Viitalan (2013, 31) mukaan henkilöstövoimavarojen nykyisen kaltaisten johtamisen juuret löytyvät 1800-luvun puolesta välistä, tällöin läntissä teollisuusmaissa teollinen vallankumous nosti esiin uusia ongelmia kouluttamattoman työväen johtamisessa. Kun tuotantotyö muuttui enemmän teolliseksi ja työpaikkojen koot kasvoivat, yritettiin löytää erilaisia keinoja, millä saataisiin kuria ja säännöllisyyttä työntekijöiden toimintaan. Yrityksissä huomattiin, että hyvän työjäljen voi varmistaa tehokkaasti muutenkin kuin uhkaamalla, rankaisemalla tai rahapalkkiolla. Ymmärrystä tuli lisää myös siihen, että mitä paremmin työntekijät voivat sitä tehokkaampia ja tyytyväisempiä he ovat. Tultaessa 1800-luvun lopulle alettiin vähitellen yhä useammassa isossa yrityksessä pitää huolta työntekijöiden yleisestä hyvinvoinnista. (Viitala 2013, 31.)

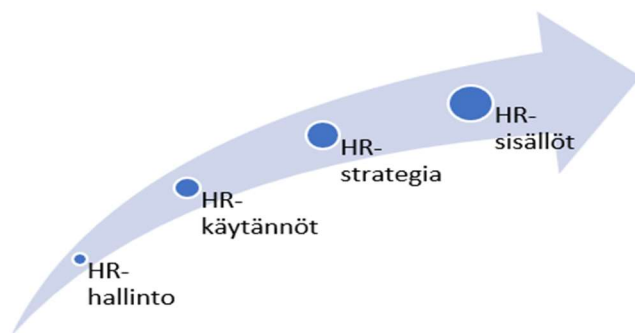
Vartiainen (2022, 12) toteaa suomalaisen henkilöjohtamisen saaneen vaikutteita erityisesti Britanniasta ja Yhdysvalloista. Henkilöstötoiminnot olivat Suomessa vielä 1900-luvun alussa vapaaehtoisia, enemmänkin hyväntekeväisyyttä, joka muistutti sosiaalitoimintaa. Yritysten johtajat, patruunat, järjestivät esimerkiksi asuntoja, lastenhoitoa ja kesäsiirtolatoimintaa työntekijöille ja heidän perheilleen. Tämän toiminnan järjestämisessä työnantajan rooli oli jonkin verran holhoava. (Viitala 2013, 31.)

Henkilöstökysymykset olivatkin Helsilän (2013, 14) mukaan pitkälle 1950-luvulle joko sosiaaliasioita tai rekrytointi- ja koulutusasioita täydennettynä työsuhdeasioilla. 1960-luvulla kiinnostus henkilöstöjohtamiseen lisääntyi, jolloin sen hoitamiseen ryhdyttiin palkkaaman aiheeseen perehtyneitä henkilöitä (Vartiainen 2022, 12). Helsilän (2013, 14) mukaan vasta 1960-luvulla ja erityisesti 1970-luvulla ryhdyttiin puhumaan henkilöstöjohtamisesta ja henkilöstöhallinnosta sekä henkilöstöpolitiikasta, jolloin näitä asioita Viitalan (2013, 33) mukaan myös ryhdyttiin kehittämään ja tutkimaan.

Henkilöstöasioiden hoitamisesta tuli myös suomalaisissa suuremmissa yrityksissä oma selkeä toimintonsa 1970-luvulla, samalla tietokoneiden kehitys ja käyttöönotto alkoivat lisääntyä voimakkaasti. Myös lainsäädäntö, joka säätelee työelämää, kehittyi vauhdilla ja henkilöstösuunnittelu yleistyi omana toimintona. Henkilöstöasioiden hoitaminen oli aluksi lähinnä työvoimasuunnittelua, jossa painopiste oli määrällisessä suunnittelussa ja lähestymistapa rationaalinen. Asioiden ennustettavuuteen uskottiin ja kehitykseen suunnitelmien mukaan. Esimerkiksi rekrytointitarvetta ja sijaistarpeita, sairauspoissaoloista aiheutuvia kustannuksia sekä palkkauskustannuksia alettiin hahmottaa yrityksissä erilaisin matemaattisin mallein. Ongelmaksi tässä tavassa alkoi muodostua johtamisen ja henkilöstöhallinnon eriytyminen. (Viitala 2013, 33.) Auvisen ja Lämsän (2020) mukaan henkilöstöhallinnon tavoitteeksi asetettiin tuottavuuden lisääminen, henkilöstön työpaikalla viihtyminen ja valmius toteuttaa yrityksen taloudellisia päämääriä.

1980-luvulla alkoi henkilöstöasioissa kehittyä suuntaus, joka painotti kehittämisen roolia. Silloin alettiin puhua myös henkilöstövoimavarojen kokonaisvaltaisesta johtamisesta henkilöstöhallinnon sijasta. Silloin syntyivät käsitteet HRM, human resource management, joka viittaa henkilöstövoimavarojen johtamisen kokonaisuuteen ja HRD, human resource development, joka taas viittaa vahvasti kehittämisorientoituneeseen näkemykseen henkilöstöasioista. (Salojärvi 2013, 24.) Viimeisinä parina vuosikymmenenä henkilöstötyötä tekevien rooli on painottunut strategisempaan suuntaa. Syynä tähän muutokseen Viitalan (2013, 26) mukaan on se, että henkilöstöammattilaiset tuntevat organisaation henkilöstön parhaiten ja henkilöstöä ja sen osaamista pidetään kilpailukyvyyn keskeisempänä perustana. (Viitala 2013, 26.)

Ulrich ja Dulebohn (2015, 190–191) kuvaavat henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden muuttumista aaltoliikkeinä. Ensimmäinen aalto on nimetty HR:n hallinnolliseksi aalloksi, jolle on ominaista perinteiset henkilöstöön liittyvät palvelut ja HR-toiminnon tärkeys erillisenä toimintona. Toisen aallon, HR-käytännöt, myötä uusia käytäntöjä otetaan käyttöön muun muassa rekrytointeihin ja koulutuksiin. HR-käytännöt sisältävät ymmärryksen suunnitelmallisesta toiminnasta. Tämän aallon edellytyksenä on myös HR-henkilöstön osaamisen muutos, jolla on taidot räätälöidä käytäntöjä organisaatioiden erilaisiin tarpeisiin. Kolmannessa HR-strategian aallossa henkilöstöjohtaminen linkitetään osaksi yrityksen liiketoimintastrategiaa ja henkilöstötyö nähdään yrityksen strategisena kumppanina eikä pelkästään tukitoimintona. Viimeisessä neljännessä HR-sisältö aallossa on tahtotilana yhdistää henkilöstöjohtaminen laajempaan kokonaisuuteen, jossa lisäarvoa tuotetaan henkilöstön toiminnan kautta myös ulkoisille sidosryhmille. Painopistettä muutetaan ulkoinen-sisäinen ajatteluun, jossa toimenpiteitä pyritään tekemään niin, että ulkoinen maailma saadaan ymmärtämään oman toiminnan vahvat puolet esimerkiksi kasvattamalla työnantajabrändiä. (Ulrich & Dulebohn 2015, 190–191.) Kuvassa 1 on kuvattu henkilöstöjohtamisen muutosta hallinnollisesta HR:stä strategiseksi kumppaniksi.



KUVA 1. Henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden kehittyminen (Ulrich & Dulebohn 2015)

Henkilöstösuunnitelmia tehtiin 1980-luvulla usein kolmella aikatahtimella: lyhyelle, keskipitkälle ja pitkälle aikavälille. Suunnittelun lähtökohtana oli pääasiassa tiedot nykyisen henkilökunnan rakenteesta ja henkilöstöryhmiä koskevat keskimääräiset toteamat, esimerkiksi keskimääräinen sairauspoissaolojen määrä naispuolisilla työntekijöillä tietyssä henkilöstöryhmässä. Suunnittelun kohteina olivat määrällisten asioiden lisäksi edelleen työn suunnittelu sekä työkäytäntöjen ja organisaation kehittäminen. Vähitellen henkilöstöjohtaminen nähtiin myös strategisena kilpailukeinona. (Viitala 2013, 33.) Seuraavalla vuosikymmenellä 1990-luvulla henkilöstöjohtamisen roolia organisaatiossa Salojärven (2013, 24) mukaan alettiin tarkastella hieman laajemmasta näkökulmasta, liikkeenjohtolisesta tai strategisesta näkökulmasta. Sysäyksen tälle kehitykselle antoi teorian, jotka korostivat henkilöstön ja osaamisen roolia organisaatiossa strategisena kilpailutekijänä, käsite SHRM, strateginen henkilöstöjohtaminen alkoi syntyä. (Salojärvi 2013, 24–25.)

Auvisen ja Lämsän (2020) mukaan tärkeä kohta henkilöstöjohtamisen kehittämisessä oli strategisen näkökulman tulo Suomeen 1990-luvulla. Perusideana strategisessa henkilöstöjohtamisessa on se, että se nojaa ajatukseen, että henkilöstöön on sidottu pääomaa ja potentiaalia samaan tapaan kuin muihinkin tuotantotekijään. Henkilöstövoimavaroja tuleekin tästä syystä kehittää, arvioida ja johtaa ammattimaisesti ja systemaattisesti. Tämä tarkoitti muun muassa sitä, että useisiin suuryrityksiin perustettiin henkilöstöjohtajan tehtävä ja henkilöstöjohtajasta tuli johtoryhmän jäsen, tällä ratkaisulla pyrittiin edistämään henkilöstöjohtamisen asemaa. (Auvinen & Lämsä 2020)

Henkilöstöjohtamisessa 2000-luvulla tuloksellisuuden käsite on Viitalan (2013, 33) mukaan noussut tutkimusten keskiöön, on ryhdytty selvittämään henkilöstöjohtamisen ja henkilöstökäytäntöjen yhteyttä tuloksellisuuteen. 2000-luvun alkupuolella henkilöstöjohtaminen on joutunut varsin ristiriitaiseen tilanteeseen, vaikka henkilöstöä pidetään organisaatioiden tärkeimpänä menestystekijänä, samalla halutaan minimoida henkilöstökustannuksia. (Viitala 2013, 33.)

Viitala (2021, 260) korostaa, että muutostrendit vaikuttavat liiketoiminnan logiikkoihin, toimintaprosesseihin, työhön ja työntekijöihin, kaikki tämä vaikuttaa myös henkilöstöjohtamiseen, sen tehtäviin ja rooliin. Pakarisen ja Ollilan (2020, 216) mukaan henkilöstöjohtamisen periaatteena on perinteisesti pidetty organisaation palveluksessa olevan henkilöstön johtamista yhdenvertaisesti. Tarvetta yksilöllisiin ratkaisuihin on yhä enemmän, jolloin henkilöstöjohtamisen on oltava ketterää. Ketteryydellä Pakarinen ja Ollilla (2020, 217) tarkoittavat tietoa korostavaa henkilöstöjohtamista, joka mahdollistaa nopean toiminnan. Tämä vaatii henkilöstöammattilaisilta monipuolisen tiedon tuottamista

henkilöstöstä, syvempää osaamista tiimeistä ja sen ymmärtämisestä, mitä johtamistyö on käytännössä. Viitala (2021, 260) puolestaan korostaa, että henkilöstöjohtamiselta edellytetään yhä enemmän strategiasuutta, aktiivisuutta ja proaktiivisuutta. Tehtävät painottuvat entistä enemmän liiketoimintojen rakenteellisten järjestelyjen, kuten esimerkiksi yrityksen ulkoistusten ja sosiaalisen vastuun varmistamiseen. Tämän lisäksi tehtävät painottuvat henkilöstön määrällisen vahvuuden ja osaamisen varmistamiseen, digitaalisten HR-palvelujen kehittelyyn sekä HR-analytiikkaan. (Viitala 2021, 260.)

2.2 Henkilöstöjohtaminen

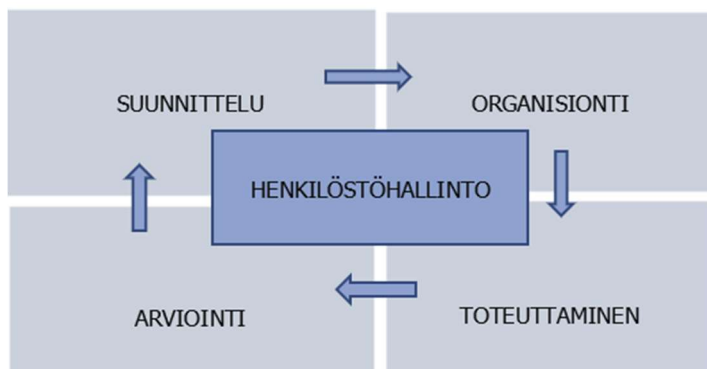
Vartiainen (2022, 12) tuo esille henkilöstöjohtamisen viitekehyksen on monialaisena ja perinteiltään rikkaana. Tämän päivän johtamisopit korostavat johtajuutta, joka sisältää henkilöstön näkemysten ja mielipiteiden kuuntelun sekä osallistaa henkilöstöä. Varhaisemmat opit henkilöstöjohtamisesta keskittyvät enemmän johtajan rooliin ja tehtäviin (Vartiainen 2022, 12). Armstrong (2016, 6) kuvaan henkilöstöjohtamista kaikkena mikä koskee rekrytointia, johtamista ja kehitystä organisaatiossa ja on tapa, jolla yhtenäisesti johdetaan ja edistetään työntekijöitä saavuttamaan päämääränsä. Viitalan (2013, 302) mielestä hyvän henkilöstöjohtamisen avulla kyetään tuottamaan arvoa asiakkaille ja siten menestymään. Henkilöstötoimintojen tulisi samalla tavoin kyetä tuottamaan arvoa yrityksen muille toiminnolle mahdollisimman kustannustehokkaasti. (Viitala 2013, 302.)

Henkilöstöjohtaminen on hyvin laaja johtamisen kokonaisuus, jonka käsitteitä on hankala summata yhteen. Talasmäki (2009, 4) ja Viitala (2021, 11) toteavat henkilöstöjohtamisen käsittävän kaiken missä ihminen on osa kokonaisuutta ja asioita hoidetaan HR-henkilöiden toimesta, ja henkilöstöjohtamisella on useita tehtäviä. Viitala (2021, 11) tähdentää, että henkilöstöjohtamisen avulla huolehditaan muun muassa siitä, että yrityksellä on oikea määrä työvoimaan oikein kohdennettuna, työvoima, joka suoriutuu työstään yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Kauhanen (2010, 16) toteaa henkilöstöjohtamisen tavoitteista, että se on sarja aktiviteetteja, joka mahdollistaa yhteisymmärryksen palvelusuhteen ehdoista työnantajan ja työntekijöiden välillä. Hänen mielestään henkilöstöjohtamisen perimmäinen tavoite on selkeä. Viitala (2021, 11) lisää vielä henkilöstöjohtamisen kenttään kuuluvana toimintana liiketoiminnan toteutuksen tavoitteiden ja suunnitelmien mukaan, henkilöstöjohtamisella vahvistetaan yrityksen edellytyksiä kehittyä ja uudistua. Viitala (2021, 14–16) listaa henkilöstöjohtamisen keskeisiksi käsitteiksi muun muassa henkilöstöressurssien ja -voimavarojen johtamisen HRM, henkilöstöhallinnon, strategisen henkilöstöjohtamisen SHRM, henkilöstö strategia, henkilöstöfunktion ja henkilöstökäytännöt.

Clegg, Kornberg ja Pitsis (2016, 163–165) tuovat esille henkilöstöjohtamisen kaksi lähestymistapaa, kovan ja pehmeän. Pehmeä henkilöstöjohtaminen olettaa, että työ on osa elämää ja se tarjoaa positiivisia ja voimaannuttavia kokemuksia sekä tarjoaa mahdollisuuden kasvuun. Ihmiset pysyvät työpaikoissa, jossa heihin panostetaan ja pidetään arvokkaana. Kovassa henkilöstöjohtamisessa he lähtevät ajatuksella, että ihmiset ovat vain kiinnostuneita palkasta ja palkkiosta.

Viitala (2021, 11) toteaa henkilöstöjohtamisen sisältävän neljä kaikelle johtamiselle tyypillistä ja keskeistä tehtäväaluetta: henkilöstöjohtamisen tavoitteiden ja suuntaviivojen määrittelyn eli suunnittelun, resursoinnin ja organisoinnin, asioiden käytännön toteutuksen sekä tulosten arvioinnin, joka

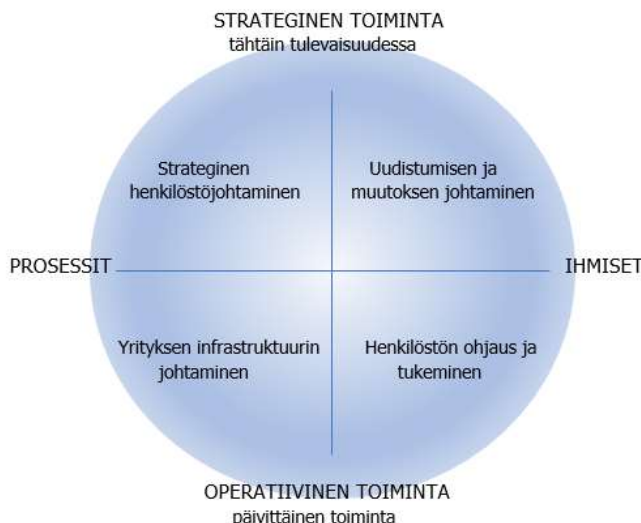
sisältää myös henkilöstöjohtamisen kehittämisen ja uudistamisen. Kuvassa 2 on kuvattu edellä mainitut henkilöstöjohtamisen neljä tehtäväaluetta.



KUVA 2. Henkilöstöjohtamisen tehtäväalueet (Viitala 2021, 11)

Koskelo (2021, 252) väittää, että kovinakaan monessa organisaatioissa HR:llä ei ole liiketoiminnallista vastuuta, vaan se nähdään enemmän tukitoimintona, hallinnollisena lakisääteisten henkilöstöasioiden hoitajana. Kuitenkin Kaijala ja Tolvanen (2020, 199) toteavat, että organisaation HR yleensä vastaa henkilöstön osaamisen ja kehittämiseen liittyvistä asioista. Siksi HR:n tulisi olla keskeisesti mukana, kun ennakkoinnin kyvykkyyttä organisaatioissa halutaan kehittää. Viitala (2021, 10) on vahvasti sitä mieltä, että jokaisessa yrityksessä henkilöstöjohtaminen on keskeinen johtamisen alue. Se tuleeko henkilöstöstä menestystekijä yritykselle, riippuu se henkilöstöjohtamisen onnistumisesta. Ja Kamensky (2015, 18) lisää vielä, jotta organisaatio pystyisi saamaan aikaan tuloksia, sen päätöksenteon on oltava kunnossa. Niinpä johtaminen on ennen kaikkea päätöksentekoprosessi, jonka vaiheet ovat päätösten valmistelu, päätöksenteko ja päätösten toimeenpano.

Moisalo (2011, 87) mielestä jos henkilöstöhallinto haluaa päästä lähemmäs liikkeenjohdon kumppanuutta, on sen pystyttävä hahmottamaan koko liiketoiminnan kenttä. On hahmotettava liiketoiminnan ongelmat ja mahdollisuudet. Pitää pystyä asettumaan liikkeenjohtajan asemaan ja näkemään henkilöstö siitä näkökulmasta. Yksi henkilöstöhallinnon ongelmista on se, että omaksutaan omasta tieteenalasta nousevia näkemyksiä ja rakennetaan viitekehystä niiden varaan. Tarve on kuitenkin laajentaa näkemystä koko liiketoimintakentän kattavaksi ja on pystyttävä erottamaan olennainen tieto suuresta massasta. (Moisalo 2011, 87.) Henkilöstöjohtamisen kenttää on pyritty jäsentämään monilla erilaisella malleilla. Kuvassa 3 on esitelty Ulrichin (1997) malli, joka jakaa henkilöstöjohtamisen kentän neljään eri alueeseen; strategiseen henkilöstö- ja yrityksen infrastruktuurin johtamiseen, henkilöstön ohjaukseen ja tukemiseen sekä uudistumisen ja muutoksen johtamiseen. Henkilöstöjohtamisen alueella on operatiivisen, päivittäisen toiminnan ratkaisujen on tuettava strategisia tavoitteita. (Viitala 2013, 34–35.)



KUVA 3. Henkilöstöjohtamisen tehtävät Ulrichin mukaan (Viitala 2013, 34)

2.3 Strateginen henkilöstöjohtaminen ja henkilöstöstrategia

Juuret strategisella ajattelulla ovat kiinalaisessa kulttuurissa vuosituhansien takaa ja strateginen ajattelu on sotataitojen lisäksi liittynyt myös arkipöytätoimintaan ja työhön. Strategiakäsitys on kehittynyt kokemuksen ja teorian seurauksena. (Moisalo 2011, 274.) Juutin ja Luoman (2022, 11) mukaan strateginen johtaminen elää kaksisuuntaisessa vuorovaikutussuhteessa ympäröivän maailman kanssa. Uusia näkökulmia strategiseen johtamiseen avaa talouselämän ja yhteiskunnan kehitys, mutta myös strateginen johtaminen muokkaa organisaatioita. (Juuti & Luoma 2022, 11.)

Strategista henkilöstöjohtamista käsitetään monella eri tavalla ja aina ei ole välttämättä selvää, mitä sillä tarkoitetaan. Salojärven (2013, 25) mukaan käsitteen alle mahtuu ainakin kaksi erilaista lähestymistapaa henkilöstöjohtamisen strategisuuteen. Salojärven (2013, 25) ensimmäisen lähestymistavan mukaan henkilöstöjohtamisen tavoitteet ja mittarit tulee linkittyä liiketoimintastrategiaan niin, että sitä voidaan johtaa siitä käsin. Toisen lähestymistavan mukaan henkilöstöjohtaminen on keskeinen elementti ja luonteva osa liiketoimintastrategiaa. Viitala (2021, 15–16), Moisalo (2011, 275) ja Clegg ym. (2016, 176) ovat samaa mieltä siitä mitä tarkoitetaan henkilöstöjohtamisen strategisuu- della; määritellään henkilöstöjohtamisen tavoitteet ja periaatteet sekä henkilöstökäytäntöjen johdon- mukainen linjaaminen niin, että liiketoiminnan tavoitteet ja päämäärät saavutetaan. Juuti ja Luoma (2022, 23) toteavat, että strategia on johtotähti, joka kuljettaa organisaatiota eteenpäin ja hyvä strategia vie organisaatiota kohti sen tahtotilaa. Moisalo (2011, 91) pohtii strategista henkilöstöjohtamista arvoketjuna, jossa jokaisella palalla organisaatiossa on merkitystä ja arvioinnin kautta asetetaan eri asiat tärkeysjärjestykseen. Strateginen henkilöstöjohtaminen ei ole mikään erillinen funktio organisaation kokonaisuudessa vaan se on näkökulma, joka pyrkii yhdistämään toisiinsa strategisen johtamisen ja henkilöstöjohtamisen (Luoma, Heilmann, Uotila 2017, 12). Harisalón (2021, 171) mukaan ideana strategisessa johtamisessa on motivoida ja innostaa ajattelemaan asioita, tarttua mahdollisuuksiin ja ylittää esteitä. Jos näissä Harisalón mainitsemisissa asioissa onnistutaan, se vaikuttaa

muun muassa valintoihin, jotka koskevat tehokkuuden mittaamista ja huomio organisaatiossa suuntautuu kykyyn luoda uutta merkittävää arvoa. (Harisalo 2021, 171). Oleellisinta on kuitenkin tunnistaa organisaation todelliset voimavarat. Sellaisella strategialla, joka perustuu vain toiveajatteluun tai resurssien yliarviointiin, ei ole mitään tehtävää. (Ståhle & Grönroos 1999, 194.) Voittava strategia pohjautuu kyvykkyyteen toteuttaa tehdyt valinnat (Kauppinen 2021, 74).

Ajatukset strategisesta henkilöstöjohtamisesta lähtivät liikkeelle Harvard Business Schoolin (Michael Beer et al.) ja Michiganin yliopiston tutkijoiden aloitteesta 1980-luvulla. Lähtökohta heillä oli, että nykyaikaisessa yhteiskunnassa organisaatio ei pysty toteuttamaan kilpailustrategiaansa menestyksellisesti, mikäli peruslähtökohtana käytetään vain ulkoisen ympäristön tarkastelua. Tutkijoiden mukaan järjestyksen pitäisi olla toinen, strategian lähtökohtana pitää olla tärkein eli henkilöstö ja sen osaaminen. Lähdettiin ajatuksesta, että resurssit määräsivät strategian eikä strategia resursseja. (Helsilä 2013, 15.) HR-johtamisen tuli integroitua yrityksen muuhun johtamiseen, eikä vain strategian toteuttajana (Juuti & Luoma 2022, 93).

Luoman (2013, 49) mukaan strateginen henkilöstöjohtaminen SHRM, on otettu kielellisenä välineenä käyttöön korostamaan henkilöstöjohtamisen tehtävää liiketoimintastrategian toteuttamiseen, eikä se ole mikään erillinen toiminto organisaation kokonaisuudessa vaan se on näkökulma, joka pyrkii yhdistämään henkilöstöjohtamisen ja strategisen johtamisen toisiinsa. Liiketoiminnan strategiseen suunnitteluun liitetään henkilöstöresurssien strateginen suunnittelu ja henkilöstöpolitiikka sekä rakennetaan erilaiset henkilöstöjärjestelmät tukemaan tätä ajattelua (Vanhala ym.2002, 317). Huomio on kiinnittynyt yhä enemmän siihen, mitä henkilöstötyöllä saadaan aikaan, miten muun muassa osaaminen saadaan näkyväksi ja toimintaa tehostetaan ja laatua parannetaan. (Viitala 2013, 26.) Viitala (2021, 49) määrittelee strategisen henkilöstöjohtamisen suhteeksi strategian ja henkilöstöjohtamisen välillä, se ei ole erillinen funktio tai tarkoin määriteltyjen toimenpiteiden muodostama kokonaisuus vaan näkökulma, jonka kautta organisaation toimintaa on mahdollista tarkastella. HR:n roolissa korostuvat yhä enemmän sen strateginen ja johdon tukemiseen liittyvä rooli (Kaijala & Tolvanen 2020, 199). Kauhanen (2010, 22) kuvaa henkilöstövoimavarojen strategista suunnittelua prosessina. Kauhasen kuvaaman prosessin avulla määritellään tavoitteet, tavoitteiden saavuttamiseksi kehitetään henkilöstöstrategiaa ja laaditaan henkilöstöpolitiikka henkilöstövoimavarojen johtamisen eri osa-alueille. Kun henkilöstö mielletään keskeiseksi strategiseksi voimavaraksi, joka vaikuttaa yrityksen menestymiseen, voidaan puhua henkilöstöresurssien strategisesta johtamisesta (Vanhala & Laukkanen & Koskinen 2002, 317). Kestin (2010, 20) mukaan menestyksen aikaansaamiseksi henkilöstön aineettoman pääoman ymmärtäminen henkilöstötuottavuuden näkökulmasta on tärkeää.

Henkilöstöstrategia

Liiketoimintastrategia määrittelee yleisen suunnan ja tavoitteet organisaatiolle, henkilöstöstrategia puolestaan määrittelee, millaisilla henkilöstöresursseilla nämä saavutetaan (Sydänmaanlakka 2012, 138). Henkilöstöstrategia on suunniteltu polku kohti visiota, joka voidaan laatia esimerkiksi parin kolmen vuoden mittaiselle jaksolle. Ensimmäistä jaksoa koskeva suunnitelma on tarkin, ja seuraavat ovat karkeampi suunnitelmia. Konkreettinen käytäntöä palveleva toimintasuunnitelma laaditaan noin vuoden aikajäntellä. Näin muodostettu suunnitelma tarkentuu rullaavasti vuosi vuodelta sitä mu-

kaan, kun yritystä ja toimintaympäristöä koskeva tilannekuva tarkentuu. Parhaimmillaan henkilöstöstrategia sisältää sekä people-strategian, jolla korostetaan ihmisten merkitystä yrityksen toiminnassa ja menestyksessä, että perinteisemmän suunnitelman henkilöstön määrän, rakenteen ja suorituskyvyn varmistamista koskeviin asioihin. (Viitala 2021, 185–186.) Strategiatutkijoiden mukaan ennakkoiva, tulevaisuuden toimintaa linjaava suunnitteleminen on epävarmuudestakin huolimatta parempi vaihtoehto kuin puhtaasti reaktiivinen toimintatapa. Strategioiden määrittely keskittää yrityksessä työskentelevien huomiota haluttuihin asioihin ja se myös suuntaa voimavarojen kohdentamista ja oppimista. Mitä enemmän osaaminen kumuloituu, sitä helpompi työntekijöiden toimintaa on tarvittaessa suunnata eri tehtäviin. (Viitala 2021, 190.)

Armstrong (2016, 62) näkee henkilöstöstrategian organisaation suunnitelmana muun muassa henkilöstön kehittämisestä, kouluttamisesta sekä suunnitelmana siitä, miten henkilöstöjohtamisen keinoin aiotaan varmistaa liiketoimintastrategian toteuttaminen. Kajjalan ja Tolvasen (2020, 19) mielestä henkilöstönäkökulman sisällyttäminen yrityksen liiketoimintastrategiaan antaa henkilöstölle vaikutuksen siitä, että henkilöstöllä on merkittävä strateginen rooli ja merkitys organisaatiossa. Viitala (2021, 187) lisää, että henkilöstöstrategiaan voidaan lisäksi liittää linjauksia mistä tahansa yrityksen henkilövoimavaroihin liittyvistä ja tärkeinä pidetystä asioista, esimerkiksi monikulttuurisuuden edistämisestä, ikäjohtamisesta ja vastuullisuudesta. Kantaa henkilöstöstrategiassa otetaan muutaman vuoden aikajänteellä osaamistarpeisiin, henkilöstön rakenteeseen ja määrään sekä siihen kuinka ne varmistetaan. (Viitala 2013, 50).

Viitalan (2013, 53) näkemyksen mukaan strategisessa henkilöstöjohtamisessa on perinteisesti eroteltu kaksi pääsuuntaa, yhteensopivuusajattelu ja voimavaralähtöinen ajattelu. Perinteisessä yhteensopivuusajattelussa, keskeisintä on linjaus henkilöstöstrategian ja liiketoimintastrategian välillä, niin, että ne ovat mahdollisimman pitkälle yhtäpitäviä ulkoisten ja sisäisten edellytysten kanssa. Viitala (2013, 53) jatkaa yhteensopivuus ajattelusta henkilöstöjohtamisen tehtävänä huolehtia muun muassa toimintafilosofiasta, henkilöstöpolitiikasta ja prosesseista niin, että ne tukevat valitun liiketoimintastrategian kehittymistä. Voimavaralähtöisessä ajattelussa Viitalan (2013, 55) mukaan keskitehtään huomio sisäisiin voimavaroihin, niiden luomiseen ja tunnistamiseen sekä niiden mahdollistamaan strategiseen markkinoilla etenemiseen. Omien sisäisten voimavarojen huolellisella tunnistamisella muodostetaan liiketoimintastrategia, joka luodaan niille kyvykkyyksille, joita on vaikea kopioida, eikä niitä voi helposti korvata ja joilla voidaan tarjota asiakkaille jotain erilaista ja parempaa verrattuna kilpailijoihin. (Viitala 2013, 55)

Luoma (2013, 59) nostaa esille hyvään henkilöstöstrategiaan neljä erilaista tulokulmaa. Hänen mielestään yksinkertaiseenkin, pelkistettyyn henkilöstöstrategian olemuksen sisältyy sen tavoitteellisen maailman tiivistäminen, jota kohti organisaatiota haluaa edetä. Viitala (2021, 182–183) tarkastelee henkilöstöstrategiaa suunnitelmana siitä, miten henkilöstöjohtamisen keinoin mahdollistetaan liiketoimintastrategian toteutuminen. Päivittäisessä johtamisessa ja henkilöstökäytännöissä käytettävät periaatteet määritellään henkilöstöstrategiassa.

Toinen tulokulma Luoman (2013, 61) mukaan on henkilöstöstrategia liiketoimintastrategian täsmennyksenä. Tämän tulokulman edellytyksenä on edellistä tulokulmaa selkeämmin tilanne, jossa organisaatio on jo aiemmin työstänyt itselleen kelvolliseksi katsomansa liiketoimintastrategian. Viitalan

(2021, 16) mukaan henkilöstöstrategia toimii linkkinä liiketoimintastrategian ja henkilöstöjohtamisen käytäntöjen välillä ja jonka avulla turvataan liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttaminen erityisesti strategijakson aikana. Liiketoimintastrategian toteutuksessa liiketoiminnan ja henkilöstövoimavarojen johtaminen linkittyvät tiiviisti toisiinsa. Näitä tulisi tarkastella rinnakkain ja toisiinsa limittyen jo strategiaa laadittaessa.

Luoman (2013, 62) kolmas tulokulma käsittelee henkilöstöstrategiaa erottuvuuden tuojana. Tässä tarkastelun yksiköitä ovat henkilöstöjohtamisen prosessit. Tämän tulokulman tärkein edunsaaja on ylin johto. Kun ylin johto ymmärtää ja heillä on käsitys siitä, mikä henkilöstöjohtamisessa on ”juuri meille ja meidän yrityksillemme” erityistä, voidaan entistä paremmin ymmärtää, miksi jotkin strategiset suunnat ovat yritykselle menestyksellisempiä kuin jotkin toiset.

Viimeisenä neljäntenä tulokulmana Luoma (2013, 64) mainitsee henkilöstöstrategia HR-funktion toiminnan kehittäjänä, kuinka se kehittää omaa osaamistaan ja toimintatapaansa. Pohdittavana henkilöstöjohtamisen parissa työskentelevillä tässä tulokulmassa on olennaisena seikkana mistä kokonaisvaltainen onnistuminen muodostuu heidän ympäristössään ja miten sitä lähdetään kehittämään määrätietoisesti. Kuvassa 4 on kuvattu Luoman (2013) kuvaamat henkilöstöstrategian tulokulmat ja tehtävät.



KUVA 4. Henkilöstöstrategian tehtävät (Luoma 2013, 59–64)

Henkilöstötuottavuus

Kestin (2010, 9) mukaan henkilöstöön sijoitettu pääoma pitkällä aikavälillä parantaa henkilöstötuottavuutta, tätä ei ole tiedostettu johtamisessa riittävästi. Organisaation strategiassa pitää olla myös henkilöstön aineettoman pääoman kehittäminen, koska sillä lisätään henkilöstön tehokasta työaikaa ja vähennetään kustannuksia, josta seuraa tuottavuuden nousu. (Kesti 2010, 9.) Taloudellisilla mittareilla ei voi mitata aineetonta henkilöstöpääomaa, kuitenkin yrityksen menestys johtuu pitkälti siitä, miten aineettomasta pääomasta saadaan helpommin mitattavaa. Tarvitaan konkreettisia mittareita, joilla voidaan näyttää esimerkiksi henkilöstön kehittämisen merkitys yrityksen menestymiselle.

(Kesti 2010, 15.) Henkilöstöhallinnon toimintakenttään kuuluu asioita, joiden on aina oltava kunnossa, joiden olemassaoloa ei huomata, kun ne toimivat. Henkilöstöhallinnon asiantuntemus auttaa organisaatiota menestymään ja edistämään liiketoimintaa ja auttaa ennakoimaan HR-vaikuttaisia riskejä. Esimerkiksi avainhenkilön yllätyksenä tuleva eläkkeelle siirtyminen tai työkyvyttömyyseläkemaksuluokan nousu voivat estää kannattavan liiketoiminnan joksikin aikaa. (Kesti 2010, 189.) Kesti (2010, 247) kuitenkin toteaa, että strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen on varsin yksinkertaista, on kiinnitettävä huomiota enemmän muun muassa poissaoloihin ja vaihtuvuuteen. Edellä mainittujen tekijöiden liiketoimintavaikutusten analysointi auttaa henkilöstöön kohdistuvien investointipäätösten tekemisessä. (Kesti 2010, 247.)

3 TIEDOLLA JOHTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään aluksi tiedolla johtamisen käsitteistöä ja sisältöä sekä tiedon eri tasoja. Seuraavana alalukuna on tiedon hankinta ja käsittely, jonka jälkeen pureudutaan tiedolla johtamisen hyötyihin ja haasteisiin. Sen jälkeen luodaan katsaus siihen, mitä tarkoittaa tiedon yhdistämiseen käytettävät BI-järjestelmät sekä tiedon visualisointi. Tähän teorialukuun on sisällytetty myös HR-raportointi, sen rakentaminen järkevistä lähtökohdista, datan sisältö ja analysointi, kuinka datan avulla saadaan päätöstenteosta avoimempaa sekä keskeisimmät HR-mittarit.

Tiedolla johtaminen

Tiedolla johtamisesta, tietojohtamisesta löytyy paljon englannin kielistä kirjallisuutta ja termin ”knowledge management” on suomennettu ja vastineena käytetään esimerkiksi tiedon ja tietämyksen hallintaa, tietojohtamista, osaamisen tai tiedolla johtamista. Englanninkieliset sanat knowledge ja management sisältävät useita eri merkityksiä Suomen kielessä. Knowledge voi tarkoittaa muun muassa tietämystä, tietoa, kokemusta tai taitoa, managementista käytetään muun muassa termejä hallinto, johto, taitavuus, viisaus ja käsittely. (Sydänmaanlakka 2012, 182.) Armstrong (2016, 118) kiteyttää tiedolla johtamisen lyhyesti tiedon siirtämiseksi niiltä, joilla sitä on, niille, jotka sitä tarvitsevat tehokkuuden parantamiseksi ja se on yhtä paljon ellei enemmänkin kiinnostunut ihmisistä ja siitä, kuinka tieto hankitaan kuin se on tietotekniikka koskevaa tietoa. Sydänmaanlakka (2012, 182) kuvaa tiedolla johtamisen perimmäisen tarkoituksen olevan tiedon tehokasta soveltamista päätöksentekotilanteessa. Viitalan (2004, 53) mukaan tiedolla johtamisella on kaksi pääulottuvuutta, tiedon tehokas hallinta sekä prosessit tiedon lisäämisestä, levittämisestä, omaksumisesta ja uudistumisesta. Clegg ym. (2016, 610) kuvaavat tiedolla johtamista lyhyesti prosessina, jossa hallitaan olemassa olevaa ja tulevaa tietoa, yksinkertaisesti siinä on kyse miten ja miksi.

Nylander (2017, 33) kiteyttää täsmällisen tiedon niin, että se on sitä, millä ohjaamme toimintaa. Nylander on laajentanut täsmällisen tiedon käsitettä nelijaolla dataan, informaatioon, tietoon ja viisauuteen. Datan pitää olla luotettavaa ja ajantasaista ja informaatio syntyy datasta. Tiedolla Nylander ymmärtää tulkintaa datasta ja informaatiosta. Viisaus Nylanderin mukaan on sitä, että syntyneen tiedon avulla tehdään viisaita päätöksiä. (Nylander 2017, 33.) Clegg ym. (2016, 333) määrittelee tietoa ja tiedolla johtamista ymmärrykseksi siitä, kuinka ilmiöt ja asiat liittyvät muihin tietoihin ja tosiasioihin. Ståhle ja Grönroos (1999, 76) lisäävät vielä sen seikan, että yhtä tärkeä tietoon liittyvä alue on se tieto, jota organisaatiolla ei vielä ole hallussaan. Organisaatioiden pitää tulla toimeen myös ennakoimattomissa ympäristöissä ja ratkaisuja tehdään tilanteissa, joissa on enemmän tuntemattomia kuin tuttuja tekijöitä. Kehittyminen on lähes mahdotonta, jos aina toimitaan varman päälle ja myös kilpailijoista erottautuminen hankaloituu. (Ståhle ym. 1999, 76.)

Tiedolla johtamisen haasteista Harisalo (2021, 84) nostaa esiin yhden seikan; miten kyetään luomaan arvoa tiedosta. Arvoa syntyy silloin, kun tietoa hyödynnetään älykkäästi sekä operatiivisessa toiminnassa että toimintaa kehittäessä. Tiedolla johtamisen, managing cognitions, ideana on sitoa valintojen teko organisaatiossa hyväksi havaittuihin käytäntöihin ja tieteelliseen todistusaineistoon. Kummassakin on kysymys vahvojen syy- seuraussuhteiden hyväksikäytöstä. Tiedolla johtaminen korostaa rationaalista ajattelua ja minimoi harkitsemattomia valintoja ja sattumanvaraisia kokeiluja.

(Harisalo 2021, 84.) Laihonen, Hannula, Helander, Ilvonen, Jussila, Kukko, Kärkkäinen, Lönnqvist, Myllärniemi, Pekkola, Virtanen, Vuori, Yliniemi & Laihonen (2013, 29) näkevät tietojohtamisen kahdena eri kokonaisuutena ja jakavat sen alakäsitteisiin, jotka ovat tiedolla johtaminen ja tiedon johtaminen. Tiedon johtamisella viitataan organisaation uusiutumiseen ja oppimiseen, uuden tiedon luontiin sekä tietovirtojen hallintaan. Tiedolla johtamisella viitataan lähestymistapoihin, joilla jalostetaan organisaation tietoa ja hyödynnetään organisaation toiminnan johtamisessa ja keskitytään laaja-alaiseen tiedon hyödyntämiseen. (Laihinen ym. 2013, 29.) Mehterin (1999, 7–8) mielestä tiedolla johtamisessa on kyse tiedon ja osaamisen säännönmukaisesta etsimisestä, tallentamisesta, paikallistamisesta ja jakamisesta. Samalla se tarkoittaa myös kykyä jalostaa ja yhdistää jo olemassa olevaa tietoa ja tietämystä niin, että niillä pystytään tuottamaan lisäarvoa. Tämä edellytyksenä on jatkuva uudistuminen ja oppiminen omista ja toisten kokemuksista sekä edellytetään myös avointa yrityskulttuuria. (Mehter 1999, 7–8.)

Saramies ja Törnroos (2021, 44) määrittelevät tiedolla johtamista seuraavasti, tiedolla johtaminen pyrkii tietoon perustuvaan päätöksentekoon, tiedon analysointiin päätöksenteon tueksi ja näin analysoitu tieto saatetaan osaksi päätöksentekoprosesseja. Kososen (2019, 1) mielestä tiedolla johtamisella ei tarkoiteta pelkästään tiedon tuottamista, hallintaa, analysointia ja säilyttämistä, ne ovat vasta osa tiedolla johtamisesta. Toinen tärkeä puoli koskee tiedon hyödyntämistä. Ihmistä ja ihmisen kykyjä, mahdollisuuksia ja motivaatiota tarvitaan soveltamaan tietoa päätöksenteossa. Tiedolla johtaminen voi onnistua vain, jos sitä lähestytään kokonaisuutena, sosioteknisenä järjestelmänä. (Kosonen 2019, 1.)

Saramiehen ja Törnroosin (2021, 44) mukaan on kuusi elementtiä, joiden avulla tiedolla johtamisen päätökset tulisi tehdä. Ensimmäiseksi käännettään käytännön ongelmat kysymykseksi ja kerätään kysymyksiin systemaattisesti todistusaineistoa. Sen jälkeen arvioidaan kerättyä todistusaineistoa ja kootaan se yhteen ja painotetaan tärkeimpiä kohtia. Viidenneksi lisätään todistusaineisto päätöksentekoprosessiin ja lopuksi arvioidaan lopputulemaa. Jokaisen päätöksenteon kohdalla, ideaalitilanteessa, tulisi miettiä edellä mainittuja asioita, mutta se ei ole realistista, koska käytettävissä oleva resurssit ja aika ovat rajallisia. Oleellista on osasta käyttää saatavilla olevaa tietoa päätöksenteon tukena. HR-analytiikan avulla voidaan automatisoida ja nopeuttamaan oleellisen tiedon keräämistä ja analysointia. (Saramies ja Törnroos 2021, 45.)

Suurin osa tietotekniikan soveltamisesta johtamisessa perustuu suurten datamäärien kokoamiseen, yhdistelyyn ja analysointiin. Tätä kautta syntyy uusia näkemyksiä ja entistä parempaa ymmärrystä liiketoiminnasta ja sen menestymiseen liittyvistä tekijöistä, puhutaan tiedolla johtamisesta tai tietojohtamisesta. (Tiirikainen 2010, 16.) Sydänmaanlakan (2012, 175–176) mukaan tiedosta on tullut tärkeä kilpailutekijä ja pääoma niin yrityksille kuin niiden työntekijöille. Tiedon merkitys kasvoi merkittävästi ja 1990-luvulla uudeksi aatteeksi tuli tiedon johtaminen, knowledge management. Uusi haaste on tullut eteen: miten voidaan johtaa tai hallita sitä valtavaa tietomäärää, joka nykyisin on kaikkien saatavilla. Yksilöille tiedon räjähdysmäinen kasvu asettaa suuria haasteita, miten pystytään jäsentämään jatkuvasti kasvavaa tietomäärää. Tarvittava tieto on luultavasti organisaatioissa jossakin, mutta sen paikallistaminen on vaikeaa. Toisena ongelmana on se, ettei varmaksi tiedetä, mitä meidän pitäisi tietää. Kolmantena ongelmana, varsinkin isoissa organisaatioissa on tiedon vieminen

kaikkien ulottuville. Organisaatioiden tehokkuus kasvaisi, jos ne vain tietäisivät, mitä kaikkea ne tietävät. Tänä päivänä kuluu paljon aikaa, kun tietoa yritetään löytää tai keksiä asioita uudestaan. Tiedon johtamisen avulla voidaan toimintaa tehostaa ja järkevöittää. Organisaation tieto on tehtävä näkyväksi ja saatettava kaikkien ulottuville. (Sydänmaanlakka 2012, 175–176.)

Tiedolla johtaminen on yritykseen kertyvän datan hyödyntämistä päätöksentekoon, ja se kertynyt tietovaranto on valtava. Tiedolla johtamista voidaan hyödyntää tulevaisuuden ennakkointiin ja se lisää myös päätösten läpinäkyvyyttä ja tehokkuutta. Tietoa on oikeaa ja väärää, väärinkäsityksiä, korjauksia, oikomisja ja uudelleenmuotoilua. On esihenkilöiltä saatuja käskyjä, työkavereiden kuiskauksia, oikomisja ja konsultin toistamia iskulauseita. On julkista ja hiljaista tietoa, työntekijältä toiselle kulkevaa perimäviisautta ja sitä kaikkein salaisinta tietoa, joka piilotetaan toisten katseilta pöytälaatikkoon. Valtaosa yrityksissä olevasta tiedosta on niin sanottua pimeää dataa, jonka sisällöstä tai arkaluontoisuudesta ei ole tarkempaa käsitystä. Tutkimusyhtiö Gartner määrittelee pimeän datan tiedoksi, jota organisaatio kerää, prosessoi ja säilyttää osana päivittäistä toimintaansa mutta jota se epäonnistuu hyödyntämään useammassa kuin yhdessä käyttötarkoituksessa. (Gassen 2022, 144.)

Laihonen ym. (2013, 27) tähdentävät, että on tärkeää huomata, että tiedolla johtamisen prosessien tulee linkittyä saumattomasti liiketoimintaprosesseihin, sillä muuten tieto ei tue organisaation ydintehtävää ja sen arvo jää konkretisoitumatta. Käytännön tasolla on hyvä muistaa, että yksinkertaisuudessaan onnistunut tiedolla johtaminen on hyvin usein tiedon jakamista ja soveltamista, uusien käytäntöjen luomista sekä tiedon säännönmukaista käyttöä. Tiedolla johtaminen on yksi kokonaisuus, jossa pääosassa on prosessi tiedon luomisen, keräämisen, organisoimisen, jalostamisen, jakelun ja ylläpidon vaiheineen. Näitä asioita ympäröivät prosessin mahdollistavat tekijät, joita ovat muun muassa henkilöstön organisoiminen ja johdon päätöksenteko sekä ennen kaikkea organisaatiokulttuuri. (Laihonen ym. 2013, 27.)

3.1 Tiedon eri tasot ja tiedolla johtamisen kulttuuri

Laihoson ym. (2013, 17–18) mukaan tieto on käsitteenä hyvin laaja, mutta sitä voidaan kuitenkin jäsentellä eri tavoin. Yleinen jäsentelytapa tietojohdamisen alalla on käyttää kolmea eri käsitettä kuvaamaan tiedon tasoja; data, informaatio ja tietämys. Aaltonen (2019, 160) arvioi, että lähes kaikkea tekemisestämme on tullut mitattavaa, kaikenlaista dataa tallennetaan ja analysoidaan, niin, että se on myytävissä ilman, että saamme siitä korvausta. Tietoa on tärkeää voida tarkastella ja arvioida, tämä on haastavaa, mutta varsinkin nykyisenä runsaantiedon aikana tärkeää. Miten voi saada uusia välineitä tiedon luotettavuuden arvioimiseen ja kuinka päästään hajanaisesta tiedosta kohti eheämpää tietoa. Nykyään entistä tärkeämpää on tunnistaa ja osata erottaa, mikä tieto on olennaista. Dataa on valtava määrä, eikä määrä korvaa laatua. Miltei kaikkeen tietoon on mahdollista löytää lukuisia erilaisia näkökulmia, perusteluita ja väittämiä, sekä puolesta että vastaan. (Raami 2017, 29–30.)

Viitala ja Jylhä (2019, 136) tähdentävät, että tieto on laadun kannalta ratkaiseva perusta kaikessa yrityksen päätöksenteossa. Runsaassa tietotulvassa on kuitenkin yhä hankalampaa löytää olennaista ja reaaliaikaista tietoa. Laadukkaan ja tärkeän tiedon hankkiminen päätöksentekoa varten onkin mo-

nessa organisaatiossa nostettu strategiseksi tekijäksi ja on alettu puhua todennettuun tietoon perustuvasta päätöksenteosta, evidence-based management. Alun perin tiedolla johtamisen ideaa on kehitetty lääketieteen parissa, erityisesti se on viitannut tietoon, joka on tutkittu. Myöhemmin tiedolla johtamisen idea on levinnyt myös muihin toimialoihin, johtamisen ohjenuoraksi. Nykyään sillä tarkoitetaan päätöksentekoa, joka perustuu laadukkaan ja riittävän tiedon varaan. (Viitala & Jylhä 2019, 136.)

Frimodig (2022, 4/14, 1) toteaa, että organisaatioiden tulee tuntea datansa, että sitä pystytään hyödyntämään. Mitä kaikkea dataa organisaatioissa tuotetaan, missä muodossa ja paikassa dataa on ja mihin kaikkeen sitä voidaan hyödyntää. Frimodig (2022 4/14,1) jatkaa samoin ajatuksin kuin Sydänmaanlakka (2012, 176) että pitää olla hyvin tietoinen siitä, mitä ei vielä tiedetä, mutta pitäisi tietää. Jos emme tunne omaa dataamme ja sen puutteita, olemassa olevaa dataa on myös vaikea hyödyntää. Datan määrän kasvu ei ole pysähtymässä, joten onkin järjetöntä kerätä kaikkea mahdollista tietoa, puhumattakaan sen hyödyntämisestä tiedolla johtamisessa. Oleellista on, että datamassoista pystytään tunnistamaan kilpailukyvyn kannalta oleellinen ja hyödyntämään toiminnassa. Saramies ja Törnroos (2021, 90) tähdentävät, että HR-tiedolla johtamisessa on tärkeää ottaa huomioon HR-datan erityinen luonne. HR-data käsittelee aitoja ihmisiä, organisaation työntekijöitä koskevaa dataa. Henkilöstötietojen käsittelyä säätelevä tietosuojasetus, GDPR ja sitä täydentävä lainsäädäntö sekä eettisyyden varmentaminen on otettava huomioon. (Saramies & Törnroos 2021, 90.)

Kehittääkseen tiedolla johtamisen onnistumista organisaatiossa, Laihosen ym. (2013, 28) mukaan tiedolla johtamisen kulttuuria pitäisi kyetä rakentamaan. Toiminta on silloin läpinäkyvää ja avointa kun tietoa hyödynnetään oikein ja päätökset perustuvat aitoon tilannekuvaan ja tiedosta luodaan arvoa organisaatiolle. Tilannekuva koostuu sekä organisaation ulkopuolelta, että sisältä kerätystä tiedosta. Siihen tarvitaan tietojärjestelmistä saatavan tiedon lisäksi myös inhimillistä tietoa ja osaaamista. Tilannekuvaan liittyy usein tunnusluvuilla tuotettu selkeä mittausinformaatio. Sen avulla voidaan tukea päätöksentekoa ja parantaa toimijoiden tietoisuutta vallitsevasta markkinatilanteesta tai toiminnan tehokkuudesta. Hyvin toteutettuna suorituskykymittaristolla voidaan myös ohjata ja kannustaa henkilöstöä haluttuun toimintaan. (Laihonen ym. 2013, 28.)

Tiedolla johtamisen, managing cognitions, ideana Harisalon (2021, 84) mukaan on sitoa valintojen teko organisaatiossa hyväksi havaittuihin käytäntöihin ja tieteelliseen todistusaineistoon. Kummassakin on kysymys vahvojen syy- ja seuraussuhteiden hyväksikäytöstä. Tiedolla johtaminen korostaa rationaalista ajattelua ja perustuu oletukselle, että ihmiset hyväksyvät johdon toimenpiteet ja toimivat sen antamien suositusten mukaan. Tiedolla johtaminen minimoi harkitsemattomia valintoja ja sattumanvaraisia kokeiluita. Tiedon oletetaan motivoivan ihmisiä hankkimaan tietoa ja oppimaan, jolloin heidän ja organisaation tavoitteet yhtenevät. (Harisalo 2021, 84.) Peter Drucker korosti tiedolla johtamisen merkitystä vuonna 1955 julkaisemassa kirjassaan *The Practice Management*. Hänen mukaansa organisaation on tarjottava ihmisille mielekkäät ja selkeät tavoitteet ja vähennettävä samalla työn ohjausta ja valvontaa. kun ihmiset tietävät, mihin heidän on tarmonsaa suunnattava, he ottavat itsenäisesti haasteen vastaan. (Harisalo 2021, 85.)

3.2 Tiedolla johtamisen tarpeet

Saramiehen ja Törnroosin (2021, 95) mukaan organisaatioissa tiedolla johdetaan karkeasti jaoteltuna kolmella tavalla; menneen raportointi, tulevan ennakointi ja automatisoidut prosessit. Ennen kuin voidaan tehdä tulevaisuuteen suuntautuvia päätöksiä, on ymmärrettävä miten nykytilanteeseen on jouduttu. Menneen analysoinnin pohjalta voidaan katsoa tulevaisuuteen. Edistyneempi analytiikka muodostaa tiedolla johtamisen toisen osan, jonka avulla voidaan ennakoida tulevaa. Kolmantena automatisoitavat prosessit ja niiden tunnistaminen sekä ohjelmistorobotiikan käyttöönotto tuo tiedolla johtamista vähentämällä inhimillisiä virheitä sekä vapauttaa aikaa rutiinitehtävistä enemmän lisäarvoa tuottavaan tekemiseen. (Saramies & Törnroos 2021, 95–97.)

3.3 Tiedon hankinta ja käsittely

Dataa on saatavilla paljon ja siinä on valtava potentiaali. Viitalan ja Jylhän (2019, 138) mukaan informaatioteknologian kehitys tarjoaa valtavat mahdollisuudet tiedon hankinnalle ja käsittelylle. Suuria tietomassoja voidaan käsitellä sen avulla ja saada päätöksentekoon tarvittavaa dataa nopeasti. Kaikilla johtamisen alueilla puhutaan nykyään data-analytiikan kehittämisen tärkeydestä, jolla viitataan raakatiedon, datan erittelemiseen ja jäsentelemiseen erilaisiin käyttötarkoituksiin. Tietoa voidaan jakaa digitalisaation ansiosta reaaliaikaisesti ja nopeasti laajalle joukolla sijainnista riippumatta. Kehittynyt data-analytiikka mahdollistaa päätöksentekijöille yhtenäisen tietoperustan, ajantasaisen tiedon ja heidän tarpeisiinsa jalostetun, hyödyllisen tiedon, jonka avulla voidaan hajauttaa ja ketteröittää päätöksentekoa. (Viitala & Jylhä 2019, 138.)

Henkilöstöosastot ovat keränneet dataa jo vuosikymmenten ajan, joten henkilöstöhallinnon tietojärjestelmistä löytyy paljon määrällistä ja laadullista tietoa. Määrällinen tieto käsittää sekä volyymitietoa että taloudellista tietoa. Määrällistä tietoa ovat esimerkiksi henkilöstömäärän ja poissaolot, ja taloudellista tietoa esimerkiksi palkkakustannukset. Näitä tietoja ei kuitenkaan usein ole otettu asianmukaiseen käyttöön. Johtamisen kannalta oleellista on, että tietokannasta voidaan tuottaa erilaisia reaaliaikaisia raportteja, ennusteita ja mallinnuksia oikea-aikaisesti ja helposti. (Kauhanen 2010, 39.)

Kauhanen (2010, 39) painottaa seikkaa, että henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmissä tiedot ovat tyypillisesti luottamuksellisia ja sinällään herkkää aineistoa. On tarkkaan määriteltävä, kenellä on oikeus saada tai katsoa mitään tietoa ja kenellä on oikeus muuttaa niitä. Yksityisyyden suojan huomioiminen on työnantajan laillinen velvollisuus, mutta myös osoitus hyvästä henkilöstöasioiden hoidosta (Kauhanen 2010, 212). Tietosuojasetuksessa on säädetty henkilötietojen käsittelyä koskevista periaatteista, jotka tulee ottaa huomioon niitä käsiteltäessä. Henkilötietojen käsittelyssä tietosuojaperiaatteilla on tärkeä merkitys myös käytännön tasolla. Usein arvioitaessa henkilötietojen käsittelyyn liittyvää käytännön toteutuksen lainmukaisuutta joudutaan tarkastelemaan, mikä on ylipäättään sallittua. Henkilötietojen käsittelyn on perustuttava lailliseen perusteeseen esimerkiksi työsuhteeseen. (Hanninen, Laine, Rantala, Rusi, Varhela 2017, 47–48).

3.4 Tiedolla johtamisen hyödyt ja ongelmat

Tiedolla johtaminen vie johtamisen pois luulolla johtamisesta. Tiedolla johtamisella saadaan aikaan parempaa liiketoimintaa, kun päätöksenteko on reaaliaikaista ja tulevaisuuteen katsovaa eikä pelkkää ad hoc -reagoitua taikka arvauksiin perustuva. Näkökulma liiketoiminnassa vaihtuu menneestä

tulevaan, kun taustalla on aina dataa. Tiedolla johtaminen tuo relevantin tiedon oikeaan aikaan prosessin oikeisiin kohtiin, ja sen myötä parempia päätöksiä liiketoiminnan kehittämiseen (Sydänmaalakka 2012, 214).

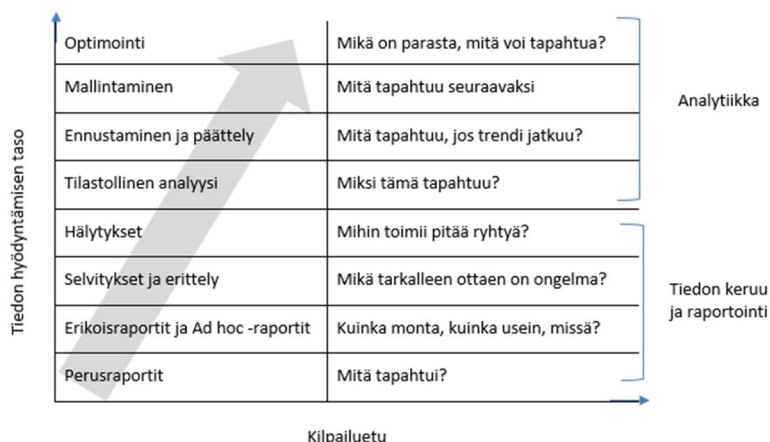
Jos dataa tarkastellaan harvoin ja käytettävä data on vanhentunutta, nopea reagointi muutoksiin on mahdotonta ja tulevan ennustaminen on arvailua. Jos organisaation ulkoinen ja avoin data jää hyödyntämättä ja keskitymme vain sisäiseen dataan, voimme menettää paljon ja fokus onkin tulevaisuuden sijasta menneisyydessä. Avointa dataa kannattaa käyttää rikastuttamaan omista järjestelmistä saatavaa tietoa. Tiedolla johtamisessa onnistuminen on ennen kaikkea kiinni uskalluksesta ja ennakkoluulottomasta asenteesta, pitää kokeilla, uskaltaa epäonnistua ja oppia virheistä. Yrityksissä on tietoa yllättävän paljon eri järjestelmissä, ja vaikka se data on yleensä melko siiloutunutta, on siellä paljon käyttämättä jäänyttä potentiaalia. Liiketoiminnasta tulee tuloksellisempaa, kun päätöksenteko ohjautuu tunne- ja ”mutu”-pohjaisesta faktapohjaiseen, tällöin taustalla on oikea historia-tieto ja ymmärrys siitä mikä on aiemmin toiminut ja mikä ei. (Saramies & Törnroos 2021, 2.)

Tiedolla johtamisesta odotetaan virheetöntä tukea päätöksenteolle, tekoälyn, algoritmien ja analytiikan halutaan olevan täysin ”puhtaita”. Näin ei kuitenkaan ole ja koska analytiikassakin pelataan todennäköisyyksillä, ihmiset ovat taipuvaisia myös hylkäämään kaiken teknologian tarjoaman tiedon. Luotamme mieluummin omaan tuntemukseen ja näkemyksiin asioista, jos algoritmin tai analytiikan tuottama tulos on vastoin käsitystämme. Tiedolla johtamisessa tärkeää on kyky ja halu yhdistellä erilaisia tietoja: oma ammattitaito ja intuitio, datasta johdetut tulokset, sidosryhmien asiantuntijuus ja muu tutkimusaiheesta. Kaikkia neljää datalähdettä yhdistelemällä saadaan kattavin tieto, jonka perusteella voidaan tehdä päätöksiä ja johtaa niin ihmisiä kuin asioitakin. (Saramies & Törnroos 2021, 169.)

3.5 Visualisointi ja BI-järjestelmä tiedon yhdistäjänä

BI-järjestelmän, Business Intelligence, perusideana on käyttää monista eri tietolähteistä tulevaa tietoa, kerätä, yhdistää ja summata niistä saatavaa tietoa ja tämän jälkeen analysoida erilaisia liiketoimintaan vaikuttavia tekijöitä monesta eri näkökulmasta. BI-järjestelmässä tieto kerätään yleensä erilliseen ”tietovarastoon” hyvinkin pitkältä ajalta. Ajatus tällaisessa tietovarastossa on tallentaa tieto hyvin tarkalla tapahtumatasolla, jotta tietoa voisi jälkikäteen summata ja analysoida bisneksen kannalta kulloinkin tarpeellisten näkökulmien mukaan. Tietovaraston keskeinen tavoite on myös yhtenäistää käsitteistöä ja tietoa, jotta päätöksenteossa olisi kaikilla käytettävissä vain yksi totuus eikä aika kuluisi keskusteluihin siitä, kenen tieto on oikeaa.

Kuvassa 5 on esitetty, Davenportin ja Harrisin (2007) mukaan, siirtymistä peruseräraportoinnista todelliseen analytiikkaan, etenemissuunnitelma ennakoiviin päätöksiin.



KUVA 5. Business Intelligence ja analyysi (Davenport & Harris 2007, 27)

Suurimmat haasteet BI-järjestelmien hyödyntämisessä on tiedon kerääminen monesta eri lähteestä ja käytettävien termien yhtenäistäminen sekä hyvän laadun ylläpitäminen kerätystä tiedosta. Tiedon yhtenäisyys ja laatu eivät ole oikeastaan ollenkaan teknisiä kysymyksiä –vastuu hyvästä tiedosta on oltava tiedon tallentajilla, ja tiedon yhtenäisyys edellyttää saman tyyppisiä organisatorisia ratkaisuja kuin hyvä hallintotapa yleensäkin. Koska perusliiketoiminta pyörii ilman BI-järjestelmiäkin, on suuren haasteena saada käyttäjät hyödyntämään näitä järjestelmiä ja niiden tarjoamaa uutta tietoa. Tarvitaan erityisen helppo tapa käyttää järjestelmää. Tieto on myös pystyttävä esittämään tavalla, joka ei jätä tilaa tiedon väärille tulkinnoille esimerkiksi huonosti mietityn grafiikan vuoksi. (Tiirikainen 2010, 19–23.)

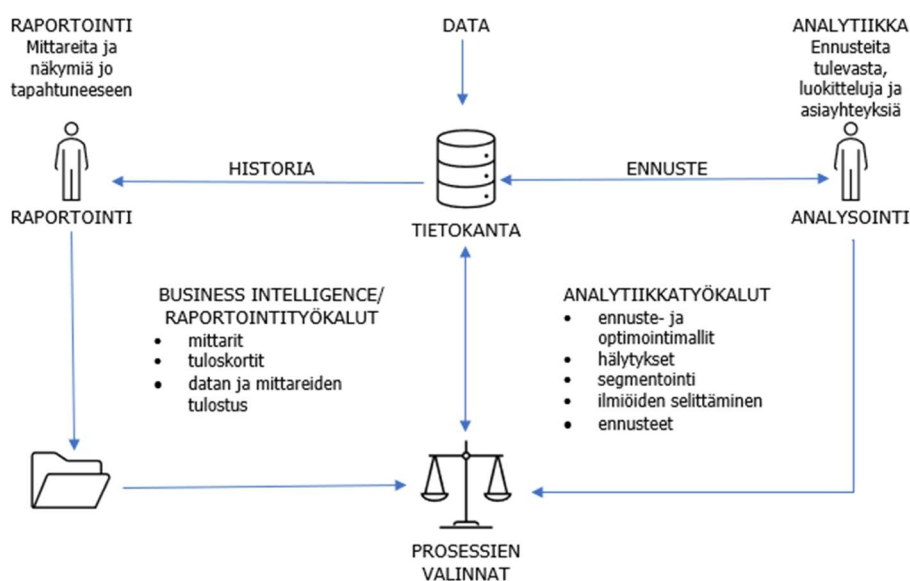
Nylanderin (2017, 88) mukaan tietoja ja tilastoja on visualisoitu pitkään ja Excel on ollut johtava visualisoinnin väline, piirakat, pylväät, erilaiset suorat ja käyrät ovat olleet keskeisiä esitysmuotoja. BI-tuotteet ovat tuoneet muun muassa Dashboardien pallot tai muuten kokoa osoittavat hahmot käyttöön. Hyvä Dashboard sisältää porautumismahdollisuudet taustalla oleviin lukuihin ja niiden taustaolettamuksiin. Visualisoinnin tulkinnassa on kuitenkin vaaransa; visualisointi korostaa, osoittaa, yksinkertaistaa se voi harhauttaa lukijaansa, jos ei osata olla tarkkana. (Nylander 2017, 88–89). Moisalo (2011, 254) korostaa, että tieto pitää esittää ja järjestää niin, että sen perusteella pystyy näkemään oleellisen ja tekemään päätökset oikein perustiedoin. Kuviot, kaaviot ja käppyrät ovat visuaalisesti kaunista katsottavaa, mutta sisältö on ratkaiseva. Torkkolan (2015, 49) näkemyksen mukaan visuaalisuus on tehokas tapa viestiä, kuva antaa nopeasti mielikuvan tilanteesta, se paljastaa esimerkiksi missä prosessin vaiheessa on ongelmia ja vaikuttaako muutokset toivotulla tavalla. Seinätaulut lisäävät läpinäkyvyyttä ja avoimuutta, asioiden avoin käsittely luo työyhteisöön luottamusta. Visuaalinen taulu nopeuttaa asioiden omaksumista ja kokonaiskuvan hahmottamista. (Torkkola 2015, 49–50.)

3.6 HR-raportit ja datan analysointi

HR-raportteja ja -raportointia tehdään sekä yrityksen omiin tarpeisiin, että lain vaatimaan raportointiin. HR-raportteja ovat tilastoraportit, jotka kuvailevat tapahtunutta tai analyysiin perustuvia raportteja esimerkiksi ennakoinnista, riskien arvioinnista tai toiminnan suunnittelusta. HR-raportoinnissa

yhdistyy tiedon johtaminen ja tiedolla johtaminen. (Nylander 2017, 92.) Esimerkiksi työaikalaki asettaa omat vaatimuksensa yritysten raportointiin, työaikaa pitää seurata ja varmistaa, että se ei ylitä lain sallimia rajoja (Työaikalaki 872/2019, 7 luku). Nylanderin (2017, 92) mukaan raporteille on ominaista dynaamisuus ja helppokäyttöisyys. HR-raportteja ei kannata rakentaa ”mutupohjalta”, ennen kuin lähdetään rakentamaan uusia raportteja, kannattaa miettiä miksi seurataan jotakin asiaa ja mitä sillä tiedolla aiotaan tehdä.

HR-raportointi ja -analytiikka eroavat toisistaan ja pitää erottaa toisistaan, Markkulan ja Syväniemen (2015, 89) mukaan raportointi on taaksepäin katsovaa historiaa ja analytiikka luo katsauksen tulevaan, kuvattu kuvassa 6.



KUVA 6. Business Intelligencen ja analytiikan erot (Markkula & Syväniemi 2015, 90)

Saramiehen ja Törnroosin (2021, 114) mukaan data on kaiken analytiikan keskiössä ja ilman dataa ei ole analytiikkaa. Organisaatiolle tämä ei tuota ongelmaa, koska organisaatiot ovat täynnä dataa, koska melkein kaikki, mitä ihmiset tekevät, jättää jonkinlaisen digitaalisen jäljen. Henkilöstödataa kertyy moniin eri järjestelmiin, joka vaikeuttaa datan hyötykäyttöä ja tulkittamista (Lappi 2022, 179). Datasta ei ole organisaatiossa puutetta, sitä on yleensä suhteellisen paljon, mutta tärkeämpää kuin se, että sitä on, on se, mitä sillä halutaan tehdä ja mistä sitä etsitään. Ehkä juuri datan paljous ja datan keräämisen arkipäiväisyys on johtanut siihen, ettei oikeasti tiedetä, mitä dataa organisaatiosta löytyy ja mihin sitä voidaan käyttää. (Saramies & Törnroos 2021, 114.)

Henkilöstöön liittyvän datan hyödyntäminen on lähestulkoon rajatonta, kun sitä osataan käyttää ja tulkita oikein (Shrivastava ym. 2018, 3–6). Kun data tunnetaan, pystytään rakentamaan luotettavampia hypoteeseja. Hypoteeseilla tarkoitetaan organisaation kontekstissa data-analytiikalla testattavia ennako-oletuksia tai tutkimustuloksia. Ilman hypoteeseja sohitaan pimeässä osumatta kertaakaan organisaation kannalta oleellisiin löydöksiin. Toisaalta on mahdollista vahingossa osua ”oikeaan” ja saada vaikuttavia tuloksia - tällöin ei kuitenkaan tiedetä, ovatko tulokset luotettavia. Hypoteeseilla parannetaan osumatarkkuutta, päästään testaamaan oikeita asioita ja minimoidaan sattuu-

man mahdollisuus. On siis oleellista tietää, millä tavalla data on säilöty ja minkälaista dataa on olemassa, jotta voidaan tehdä suunnitelmia tarvittavan datan hankkimiseksi sekä analyysien suorittamiseksi. (Saramies & Törnroos 2021, 118–119.)

Shrivastavan ym. (2018, 3) mukaan datan avulla voidaan tulkita ymmärtää erilaisia kehityssuuntauksia sekä tunnistaa esimerkiksi tiimien väliseen suorituskyykyyn vaikuttavia tekijöitä ja se auttaa erilaisten henkilöstöön ja liiketoiminnan johtamiseen liittyvässä päätöksenteossa. Datalla päätöksenteosta saadaan usein avoimempaa ja päätöksenteon pohjalla käytetyn tiedon esiin tuominen on huomattavasti helpompaa. Henkilöstöön liittyvät kustannukset ovat usein yrityksen suurimpia kulueriä, ja henkilöstöön liittyviä päätöksiä on paljon ja näillä päätöksillä on usein keskeisiä vaikutuksia organisaation toimintaan. Siispä päätösten tulisi olla harkittuja ja perusteltuja ja niiden olisi hyvä olla objektiivisia ja mitattuja. Henkilöstöön liittyviin päätöksiin kuuluu usein tunteet ja erilaiset vaistot. Analytiikan lisääntyessä päätöksenteosta on kuitenkin tullut yhä objektiivisempää ja päätöksenteko perustuu yhä useammin dataan ja mitattuihin asioihin. (Shrivastava ym. 2018, 3–6). Saramies ja Törnroos (2021, 118) tähdentävät, että kaikkea kerätyn datan historiatietoa ei kannata tallentaa, eikä ylipäätään kerätä, että HR-järjestelmät pysyisivät keveänä.

Saramies ja Törnroos (2021, 118-119) neuvovat minimoimaan, erityisesti henkilötietosuoja-asetuksen näkökulmasta kerätyn datan määrää; mitä vähemmän erilaisia tietoja tallennetaan, sitä pienempi riski on syyllistyä tahattomasti tietosuojarikkomukseen. Tämä ei kuitenkaan ole este kattavalle tiedon keräämiselle, mutta se pakottaa miettimään kerättävien tietojen hyödyllisyyttä, käytettävyyttä, käsittelyä ja säilytysaikaa. Parhaimmillaan henkilöstöanalytiikan sivutuotteena voidaan tunnistaa minkälaista dataa on turha kerätä ja mitä tarvittavaa dataa ei vielä kerätä ollenkaan ja mitä dataa emme edes halua kerätä. (Saramies & Törnroos 2021, 118–119.) Lappi (2022) muistuttaa, että henkilötietojen käsittelyssä on otettava huomioon EU:n yleinen tietosuoja-asetus GDPR, General Data Protection Regulation, sekä sitä täydentävä tietosuojalaki sekä laki yksityisyyden suojasta työelämässä. Edellä mainitut asetukset ja lait on tunnettava hyvin, kun toimitaan eri datalähteiden kanssa. (Lappi 2022, 188.)

Saramies ja Törnroos (2021, 126) muistuttavat, että ennen datan tarkastelemista se on siivottava. Siivouksella tarkoitetaan datan muuttamista sellaiseen muotoon, että analysointi on mahdollista. Datalla siivous on tärkeä vaihe, sillä ilman siivousta luotettava analytiikkaa ei pystytä tuottamaan. Siivouksella on myös toinen tärkeä tehtävä: siinä opitaan tuntemaan dataa. Kun organisaatio tuntee datansa paremmin, tiedetään, mitä etsiä, mitä datalla pystytään tekemään ja minkälaisia haasteita nykyinen data asettaa. Datalla siivouksessa on hyvä panostaa ainakin kahteen datan ominaisuuteen: rakenteeseen ja sisältöön. Datalla rakenteen tunnistaminen on tärkeä datan säilytyksen, analysoinnin ja raportoinnin kannalta. Ensin kannattaa selvittää, missä muodossa data on, mistä lähteistä se on koottu, onko lähteiden muoto sama vai pitääkö niitä yhdenmukaistaa sekä onko lähteissä jokin tunnistus tai avain, jolla dataa pystytään yhdistämään eri lähteistä. Tämän jälkeen on keskityttävä datan sisältöön ja siihen, sopiiko data käsillä olevaan tarkoitukseen ja onko liiketoimintakäyttöön liittyvää dataa riittävästi. (Saramies & Törnroos 2021, 125–126.)

Datan sisällön luettelointi ja datan sisällön dokumentointi on Saramiehen ja Törnroosin (2021, 126–127) mukaan on erityisen tärkeää, jotta siitä ei ole myöhemmin epäselvyyttä. On havainnointia että, useimmat raportointia tehneet ovat törmänneet siihen, että nimellisesti sama tunnusluku - vaikkapa HTV eli henkilötyövuosi - voidaan laskea usealla tavalla. Juuri tästä syystä myös mittareiden määrittely ja dokumentointi on oleellista: puhutaanko samasta asiasta ja voidaanko tarvittaessa toistaa sama analyysi tismalleen samoilla mittareilla? Datan siivouksen keinoilla tutustutaan organisaation dataan, sen hyötyihin ja haasteisiin sekä ymmärretään nykyisen analytiikan reunaehdot samalla, kun suunnitellaan tulevaa analytiikkaa. (Saramies & Törnroos 2021, 126–127.)

3.7 HR-mittarit

Hyvät HR-mittarit täyttää muun muassa seuraavat kriteerit; johto ja esihenkilöt pitävät niitä tärkeinä ja ne on kytketty strategiaan ja pitkän aikavälin tavoitteisiin. Mittareiden pitää olla oleellisia päätöksenteon ja toiminnan kannalta, ja ne hälyttävät ajoissa korjaaviin ja kehittäviin toimenpiteisiin. Niiden viestiminen on helppoa ja ymmärrettävää ja tuloksia voi päästä katsomaan, milloin tahansa. Ja mittareita on tarpeeksi vähän ja niiden tuottaminen on helppoa ja taloudellisesti edullista. (Viitala 2021, 207.) HR-mittareita on satoja ja nimellisesti samankin mittarin takaa voi löytyä useita laskentatapoja. Esimerkiksi yrityksen pääluku eli henkilöstömäärä voidaan määrittää monella tavalla: Lasjetaanko se vuoden lopun tilanteen mukaan vai vuoden alun ja lopun keskiarvona? Vai alun, puolivälin ja lopun keskiarvona, jolloin kesätyöntekijät ovat määrässä mukana? Otetaanko huomioon nollatuntisopimukset ja työllistetyt vai ei? (Saramies & Törnroos 2021, 136.) Taulukossa 2 on lueteltu yleisimpiä HR-mittareita.

TAULUKKO 2. Yleisimmät HR-mittarit (Viitala 2021, 204–216)

HR-mittari	Kuvaus
Henkilöstömäärä	Paljonko on henkilöitä työsuhteessa
Henkilöstön tuottavuus	Liikevoiton määrä suhteessa henkilöstökuluihin
Henkilötyövuosi (HTV)	Henkilöstön vuosityöaika
Henkilöstökulut	Ennakonpidätyksen alaiset palkat, lisättynä vakuutus- ja sairaanhoitokulut
Henkilöstökulut/HTV	Henkilöstökulut henkilötyövuotta kohti
Palkka/HTV	Henkilöstön keskipalkka
Palkankorotusprosentti	Kuinka paljon palkat ovat nousseet esim. vuodessa
Ylitöykustannukset	Ylitöihin kohdistuvat kustannukset
Koulutuskustannukset/työntekijä	Koulutuskulut per työntekijä
Koulutusten merkittävyys	Koulutuksella tavoitellun hyödyn toteutuminen
Koeaikapurkuprosentti	Koeajalla päättyneet työsuhteet
Lähtövaihtuvuusprosentti	Vaihtuvuus henkilöstössä

Lähtövaihtuvuus vapaaehtoisesti	Irtisanoutumisten määrä
Lähtövaihtuvuus 1. vuonna	Ensimmäisen työssäolovuoden aikana päättyneet työsuhteet
Poissaoloprosentti	Poissaolopäivien määrä suhteessa henkilön työaikaan
Poissaoloprosentti/esimies	Poissaoloprosentti esimieskohtaisesti
Rekrytointien läpimenoaika	Kulunut aika rekrytointitarpeesta henkilön palkkaamiseen
Rekrytointikustannukset	Kustannukset per rekrytoitu henkilö
Sairauspoissaoloprosentti	Henkilöstön sairauslomien määrä suhteessa työaikaan
Tuottavuusindeksi	Mitä työntekijä saavutti työpäivän aikana
Työtyytyväisyys	Miten tyytyväinen henkilö on kokonaisvaltaisesti työhönsä ja työyhteisöön

Saramies ja Törnroos (2021, 136) muistuttavat, että HR-mittarit kannattaa valikoida tarkkaan, tarjota jokaiselle kohderyhmälle juuri heille oleelliset mittarit, jokainen toimijatase hyötyy eri mittareista. HR:n sisällä voidaan seurata laajempaakin mittaristoa, mutta johtamisen tarpeisiin on syytä valita rajallinen määrä oleellisimpia mittareita, jotta varmistetaan tunnuslukujen hyödyntäminen ja vaikuttavuus. Huomioitavia näkökulmia on ainakin kaksi, ensin on huomioitava tarpeet, kenelle mittarit tehdään ja toisena huomiona mitkä ovat kyseisessä organisaatiossa oleellisimpia mittareita? (Saramies & Törnroos 2021, 136–137.)

Saramiehen ja Törnroosin (2021, 139) mukaan keskeistä on hakea omalla datalla vahvistusta, mitä mittareita juuri kyseisessä organisaatiossa on oleellista seurata ja vaikka siis olemassa oleva data on tärkeä lähtökohta, sen ei kannata rajoittaa mittarointia, sen sijaan kannattaa pyrkiä tunnistamaan hyödyllisimmät mittarit ja tarvittaessa ryhtyä keräämään tai tallentamaan dataa, joka mahdollistaa niiden seuraamisen. Vaikka HR:ssä tiedettäisiin, miksi tiettyjä HR-mittareita olisi syytä seurata, henkilöstöanalytiikka on vaikuttava keino konkretisoida sitä myös muille. HR-analyysi vahvistaa organisaation sisäisellä datalla, miksi juuri valittuja HR-mittareita kannattaa seurata - tai kumoaa, miksei jotakin mittareita tarvitse kytätä. Analytiikka tekee näkyväksi asioiden yhteyksiä toisiinsa ja selkeyttää tätä eri kohderyhmille, jotka ovat: esihenkilöt, johto, sijoittajat HR. Lisäksi henkilöstöanalytiikka voi tuoda ilmi uusia seurattavia mittareita, joita ei muutoin olisi kenties mielletty yhtä tärkeiksi tai strategiseksi. (Saramies & Törnroos. 2021, 142.)

4 HR-ANALYTIikka

Tässä luvussa käsitellään HR-analytiikan käsitettä ja historiaa. Avataan henkilöstöanalytiikan tasoja ja termejä; kuvaileva, selittävä, ohjaava ja ennustava sekä niiden sisältöä. Pieni katsaus tekoälystä osana analytiikkaa ja lopuksi pureudutaan HR-analytiikan haasteisiin sekä siihen, kuinka HR-analytiikan avulla saadaan vaikuttavampaa johtamista.

HR-analytiikka

HR-analytics, talent analytics, people analytics ja workforce analytics ovat muutamia henkilöstöanalytiikan englanninkielisistä nimityksistä. Tiedonhaku henkilöstöanalytiikasta on haastavaa koska tietoa löytyy laajasti eri termien alta. Yleisimmin puhutaan HR-analytiikasta tai henkilöstöanalytiikasta. Ala on meillä vielä nuori, eikä analytiikan alalajeja ole ehtinyt syntyä tai vakiintua. Tästä syystä henkilöstöanalytiikkaa käytetään kattoterminä kaikella sen kaltaiselle analytiikalle, jossa henkilöstödataa hyödynnetään ja jonka tarkoitus on vahvistaa ja luoda parempaa johtamista. Terminä henkilöstö- tai HR-analytiikka voi ohjata ajatukset pelkästään HR:n tontille, vaikka henkilöstöanalytiikka tulisi nähdä enne kaikkea henkilöstön ja työn ymmärtämisenä sekä liiketoiminnan ja päätöksenteon tukemisena eikä henkilöstöhallinnon automatisointina tai sisäisenä puuhasteluna. Henkilöstöanalytiikan on myös toisinaan ajateltu olevan HR-mittareiden synonyymi. Itse asiassa HR-analytiikan alkuvuosina se eriytettiin perinteisistä HR-mittareista, kuten tuottavuuden, tehokkuuden ja vaikuttavuuden mittareista. Näin syntyi uusi termi, henkilöstöanalytiikka, joka HR-mittareista poiketen ei ole vain kokoelma mittareita vaan pitkälle kehittynyt menetelmä henkilöstödatan analysoimiseksi ja yhdistelemiseksi muihin datalähteisiin. (Saramies & Törnroos 2021, 30-31.)

Henkilöstöjohtamisen keskeinen tehtävä on tukea liiketoimintaa. Yrityksissä on valtavasti HR-tietoa, jota voi hyödyntää osana tiedolla johtamista. Data ja erilainen analytiikka lisääntyvät kaikilla liiketoiminnan osa-alueilla. (Valkonen, 2020). Ingham (2011) kuitenkin korostaa että, mittauksen tulee antaa todellista tietoa päätöksenteon tueksi, muuten voi olla vaarana, että mittaamista tehdään mielikiintoisina pidetyistä asioista, mutta mittaaminen ei kuitenkaan johda erityisiin toimenpiteisiin.

Saramies ja Törnroos (2021, 1) tuovat esille, että analytiikka ei vielä ole saanut kovinkaan suurta jalansijaa henkilöstöjohtamisessa, syy tähän on ehkä se, että henkilöstöjohtoa nähdä samalla tavalla liiketoiminnan strategisena kumppanina. Viime aikoina tähän on onneksi tullut muutosta ja henkilöstöjohtaminen on kuitenkin alettu nähdä tiiviimmin osana organisaation johtoa ja liiketoiminnan kehittämistä. Lisäksi useissa tutkimuksissa on osoitettu, että analytiikan hyödyntäminen henkilöstöjohtamisessa mahdollistaa kilpailuetua, suorituskyky lisääntyy ja parantaa yleensäkin henkilöstöjohtamisen tasoa. (Saramies & Törnroos 2021, 1.) Laln (2015) mukaan HR-analytiikka auttaa myös suunnittelemaan ja organisoimaan tehokkaasti koko työsuhteen elinkaarta. Analytiikan avulla voidaan myös parantaa johtamista ja yrityksen suorituskykyä, sillä analytiikkaan peilaten voidaan tehdä esimerkiksi rekrytointipäätöksiä ja optimoida työntekijöiden määrää sekä henkilöstön kustannuksia. (Lal, 2015)

Valkosen (2020) mukaan henkilöstöön liittyvää dataa on saatavilla useasta eri järjestelmästä. Usein henkilöstöön liittyvä tieto on sellaista, joka on tallennettu esimerkiksi palkanmaksua tai kirjanpitoa varten. Tietoa voi myös kerätä miltei rajattomasti. Viitalan (2013, 303) mukaan systemaattisesti kerättyä ja päätöksentekoa auttavaa vertailutietoa henkilöstöstä on kuitenkin hyvin vähän saatavissa.

Esimerkiksi palkkojen ja työterveyden osalta kustannukset ja menoerät tiedetään hyvin. Sen sijaan henkilöstökulujen kohdentuminen ja erilaisten henkilöstöprosessien kustannukset tiedetään huonosti, epäselväksi jää myös se mitä panoksilla saadaan aikaiseksi. Sitä tietoa, joka mahdollistaa eri ratkaisujen vertailun ei yleensä ole, esimerkiksi irtisanomisten vaikutuksesta ei ole tietoa vertailun tai ennakkoinnin tueksi. (Viitala 2013, 303.) Taulukossa 3 luetellaan tyypillisiä henkilöstöön liittyviä tiedon lähteitä.

TAULUKKO 3. Tyypillisiä henkilöstöön liittyvän tiedon lähteitä (Valkonen 2020)

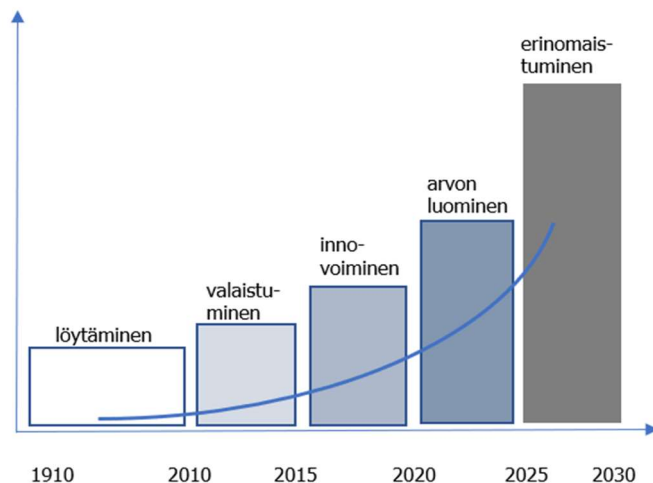
HR-datan lähteet	
HRM-järjestelmät	Perustiedot työntekijöistä; nimi, henkilötunnus, koulutus, osaaminen, työsopimukset, osoitteet ja syntymäpäivät.
Palkkajärjestelmät	Järjestelmä, jossa palkat lasketaan; yksittäisten työntekijöiden palkat ja palkkahistoria, kirjanpitoaineisto yrityksen palkkakuluista.
Työaikajärjestelmät	Tehdyt työtunnit, ylityöt, loma-ajat, sairaus- ja muut poissaolot.
Työvuorosuunnittelujärjestelmät	Työvuorosuunnitelmat, työaikakirjaukset.
Rekrytointijärjestelmät	Työpaikkailmoitukset, tiedot ja määrät hakijoista, hakijaviestintä.
Suorituksen johtamisen järjestelmät	Yrityksen ja yksilön tavoitteet, kehityssuunnitelmat, osaamiskartoitukset, uratoiveet, suoriutumisen arvioinnit.
Kyselytyökalut	Työ- ja henkilöstötyytyväisyyden erilaiset mittarit, laadullinen palaute.
Koulutusten hallintajärjestelmät	Koulutukset, koulutettujen määrät, osaamiskartoitukset.
Työterveyshuollon järjestelmät	Sairauspoissaolot, työterveyskäyntien määrät ja trendit.

Henkilöstöanalytiikka ei tietenkään korjaa kaikkia organisaation ongelmia eikä tarjoa automaattisia vastauksia, mutta sen avulla ongelmakohdat voidaan tunnistaa ja etsiä niihin ratkaisuja- tai ohjelmoida ohjaava analytiikka tuottamaan ratkaisuehdotuksia. Jos halutaan ymmärtää organisaatiota ja sen henkilöstöä, on osattava kysyä oikeat kysymykset ja etsiä vastauksia oikeista paikoista. (Saramies & Törnroos 2021, 26.)

4.1 HR-analytiikan historia

Saramies ja Törnroos (2021, 297) toteavat, että idea työntekijöiden mittaamisesta syntyi jo 1910-luvun alussa, kun Frederick Taylor yhdisti työntekijöiden mittaamisen työtehtävien optimointiin, tehokkuuteen ja tuottavuuteen. Todellinen valaistuminen henkilöstöanalytiikan mahdollisuuksista Saramiehen ja Törnroosin mukaan tapahtui kuitenkin vasta 2010-luvun alkupuolikkaalla, joka oli innovoinnin aikaa HR-analytiikan alueella. Ulrichin ja Dulebohnin (2015, 202) mukaan HR-analytiikka liittyy tärkeänä ja merkittävänä osana yrityksen liiketoimintaa. HR-analytiikan avulla yritysten on helppompaa tehdä päätöksiä tosiasioihin perustuen ja perustella tekemiään valintoja, jotka tukevat liiketoimintaa. Saramiehen ja Törnroosin (2021, 297) mukaan olemme juuri nyt 2020-luvun alussa astu-

massa lisäarvon tuottamisen aikakauteen henkilöstöanalytiikan historiassa. He ennakoivat 2020-luvun lopun olevan erinomaisuuden riemuvoittoa henkilöstöanalytiikalle. (Saramies & Törnroos 2021, 297.) Kuvassa 7 on kuvattu henkilöstöanalytiikan kehityskaarta 1900-luvun alkupuolen työntekijöiden mittaamisesta tulevaisuuden henkilöstöanalytiikan erinomaistumiseen.



KUVA 7. Henkilöstöanalytiikan kehityskaari (Saramies & Törnroos 2021, 298)

Deloitteen Human Capital Trends 2018- tutkimuksessa 84 prosenttia vastaajista koki henkilöstöanalytiikan erittäin tärkeäksi, ja henkilöstöanalytiikka sijoittui toiseksi tärkeimmäksi liike-elämän trendiksi. Tämän lisäksi 69 prosenttia mukana olleista kansainvälisistä yrityksistä oli kehittämässä järjestelmiä HR-datan analysoimiseksi ja 17 prosenttia vastaajista käytti jo esimerkiksi koontinäyttöjä, dashboardeja datan visualisoimiseksi. (Saramies & Törnroos 2021, 23.)

Viime vuosien tutkimusten mukaan henkilöstöanalytiikka on Suomessa vielä alkuvaiheessa, mutta koko ajan valmiimpi menemään innovaatioiden puolelle. Vaikka kehitys on ollut hidasta, on sillä etunsa. Teknologia on valmiimpaa ja on helpompi tunnistaa mitä osaamista ja kyvykkyksiä organisaatiossa tulisi kasvattaa, näin päästään nopeammin lisäarvon tuottamiseen. (Saramies & Törnroos 2021, 299.)

4.2 Mitä on HR-analytiikka

HR-analytiikka on lähestymistapa ihmisten ongelmien tunnistamiseen ja analysointiin, joka perustuu tietoon. HR-analytiikan avulla voidaan analysoida ja yhdistää kerättyjä tietoja sekä löytää hyödyllisiä ja ehkä myös uusia ratkaisuja. (Pikakelaus HR:n tulevaisuuteen 2022, 3.) Muutokset toimintaympäristössä luo myös yrityksille painetta muuttua. Henkilöstöjohtaminen on muuttunut operatiivisesta henkilöjohtamisesta enemmän datalähtöiseen. HR-analytiikka on yksi näkyvimmistä ja ajankohtaisimmista trendeistä HR-strategiassa ja päätöksenteossa. (Saramies & Törnroos 2021, 13–14.) Valkonen (2020) näkee HR-analytiikalla tarkoitettavan henkilöstöön liittyvän datan käyttöä sekä näiden tietojen analysointia sekä prosesseja, joiden avulla parannetaan arviointikykyä, kuinka liiketoiminnalle kriittisiä mittareita voidaan hallita ja parantaa. Organisaatiot ovat täynnä dataa, ilman, että sitä pitää

kerätä, melkein kaikki mitä tehdään, jättää jonkinlaisen digitaalisen jäljen. Jotkin jäljet saattavat syntyä melko huomaamatta, esimerkiksi perehdyttämisprosessin vaiheet jättävät merkinnän HR-järjestelmään. (Saramies & Törnroos 2021, 114.) Panayidesn (2023) mukaan HR-analytiikan avulla päästään näkemään se, mitä on pinnan alla ja päästään kiinni sinne missä mahdollisia ongelmia esiintyy. Samalla se kannustaa organisaatioita ottamaan käyttöön tietopohjaisia HR-ratkaisuja edistämään muun muassa rekrytointiprosesseja.

Jo pidemmän aikaa, osana liiketoiminnan kehittämistä, dataa ja analytiikkaa on hyödynnetty erilaisien asioiden analysoimiseen. Analytiikkaa on hyödynnetty muun muassa taloushallinnossa ja markkinoinnissa, kun ennustetaan ja suunnitellaan toimenpiteitä. Viime aikoina analytiikan hyödyntäminen on kuitenkin lisääntynyt myös henkilöstöjohtamisen keskuudessa. (Hamilton & Sodeman 2020, 87.) Merilehdon (2018, 134) mielestä voidaan ajatella, että mitä enemmän analytiikan avulla pystytään ohjaamaan tulevaa päätöksentekoa, sitä arvokkaampaa se on organisaatiolle. Toisaalta myös mitä enemmän dataa odotetaan ennustettavuutta, sitä haastavampaa sitä on kerätä ja analysoida. Saramiehen ja Törnroosin (2021, 52) mukaan henkilöstöanalytiikalla päästään luotettavampaan päätöksentekoon, koska se vähentää havaittujen vääristymien vaikutusta ja sillä voidaan lisätä faktoihin perustuvaa ymmärrystä ja tietoa.

Saramiehen ja Törnroosin (2022, 50) mukaan mahdollisuus kerätä henkilöstötietoa on huomattavasti laajempi ja monipuolisempi kuin mitä sitä on perinteisesti tehty. Kerätystä tiedosta on mahdollisuus johtaa syy-seuraus-suhteita ja tehdä ennusteita tulevaisuuden kehitykseen. Reagointi mahdollisiin haasteisiin olisi nopeampaa ja tapahtuisi jo varhaisessa vaiheessa. Inghamin (2011) mielestä tarkoituksena on yhdistää eri mittareita siten, että tulokset ovat esitettävissä selkeällä ja ymmärrettävällä tavalla. Kun nämä mitatut asiat esitetään trendeinä ja lukuina, niin ne ovat helpommin ymmärrettävissä ja tulkittavissa. Kun taas erilaiset luvut yhdistetään toimintaa kuvaaviin tietoihin, kuten asiakas-tyytyväisyyteen, saadaan arvokasta tietoa päätöksenteon tueksi. Kuitenkin on muistettava, jotta tiedoista voidaan johtaa erilaisia johtopäätöksiä, tulee yhdistettävien tietojen olla vertailukelpoisia keskenään.

Saramies ja Törnroos (2021, 33–34) määrittelevät kirjassaan henkilöstöanalytiikkaa kuvaavia keskeisiä piirteitä. Se on näyttöön tai tietoon perustuva tapa lähestyä päätöksentekoa, joka edistää HR-tiedolla johtamista. Analytiikalla pyritään vähentämään ”mututuntumaa”, päätöksenteosta ja henkilöstöjohtamisesta pyritään tekemään luotettavaa ja oikeudenmukaista. Toisena he nostavat henkilöstöanalytiikan monimuotoisuuden ja monitieteellisyuden, on ymmärrettävä myös liiketoimintaa, tietotekniikkaa ja data-analytiikkaa. On myös ymmärrettävä, että henkilöstöanalytiikka koostuu HR:n, johtamisen, organisaatiopsykologian ja tilastotieteiden osaamisesta ja ymmärryksestä. Eri menetelmiä ja teknologioita hyödynnetään monipuolisesti, näillä jo olemassa oleva tieto tehdään näkyväksi ja tuodaan käyttäjien saataville. Henkilöstöanalytiikan avulla on mahdollista tuottaa merkittävää kilpailuetua, lisätä muun muassa liiketoiminnan tuloksellisuutta, sitoutetaan henkilöstöä sekä lisätään henkilöstön hyvinvointia. Koskelon (2021, 33) kiinnittää huomiota ja muuttuvan toimintaympäristön tarkasteluun ja toteaa sen olevan olennaista, mikäli haluaa pärjätä tulevaisuudessa. Oma toimintaansa tulee peilata toimintaympäristön muutoksia vasten ja tarvittaessa keksiä itsensä uudel-

leen ennen pakkoa. Ennakoinnin menetelmien avulla tulevaisuuden muutosajureita voidaan tunnistaa ja viedä niitä päätöksenteon tueksi jo tänään. Ennakoinnin avulla ajattelu laajenee ja kyky hyödyntää tulevaisuustietoa paranee, kun käsityksiä tulevaisuudesta haastetaan. (Koskelo 2021, 33.)

Monessa yrityksessä henkilöstöanalytiikka perustuu raporttien tuottamiseen tämän hetken tarpeisiin. Kysymykseksi nousee, minkälaisella operatiivisella toimintamallilla henkilöstöanalytiikan kokonaisuutta kyetään tehokkaasti hallitsemaan ja kuinka pystytään johtamaan vaadittavien kyvykkyyksien kehittämistä. Henkilöstöanalytiikka muovautuu nopealla tahdilla niin teknologioiden, käyttökohteiden, odotusten, osaamisen kuin ymmärryksen kasvamisen myötä. (Saramies & Törnroos 2021, 304.)

Suunnitteleva analytiikka ja perusta analytiikalle

Usein järjestelmät ja niistä saatava tieto ovat tietoa menneeltä ajalta. Menneiden asioiden tulkitsemisen lisäksi tulisi katsoa myös tulevaisuuteen pyrkiä ennakoimaan, mitä seuraavaksi tulee tapahtumaan. (Levenson & Fink, 2017). Voidaan ajatella, että mitä enemmän analytiikan avulla pystytään ohjaamaan tulevaa päätöksentekoa, sitä arvokkaampaa se on organisaatiolle. Toisaalta myös mitä enemmän dataa odotetaan ennustettavuutta, sitä haastavampaa sitä on kerätä ja analysoida. (Merilehto, 2018, 133).

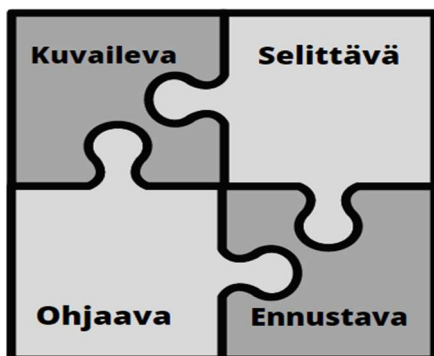
Tarkoituksena on yhdistää eri mittareita siten, että tulokset ovat esitettävissä selkeällä ja ymmärrettävällä tavalla. Kun mitatut asiat esitetään trendeinä ja lukuina, ovat ne ovat helpommin ymmärrettävissä ja tulkittavissa. Kun erilaiset luvut yhdistetään toimintaa kuvaaviin tietoihin, kuten asiakastytyväisyyteen, saadaan arvokasta tietoa päätöksenteon tueksi. Jotta tiedoista voidaan johtaa erilaisia johtopäätöksiä, tulee yhdistettävien tietojen olla vertailukelpoisia keskenään. (Ingham, 2011).

4.3 Henkilöstöanalytiikan tasot

Merilehdon (2018, 134) mukaan organisaatioiden on tärkeää ottaa data osaksi päätöksentekoa. Analytiikalla on valtavasti mahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämisessä ja päätöksenteossa. Markkula ja Syväniemi (2015, 89) jakavat analytiikan käyttötarkoituksen mukaan kahteen eri osaan, tapahtuneiden ilmiöiden selittämiseen kuvaavaan analytiikkaan ja tulevan ennustamiseen, ennustavaan analytiikkaan. Fitz-enz ja Mattox (2014, 3) jakavat analytiikan kolmeen osaan; kuvaavaan, mitä tapahtuu, ennustavaan, miksi tapahtuu ja mihin se mahdollisesti johtaa sekä ohjaavaan analytiikkaan, mitä asialle kannattaa tehdä. Merilehto (2018, 133) jakaa analytiikan karkeasti neljää eri tasoon ja kuvaa niitä porrasmallilla. Myös Saramiehen ja Törnroosin (2021, 177) mukaan analytiikan tasot esitetään perinteisesti portaina, joissa alimmat askelmat kuvaavat perinteistä vähemmän kehittyneitä teknologioita ja analytiikkaa. Portaita ylöspäin mentäessä myös teknologia kehittyy, siirrytään edistyneen analytiikan askelmille. Tämän hetken kehittynein ja edistynein teknologia eli tekoäly löytyy ylimmältä askelmalta. Kuvaus auttaa hahmottamaan analytiikan kehitystasoa sekä organisaation kypsyyttä käyttää analytiikkaa. Jokaisella tasolla vaaditaan tiettyä osaamista, ja osaaminen kertyy portaita ylöspäin mentäessä. (Saramies & Törnroos 2021, 177.)

Saramiehen ja Törnroosin (2021, 177) mielestä porrasmalli voi ohjata ajatuksia niin, että ylempi taso on parempi kuin alempi ja aina tulisi tavoitella ylempiä tasoja. He esittelevät viitekehysten, joka poikkeaa porrasmallista. Heidän mallinsa ottaa huomioon myös henkilöstöanalytiikan asiayhteydet ja onnistumisen edellytykset, viitekehys korostaa analytiikan tasojen toisiaan täydentävää luonnetta

sekä organisaation kyvykkyyksien roolia näiden perustana. Tässä vaihtoehtoisessa viitekehyksessä analytiikan tasot esitetään portaiden sijasta palapelinpaloina, kuva 8, jossa palat täydentävät toisiinsa ja tuottavat näin enemmän hyötyä yhdessä rinnakkain kuin yksinään käytettynä.



KUVA 8. Analytiikan tasot palapelinpaloina esitettynä (Saramies & Törnroos 2021, 178)

HR-analytiikka on hyvin usein pelkästään toteavaa tai kuvailevaa, niiden asioiden kuvaamista, jotka ovat jo tapahtuneet. Lisäksi tiedon kerääminen ja analysointi tapahtuvat pelkästään henkilöstöosastolla, vaikka parhaita hyötyjä HR-datan käytössä saadaan silloin, kun tiedon keräämiseen ja analysoimiseen osallistuu henkilöitä useammalta osastolta. Henkilöstöön liittyvää analytiikkaa ja ylipääntään HR-prosesseja tulisi viedä yhä strategisempaan suuntaan. Mittaamisessa tulisi lisätä aineettoman pääoman painoarvoa ja merkitystä yhä enemmän. Työhyvinvointi, työntekijöiden osaamisen kehittäminen ja kilpailuedun luominen pehmeän henkilöstöjohtamisen kautta ovat Hamiltonin ja Sodemanin (2020, 87) mukaan keskeisessä osassa tulevaisuuden henkilöstöjohtamisessa.

Pitkälle edistyneen henkilöstöanalytiikan avulla on mahdollista ennakoida kehitystä pitkälle tulevaisuuteen, mutta löytää myös erilaisia muuttujien välisiä syy-seuraus-suhteita. Lisäksi analytiikka tarjoaa mahdollisuuksia arvioida yrityksessä tapahtuneita asioita syvällisemmin. Esimerkiksi yrityksessä yllättäen esiin tulleiden laatupoikkeamien juurisyyt voidaan löytää juuri HR-analytiikan avulla. (Hamilton & Sodeman, 2020, 85–95). Edistyneen, tulevaisuuteen suuntaavan HR-analytiikan avulla voidaan Lalin (2015) mukaan arvioida muun muassa seuraavia henkilöstöön liittyviä kysymyksiä; kuka yrityksen työntekijöistä irtisanoutuu seuraavaksi, kuka hyötyy jostakin koulutusohjelmasta parhaiten tai ketkä yrityksen työntekijöistä suoriutuvat parhaiten lähitulevaisuudessa?

Kuvaileva analytiikka

Kuvailevalla analytiikalla, descriptive analytics, kerätään tietoa ja lisätään ymmärrystä organisaation historiasta ja nykytilasta. Kuvailevan analytiikan kehittyneisyys ja liiketoiminnalle tuottama lisäarvo on perinteisesti mielletty vaatimattomaksi, koska kuvailevassa analytiikassa tarvitaan mittavaa työpainosta ihmisiltä ennen kuin sen avulla päästään tekemään päätöksiä tai kehittämään toimintaa. Kuvailevalla analytiikalla vastataan kysymyksiin, mitä on tapahtunut ja missä olemme juuri nyt. Päätöksiä tulevaisuuden toimista voidaan tehdä kuvailevan analytiikan tuottaminen tietojen avulla, mutta sen avulla ei kuitenkaan pystytä mallintamaan tulevaisuutta tai testaamaan erilaisia toimintoja. Kuvaileva analytiikka antaa eväitä tämän hetken päätöksentekoon havainnollistamalla mennyttä kehitystä. Kuvaileva analytiikka maalaa kuvan nykytilasta tai menneestä kehityksestä, ja on meidän ihmisten vastuulla vetää siitä johtopäätöksiä. Kuvailevan analytiikan keinoin pystytään myös

kertomaan johdolle, mihin organisaation tulee varautua lähitulevaisuudessa tai pitkällä tähtäimellä. Vaikka kuvaileva analytiikka ei näytäkään, mikä tilanne on tulevaisuudessa, sen avulla pystytään todentamaan, mihin suuntaan kehitys on kulkenut. (Saramies & Törnroos 2021, 180–183.)

Hyvin usein HR-analytiikka on pelkästään kuvailevaa tai toteavaa jo tapahtuneiden asioiden kuvaamista. Lisäksi tiedon kerääminen ja analysointi tapahtuvat pelkästään henkilöstöosastolla, vaikka parhaita hyötyjä HR-datan käytössä saadaan silloin, kun tiedon keräämiseen ja analysoimiseen osallistuu henkilöitä useammalta osastolta. Henkilöstöön liittyvää analytiikkaa ja ylipäättään HR-prosesseja tulisi viedä yhä strategisempaan suuntaan. Mittaamisessa tulisi lisätä aineettoman pääoman painoarvoa ja merkitystä yhä enemmän. Työhyvinvointi, työntekijöiden osaamisen kehittäminen ja kilpailuedun luominen pehmeän henkilöstöjohtamisen kautta ovat Hamiltonin ja Sodemanin (2020, 85–95) mukaan keskeisessä osassa tulevaisuuden henkilöstöjohtamisessa.

Selvittävä analytiikka

Selvittävä analytiikka, diagnostic analytics vastaa kysymykseen, miksi jotain on tapahtunut. Se on kehittynyt kuin kuvaileva analytiikka, mutta edelleen perinteistä analytiikkaa, eikä yllä edistyneempien teknologioiden tasolle. Selittävää analytiikkaa voidaan kutsua myös diagnostiikaksi tai syy-seuraussuhteiden tutkimiseksi. Jos siis haasteena on tunnistaa, mitkä asiat vaikuttavat tiettyyn ilmiöön, selittävä analytiikka tarjoaa ratkaisuja. Ihmismieli pyrkii näkemään selityksiä ja kaavoja kaikkialla. Tämän vuoksi on erittäin houkuttelevaa vetää syy-seuraussuhteista johtopäätöksiä pelkän kuvaajan pohjalta. Tämä ei kuitenkaan ole oikeaa tiedolla johtamista, vaan mutuilua tai subjektiivinen kokemus. Tästä syystä tarvitaan selittävää analytiikkaa. Sen avulla muuttujien välisiä suhteita tutkitaan tarkemmin. Selittävässä analytiikassa ihmisen työpanos on edelleen varsin suuri ennen kuin tuloksista päästään etenemään päätöksentekoon tai toimintaan. Selittävän analytiikan tasolla voidaan käyttää tilastollisia menetelmiä yhteyksien tutkimiseen; esimerkiksi korreloivatko muuttujat toistensa kanssa. Selittävällä analytiikalla voidaan löytää syitä nykyhetken tilanteeseen ja keksiä ratkaisuja nykyhetken liiketoiminta ongelmiin. Selittävä analytiikka tarjoaa vastauksia kysymyksiin, miksi jokin ilmiö tapahtui ja vaikuttavatko tutkitut asiat toisiinsa. Se tarjoaa tärkeää operatiivista tietoa. (Saramies & Törnroos 2021, 184.)

Ennakoiva analytiikka

Jos käytetään esimerkkinä HR-analytiikka, niin ennakoivalla analytiikalla, voidaan arvioida hyvinkin tarkasti, miten sairauspoissaolot ja niiden kustannukset kehittyvät tulevaisuudessa. Perinteisellä analytiikalla voimme kertoa poissaolojen määrän, syyt ja kustannukset tähän päivään saakka. (Saramies & Törnroos 2021, 186.) Koskelon (2021, 267) mukaan kun pyritään ennustamaan tulevia tapahtumia menneisyyden perusteella, puhutaan ennustavasta tai ennakoivasta analytiikasta, predictive analytics, jolla voidaan vastata kysymykseen, mitä tulee tapahtumaan, jos jatketaan samalla tavalla.

Ennustavaa analytiikkaa käytetään, kun on tarvetta arvioida tulevaa kehitystä. Myös skenaariosuunnittelu luottaa ennustavaan analytiikkaan ja sen tuottamiin todennäköisyyksiin vaihtoehtoisille tulevaisuuksille. (Saramies & Törnroos 2021, 186.) Ennakoivan analytiikan avulla pystytään tunnistamaan kriittisiä tekijöitä esimerkiksi työntekijöiden pysyvyyteen, sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen liittyviä asioita (Panayides, 2023). Koskelon (2021, 267) mukaan ennakoiva analytiikka luo malleja ja

ennusteita tulevasta, mitä tulee tapahtumaan, sen kaiken tällä hetkellä saatavilla olevan datan mukaan, jota kerätään esimerkiksi ihmisistä, koneista, laitteista tai ilmiöistä. Näiden perusteella voidaan antaa suosituksia ennakkoiden. (Koskelo 2021, 267.)

Ennustava analytiikka on edistynyttä tai kehittyntä analytiikkaa, sillä ennustettavuutta mallinnetaan edistyneillä tilastollisilla menetelmillä, se pohjautuu todennäköisyyslaskentaan. (Fitz-enz & Mattox 2014, 3). Ihmisen tekemän työn määrä pienenee huomattavasti, varsinkin kuvailevaan analytiikkaan verrattuna: analyysia tekevälle jää ainoastaan tuotettujen ennusteiden tai vaihtoehtojen arviointi, mistä päästään siirtymään varsin nopeasti päätöksentekoon ja toimintaan. On myös tärkeää muistaa, että menneisydessä tapahtuneet asiat eivät välttämättä toteudu samanlaisina tulevaisuudessa. Ennusteanalyyseja tehtäessä on huomioitava, kuinka todennäköisesti tarkasteltavat ilmiöt muuttuvat radikaalisti jonkin kolmannen, mittaamattoman ilmiön voimasta. Ennustava analytiikka ei siis ole sataprosenttisen varmaa, vaan se perustuu aina todennäköisyyksiin ja historiadataan. (Saramies & Törnroos 2021, 186-187.)

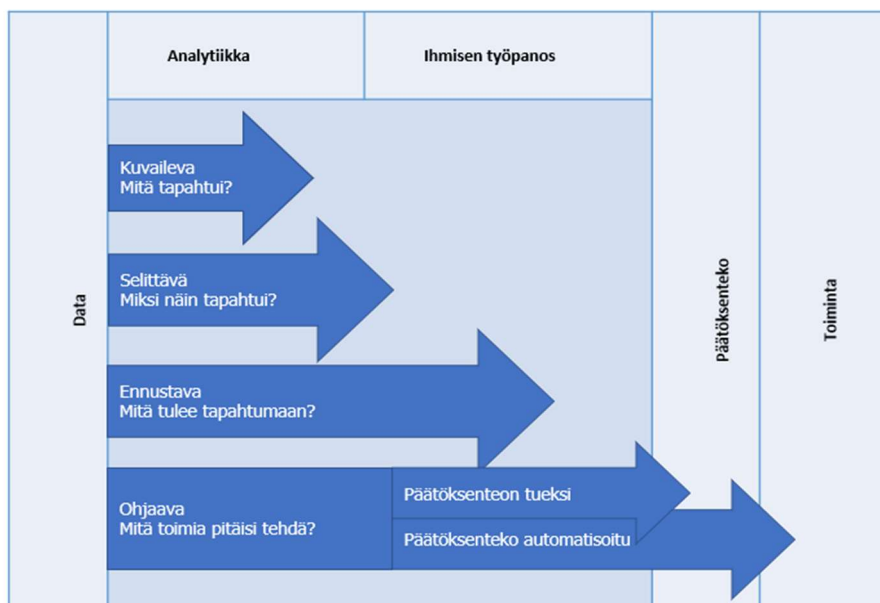
Pitkälle edistyneen henkilöstöanalytiikan avulla on mahdollista ennakoida kehitystä pitkälle tulevaisuuteen, mutta löytää myös erilaisia muuttujien välisiä syy-seuraus-suhteita. Lisäksi analytiikka tarjoaa mahdollisuuksia arvioida yrityksessä tapahtuneita asioita syvällisemmin. Esimerkiksi yrityksessä yllättäen esiin tulleiden laatupoikkeamien juurisyyt voidaan löytää juuri HR analytiikan avulla. (Hamilton & Sodeman, 2020, 85–95). Edistyneen, tulevaisuuteen suuntaavan HR-analytiikan avulla voidaan Lalin (2015) mukaan arvioida seuraavia muun muassa seuraavia henkilöstöön liittyviä kysymyksiä; kuka työntekijöistä irtisanoutuu seuraavaksi, kuka hyötyy jostakin koulutusohjelmasta parhaiten tai ketkä yrityksen työntekijöistä suoriutuvat parhaiten lähitulevaisuudessa?

Ohjaava analytiikka

Kun analytiikan algoritmi ei vain ennusta tulevaa vaan tekee suosituksia siitä, miten tulevaisuuden kulkua voitaisiin muuttaa, puhutaan ohjaavasta analytiikasta, prescriptive analytics tai optimoinnista (Saramies & Törnroos 2021, 189). Ohjaavaa analytiikkaa käytetään esimerkiksi hahmottamaan erilaisia päätöksentekovaihtoehtoja ja optimoimaan työvoimaa. Ohjaava analytiikka on edistynyttä analytiikkaa ja se tukee vaikeatajuisen ja edistyneen datan analysointia, muun muassa tulosten ennustamista tai vaihtoehtoisen liiketoimintavaikutuksen todentamista. (Fitz-enz & Mattox 2014, 3.) Ohjaavalla analytiikalla pystytään optimoimaan organisaation toimintaa, esimerkiksi kohdentamaan markkinointia tai tehostamaan tuotantoa. Sen avulla pystytään myös vastaamaan kysymyksiin, mitä voidaan tehdä tai mitä pitäisi tehdä, että tiettyjä asioita saadaan tapahtumaan tai vältetään niiden tapahtuminen. Se sopiikin varsin monenlaisiin tilanteisiin ja haasteisiin, esimerkiksi käynnistämällä tiettyjä prosesseja raja-arvojen ylittyessä tai ehdottamaan toimenpiteitä. Ohjaava analytiikka rakentuu tavallisesti ennustavan analytiikan ja sen luomien ennusteiden varaan. Ohjaava analytiikka pyrkii löytämään optimaalisen toimintatavan ennusteen perusteella tai ehdottaa vaihtoehtoja toimintatavoiksi. Ohjaavalla analytiikalla pystytään tuottamaan optimointia, jota ihminen ei itse pysty laskemaan. Esimerkiksi työvuorosunnittelussa on miljardeja vaihtoehtoja sovittaa yhteen työvuoroja ja työntekijöitä. Ihminen ei pysty huomioimaan kaikkia vaikuttavia tekijöitä optimaalisen yhdistelmän löytämiseksi, vaan hän joutuu tekemään kompromisseja ja yksinkertaistamaan monimutkaista todellisuutta. (Saramies & Törnroos 2021, 189–190.)

Ihmisen rooli analytiikan eri tasoilla

Kun liikutaan analytiikan eritasoilla, on tärkeä ymmärtää ihmisenäkökulma, mikä on ihmisen rooli ja työpanoksen määrä kullakin analytiikan tasolla, kuva 9. Oleellista tämä on muun muassa resurssoinnin näkökulmasta. Jos käytetään perinteistä analytiikkaa, tarvitaan enemmän ihmisen työtä johtamaan analytiikan tuloksista johtopäätöksiä päätöksentekoa varten. Vähemmällä ihmistyöllä pärjätään edistyneemmän analytiikan kanssa. Tie datasta toimintaa kuljetaan karkeasti neljän vaiheen kautta. Ilman dataa ei ole analytiikkaa, mutta yksinään datasta ei ole hyötyä, sen sijaan data on tietoon perustuvan päätöksenteon alkupiste. (Saramies & Törnroos 2021, 191–192.)



KUVA 9. Ihmisen työpanoksen määrä analytiikan eri tasoilla (Saramies & Törnroos 2021, 192)

4.4 Tekoäly

Tekoälyn juuret ovat kaukana, ne ulottuvat ainakin 70 vuoden päähän. Alan Turingia (1912–1954) pidetään nykyisen kaltaisen tietokoneen isänä. Turing onnistui murtamaan Saksan laivaston täysin varmaksi väitetyn Enigma-salakirjoituslaitteen koodin toisessa maailmasodassa. (Hakala 2022, 142–143.) Tekoäly on toimintaa, jonka kone suorittaa, ennalta määrättyjä tehtäviä, toiminta olisi ihmisen tekemänä älykäästä. Tekoälyn toimintoja ovat muun muassa päättely, oppiminen, ennakointi, päätöksenteko, näkö ja kuulo. (Merilehto 2018, 18.) Koskelo (2021, 266) arvelee, että seuraavien vuosikymmenten aikana tekoäly on yleisesti suurin teknologinen mullistus. Tämän mahdollistavat tietokoneiden nopeasti kasvava laskentateho, lähes loputon data, mitä on tarjolla sekä edistysaskeleet, jotka on otettu kone- ja syväoppimisessa. Hakala (2022, 177–178) lisää vielä vahvan tekoälyn, joka on vielä teorialuonnos. Vahva tekoäly pystyisi itsenäiseen ajatteluun kuten ihminen.

Saramies ja Törnroos (2021, 194) tuovat esiin sen seikan, että tekoälystä usein puhutaan analytiikasta erillisenä asiana. Analytiikka ja tekoäly linkittyvät vahvasti toisiinsa. Karioiden voi sanoa, että tekoäly on vain analytiikkaa kehittyneemmillä algoritmeilla. Tekoäly jäljittelee inhimillistä – usein tie-

dostamatonta- päätöksentekoa. Tekoälyä voidaan nimittää myös tukiälyksi tai apuälyksi; nämä termit tuovat hyvin esiin nykyisen, yleisimmin käytössä olevan (heikon) tekoälyn luonteen ihmisen päätöksenteon ja toiminnan tukena.

Tekoäly itsessään ei ole mikään yksittäinen teknologia, niin kuin ei ole analytiikkakaan. Tällä hetkellä tekoäly tyypillisesti yhdistelee edistynyttä analytiikkaa, koneoppimista ja automaatiota. Hienoista osistaan ja teknologioista huolimatta on muistettava, että tekoäly on vain yhtä viisas kuin sille syötetty data. On ihmisen vastuulla huolehtia siitä, että tekoälyn lisäksi käytetään myös järkeä. Tekoälyä ei voi jättää valvomatta, sillä tekoäly oppii viisaammaksi ihmisen antaman palautteen myötä. Tämän vuoksi tekoäly ei tule lähivuosina korvaamaan ihmistä vaan pikemminkin muuttamaan ihmisen työn muotoa. (Saramies & Törnroos 2021, 194.)

4.5 HR-analytiikan haasteet

HR-analytiikan täysipainoiselle hyödyntämiselle on vielä useita haasteita vaikkakin sillä on myös valtavasti mahdollisuuksia. Saramiehen ja Törnroosin (2021, 38) mukaan HR-analytiikan käytölle usein haasteena ja esteenä on se, että emme ymmärrä sitä tarpeeksi hyvin kuten esimerkiksi ymmärrämme asiakkaitamme. Markkinointianalytiikalla vastataan asiakkaisiin liittyviin kysymyksiin ja lisätään tietämystä asiakkaasta, henkilöstöanalytiikalla vastataan henkilöstöön ja johtamiseen liittyviin kysymyksiin. (Saramies & Törnroos 2021, 38.)

Berryn (2015) mielestä haasteita syntyy siitä, että analytiikan ja analytiikkatyökalujen kehittäjät eivät ehkä ymmärrä henkilöstöjohtamista, jolloin tämä voi nousta keskeiseksi haasteeksi analytiikan kokonaisvaltaiselle hyödyntämiselle. Haasteena nähdään usein myös se, että johto asettaa HR-tavoitteet ja mittarit mahdollisimman nopeasti saavutettavaksi. Parhaimmat tulokset saadaan kuitenkin silloin, kun tavoitteet ovat pidemmän aikavälin tavoitteita, jotka ovat realistisia ja helposti saavutettavissa olevia. (Berry 2015.) Viitalan (2021, 204) mukaan HR-mittareiden tulisi olla sellaisia, että organisaatio todella hyötyy kyseisten asioiden mittaamisesta. Henkilöstöön liittyy paljon aineettomia asioita ja mittareiden määrittäminen näille asioille voi olla hyvin haastavaa. Aineettomien asioiden mittaamista voi kuitenkin helpottaa muuntamalla niitä edes osittain määrällisesti mitattaviksi asioiksi, esimerkiksi koulutus luo sekä rahallista mitattavaa hyötyä että aineetonta hyötyä organisaatiolle. (Viitala 2021, 204)

Valkonen (2020) kokee HR-analytiikassa esteeksi muun muassa henkilötietojen käsittelyn ja tietosuojan. Yrityksissä on hallussa tietoja, jotka ovat hyvin henkilökohtaisia ja sensitiivisiä. Tietosuojalain lisäksi on pohdittava missä eettinen raja kulkee. Toisena haasteena Valkonen (2020) tuo esille myös sen, että henkilöstöön liittyvää mittaamista ei nähdä niin laajasti koko organisaatiotason toimintaan liittyvänä asiana. Usein HR-raportointi ja mittaaminen on jo menneen tiedon raportointia, kuten esimerkiksi sairauspoissaolojen määrän tai työntekijävaihtuvuuden mittaamista. Tällöin mittaamisesta puuttuu ennustavuus ja varsinainen syvällisempi analytiikka.

Levensonin ym. (2017) mielestä usein keskeinen haaste henkilöstötiedon täysipainoiselle hyödyntämiselle on se, että tieto on usein eri järjestelmissä hyvin hajallaan ja tietoa on vaikea yhdistellä johdonmukaisesti. Lisäksi tietojen oikeellisuus ja laatu voi aiheuttaa haasteita, etenkin jos tieto ei siirry

reaaliaikaisesti eri järjestelmien välillä. Lisäksi mittaaminen keskittyy yleensä vain yhteen osa-alueeseen tai siihen, kuinka usein jotakin asiaa tehdään, vaikka mittaamista pitäisi tehdä kokonaisvaltaisemmin. (Levenson, ym. 2017).

Kun liikutaan analytiikan eri tasoilla, on tärkeää ymmärtää myös ihmisenäkökulma: mikä on ihmisen rooli ja työpanoksen määrä kullakin analytiikan tasolla? Perinteisen analytiikan tasolla ihmisen työpanos on suurempi kuin edistyneen analytiikan tasolla. Tämä on oleellista muun muassa resursoinnin näkökulmasta; jos käytössä on perinteistä analytiikkaa, tarvitaan enemmän ihmisen työtä johtamaan analytiikan tuloksista johtopäätöksiä ja näkemyksiä päätöksentekoa varten. Edistyneemmän analytiikan kanssa pärjätään vähemmälläkin ihmistyöllä. (Saramies & Törnroos 2021, 191.)

4.6 Vaikuttavampaa johtamista henkilöstöanalytiikan avulla

Henkilöstötoimintojen tulisi kyetä tuottamaan arvoa yrityksen muille toiminnoille mahdollisimman kustannustehokkaasti (Viitala 2013, 302). Liiketoimintajohto on kiinnostunut riskeistä, uhkista ja mahdollisuuksista, jotka voivat vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan. Tulorientoitunut liiketoimintajohto arvostaa, kun pystytään yhdistämään HR-työ liiketoimintaan ja näyttämään sen rahallinen arvo. Henkilöstöpääomaan liittyy uhkia ja riskejä, jotka voivat aiheuttaa yrityksen toiminnalle merkittävää haittaa. Johdonmukainen ja ymmärrettävä analytiikka auttaa näkemään henkilöstön investointien kulujen sijaan. Vaihtuvuutta voidaan pitää merkittävänä liiketoimintariskinä varsinkin silloin kun osaavasta työvoimasta on kova kilpailu. (Kesti 2010, 220). Mishran, Laman ja Palin (2016, 33–35) mukaan analytiikkaa on henkilöstöjohtamisen näkökulmasta hyödynnetty muun muassa henkilöstön suorituskyvyn, henkilöstökustannuksien, onnistuneiden rekrytointien ja arvon, jonka työntekijä tuo työnantajalleen, analysoimisessa sekä mallintamisessa.

Patren (2016, 196) mukaan HR-analytiikkaa voidaan käyttää selvittämään toimivatko nykyiset lähestymiskeinot henkilöstöhallinnon ongelmiin sekä pystytään tunnistamaan tehottomat HR-prosessit. Analytiikan avulla voidaan tunnistaa ja parantaa HR-toimintoja, se antaa mahdollisuuden jatkuvaan parantamiseen. Yleisesti kaikki saattaa näyttää toimivan hyvin, mutta huonosti toimivan datan esille tuominen voi auttaa kehittämään toimintaa. Saramiehen ja Törnroosin (2021, 50–51) mielestä vaikuttavuutta johtamiseen henkilöstöanalytiikan avulla saadaan kerätyn tiedon yhdistämisestä, ymmärtämisestä, analysoinnista ja merkityksen luomisesta. Henkilöstöanalytiikalla on suorayhteys siihen, miten organisaatio pääsee tavoitteisiinsa. Automatisoimalla ja optimoimalla organisaation sisäisiä prosesseja voidaan vaikuttaa suoraan myös organisaation liiketoimintaan. Henkilöstöanalytiikan avulla pyritään tukemaan liiketoiminnallisten haasteiden ratkaisua ja pystytään laskemaan luotettavimpia ennusteita yrityksen sisäisistä ja ulkoisista tapahtumista. HR-analytiikalla voidaan selvittää mitkä käytetyistä toimenpiteistä olivat kaikista vaikuttavimpia, jotta niiden käyttöä voidaan laajentaa. HR-analytiikkaa voidaan esimerkiksi käyttää muutostilanteen seuraamiseen ja varmistua siitä, että muutoksella on toivotun lainen vaikutus yritykseen.

Saramiehen ja Törnroosin (2021, 52) mielestä henkilöstöanalytiikalla voidaan vastata henkilöstöä koskeviin, liiketoiminnan kannalta oleellisiin kysymyksiin. Ymmärrys henkilöstöstä ja työstä lisääntyy sekä näihin liittyvistä prosesseista. Kasvattamalla ymmärrystä päätöksenteosta tehdään oikeuden-

mukaisempaa ja työprosesseista luotettavampia ja tehokkaampia. Henkilöstöanalytiikalla ja HR-tiedolla johtamisella parannetaan muun muassa työntekijäkokemusta ja työhyvinvointia, näihin vaikuttaminen vaikuttaa suoraan liiketoimintaan. Panayides (2023) tähdentää myös henkilöstöanalytiikan tärkeyttä ja kuinka henkilöstöanalytiikka voi auttaa HR-tiimejä tekemään dataan perustuvia päätöksiä muun muassa parhaan työntekijäkokemuksen luomisesta työntekijöille. Henkilöstöanalytiikka auttaa pääsemään tavoitteisiin, se lisää prosessien ja päätöksenteon luotettavuutta. Se myös lisää parantaa yrityksen mainetta ja auttaa varautumaan tulevaan. (Saramies & Törnroos 2021, 52, 54.)

Viitala (2013, 303) tähdentää, että systemaattisesti kerättyä ja päätöksentekotilanteita auttavaa vertailutietoa henkilöstöstä on kerätty vain hyvin harvoissa yrityksissä. Kustannukset palkkojen ja muiden työpanoksesta maksettavien kustannusten osalta tiedetään, kuten myös esimerkiksi työterveyshuollosta aiheutuneet menot. Henkilöstöprosessien kustannukset tunnetaan huonosti, samoin kun henkilöstökulujen kohdentuminen. Epäselvää on myös se, mitä panostuksella saadaan aikaan. Myöskään sitä tietoa ei ole, joka mahdollistaisi erilaisten henkilöstöratkaisujen vertailun. (Viitala 2013, 303.) Henkilöstövoimavarojen laskentatoimella, human resource accounting voidaan lähestyä henkilöstöratkaisujen kustannuksia, tuloksellisuutta ja arvoa yrityksessä. Viitalan (2013, 303) mukaan henkilöstövoimavarojen laskentatoimella on kolme pääasialista tavoitetta. Ensiksi sen tulisi tuottaa informaatiota yrityksen strategisen johtamisen tueksi ja henkilöstöratkaisujen perustaksi. Toiseksi sen tulisi tuottaa tietoa siitä kuinka tuloksellista yrityksen henkilöstöhallinnon toiminta on. Yrityksen henkilöstöprosessit tulisi saada systemaattisen arvioinnin kohteeksi, arviointi tällä hetkellä kohdistuu usein pelkästään lyhyen aikajänteen kustannusten tarkasteluun. Kolmantena tavoitteena on paremman informaation tuottaminen sijoittajille. Henkilöstövoimavarojen laskentatoimea myös kritisoidaan, on kyseenalaistettu henkilöstöön liittyvien asioiden määrittelyä ja arviointia määrällisen ja rahallisin suurein. Koska henkilöstöön liittyvät asiat ovat moni-ilmeisiä ja monitasoisia, niitä tulisikin lähestyä monipuolisesti myös laadullisten mittareiden ja määreiden avulla. (Viitala 2013, 303–305.)

Viitala (2013, 307) täsmentää, että henkilöstöjohtamisen päämäärät ovat samoja kuin mitä yrityksellä yleensäkin muun muassa kannattava toiminta, tehokkuus ja asiakastyytyväisyys. Erilaisilla mittaristoilla voidaan tehokkaasti kohdentaa huomio olennaisiin henkilöstöjohtamisen kysymyksiin ja varmistaa seurannan pitkäjänteisyys. Mittaristojen avulla voidaan myös luoda keskustelua henkilöstöjohtamisen strategisista kytkennöistä ja näin saada hyödynnettyä henkilöstövoimavarojen johtaminen osaksi tavoitteiden saavuttamisessa. Henkilöstön tuottavuutta voidaan mitata erilaisilla tunnusluvuilla esimerkiksi; liikevaihto/henkilö, myynti/henkilö. Henkilöstön osaamista on hankalampi mittaroida, koska harvoin se on tarkasti mitattavissa, sitä voidaan lähestyä helpommin osaamisen puutteiden kautta, kuten laatuvirheet tai asiakasreklamaatioiden kautta. Henkilöstön hyvinvointia seurataan usein ja tavallisesti sairauspoissaolojen ja tapaturmien kautta, mutta myös henkilöstökyselyt antavat tietoa yksilöiden ja työyhteisöiden työhyvinvoinnin tilasta. (Viitala 2013, 307–308.)

Viitala (2013, 3013) muistuttaa, että henkilöstöjohtamisen tuottavuutta tarkastellessa on kiinnitettävä huomiota siihen, kuinka henkilöstöjohtamisen toimenpiteissä on onnistuttu, kuinka toimenpiteet ovat vaikuttaneet ja kuinka tehokkaita ne ovat olleet. Tarkastellessa vaikuttavuutta ja tehokkuutta suhteutetaan tuloksiin siihen, minkälaisilla panoksilla ne on saatu aikaan. Mittausten avulla saadaan

tietoa siitä, mitä on saatu aikaan ja ollaanko onnistuttu, ollaanko menossa oikeaan suuntaan, missä on epäonnistuttu ja missä toimintaa parannetaan. (Viitala 2013, 313–314.)

5 TUTKIMUSPROSESSI

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ylempien ammattikorkeakoulujen opinnäytetöille tyypilliseen tapaan kehittää liiketoimintaa. Kehittämistyön pohjaksi tarvitaan kokemusperäistä tietoa. Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyön tutkimusmenetelmiä ja tarkastellaan tarkemmin koko tutkimusprosessin kulkua, tutkimuksen lähtökohtia, tutkimusaineistoa sekä sen keräämistä. Perehdytään määrällisiin tutkimusmenetelmiin sekä tutkimustulosten analysointiin. Luvun lopuksi arvioidaan tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta.

5.1 Tutkimusmenetelmät ja metodologiset valinnat

Tutkimuksen lähestymistavalla viitataan siihen, onko tutkimus laadullinen vai määrällinen, empiirinen tai ei-empiirinen (Puusa & Juuti 2020, 9). Tyypillistä laadulliselle tutkimukselle on, että siinä pyritään tuottamaan rikasta ja yksityiskohtaista tietoa jostakin ilmiöstä. Tällaista tietoa pyritään hankkimaan ihmisiltä, jotka toimivat luonnollisessa ympäristössään. (Puusa & Juuti 2020, 11). ”Tutkimuksen tavoitteena on tutkimisen aikana muodostuneiden tulkintojen avulla näyttää esimerkiksi ihmisen toiminnasta jotakin, joka on välittömän havainnon tavoittamattomissa. Välittömän havainnon tavoittamattomissa olevat asiat ovat, kun arvoituksia, ja tutkimuksen tavoite on näiden arvoitusten ratkaiseminen tutkimuksessa. Johtolankoja ja vihjeitä luodaan ihmisten kuvaamien kokemusten ja käsityksen avulla, ja näiden avulla voidaan tehdä tulkintoja, ratkaista arvoituksia.” (Vilka 2021b, 120.)

Tutkimukseen vaikuttavat yleinen arvomaailma ja tutkijan omat näkemykset, ja tulokset ovat aina aikansa näkemyksiä ja kietoutuvat aikaan ja paikkaan (Hirsjärvi ym. 2019, 161). Tässä opinnäytetyössä oma arvomaailmani ja kiinnostuksen kohteeni heijastuu jo aiheen valinnan osalta työhön. Tutkimuksessa pyrin toimimaan mahdollisimman objektiivisesti ja tutkimustulokset puhuvat puolestaan.

Laadullinen tutkimus

Kanasen (2017, 35) mukaan laadullinen tutkimus tarkoittaa tutkimusta, jonka avulla pyritään löytämään havaintoja ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tutkittavan ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkinnan antaminen, pyritään syvällisempään ymmärtämiseen ilmiöstä ja se antaa myös uuden tavan ymmärtää ilmiötä. Laadullisessa tutkimuksessa tapauksia käsitellään syvyyssuunnassa, näin yhdestä havaintoyksiköstä saadaan mahdollisimman paljon informaatiota. Tutkimustulosta laadullisessa tutkimuksessa ei voida yleistää, sillä se pätee vain tutkimuskohteen osalta. (Kananen 2017, 35–36.)

Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetuissa tutkimuksissa tutkimus aineistoa Vilkan (2021b, 122) mukaan voidaan kerätä monella tavalla. Kaikki ihmisen tuottama materiaali kertoo jotakin niistä laaduista, joita ihmiset eläessään ovat kokeneet. Usein tutkimusaineistoksi valitaan ihmisten kokemukset puheen muodossa, jolloin tutkimusaineisto kerätään haastatteluina. (Vilka 2021b, 122.) Laadullisen tutkimusmenetelmän tutkimushaastattelumuotoja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu (Vilka 2021b, 123). Laadulliseen tutkimukseen liittyy suora kontakti tutkittavan ja tutkijan välillä (Kananen 2017, 36).

Tavoitteena laadullisessa tutkimuksessa on, että tutkimusaineisto toimii apuvälineenä asian ymmärtämisessä eikä laadullisessa tutkimuksessa tavoitella samassa merkityksessä yleistettävyyttä kuin määrällisessä tutkimuksessa. (Vilka 2021b, 150.) Kananen (2017, 33) muistuttaa, että laadullinen tutkimus tarjoaa mahdollisuuden syvälliseen näkemykseen tutkittavasta ilmiöstä.

Vilka (2021b, 150) tuo esille, että laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa tutkimusaineiston kokoa säätelee sen laatu ei määrä. Laadullisen aineiston keruussa käytetään aineiston riittävyteen viittaavaa saturaatio käsitettä (Hirsjärvi ym. 2009, 182). Eskola ja Suoranta (1998, 63) selittävät saturaatio ajatusta niin, että tietty määrä aineistoa tuo esiin teoreettisen peruskuvion, mikä on tutkimuskohteesta mahdollisuus saada eikä keräämällä lisäaineistoa saada eikä se näytä tuottavan uutta informaatiota sekä se, että aineistossa alkaa toistua tietty peruslogiikka. Aineistoa on ikään kuin olemassa jokin tietty määrä, josta saadaan esiin teoreettisesti merkittävä tulos. (Hirsjärvi ym. 2009, 182.) Vilkkakin (2021b, 129) korostaa laadullisen tutkimusmenetelmän ja sen aineiston keräämisen tavoitteessa aineiston sisällöllisen laajuuden tärkeyttä pikemminkin kuin aineiston määrää kappaleina.

Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin laadullista lähestymistapaa, joka tässä tilanteessa sopii mielestäni parhaiten tutkimuksen tavoitteisiin. Laadullisen tutkimuksen avulla pyrittiin löytämään havainnot ilman tilastollisia menetelmiä tai määrällisiä keinoja, pyrittiin ymmärtämään ilmiötä, ihmisten kokemuksia, haasteita ja odotuksia. Luonteeltaan laadullinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa (Hirsjärvi ym. 2009, 164), jolle on ominaista se, että tutkimuksessa keskitytään nimenomaan ihmisten näkemysten ja kokemusten tarkasteluun. Laadullisessa tutkimuksessa halutaan syvällinen näkemys tutkittavasta ilmiöstä ja halutaan myös ymmärtää tutkittavaa uudella ja laajemmalla tavalla. Laadullisessa tutkimuksessa suositaan menetelmiä, jossa tutkittavien omat näkökulmat pääsevät esille (Hirsjärvi ym. 2009, 164). Tutkimuksessa haluttiin annettiin tilaa uusille näkökulmille ja kokemuksille sekä pyrittiin saamaan tietoja haastateltavien ajattelutavoista ja asenteista sekä saamaan selville myös aiheeseen liittyvät ongelmat ja mahdollisuudet, joita haastateltavat pohtivat. Haastattelujen kohdejoukon valinnan laadullisessa tutkimuksessa tulee olla tarkoituksenmukaista (Hirsjärvi ym. 2009, 164). Tässä tutkimuksessa haastateltavat olivat kohdeyrityksen esihenkilöitä, jotka edustivat niitä, joiden toimintaan ja työtehtäviin kehittämistyö tulee vaikuttamaan.

Aineistonkeruu menetelmänä teemahaastattelut

Tiedonkeruumenetelmänä päädyttiin käyttämään teemahaastattelua, joka tarkoittaa kahden ihmisen välistä keskustelua aihe kerrallaan ja se edellyttää tutkijan ja tutkittavan fyysistä, samanaikaista läsnäoloa (Kananen 2017, 88). Asioista ja ilmiöistä haluttiin saada mahdollisimman paljon tietoa ja haastattelut haluttiin pitää joustavana ja antaa tilaa vapaalle keskustelulle, teemahaastattelu sopii tähän tarpeeseen parhaimmalla tavalla. Haastattelumenetelmänä teemahaastattelu on hyvin joustava, koska aihepiiristä voi puhua melko vapaasti. Teemalla tarkoitetaan laajempaa kokonaisuutta kuin kysymys ja teema on aihe, josta keskustellaan. (Kananen 2017, 95.) Tavoitteena haastatteluissa oli paneutua mahdollisimman syvällisesti tutkittavaan ilmiöön. Teemahaastatteluissa tutkija ja tutkittava ovat läheisessä vuorovaikutuksessa, ja aihepiiristä voi puhua melko vapaasti. Teemahaastatteluissa teemat voidaan käsitellä luontevassa järjestyksessä ja vastaaja antaa teemoista oman

kokemukseen perustuvan kuvauksen. Teemahaastattelumenetelmällä tehty tutkimus voi parhaimmillaan tuottaa uusia menetelmiä käytännön työn kehittämiseen.

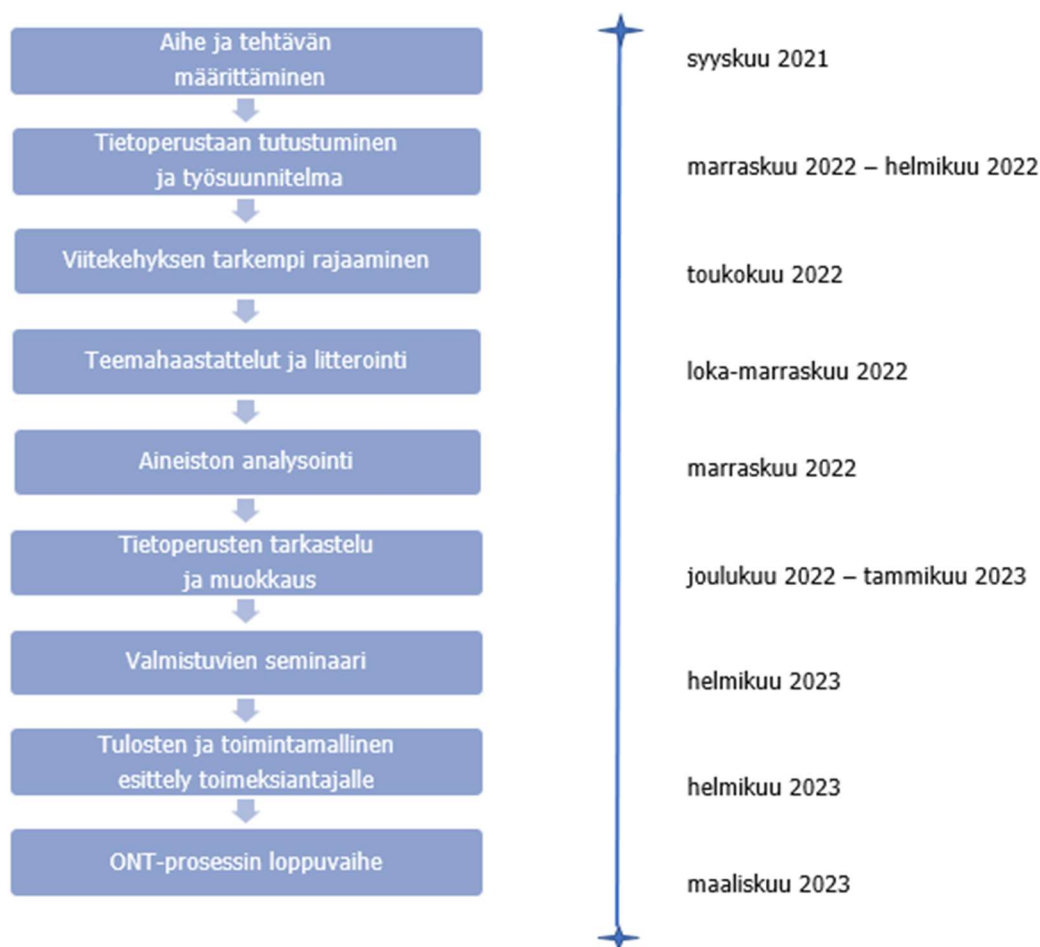
Haastattelun aihepiirit ja teema-alueet on teemahaastattelussa määritetty etukäteen (Eskola & Suoranta 1998, 87). Haastattelu kysymykset ovat kaikille samat, mutta ei käytetä valmiita vastausvaihtoehtoja, kuten strukturoidussa haastattelussa tehdään. Teemahaastattelu on vuorovaikutteista, siinä pääpaino siinä kuinka haastateltava tulkitsee asioita ja antaa niille merkityksiä (Kananen 2012, 102). Teemahaastattelussa eri teemat käydään keskustellen läpi ja tehdään, jos on tarvetta tarkentavia ja täydentäviä kysymyksiä (Kananen 2017, 95). Vilkan (2021b, 129) mukaan laadullisen tutkimusmenetelmän aineiston keräämisen ensisijainen tavoite on sisällöllinen laajuus pikemminkin kuin aineiston määrä kappaleina.

Hyvä teemojen ja kysymysten suunnittelu on teemahaastattelun onnistumisen edellytys. Hyvä kysymysten suunnittelu kuvaa myös tutkijan hyvää ymmärrystä tutkimuksen kohteena olevan ilmiön keskeisistä elementeistä. Teemojen avulla, teema on laajempi kokonaisuus, tutkittava ilmiö puretaan pienempiin osa-alueisiin. (Puusa 2020, 112–113.) Haastattelukysymyksiä, joihin voi vastata lyhyesti kyllä tai ei tulee pyrkiä välttämään ja kysymyksiä ja kysymysasetteluja, jotka mahdollistavat laajemman kuvailun aiheesta tulee suosia (Vilka 2021b, 5).

Vilkan (2021b, 124) mukaan teemahaastattelussa poimitaan tutkimusongelmasta keskeiset aiheet tai teemat, joita on välttämätön käsitellä saadaksemme tutkimusongelmaan vastaukset. Tutkimushaastattelu aikana teemojen käsittelyjärjestyksellä ei ole merkitystä. Tavoitteena haastattelussa on, että vastaaja antaa kaikista teemoista oman kuvauksensa ja että haastatteluteemat on käsitelty luontevassa järjestyksessä vastaajan näkökulmasta. Kananen (2017, 95) toteaa että, haastattelun etuna on joustavuus ja haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, tehdä tarkentavia ja täydentäviä kysymyksiä, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoa ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Vastaajan etuna on myös se, että hänellä on mahdollisuus sanoa se, mitä hänellä on todella mielessä. Teemahaastattelun avulla Kananen (2017, 95–96) mukaan tutkija pyrkii ymmärtämään ja saamaan käsityksen tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä ja kasvattamaan ymmärrystään haastateltavan avulla sekä syventämään ja laventamaan aihepiiriä. Kananen (2017, 90) kuvaa haastatteluja palapeleinä, jossa vastaukset ovat osa kokonaisuutta, paloista ja yksityiskohdista tutkija rakentaa kokonaisvaltaisen kuvan ja ymmärryksen tutkimuskohteesta.

5.2 Tutkimusprosessi

Vilka (2021b, 30–31) kuvaa yhteisen vertailuperusten tieteelliselle tutkimukselle, josta tutkimuksen tekeminen alkaa ja johon se valmistuttuaan palaa. Vilkan (2021b, 31) mukaan vertailuperusta muodostuu vaatimuksista, jossa tutkimuksen kohde on määriteltävä täsmällisesti, jonka myös tutkimuksen lukija kykenee tunnistamaan. Toisena asiana Vilkan (2021b, 31) mukaan, tutkimuksessa on tuotettava jotakin sellaista, josta ei ole aikaisemmin kerrottu ja tutkimuksesta myös muiden on hyödyttävä. Tutkimuksen vaatimukseen liitetään myös aiemmin tutkitun kartoittaminen ja teoreettisen viitekehyksen hyödyntäminen sekä tutkimusetiikan noudattaminen. Vaikka tässä opinnäytetyössä on kyseessä työelämän kehittämistehtävä, noudattaa tämä tehtävä ohjenuoranaan näitä edellä mainittuja vaatimuksia. Kuvassa 10 on esitetty opinnäytetyöhön liittyvä prosessi ja aikajänne.



KUVA 10. Tutkimusprosessi ja aikajänne

Tutkimuksen aihe

Mielenkiintoisempaa ja antoisampaa on tutkia sellaisia asioita ja ilmiöitä, mitkä kiinnostavat tutkijaa itseään, sillä kiinnostava aihealue pitää yllä motivaatiota (Kananen 2017, 54). Tutkimuksen aihepiirin osalta oli tiedossa monta ilmiötä mitä olisi ollut kiinnostavaa tarkastella lähemmin, mutta alusta alkaen oli kaksi ilmiötä, joita haluttiin tarkastella; HR-raportointi ja HR-analytiikka. Taustalla tähän on yksinkertainen kokemukseen perustuva oletus, että tiedolla johtaminen tuottaa parempaa, nopeampaa ja perustellumpaa päätöksentekoa. Jolloin kaikki lähtee oikeasta tiedosta sen raportoinnista ja yhdistämisestä muuhun olemassa olevaan tietoon.

Kirjallisuuden etsiminen ja käsitteiden ymmärtäminen

HR-raportointiin liittyviä opinnäytetöitä löytyi muutamia, aihe on alkanut kiinnostaa vasta viime vuosina, näiden töiden lähdeluettelot olivat hyviä teoria kirjallisuuden lähteitä. HR-analytiikka on myös tutkimuksen ja kirjallisuuden valossa noussut viime vuosina merkittävästi esille tärkeänä paremman johtamisen kehittämisen välineenä. Läpimurtoaan henkilöstöanalytiikka ei ole suomalaisyrityksissä vielä tehnyt. Viime vuosina tehdyistä tutkimuksista selviää, että suomalaisyrityksistä kyllä löytyy kiinnostusta mutta ei vielä valmiutta toteuttaa edistynyttä henkilöstöanalytiikkaa. (Saramies & Törnroos

2021, 23.) Haastattelu mahdollistaa tämän aiheen tarkastelun syvemmällä tasolla ja haastattelu menetelmänä mahdollistaa sen, että haastateltava saa vapaasti tuoda esille ajatuksensa kyseisestä aiheesta muun muassa HR-analytiikan käsitteen ja HR-analytiikkaan liittyvien toiveiden esiin tuomisen.

Kirjallisuuteen tutustuessa selvisi hyvin pian, että tähän opinnäytetyöhöni liittyvistä aiheista löytyy kuitenkin paljon tietoa. Käsitteiden määrittelyjä löytyy melkein yhtä monta kuin niistä kirjoittajaakin. Ymmärtääkseni nämä käsitteet, ja muistaakseni mitä kukin teos sanoo keskeisistä käsitteistä, tein niistä Excel-taulukointia Vilkan (2021b, 63) suosittelemalla tavalla. Taulukkoon kirjasin eri käsitteiden määrittelyt, niiden erot ja yhtäläisyydet sekä omat ajatukset.

Tutkimusongelman määrittely

Kanasen mukaan (2017, 56) tutkimusongelman määrittely ja rajaaminen ovat tärkeää, sillä tutkimusongelma ohjaa koko tutkimusprosessia ja määrittelyssä kiteytyy koko opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet. Tutkittavat ilmiöt ovat laajoja ja niihin liittyy paljon käsitteistöä, jotka eivät ole yksiselitteisiä. Rajaamisella pyritään tutkimusongelma saamaan hallittavaan muotoon ja rajaus helpottaa ilmiön hallintaa sekä ratkaisun löytymistä (Kananen 2017, 57–58). Tutkimusongelman täsmentäminen myös tässä opinnäytetyössä pohditutti useamman kerran. Läpi koko opinnäytetyön prosessin avainsanat olivat strateginen henkilöstöjohtaminen, tiedolla johtaminen, raportointi ja analytiikka. Tutkittavat ilmiöt saivat miettimään esimerkiksi raportoinnin visualisointia ja raporttien käyttöönottoon liittyviä ongelmia, mutta tutkijan roolissa yritin rauhoittaa tutkimusongelman ympärille.

Aineistonkeruun toteutus

Haastattelu runko rakentui kolmen aiheen ympärille. Ensimmäinen aihe keskittyi HR-raportoinnin nykytilan ymmärtämiseen, sen kehittämiseen sekä arviota siitä, miten HR-raportointia ja HR-analytiikkaa voidaan käyttää hyväksi päätöksenteossa. Aihe valikoitu siitä syystä, että nykytilan kuvaaminen on helppoa ja aihe luo hyvän pohjan rikkaalle keskustelulle. Toinen aihe liittyi HR-analytiikan hyödyntämiseen ja merkitykseen organisaatiolle. Kolmannella aiheella tavoiteltiin näkemystä tulevaisuudesta, tahtotilasta ja hyödyistä. Haastateltavat saivat vastata kysymyksiin omin sanoin, valmiilla vastausvaihtoehdoilla olisi voinut vaikuttaa haastateltavien vastauksiin ohjaamalla heidän ajatuksiinsa. Erityisesti haasteiden ja toiveiden kartoituksen osalta vapaat vastaukset antoivat enemmän informaatiota. Tämän takia teemahaastattelun käyttäminen on aiheellista. Hirsjärven ym. (2009,129) mukaan yksi teemahaastattelun eduista on se, että haastateltava voi kertoa aiheesta laajemmin ja enemmän kuin haastattelija on ennakoanut heidän kertovan. Haastattelun käyttämistä puoltavat myös tilanteet, missä saatavia vastauksia halutaan vielä selventää (Hirsjärvi ym. 2009, 192).

Vilka (2021a, 109) toteaa, että tehtäessä teemahaastatteluja voidaan koehaastatteluilla varmistaa kysymysten ymmärrettävyyttä ja yksiselitteisyyttä. Tämä ajatuksen perusteella tein koehaastattelun ennen varsinaisia haastatteluja ja koehaastattelun perusteella totesin, että kysymyksiin tai niiden järjestykseen ei tarvinnut tehdä muutoksia. Haastattelujen alussa pyysin haastateltavia määrittelemään avainsanat; henkilödata, HR-raportointi ja HR-analytiikka, näin sain näkemyksen siitä mitä haastateltavat ymmärtävät termeillä ja sain taustaa tulkintoihin. Vilkan (2021a, 113) mukaan haastateltavan asioiden selityksiin, määritelmiin ja sanojen tarkennuksiin sisältyy aina jotakin siitä maailmasta, jota vasten haastateltavan haastattelun aikana käsittelee tarkasteltavia asioita.

Teemahaastatteluja pidettiin yhteensä yhdeksän kappaletta. Haastateltavina olivat kohde yrityksen toimitusjohtaja, kehittämisjohtaja, teknisen palvelun johtaja, talouspäällikkö, it-päällikkö ja kaksi myyntipäällikköä ja huoltopäällikköä. Opinnäytetyöstä ja haastatteluista oli keskusteltu kaikkien haastateltavien kanssa jo aiemmin eri yhteyksissä, joten haastattelukutsut eivät tulleet yllätyksenä. Haastateltaville lähetettiin ennen haastatteluja sähköpostiviesti, jossa kerrottiin mistä haastattelussa on kyse, mihin tarkoitukseen haastattelu tehdään ja ketkä ovat haastattelun osapuolet. Samassa sähköpostiviestissä oli myös aikataulu ehdotukset haastattelujen aikataulusta. Haastattelijana toimi tutkimuksen tekijä. Haastattelut tehtiin lokakuussa 2022, joista kaikki yhdeksän haastattelua oli tarkoitus käydä kasvokkain mutta se ei ollut ajankäytöllisesti mahdollista. Haastatteluista seitsemän käytiin kasvokkain ja kaksi tehtiin Teams-sovelluksen välityksellä kamerat avoinna. Verkkohaastattelu ei välttämättä ole niin aito kuin perinteinen, koska kaikkea kehonkieleen liittyviä seikkoja ei voi nähdä samalla tavoin kuin aidossa haastattelussa (Kananen 2017, 115).

Haastatteluissa käytiin läpi kaikki ennalta määritellyt teemat ja haastateltavat saivat vastata kysymyksiin omin sanoin. Kysymysten järjestys ja laajuus sekä kysymisen tapa vaihtelivat siksi, että haastateltavien vastaukset, halu ja tapa vastata ja kertoa asioita ovat erilaisia. Valmiit vastausvaihtoehdot olisivat voineet vaikuttaa haastateltavien vastauksiin ohjaamalla ajatuksia, erityisesti haasteiden, haittojen ja toiveiden kartoituksen osalta. Näiden haastattelujen etuna oli myös se, että haastateltavat kertoivat aiheesta laajemmin ja näin sain kerättyä myös muuta erinomaista tietoa aiheen ympäriltä, jonka avulla toimintaa voi kehittää laajemminkin.

Haastattelun aiheet kuljettivat keskustelua sujuvasti eteenpäin, sivupoluilla käytiin välillä, mutta lopulta palattiin kuitenkin aiheen pariin. Sivupoluilla käynnit eivät haitanneet haastatteluja vaan antoivat lisää tietoa muistakin kuin haastattelun aiheista. Toisen aiheen sisältö oli selvästi vaikeimmin ymmärrettävä, niinpä tämä aiheen käsittely oli kestoaltaan lyhyempiä kuin muiden aiheiden. Haastateltavat saivat kutsun haastatteluun sähköpostilla (Liite 1).

Puusa (2020, 107) painottaa, että haastattelussa on keskeistä ja tärkeää saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta ja monipuolinen kuva tutkimuksen ja kiinnostuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Jotta saavutetaan haluttu tavoite, voisi olla perusteltua antaa haastattelun aiheet ja valmiit haastattelukysymykset haastateltaville etukäteen. Tätä ei kuitenkaan voida pitää yleispätevänä ohjeena kaikkiin haastattelututkimuksiin. Tutkimuksen onnistumiseksi ei ole aina olennaista antaa kysymyksiä, teema-alueita tai tarkempaa tutkimuksen kuvausta tutkittavalle ennalta. Etukäteistiedolla voidaan ennakkoon rajata, suunnata tai jopa kahlita haastateltavien ajatuksia ja näin vaikuttaa epätoivotusti haastatteluiden sisältöön. (Puusa 2020, 107.)

Haastattelut sovin kontaktoimalla haastateltavat sähköpostiviestillä (Liite 2) ja sähköpostivastausten perusteella ne aikataulutettiin kalenteriin. Näin voidaan katsoa haastattelu luvan muodostuneen, osallistuminen oli vapaaehtoista ja haastateltavat tulivat tietoisiksi tutkimuksen aiheesta. Tämä tutkimuksen eettinen näkökulma on otettava huomioon, koska tutkimusaineistoa kerättiin työajalla.

Taulukossa 4 on esitetty haastattelu aikataulut, joita oli yhteensä yhdeksän. Haastatteluista seitsemän tehtiin kasvotusten joko haastateltavan työpisteellä tai yrityksen hallinnon neuvotteluhuoneessa, haastattelut nauhoitettiin Samsung ääninauhurin avulla. Kaksi haastatteluista toteutettiin

Microsoft Teams-sovelluksen välityksellä, koska henkilöt olivat näin helpommin tavoitettavissa ja haastattelut saatiin toteutettu nopeammalla aikataululla. Microsoft Teams-sovelluksen välityksellä toteutetut haastattelut käytiin kamerat auki ja ne videonauhoitettiin. Microsoft Teams-sovelluksen välityksellä käydyt kokoukset ovat muutaman viime vuoden aikana yleistyneet organisaatiossa, joten ne sujuivat luontevasti ja rennosti kamerat päällä, en kokenut virtuaalisen ympäristön vaikuttavan negatiivisesti haastattelun kulkuun. Haastattelujen kestot vaihtelivat 18 minuutin ja 1 tunnin ja 12 minuutin välillä, keskimäärin haastattelut kestivät 38 minuuttia.

TAULUKKO 4. Haastattelujen aikataulut

Haastateltava (koodi)	Rooli Yritys X Oy:ssä	Haastattelun ajankohta
Henkilö A	Johtoryhmän jäsen	11.10.2022
Henkilö B	Johtoryhmän jäsen	19.10.2022
Henkilö C	Esihenkilö	21.10.2022
Henkilö D	Esihenkilö	21.10.2022
Henkilö E	Esihenkilö	24.10.2022
Henkilö F	Johtoryhmän jäsen	25.10.2022
Henkilö G	Johtoryhmän jäsen	27.10.2022
Henkilö H	Johtoryhmän jäsen	28.10.2022
Henkilö I	Esihenkilö	28.10.2022

Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla ja litteroitiin lopulliseen muotoon viimeisen haastattelun jälkeen. Litteroimisella tarkoitetaan haastattelujen purkamista kirjalliseen muotoon sanatar-kasti. Hyödynsin litteroimiseen Microsoft Word sanelu -ohjelmaa, jonka avulla haastattelut muunnettiin teksti muotoon. Tämän jälkeen haastattelut vielä kuunneltiin uudestaan, poistettiin mahdolliset virheet ja puhekielen ilmaisut, kuten ”niinku”, ”tota” ja ”joo”. Poistin myös kunkin haastattelun alussa olevat, samanmuotoisena toistuneet omat puheenvuoroni. Nämä toimenpiteet tehtiin tekstin luettavuutta ja ymmärrettävyyttä helpottamaan. Tekstin puhtaaksi kirjoitus tehtiin Microsoft Word tekstinkäsittelyn ohjelmalla, kirjasinlajina Tahoma 10 ja riviväli 1,5. Näiden toimenpiteiden jälkeen sivumäärä vaihteli yhdestä kuuteen, keskimäärin noin neljä sivu kutakin haastattelua kohden. Jokaisen haastattelun käsittelin omana tiedostonaan, enkä yhdistellyt niitä missään vaiheessa, näin haastateltavien tulkinnat olivat yksiselitteisesti eroteltavissa. Haastatteluille annettiin koodi tunnistusta varten, missään vaiheessa ei käytetty haastateltavien nimiä tai muuta tunnistettavaa tunnusta. Sen jälkeen aineistot luettiin ja perehdyttiin sisältöön, jonka jälkeen aineistosta etsittiin samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia. Nauhoitetut aineistot hävitettiin tammikuussa 2023, kun niiden säilyttämiselle ei enää ollut tarvetta.

Haastattelun lopuksi haastateltaville kerrottiin opinnäytetyön aikataulusta sekä siitä, miten haastattelujen havaintoja on tarkoitus hyödyntää HR-osaston ja yrityksen toiminnassa. Haastateltaville kerrottiin vielä mistä opinnäytetyö löytyy, kun se on valmistunut.

Aineiston analyysi

Tutkimusaineiston keräyksen jälkeen, muutetaan se muotoon, jossa sitä voidaan tutkia. Haastatteluaineiston muuttaminen tekstimuotoon helpottaa myös tutkimusaineiston analysointia eli tutkimusaineiston järjestelmällistä läpikäyntiä, aineiston ryhmittelyä ja luokittelua. (Vilka 2021b, 137.)

Opinnäytetyön haastatteluissa haettiin vastausta myös siihen, kuinka HR-raportointia pitäisi kehittää, että siitä olisi hyötyä johdolle, esimiehille ja HR:lle. Lisäksi samalla selvitettiin HR-raportoinnin nykytilaa, analytiikan hyödyntämistä ja millaisille raporteille on tarvetta sekä sitä, miten raportoinnista saatavaa tietoa voidaan hyödyntää päätöksenteossa.

Vilkan (2021b, 137–138) esittämien ohjeistusten avulla haastattelujen aineiston purettiin ensin teemoittelun avulla. Teemoittelussa painottuu se mitä kustakin teemasta on sanottu ja aineiston ryhmittelyä ja pilkkomisesta aihepiirien mukaan. Eri aihepiirit eroteltiin teksteistä värien avulla, merkittävällä väreillä tutkimuksen kannalta kiinnostavat asiat. Teemoittelussa käytettiin kolmea eri väriä, sininen, keltainen ja oranssi erottamaan kysymys kokonaisuuksien vastaukset toisistaan. Värikoodattujen vastausten avainsanoja koottiin Excel-taulukoon ja jatkettiin vastausten analysointia. Samat asiat toistuivat vastauksissa ja Excel-taulukon tehokas käyttö jäi vähäiseksi, eikä taulukoinnilla saavutettu lisäarvoa aineiston analysoinnissa. Taulukossa 5 on esimerkki värikoodatuista vastauksista Excel-taulukossa.

TAULUKKO 5. Excel-taulukko Aineiston analyysi

	A	B	C	D
1	AINEISTON ANALYYSI			
2				
3	HR-raportoinnin nykytila on organisaatiossa	ohjelma	kuka tuottaa	millaista raportointia
4		Mepco	hr-osasto	ad hoc
5		SiriusHR	voi ajaa itse	menneitä juttuja
6				palvelusvuodet
7	Mille raporteille tarvetta			
8		ennakoitavuus	syy-seuraus	reaaliaikaisuus
9		ennustettavuus	liiketoiminta	itse ajattava
10		visuaalisuus	yksinkertaisuus	
11	HR-analytiikan hyödyntäminen ja merkitys			
12		tilausta	yhdistäminen	relevanttia
13		mutu tieto	positivisuus	
14		musta-valkoisuus	GDPR	
15				

5.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen tekeminen punoutuu monella eri tavalla hyvään tieteellisen käytännön noudattamiseen eli tutkimuseetiikkaan (Vilka 2021b, 41). Hyvään tieteellisen käytännön noudattamiseen perehtyminen alkoi Savonia ammattikorkeakoulun järjestämällä Menetelmäopinnot -kurssilla, jonka suoritin syksyllä 2021.

”Tutkimuseetiikalla tarkoitetaan yleisesti sovittuja pelisääntöjä suhteessa kollegoihin, tutkimuskohteeseen, rahoittajiin, toimeksiantajiin ja suureen yleisöön. Hyvällä tieteellisellä käytännöllä tarkoitetaan, että tutkijat noudattavat eettisesti kestäviä tiedonhankintamenetelmiä ja tutkimusmenetelmiä.” (Vilka 2021b, 41–42.)

Tutkimusetiikka eli hyvä tieteellinen käytäntö

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi kuuluu osana hyvään tutkimuskäytäntöön kaikissa tutkimuksissa. Luotettavuudella tarkoitetaan tutkimustulosten riippumattomuutta satunnaisista ja epäolennaisista tekijöistä. Luotettavuutta arvioitaessa keskeisiä käsitteitä ovat validius ja reliabelius, mutta ne eivät sellaisenaan sovellu laadullisen tutkimuksen uskottavuuden arvioinnin perusteiksi vaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on ymmärrettävä laajemmin kuin vain kyseessä olevien käsitteiden kautta. (Aaltio & Puusa 2020, 178–180.)

Tuomen ja Sarajärven (2006, 135) mukaan ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista, mutta tutkimusta tulee, arvioidaan kuitenkin yhtenä kokonaisuutena, jolloin painotetaan sen sisäistä johdonmukaisuutta. Eskolan ja Suorannan (1998, 210) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden kriteeri pääasiassa on tutkia itse. Tällöin luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia, ja tämän takia kvalitatiiviset tutkimusraportit ovat yleensä paljon henkilökohtaisempia, enemmän omaa pohdintaa sisältäviä, kuin kvantitatiiviset tutkimukset.

Toiminnassani olen hyödyntänyt Savonia ammattikorkeakoulun tarjoamaan ONT-prosessin ohjausta, ja tutkimus on edennyt prosessimaisesti vaihe vaiheelta tarkoituksen mukaisessa järjestyksessä. Tiedonhankintaa olen tehnyt laajasti kyseessä opinnäytetyössä olevista aihealueista. Hankitusta tiedosta osa on ollut hyödyllistä oman työn, ammattiosaamisen ja ajattelun kannalta, mutta eivät kuitenkaan laadullisesti kriteerejä täyttäviä, että niitä olisi voitu käyttää tässä opinnäytetyössä.

Tutkimukseen sisältyy usein tutkijan omaa oppimista, joka vaikuttaa päättelyketjuihin ja auttaa nostamaan esiin tutkimuksen uutuusarvoa. Tutkimuskohteen valikoituminen samoin kuin tutkimusongelmat perustuvat ainakin osittain tutkijan henkilökohtaisiin näkemyksiin ja motivaatioon. Tutkijalla on yleensä tutkimusprosessin alussa jonkinlainen ymmärrys aiheesta, joka perustuu omakohtaiseen tietoon tai kokemukseen, joka suuntaa tutkijan ajatuksia ja ohjaa häntä tiedon hankinnassa. Yhteys tutkimuksen asiayhteyksiin voi toimia eduksi tutkijalle siinä mielessä, että organisaatio on tutkijalle entuudestaan tuttu, mikä voi vaikuttaa positiivisesti esimerkiksi haastattelujen rakentamisessa ja toteuttamisessa. (Aaltio & Puusa 2020, 181.)

Haastattelukutsussa oli maininta, että toimin tutkimuksen tekijänä ja neutraalina haastattelijana, enkä tutussa työroolissa kollegana, haastattelun alussa toistin myös tämän seikan luodakseni etäisyyttä käsiteltäviin aiheisiin. Haastateltavien ja haastattelijan suhde oli kuitenkin mutkaton, koska yhteistyö oli tuttua. Haastattelun apukysymykset oli laadittu sellaiseen muotoon, joita kuka tahansa olisi voinut kysyä. Jos haastattelun aikana tuli ilmauksia ”tiedäthän”-tyyppisesti, ohjasin haastateltavaa avoimella kysymyksellä kuvaamaan viittaamaansa asiaan.

Haastattelun kohderyhmä valittiin kokemuksen ja osaamisen perusteella ja oli mielestäni sopivan kokoinen, en usko, että haastateltavien määrää lisäämällä olisin saanut lisää relevanttia tai uutta tietoa. Tietenkään ei ole enää mahdollista todentaa tätä uskomusta, koska haastattelu ja opinnäytetyö on nyt tehty. Lisätiedon saaminen vaatisi uuden kierroksen aineiston keruuseen ja analysointiin.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuustarkastelu ilmenee erilaisena sen eri vaiheissa. Luotettavuustarkastelu sivuaa objektiivisuutta, sillä laadullisessa tutkimuksessa tutkija on paljon vartia. Tutkija päättää ketä hän tutkii ja mitä kysyy ja miten kerättyä aineistoa analysoidaan ja tulkitaan. (Kananen, 2017, 176.).

Opinnäytetyön havainnot peilautuvat työssä esitettyyn teoriaan. Luotettavuuteen vaikutti myös tutkijan oma oppiminen ja uusien näkökulmien löytyminen tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksen luotettavuutta, reliabiliteettia, lisäsi se, että useampi haastateltava toivat samat asiat esille haastatteluissa. Arvioimalla ja vertaamalla vastauksia pystyy näkemään samansuuntaisen, halutun toimintamallin HR-raportointiin ja datan analysointiin.

Tutkimuksen validiteettia lisäsi se, että haastattelutilanteessa oli helppo tehdä tarkennuksia termeihin, jotka eivät olleet aivan yksiselitteisiä. Haastattelujen alussa haastateltavan kanssa käytiin läpi termit ja se mitä haastateltava niillä ymmärsi. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanatakkasti, jolloin oli mahdollisuus analysoida haastattelut hyvinkin tarkasti. Tämä auttoi tutkimuksen validiteetin todentamista. Haastateltavien vastauksia voitiin verrata keskenään, koska kaikilta haastatettavilta kysyttiin samat asiat, näin voitiin määritellä tutkimuksen reliabiliteettia. Reliabiliteettia lisää myös se, että tutkimus voidaan toistaa sellaisenaan haastattelurunkoa käyttäen. Ongelmaksi tässä kuitenkin muodostui haastateltavien tarve kertoa myös muista kuin kysytyistä asioista.

Eettisen toteutuksen puolesta puhuu opinnäytetyön tekijän rehellinen ja puolueeton vastausten käsittely, jossa analysointi toteutettiin niin, että ei pimitetty tai sensuroitu esille tulleita asioita. Vastauksissa saatettiin kritisoida asioita hyvinkin reippaasti, mutta ne esitettiin kokonaisuuden näkökulmasta yleisinä vastauksina, anonymiteettisuoja kunnioittaen. Vastauksia verrattiin teoria pohjaan, joka toimi pohjana kysymysten laadinnassa.

Yhtenä luotettavuuden mittarina pidetään lähdekritiikkiä ja Vilkan (2021b) mukaan tähän onkin oleellista kiinnittää huomiota koska lähteiden laadulla on myös vääjäämätön vaikutus opinnäytetyön laatuun ja luotettavuuteen. Lähdeaineistoa työssäni olen pyrkinyt käyttämään laajasti ja monipuolisesti ja suosinut uudempia aineistoja. Vanhempi julkaisuvuosi lähdeaineistossa ei välttämättä tarkoita että tieto olisi niissä vanhaa ja vanhentunutta. Huomiota ole kiinnittänyt aineistojen kirjoittajan kokemukseen ja asemaan suhteessa esitettyyn asiaan.

Opinnäytetyö sisältää asianmukaiset ja oikeanlaiset viittaukset käytettyihin julkaisuihin ja osoittaa siten kunnioitusta aiemmin kyseessä olevia asioita tutkineille tutkijoille. Osapuolten kesken on tehty sopimus ennen opinnäytetyö aloittamista, jota päivitettiin tarpeen mukaan. Raportoinnissa haastateltavien tunnistettavuus yksilöinä on häivytetty ja tietosuojaan liittyvät käytännöt on myös huomioitu.

Opinnäytetyö on tehty melko itseohjautuvasti. Ohjaajien kanssa on tavattu Teams:n välityksellä kolme kertaa ennen opinnäytetyön esittämistä valmistuvien seminaarissa. Parempi yhteydenpito ohjaajiin olisi voinut edesauttaa opinnäytetyön etenemistä etenkin tietoperustan keräämisen aikana, koska laadultaan vaihtelevaa lähdeaineistoa on paljon saatavilla. Kohdeyrityksen opinnäytetyön ohjaaja on kahden ohjaajan lisäksi lukenut opinnäytetyön kokonaisuudessaan ennen sen julkaisua.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tulokset HR-raportoinnin nykytilasta, mitä HR-raportteja yrityksessä käytetään ja miten niitä pitää kehittää sekä ja HR-analytiikan merkitys tutkittavalle organisaatiolle.

6.1 HR-raportoinnin nykytila organisaatiossa

Haastatteluissa keskusteltiin HR-raportoinnin nykytilasta organisaatiossa ja aluksi kysyttiin millaista henkilödataa ja HR-raportointia meillä on olemassa. Henkilödata ymmärrettiin pääosin melko suppeaksi yrityksessä käytössä olevan HR-järjestelmän, Mepcon tuottamaksi dataksi, jonka jokainen haastateltava toi esille haastatteluissa. HR-raportointi nähtiin enemmän henkilöstöhallinnon näkökulmaa tukevana raportointina eikä liiketoimintaa tukevana.

”Mepcon ympärillä se nähdäkseni pyörii, ja tosiaan niin että ehkä enemmän henkilöstöhallinnon ja sen näkökulmaa tulevaa raportointia, eikä sitten sitä bisnekseen liittyvää” (Haastateltava G).

HR-raportointi nähtiin pääsääntöisesti olevan ad hoc-tyyppistä raportointia, joita on pyydetty HR-osastoa toimittamaan sen mukaan, kun tarvetta ilmenee. Haastateltavat eivät tienneet tai muistaneet mitä kaikkia raportteja on olemassa, mihin heillä on oikeuksia tai miten he itse voit ajaa raportteja. Raportointi on ollut vähällä käytöllä johtajien ja esimiesten näkökulmasta. Raportoinnin mahdollisuudet kuitenkin nähtiin positiivisena ja mahdollisuutena parempaan tietoon henkilöstöstä. Hyvänä asiana pidettiin kuitenkin sitä, että raportteja voi ajaa itse, eivätkä kaikki raportit ole pelkästään henkilöstöosaston ajettavissa tai takana.

Haastateltavat toivat esille myös työterveyshuollon yhteydessä olevan järjestelmän, joka sisältää koko henkilöstön poissaolotiedot, sairauspäivät, lomapäivät ja palkattomat vapaat. Haastateltavat pitivät hyvänä järjestelmän tarjoamaa raportointi mahdollisuutta ja muistutuksia, joita järjestelmä lähettää tiettyjen poissaolokriteerien täytyttyä. Haastatteluissa mainittiin myös teknisen palvelun käytössä olevat tuotannonohjausjärjestelmät ja raportoinnin Qlik Sense –raportointityökalun sekä maahantuojan koulutusten seurantajärjestelmän.

Henkilödatan ja raportoinnin hyödyntämisestä haastatteluissa nousi esille henkilöstön merkkipäiviin ja palvelusvuosiin liittyvät raportit ja niiden hyödyntäminen, muita raportteja haastateltavat eivät muista käyttäneensä. Haasteena haastateltavat pitivät datan puhtautta.

”Järjestelmä itsessään voi toimia hyvin, mutta järjestelmän sisältämässä datassa se ei aina oo ihan niin, se data, joka sinne syötetään voi olla välillä epäkuranttia ja vaatii tulkintaa” (Haastateltava C).

6.2 Erilaiset raportit ja raportoinnin kehittäminen

Toisena kokonaisuutena käsiteltiin raportteja ja raportointia; millaisille raporteille on tarvetta, ja mistä heille olisi hyötyä johtamisen tukena. Haastatteluissa kävi ilmi, että nykyisten HR-raporttien käyttö kokonaisuudessaan on vähäistä ja haastateltavat eivät tienneet tai muistaneet mitä raportteja heillä on käytössä ja mistä he voivat niitä ajaa.

Haastattelussa saatujen tietojen perusteella haastateltavat käyttävät vaihtelevasti Power Bi-raportointiohjelmia sekä Microsoft Excel -laskentataulukon Pivot -ohjelmaa, Qlik Sense analytiikka ohjelma on käytössä teknisen palvelun esihenkilöillä. Näiden avulla saadaan tehokkaasti laskettua tietoja ja saadaan tehtyä yhteenvetoja ja pystytään analysoimaan tietoja niin, että voidaan tehdä vertailuja ja toistuvuuksia. Käytännön työssä saatujen tietojen ja havaintojen perusteella, näistä edellä mainituista ohjelmista kaikki käyttävät Power Bi-raportointia ja Microsoft Excel -laskentataulukon Pivot -ohjelmaa, tässä yhteydessä he eivät muistaneet mainita asiasta.

Raportoinnin mahdollisuuksista esille nousi ajatuksia, voisiko raporttien kautta löytyä esimerkiksi jakamiseen vaikuttavia tekijöitä, jotka voivat johtaa henkilöstön vaihtuvuuteen. Haastateltavien mukaan olisi kiinnostavaa saada myös sellaista tietoa, jolla pystytään peilaamaan tietoja eri toimipisteiden välillä. Kohde yrityksellä on toimipisteitä kolmella eri paikkakunnalla, joissa kaikissa on pääosin samat toiminnot.

Ennakoitavuus nousi yhtenä teema haastatteluissa ja mahdollisuus löytää syy-seuraussuhteita asioiden välillä esimerkiksi eläköitymisen ennustaminen ja henkilöstörakenteet yleensäkin.

”Kun ihmisillä alkaa pikkuhiljaa suorituskvyyssä tapahtua muutoksia, niin et sä huomaa niitä että nyt alkaa tapahtua. Ja siinä kohtaa, kun huomataan, että aika paljon poissaoloja, niin tavallaan vahinko on jo tapahtunut.” (Haastateltava A.)

Haastatteluissa nousi esille ennustettavuutta tukevat ja kokonaiskuvaava hahmottavat raportit. Raportointia, jolla voidaan selvittää, esimerkiksi paljonko yritykseen tulee rahavirtaa per työntekijä ja paljonko työntekijä maksaa työnantajalle sekä paljonko jäi liikevoittoa saamatta esimerkiksi sairauspäivien vuoksi. Olisi myös hyvä tietää mitä ”hyvää” olemme saaneet, paljonko liikevoittoa on tullut tukemalla henkilöstön hyvinvointia.

”- euroja niihin poissaloihin, sitä tietoisuutta pitäisi lisätä enemmän esimiestasolle että, mitä se oikeasti maksaa, kun ollaan poissa. Ja sitten toisin päin kääntäen, mitä se maksaa, jos me pystymme vaikuttamaan siihen ihmiseen, sen hyvinvointiin ja sen terveyteen.” (Haastateltava A.)

Raportointia pitäisi kehittää liiketoiminnan näkökulmasta ”rahallinen rengas” ympärillä, kokonaisvaltaiseksi ja ennakoivaksi. Ennakoivan raportoinnin kehittämistä pidemmällä aikajänteellä, ei yksittäisten kuukausien tai kvartaalien mukaan. Seuraamalla erilaisia mittareita pitkällä aikavälillä esimerkiksi kuinka toiminta ja rakenne on organisaatioissa muuttunut. Kokonaisvaltaisen kuvan muodostaminen ja samalla vertailutietojen kerääminen tuleville vuosille ja sitä kautta ennustettavuutta ja mahdollisuuksia nähdä kehityssuunnat tulevalle toiminnalle.

Reaaliaikaisten, itse ajettavien ja muokattavien, arkea helpottavien ja aikaa säästävien raporttien tarve nostettiin esille haastatteluissa. Raportoinnista haluttiin helposti silmäiltävää, visuaalista dashboard-tyyppisiä, havainnollisia ja yksinkertaisia, jossa tärkeimmät mittarit ja ennusteet ovat ajan tasalla ja järjesteltävissä ja suodatettavissa oman tarpeen mukaan. Yhdellä silmäyksellä pystyisi näkemään tärkeimmät asiat, eikä niitä tarvitse kaivaa ”käppyröiden” seasta. Ajastettavat tai automaattiset raportit nähdään muistuttavan asioista ja näin on helpompi pysyä ajan tasalla ja asiat tehdään oikea-aikaisesti. Raportoinnin hyötynä nähtiin tiedon saanti helposti, ja se että, tiedot pohjautuvat faktoihin.

6.3 HR-analytiikan hyödyntäminen ja mikä on sen merkitys organisaatiolle

Kolmannessa kokonaisuudessa kysymyksillä ja keskustelulla haluttiin vastausta siihen, että mihin HR-analytiikkaa voidaan hyödyntää ja mikä on sen merkitys koko organisaatiolle. Analytiikka sinällään oli haastateltaville tuttua, mutta HR-analytiikka vielä vierasta tai ei osattu ajatella mitä HR-analytiikka pitää sisällään. HR-analytiikan hyödyntämiselle nähtiin selvästi olevan tilausta, mutta vielä ei osattu tarkasti kertoa mihin sitä voidaan hyödyntää.

Hyötynä nähtiin se, että eri asioita, eri tulokulmista tulevia asioita voitaisiin yhdistellä päätösten teossa. Päätökset perustuisivat faktaan eikä ”mututietoon”. Tietoa, joka on kerätty useammasta lähteestä yhteen paikkaan, antaisi paremman perustan päätöksille ja toisi läpinäkyvyyttä päätöksiin. Tietojen manuaalinen kerääminen vähenisi. Esimerkkinä asioiden yhdistelystä, haastateltavat toivat esille sairauspäivien ja tuottavuuden yhdistäminen, kuinka paljon sairauspäivä yritykselle kokonaisuudessaan maksaa, kun otetaan huomioon kaikki asiaan vaikuttavat seikat.

”No sillä tavalla, että jos data olisi helposti saatavilla, niistä varmaan syntyisi jotain ajatuksia ja näkemyksiä, että niitä pystys hyödyntämään sitä siinä toiminnan kehittämässä ja henkilöiden poissaoloissa ” (Haastateltava F).

Hyvänä asiana koettiin se, että esimerkiksi numerot saa aikaan liikehdintää ja lähdetään tutkimaan asioita, joita ei olisi ehkä muuten huomattu. Yksi näkökulmista oli positiiviseksi kääntämisen ajatus. Asioita katsottaisiin positiiviselta näkökulmalta, ei aina negatiivinen näkökulma edellä, tämä näkökulma voisi tulla paremmin esille, kun saadaan oikeanlaista dataa. Ja tätä positiivista tietoa ja näkökulmaa tulisi käyttää enemmän johtamisen apuna.

”Sen minkä satsaa siihen hyvinvointiin, niin se säteilee niin moneen suuntaan sitten plussana, että sitä ei oikein pysty edes rahassa mittaamaan ja kaikkee ei pidä rahassa mitatakaan” (Haastateltava A).

Asiakastiedon ja sidosryhmien, muun muassa maahantuojien tuottaman tiedon yhdistäminen kohdeorganisaation dataan loisi mahdollisuuksia järjestelmälliseen palautteen antoon ja toiminnan jatkuvaan parantamiseen.

”Tärkeimpien sidosryhmien ja asiakkaiden tuottamaa dataa, esimerkiksi erilaiset palautteet, voitaisiin yhdistää meidän omaan ja näin saada analysoitua dataa erilaisista asioista, jotka hyödyntää liiketoimintaa” (Haastateltava H).

Yhtenä haasteena nähtiin, se että miten takaamme sen, että käytettävä data on relevanttia. Kuinka pystytään tunnistamaan aineistosta sen mikä siellä saattaa vääristää lopputulemaa, mitkä asiat ovat merkityksellisiä ja mitkä ei.

”Kuka sen pystyy sitten arvioimaan, että ehkä se on vaan yksittäinen havainto, joka on siellä mukana. Niin tämmöisen aineiston tunnistaminen siellä mikä saattaa vääristää sitä dataa, voi olla vaikeeta, onko se merkityksellinen.” (Haastateltava G.)

Haastatteluissa nousi esille myös huoli siitä, että jos katsotaan asioita numeroiden ja ”käppyröiden” kautta liian mustavalkoisesti, niin unohtuuko siinä ihminen ja inhimillisuus lukujen takana.

”Pelko siitä, että kun mennään data alueelle ja analytiikka alueelle unohtuu ihminen, ja että tavallaan aina pitäis olla sen ihmisen kuva siinä näytön vieressä, kun ruetaan tutkimaan sitä ihmistä. Elämässä voi olla erilaisia tilanteita, asioita syitä ja seurauksia, elämäntilanteista, se ei sais unohtua silloin kun analytiikalla tutkitaan.” (Haastateltava G.)

Organisaatiossa käytössä olevan Qlik Sense analytiikka ohjelman tuotiin esille haastatteluissa. Ohjelmaa käytetään teknisenpalvelun tuottavuuden seuraamiseen ja mittaamiseen. Haastatteluissa nousi esille myös se seikka, että dataa ei kannata kerätä vain sen datan takia. Käytetään dataa päätöksenteon ja johtamisen tukena. Haasteena koettiin myös GDPR, General Data Protection Regulation asiat, koska tiedot henkilöstöstä sisältävät sensitiivistä tietoa.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Lopuksi tässä viimeisessä luvussa käsitellään opinnäytetyön keskeisiä johtopäätöksiä, kehittämisehdotuksia organisaation käytäntöihin ja omaa oppimista opinnäytetyöprojektin aikana.

7.1 Keskeiset johtopäätökset

Päätutkimuskysymyksenä tässä opinnäytetyössä oli:

- Miten HR-raportointia tulisi kehittää, että siitä olisi hyötyä johdolle, esimiehille ja HR:lle?

Alatutkimuskysymyksillä pyrittiin selvittämään, HR-raportoinnin nykytilaa, millaisia HR-raportteja kohde organisaatiossa käytetään ja mihin tarkoituksiin. Haluttiin vastausta siihen millaisille raporteille olisi tarvetta ja mistä raporteista olisi eniten hyötyä. Tavoitteena oli myös saada selville, hyödynnetäänkö jo olemassa olevaa dataa ja mikä on sen merkitys organisaatiolle.

Haastatteluissa saadut tulokset vastasivat hyvin sitä mielikuvaa, ”mutu tuntumaa”, mitä tutkijalla oli tutkittavina olevista asioista, siirryttiin haastatteluiden tulosten avulla tuosta ”tuntumasta” faktoihin. Saramies ja Törnroos (2021, 52) kuvaavat tiedon vaikutusta luotettavampaan päätöksentekoon, sillä voidaan lisätä faktoihin perustuvaa ymmärrystä ja tietoa.

Tutkimuksen perusteella havaittiin useampia HR-raportoinnin kehittämisen kohteita. Havaintojen mukaan HR-raporttien käyttö on hyvin vähäistä ja pääosin käytetään vain niitä raportteja, joita henkilöstöosasto lähettää esihenkilöille. Kysyttäessä, millaista henkilödataa ja HR-raportointia on olemassa, vastaukset käsittivät lähes yksinomaan HR- ja palkkajärjestelmän tuottaman datan. Tämä on linjassa Saramiehen ja Törnroosin (2021, 304) esittämään toteamukseen, että monessa yrityksessä henkilöstöanalytiikka perustuu raporttien tuottamiseen tämän hetken tarpeisiin.

HR-raporttien lisäksi haastatteluissa tuotiin esille muutama maininta oli työntekijöiden leimausjärjestelmästä, joka tuottaa tietoa provisiolaskentaan, läsnäolosta ja euroista. Vastattaessa HR-raportoinnissa käytettäviin järjestelmiin ja työkaluihin esitettyyn kysymykseen, selkeästi oli huomattavissa, että Microsoft Excel oli eniten käytössä oleva työkalu.

Tässä tutkimuksessa kohde yrityksen tuottamassa HR-raportoinnissa ja HR-analytiikassa keskitytään tällä hetkellä tapahtuneiden asioiden ja ilmiöiden selittämiseen eli kuvailevaan analytiikkaan ja tietoa kerätään pelkästään henkilöstöosastolla. Saramies ja Törnroos (2021, 183) sekä Hamilton ja Sode-
man (2020) toteavat saman asian, että hyvin usein HR-analytiikka on pelkästään kuvailevaa tai toteavaa jo tapahtuneiden asioiden kuvaamisesta ja lisäksi tiedon kerääminen ja analysointi tapahtuvat pelkästään henkilöstöosastolla. Kuvailevassa analytiikassa pääpaino on menneiden ja nykyhetken tilanteiden ja asioiden raportoinnissa. Parempi HR-raportointi ja -analytiikka nähtiin kuitenkin ajan-
kohtaisena ja tärkeänä asiana ja erityisesti tunnistettiin siihen liittyvä hyöty. Kuvailevan analytiikan keinoin Saramiehen ja Törnroosin (2021, 183) mukaan voidaan kuitenkin kertoa johdolle, mihin organisaation tulee varautua lähitulevaisuudessa tai pitkällä tähtäimellä. Vaikka kuvaileva analytiikan avulla ei nähdäkään, mikä tilanne on tulevaisuudessa, sen avulla pystytään kuitenkin todentamaan, mihin suuntaan kehitys on kulkenut. Ulrichin ja Dulebohnin (2015) käsitys kuvailevasta ja ennusta-

vasta analytiikasta tukevat myös hyvin tutkimuksessa esiin tulleita asioita. Heidän mukaan sen sijaan, että käytämme kuvailevaa dataa, joka osoittaa kuinka asiat ovat nyt, käyttäisimme ennustavaa analytiikkaa, joka osoittaa kuinka tekemämme vaikuttaa siihen mitä haluamme tapahtuvan ja ennustaa syy-seuraus suhteita. Myös tehokkaat HR-mittarit tuottavat parempaa aineistoa analytiikkaa, kuvailevasta analytiikasta vaihdetaan ennakoivaan analytiikkaan. (Ulrich ja Dulebohn 2015.)

Haasteeksi koettiin, että ei täysin ymmärretä HR-analytiikan tärkeyttä ja tarkoitusta ja että ei ole mahdollista panostaa HR-analytiikan työkalujen kehittämiseen. Saramies ja Törnroos (2021, 23–25) tuovat myös tämän seikan esille ja toteavat, että HR-analytiikasta puhutaan yhä enemmän, mutta välttämättä ei aina ymmärretä sen tarkoitusta. Suomalaisissa organisaatioissa HR-analytiikan koko potentiaali on otettu hitaasti käyttöön, vaikka ollaan kiinnostuneita henkilöstöanalytiikasta, kuitenkin koetaan, ettei osaamista ja työkaluja ole tarpeeksi. Henkilöstöjohtamista ei myöskään koeta keskeisenä liiketoimintaa tukevana tehtävänä. Saramies ja Törnroos (2021, 98) tuovat esille myös sen seikan, että organisaation liiketoimintajohtajat eivät vielä itse osaa tarjota selkeitä aihioita mitä kannattaa tutkia tai kartoittaa.

Toisena haasteena analytiikan laajemmalle hyödyntämiselle organisaatioissa nähtiin erityisesti myös se, että tieto on hajallaan monessa eri järjestelmässä, eikä organisaatioissa ole työkaluja yhdistää näitä tietoja. Yritykseltä puuttuu yhtenäinen raportointi järjestelmä. Ymmärrys HR-analytiikan hyödyntämisestä nousee esiin Saramiehen ja Törnroosin (2021, 50–52) kuvaamissa haastetilanteissa. Haastateltavien mielestä tiedoista pystyttiin kuitenkin tekemään johtopäätöksiä ja päätelmiä, mutta varsinaiset lukuihin perustuvat päätelmät puuttuivat lähes kokonaan. Henkilöstöön liittyvän tiedon hyödyntäminen on vähäistä, vaikka sitä tietoa on paljon käytettävissä. Kuten Saramies ja Törnroos (2021, 1) pohtivat analytiikan osuutta henkilöstöjohtamisessa, heidän mielestään henkilöstöjohtoa ei vielä nähdä liiketoiminnan strategisena kumppanina.

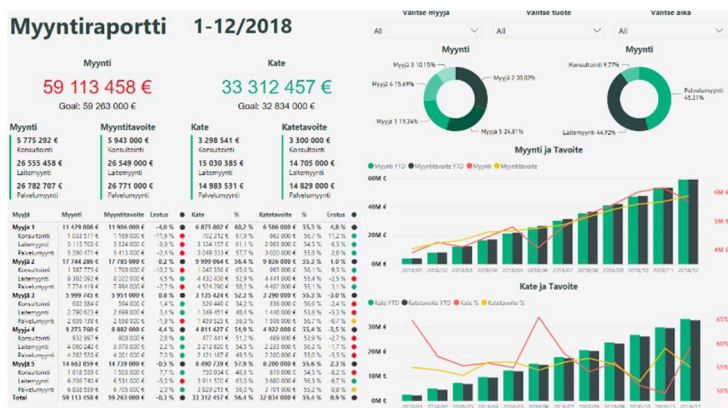
Laajemmalle HR-tiedon analysoinnille olisi potentiaalia huomattavasti enemmän. Osa haastateltavista näki HR-analytiikan nykytilassa huomattavasti enemmän kehitettävää, kun taas osa oli nykytilaan huomattavasti tyytyväisempiä. Haastateltavat kokivat kuitenkin, että HR-analytiikan hyödyntäminen on suppeaa tällä hetkellä, tai sitä ei ole ollenkaan käytössä mutta kaikki toivoivat kehitystä ja parannusta. Eniten painotettiin ja toivottiin reaaliaikaisempaa tietoa sekä ennustamista tulevaisuuteen. Tämä tukee myös aiemmin teoriaosuudessa esiin nousseita HR-analytiikan etuja ja hyötyjä. HR-analytiikalla nähtiin paljon mahdollisuuksia tulevaisuudessa eri toimintojen kehittämisessä, mutta myös yleisesti henkilöstöjohtamisessa. Analytiikan hyödyntäminen henkilöstöjohtamisessa mahdollistaa kilpailuetua, suorituskyky lisääntyy ja parantaa yleensäkin henkilöstöjohtamisen tasoa (Saramies & Törnroos 2021, 1).

Kysyttäessä HR-analytiikan merkityksestä päätöksenteossa, vastaajista pääosa totesi, että siitä voisi olla hyötyä, mutta eivät osanneet eritellä mitä se olisi. HR-raportoinnin ja HR-analytiikan käyttöä päätöksenteon tukena, näyttäisi pysähtyvän ”oishan se kiva” vastausvaihtoehdon tasolle. HR-raportointia tuotetaan lähinnä omiin päivittäisiin ad-hoc-tyyppisiin operatiivisiin tarpeisiin, raporttien tietoa ei osasta käyttää ja hyödyntää strategisen päätöksenteon tai johtamisen tukena. Kuitenkin HR-analytiikka koetaan vastaajien mielestä mahdollisuutena päätöksenteossa. Vastaajat toteavat, että hyvin

todennäköisesti HR-raportointia ja HR-analytiikkaa tullaan hyödyntämään enemmän tulevaisuudessa. Ulrich ja Dulebon (2015) tuovat esiin seikan, että näyttöön perustuvasta HR-analytiikasta on tullut yhä tärkeämpi liiketoiminnan tuki. HR-analytiikan avulla voidaan perustella, priorisoida ja parantaa päätöksen tekoa paremmin ja lisätä arvoa toimia liiketoiminnan tukena. HR:n tarkoituksena on arvon luominen ja parannettu HR-analytiikka antaa siihen keinot. Saramies ja Törnroos tuovat myös esille sen seikan, että HR-analytiikka ymmärretään organisaatiossa peruskäsitteenä, mutta suurin osa organisaatioista käyttää ja hyödyntää vielä kuvailevaa analytiikkaa. Kuvailevalla analytiikalla nähdään mitä tapahtui, katsotaan jo tapahtuneita asioita ja ilmiöitä, vain osa organisaatioista osaa käyttää ja hyödyntää edistyneempää, ennakoivaa ja ohjaavaa analytiikkaa. (Saramies & Törnroos 2021, 23–25.)

Johtopäätöksenä HR-raportoinnin kehittämisen ja hyödyntämisen vastausten perusteella voidaan sanoa, että tämänhetkinen organisaation HR-raportoinnin käyttö on painottunut hyvin vahvasti taloudelliseen näkökulmaan esimerkiksi sairauspoissaolojen tarkastelemiseen taloudellisen näkökulman kautta. Verrattaessa opinnäytetyön teoreettiseen viitekehukseen, vahvempana nähdään taloudellinen näkökulma kuin henkilöstön suoriutuminen paremmin omassa työssään tai kuinka saataisiin enemmän kilpailuetua.

Raporttien luotettavuus ja luettavuus ovat tärkeässä roolissa samalla korostui myös se että, tarvittaessa pystytään jatkotyöstämään raportteja porautumalla syvemmälle esimerkiksi lukuihin sekä lukujen taustalla näyttäytyviin tekijöihin tekijöihin, tällöin BI-järjestelmien merkitys korostui työkaluratkaisuna. Raportoinnin nykytilaa tarkasteltaessa Microsoft Excelin ja Power BI:n parempi ja syvällisempi osaaminen syventäisivät osaamista raporttien edelleen jalostamisessa ja laajentaisivat käytössä olevien työkalujen kokonaisuutta. Dashboardien käyttö tukisi nykyaikaisia raportointimenetelmiä. Kuvassa 11 on esimerkki ja havainnollistettu BI-raportoinnin näkymää.



KUVA 11. Havainnekuva BI-raportoinnista

Haastateltavat kokivat, että syvällisemmällä seuraamisella pystyttäisiin havaitsemaan muun muassa heikentynyt työhyvinvointi aikaisemmin, mutta myös pureutumaan juurisyihin taustalla sekä tutki- maan, ovatko kohdistetut toimenpiteet oikeita. Analytiikalta toivottiin parempaa ennustamista tulevaisuuteen sekä erilaisten toimintaa tai taloutta kuvaavien lukujen ja HR-tiedon yhdistämistä. Esimerkiksi Saramies ja Törnroos (2021, 31) toteavat, että henkilöstöön liittyvästä mittaamisesta saadaan huomattavasti enemmän irti silloin kun henkilöstöön liittyvää tietoa yhdistellään taloutta tai

toimintaa kuvaaviin lukuihin ja tietoihin. Lisäksi Saramiehen ja Törnroosin (2021, 186) mukaan tiedon tulisi olla tulevaisuuteen katsovaa ja ennustavaa, jolloin sillä olisi painoarvoa päätöksenteossa. Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että HR-analytiikka on aiheena kiinnostava ja ajankohmainen, mutta se on vielä melko tuntematonta etenkin käytännön tasolla.

Haastatteluissa tuli esille, että erilaisia asioita haluttiin seurata ja mitata erityisesti kustannusnäkökulmasta, mutta myös työntekijöiden hyvinvoinnin edistämisen kannalta. Tutkimuksen pohjalta voin todeta, että kohde organisaatio hyötyisi HR-analytiikan laajemmasta hyödyntämisestä monella eri tavalla. Tulevaisuuden haasteet, kuten esimerkiksi eläköitymiset, työvoiman saatavuus ja kustannuspaineet ovat omiaan heikentämään tuottavuutta ja työhyvinvointia. Nämä näkyvät muun muassa lisääntyneinä sairauspoissaoloina, tehokkuuden laskuna ja tuottavuuden heikkenemisenä, jotka puolestaan heijastuvat organisaatiotasolla työn tuottavuuteen sekä toiminnan tuloksellisuuteen. (Kaijala & Tolvanen 2020, 47.)

Haastateltavat eivät maininneet samoja kohde yrityksen käytössä olevia raportointi- tai analytiikkatyökaluja. Varsinaista tiedon yhdistelyä ja syy-seuraus-suhteiden löytämistä pohjautuen analytiikkaan tai selkeisiin lukuihin nykyisen mittaamisen avulla ei kaikilla organisaatioissa ollut mahdollista tehdä. Tähän tilanteeseen kaikki haastateltavat toivoivat muutosta. Selkeästi tarve oli eri tietojen yhdistelemisessä, syy-seuraussuhteiden ja riippuvuuksien löytymiselle.

Osa haastateltavista, henkilöstömäärältään pienempien osastojen esihenkilöt, pystyvät kuitenkin tekemään vertailua ja löytämään syy-seuraus-suhteita nykyisten tietojen ja raporttien pohjalta. Mutta pääosin tällaiset päätelmät olivat kuitenkin HR-osastolla tehtyä pohdintaa ja päättelyä. Pienempien osastojen esihenkilöt olivat myös pystyneet kehittämään toimenpiteitä ja arvioimaan niiden vaikuttavuutta. Näen, että tämä on ollut mahdollista sen vuoksi, että henkilöstö määrältään pienemmillä osastoilla asiat ovat helpommin yhdisteltävissä ja pääteltävissä. Mutta tämän osittain hiljaisen tiedon kääntäminen lukujen kautta johdettavaan muotoon olisi yksi keino parempaan päätöksentekoon. Vaikka henkilöstöosastolla tiedetään mitä ja miksi tulee seurata, on henkilöstöanalytiikka vaikuttava keino konkretisoida sitä myös muille. Analytiikka tekee näkyväksi asioiden yhteyksiä toisiinsa ja selkeyttää tätä eri kohderyhmille. Lisäksi henkilöstöanalytiikalla voidaan tuoda esiin uusia seurattavia mittareita, joita ei ehkä muutoin olisi mielletty tärkeiksi. (Saramies & Törnroos. 2021, 142.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen pohjalta voin todeta, että päätöksenteon haasteisiin on mahdollista vastata paremman ja laajemman HR-analytiikan avulla. Kun mittaaminen on ennakoivaa ja sen avulla voidaan yhdistellä asioita ja löytää syy-seuraus-suhteita, ja tämä auttaa havaitsemaan muutokset aiemmin, jolloin myös toimenpiteet voidaan suunnata oikea-aikaisemmin. Mutta on myös muistettava, että teknologia täydentää henkilöstöhallintoa, se ei saa ottaa sitä kokonaan hallintaan. Hyviä tuloksia saadaan silloin, kun teknologian ja inhimillisyyden välillä säilytetään tasapaino ja molemmat tuovat parhaat puolet toisistaan esille.

Kaikki haastateltavat olivat myös itse sitä mieltä, että HR-raportoinnissa on vielä kehitettävää ja syvällisemmälle HR-analytiikalle nähtiin selkeä tarve organisaatioissa. Keskeisimmäksi haasteeksi datan yhdistämisessä haastateltavat kokivat useassa eri järjestelmässä hajallaan olevan tiedon. Eri järjes-

telmissä olevat tiedot ja eri järjestelmät eivät kommunikoi keskenään, jolloin tietoja on hankala yhdistää. Hajallaan oleva tieto nousi myös teoriaosuudessa keskeiseksi haasteeksi (Saramies & Törnroos 2021, 22). Tähän haasteeseen toivottiin ratkaisua, sillä käytettävissä oleva suuri datan määrä haluttiin saada hyödynnettyä. Toivottiin valmista ratkaisua ja selkeää, toimivaa järjestelmää, jonka avulla tietoa olisi mahdollista yhdistellä.

Siirtyminen tuloksista toimenpiteisiin on vaikein ja samalla myös vaikuttavin askel (Saramies & Törnroos 2021, 243). Onnistunut muutoksen varmistaminen lähtee tulosten kertomisesta ja niistä johdetuista toimenpiteistä, tulosten perusteella toimimisesta ja seurannasta mihin tilanteet kehittyvät (Saramies & Törnroos 2021, 251). Opinnäytetyö ja sen tulokset esiteltiin Teams:lla johtoryhmälle ja hallitukselle, jossa vielä keskusteltiin HR-raportoinnin ja HR-analytiikan merkityksestä, mahdollisuuksista ja tulevaisuudesta johtamisen tukena.

7.2 Kehittämissuositukset

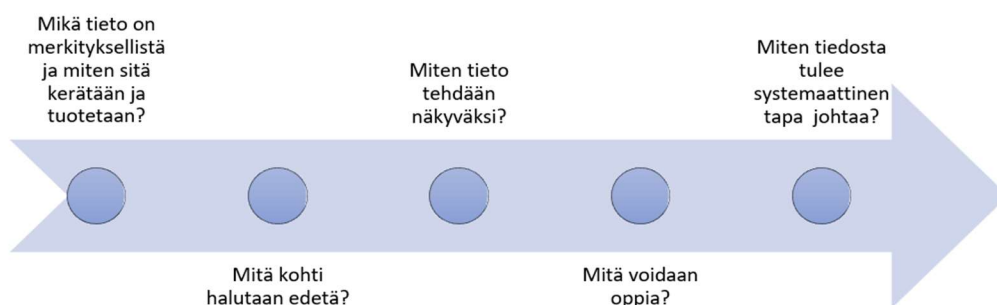
Opinnäytetyö on alkusysäys HR-raportoinnin ja HR-analytiikan kehittämiseksi kohde organisaatiossa. HR-analytiikalla nähtiin paljon mahdollisuuksia ja toivottiin, että järjestelmiin ja analytiikan kehittämiseen voitaisiin tulevaisuudessa panostaa yhä enemmän. Eniten toivottiin sitä, että pystyttäisiin yhdistämään tietoja, kuten taloudellista ja tuotannollista informaatiota ja HR-tietoon tai kuormittavuutta ja työhyvinvointikokemusta ohjaamaan ja tukemaan päätöksentekoa muun muassa työhyvinvointiasiossa. Luotettavaan päätöksentekoon tarvitaan tietoa monesta lähteestä ja tärkeämpää on aito pyrkimys lisätä tietoon perustuvaa päätöksentekoa kuin metsästä täydellistä tietoa (Saramäki & Törnroos 2021, 54). Hyvällä HR-raportoinnilla voidaan muuttaa ajattelutapaa, kustannusten sijaan on mielekkäämpää ajatella työtä ja sen arvoa. Raporttien tulisi perustua loppukäyttäjien tarpeisiin ja niiden pitäisi olla tarkkaan harkittuja ja määriteltyjä, datan laatua unohtamatta. Lisäksi toivottiin reaaliaikaisuutta, selkeämpää tietojen kohdennettavuutta ja eri toimenpiteiden vaikutuksia.

HR-analytiikan käyttö on vielä vähäistä, koska yrityksessä saatavilla olevia analytiikka työkaluja ei osasta hyödyntää tai käytä. Kun data saadaan parhaaseen mahdolliseen hyötykäyttöön, saadaan siitä myös hyötyä johtamiselle ja liiketoiminnalle. Perustehtävä HR-analytiikalla on tuottaa lisäarvoa liiketoiminnalle, ei HR-osastolle (Saramäki & Törnroos 2021, 54). HR-analytiikan kehittämiseksi ensimmäinen askel on kuitenkin sen, että se otetaan oikeasti ja rohkeasti käyttöön, vaikka pienin askelein.

Näen, että HR-raportoinnin parantaminen ja HR-analytiikka tarjoaa laajoja mahdollisuuksia johtamisen kehittämiseen ja päätöksenteon tueksi, mutta myös muuhun henkilöstöjohtamiseen. Tämän tutkimuksen ja aiemmin esitetyn teorian pohjalta voidaan todeta, että kohde organisaatio hyötyisi syvällisemmästä analytiikasta. Parempi lukuihin ja analytiikkaan pohjautuva tieto auttaisi vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin ja kohdistamaan toimenpiteitä oikea-aikaisemmin ja oikeisiin kohtiin. Hyvin pian kuvailevasta analytiikasta pitää pyrkiä eteenpäin seuraavalle tasolle, ennakoivaan ja ohjaavaan analytiikkaan. Henkilöstöhallinnon osuus analytiikan laajassa kokonaisuudessa on vain yksi näkökulma, ja pelkästään HR-raportteja analysoimalla saadaan yksipuolista tietoa muun muassa henkilöstön jaksamisesta tai työhyvinvoinnista. Esimerkiksi henkilöstön sairauksista ja työkyvyttömyydestä

kertyy paljon dataa, tämä data on vain yksi näkökulma ja edustaa pientä joukkoa koko henkilöstöstä. Dataa hyvästä työkyvystä vähemmän, ja suurempi osa henkilöstöstä voi hyvin. Hyvinvoivasta henkilöstöstä pitäisi olla kiinnostuneita ja pyrkiä ymmärtämään, miksi he voivat hyvin. Analytiikkaa kannattaa kehittää koko organisaation tasolla, ei kertaluontoisena projektina, ja sitouttaa organisaatio tiedolla johtamiseen. Ohjelmistot tai työkalut eivät itsessään tuo ratkaisuja ongelmiin. Kannattaa myös pohtia sitä, miksi HR-raportteja tehdään ja ovatko ne kaikki tarpeellisia ja käytetäänkö raporttien tietoa oikeasti hyödyksi.

HR-raportointia lähdetään kehittämään suunnitelmallisempaan suuntaan haastateltavilta saatujen toiveiden pohjalta ja samalla paneudutaan siihen, miten niistä saadaan paras hyöty päätöksenteon tueksi. Tällä hetkellä yritysmaailmaa varjostaa epävarmuus tulevasta, joten olisi hyvä panostaa ennustettavuutta lisääviin työkaluihin. Yhtenäisen raportointiohjelmiston tärkeyttä korostetaan ja sen hankkimista pyritään nopeuttamaan. Relevantin, ajantasaisen ja helposti saatavilla olevan tiedon avulla pystytään tekemään päätöksiä ketterästi ja nopeasti. Kuitenkin kuten Saramies ja Törnroos (2021, 110) korostavat henkilöstöanalytiikkaan ei kannata hypätä suin päin. Ennen ensimmäistä projektia on hyvä luoda edellytykset analytiikan onnistumiselle, huomio HR-tiedolla johtamisen edellytyksiin ja organisaation strategiaan ja teknisiin valmiuksiin. Ensimmäiseksi projektiksi kannattaa valita kriittinen ja lisäarvoa tuottava mutta realistinen analyysi, jonka tarkoituksena on luoda hyötyä liiketoiminnalle. Projektissa tueksi kannattaa etsiä tarvittavia osaamisia organisaation sisältä ja hyödyllisiä sidosryhmiä, koska tiedolla johtaminen on koko organisaation asia. Kun lähdetään toteuttamaan henkilöstöanalytiikka, myös odotuksia on johdettava aktiivisesti. (Saramies & Törnroos 2021, 110.) Kuvassa 12 on mallinnettu omaa raportoinnin ja analytiikan jatko projektia.



KUVA 12. Oma malli analytiikan projektille

Tämän opinnäytetyön pääasiallinen tarkoitus oli selvittää, millainen on HR-raportoinnin nykytila, millaisille raporteille olisi tarvetta ja miten HR-analytiikkaa voidaan hyödyntää kohde organisaatiossa. Kuten Ulrich ja Dulebohn (2015) toteavat, pidä toimenpiteet yksinkertaisina ja keskity päätöksiin. Kelvollisen datan muuttaminen päätöksiksi tulee olla HR-analytiikan painopiste ja HR-ammattilaisten vastuulla. Saatujen tietojen ja tulosten perusteella kohdeyrityksessä on jo lähdetty parantamaan esimerkiksi HR-järjestelmästä esihenkilöille lähtevien ajantasaisten muistutusten määrää ja lähetys tiheyttä. Muistutukset muun muassa koeajan päättymisestä ja merkkipäivistä auttaa esihenkilöä työn organisoinnissa ja pitää ajan tasalla henkilöstöasioissa. Toinen jo toimeenpantu toimenpide on reaaliaikaisempi hallinnon työntekijöiden työajanseuranta. Nämä toimenpiteet oli helppo toteuttaa jo olemassa olevalla HR-alustalla, eivätkä vaatineet rahallista panostusta laitteisiin tai ohjelmiin.

Sitran julkaiseman Megatrendit 2023 selvityksessä merkittäväksi trendiksi nousee digitalisaation ja teknologian kehittyminen HR:ssä sekä datan määrän lisääntyminen. Teknologiaa hyödynnetään yhä enemmän esimerkiksi rekrytoinnissa, perehdyttämisessä ja suorituksen johtamisessa. Henkilöstöhallinnon prosessien tehokkaampi ja joustavampi hoitaminen mahdollistuu paremmin digitalisaation avulla. Digitalisaation avulla saadaan myös uudenlaisia mahdollisuuksia tiedolla johtamiseen. Datan määrän lisääntyessä herää kysymys mistä data kertoo ja miten sitä voidaan hyödyntää vastuullisesti ja kuka datan omistaa? (Sitra 2023)

Jatkotutkimus, josta kohdeorganisaatio hyötyisi olisi henkilöstön vaihtuvuutta koskevien syiden selvittäminen. Haastatteluissa tuotiin esille huoli henkilöstön vaihtuvuudesta, mutta varsinaisia syitä tähän ilmiöön ei tiedetä. Vaihtuvuuden syiden selvittäminen ja ymmärtäminen auttaisi estämään työntekijöiden lähtemistä ja pitämään kiinni osaajista, sekä ymmärtämään vaihtuvuudesta syntyviä kustannuksia.

7.3 Oma työskentely ja oppiminen

Pohtiessani opinnäytetyön aihetta oli selvää, että haluan tehdä sen omalle työnantajalleni kohdeorganisaatio X Oy:lle, jo ihan ajankäytönkin näkökulmasta, opinnäytetyön aihealue ja kokonaisuus minulla oli itselläni melko selvänä mielessäni. Ongelmaksi tämän opinnäytetyön tekemisessä nousi aiheen rajaus, yhdessä tutkimuksessa kun ei voi ratkaista kaikkia ongelmia, mitkä aiheeseen liittyy.

Toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen jälkeen tutkittava aihe vahvistui ja halusin saada siihen vastauksia. Aihe rajautui HR-datan raportointiin ja raportoinnin hyödyntämiseen päätöstentseissa sekä analytiikan käyttöön datan yhdistämisessä. HR-raportointiin ja HR-analytiikkaan liittyvä aihe oli tutkijalle mielenkiintoinen ja kohdeorganisaatiolle tarpeellinen. Yritys X Oy:ssä ei osata vielä mieltää HR-raportoinnin tai –analytiikan tärkeyttä ja käytettävyyttä päätöksenteon tukena. Yrityksessä HR-data on tallennettu useisiin eri järjestelmiin ja tiedostorakenteisiin, data on siiloutunutta, minkä takia sen hyödyntäminen on haastavaa. Organisaation ongelmana koettiin päätösten perustuvan suurelta osin olettamuksiin, ennemmin kuin tietoon. Vilka (2021b, 3) korostaa määrittelemään täsmällisesti asiaongelman, josta tutkimusongelman eli pääkysymyksen johtaminen on helppoa ja johdonmukaista, sen jälkeen luodaan helposti tutkimuskysymykset.

Opinnäytetyöprosessi oli kokonaisuudessaan hyvin mielenkiintoinen ja opettavainen projekti, jonka aikana on koettu vaikeampia ja helpompia vaiheita. Käytännönläheisestä, ”kädet savessa –tekijästä” on jo kuoriutunut innokas tutkijan alku. Motivaatio oli aika ajoin erittäin vähissä opinnäytetyön edistämiseen, työ- ja muiden asioiden myötä aika oli myös rajallista, mutta aiheen kiinnostavuus ja ajankohtaisuus sai jatkamaan ja vaikutti motivaation säilymiseen. Opinnäytetyön aihepiiriin, HR-analytiikkaan, liittyvää kirjallista materiaalia on koko ajan tulossa lisää, joka osaltaan vaikeutti työstä irti päästämiseen.

Opinnäytetyön tavoite oli koko ajan melko selkeänä mielessäni, mutta sen auki kirjoittaminen ei ollutkaan helppoa. Teoria osuuden kirjoittaminen ja haastattelujen purku onnistuvat hyvin pienemmissä erissä iltaisin töiden jälkeen ja viikonloppuisin. Haastattelujen vastaukset vastasivat hyvin omaa käsitystäni yrityksen sen hetkisestä HR-raportoinnista ja HR-analytiikan tilasta. Haastatteluti-

lanteissa haastetta loi se, että haastattelijana en saanut esittää omia käsityksiä asiasta vaan piti pitäytyä haastattelijan neutraalissa roolissa. HR-raporttien käytön laajuudesta saadut vastaukset hie- man yllättivät, olin mieltänyt ja ajatellut ”mutu tuntumalla”, että niitä käytetään enemmän ja laajem- min.

Rajaukset aiheen ympärillä aiheuttivat minulle haasteita läpi prosessin, ei vain alkuvaiheessa, Metsä- muuronen (2011, 23) kuvaa tätä tavalliseksi ongelmaksi opiskelijalle. Uteliaisuuteni johdatti minut usein, aineistoa etsiessäni ja tähän työhön liittyen väärille urille. Kaikesta löytämästäni tiedosta ei ole ollut hyötyä opinnäytetyön kannalta, mutta oma tietopääoma kasvanut ja lisääntynyt tämän proses- sin aikana valtavasti. Omaan päivittäiseen työhöni olen saanut paljon uutta pohdittavaa ja seuraavia projekteja on jo työnalla. Luin ennen opinnäytetyön aloittamista Vilkan (2020) käytännönläheisen kirjan Akateemisen lukemisen ja kirjoittamisen opas. Kirjasta sain hyviä vinkkejä koko opinnäytetyön tekemiseen, mutta en kuitenkaan saanut hillittyä itseäni lukemasta myös aiheen ulkopuolelta, ja tä- hän kului tarpeettomasti aikaa, mutta ei se kuitenkaan mennyt hukkaan.

Henkilöstöjohtamisesta ja strategisesta henkilöstötyöstä professori Riitta Viitala, joka toimii Vaasan yliopiston johtamisen yksikössä, on kirjoittanut paljon, muiden asiantuntijoiden teoksia löysin vä- hemmän. Lähdeaineistoni perustuukin pitkälti Viitalan eri vuosien teoksiin ja hänen näkemyksiinsä. Toinen paljon teoriaosuudessa käyttämäni kirja on Jaana Saramiehen ja Maria Törnroos vuonna 2021 kirjoittama Henkilöstöanalytiikka, mittaa, ymmärrä, menesty –kirja, joka uutuudellaan ja mie- lenkiitoisella otteellaan sai minut yhä enemmän kiinnostumaan henkilöstöanalytiikan tärkeydestä ja sen vaiheista, ja muistuttamaan, että HR-analytiikka ei ole pelkästään järjestelmäprojekti. HR-analy- tiikan tietoon perustuvalla lähestymistavalla mahdollistamme paremman johtamisen ja parempien päätösten tekemisen.

Opinnäytetyöstä ja siihen liittyvistä haastatteluista ja niiden aiheista oli keskustelua jo aiemmin koh- deorganisaatiossa, joten haastattelut ja haastattelun aiheet olivat jo tuttuja eivätkä tulleet yllätyk- senä haastateltaville. Kysymyksiä ei annettu ennakoon haastateltaville, joka osoittautui muutaman haastateltavan kohdalla hieman haasteelliseksi, huonoksi valinnaksi. Heille olisi ollut parempi vaihto- ehto saada valmistautua kysymyksiin rauhassa ja esittää sitten valmiit mietityt vastaukset haastatte- lutilanteessa. Mutta uskoakseni tämä virhe ei ollut relevantti haastattelujen tulosten arvioinnissa.

Teemahaastattelujen lisäksi, alkuperäisen suunnitelman mukaan, oli suunniteltu pidettäväksi yhtei- nen työpaja, palvelumuotoilun keinoja hyväksi käyttäen. Työpajaan oli suunniteltu osallistuvan kaikki haastateltavat. Työpajassa olisi voinut syventää ymmärrystä, lisätä vuorovaikutusta ja työstää haas- tatteluista nousseita asioita ja kehitysehdotuksia yhdessä eteenpäin. Työpajatyöskentelyllä olisi voi- nut osallistaa esihenkilöitä enemmän ja syventää HR-raportoinnin ja HR-analytiikan merkitystä orga- nisaatiossa. Työpajan tuloksia olisi voinut hyödyntää tässä opinnäytetyössä sekä jatkotyöskentelyssä mutta myös HR-toimintojen kehittämisessä. Työpajaa ei valitettavasti saatu toteutettua, mutta jär- jestin maaliskuussa 2023 Microsoft Teams-sovelluksella kokouksen, johon kutsuin yrityksen hallituk- sen ja johtoryhmän jäsenet. Kokouksessa esittelin opinnäytetyön, sen tulokset ja suunnitellut jatko- toimenpiteet.

Tulosten ja johtopäätösten analysointiin ja kirjoittamiseen olisin tarvinnut pidempää yhtenäistä aikaa, näin ajatukset olisivat pysyneet paremmin yhtenäisinä, eikä aina olisi tarvinnut aloittaa alusta. Opiskeluun ja opinnäytetyön tekemiseen käytin loma- ja vapaapäiviäni, opintovapaan pitäminen olisi ollut luksusta, mutta tällä kertaa se ei ollut mahdollista. Suunnitelmani työn valmistumiseen oli huh-tikuu 2023, koska alun alkaen en halunnut liian tiukkaa aikataulutusta. Tämä aikataulu onnistuikin hyvin, pysyin aikataulussa, ja työ valmistui jo hieman odotettu aikaisemmin.

Opinnäytetyöprosessin aikana opin tutkimuksen tekemisestä, tieteellisiin menetelmiin liittyvistä valinnoista ja tieteellisestä kirjoittamisesta. Opin myös sen, että opinnäytetyön tekeminen ja tutkijan työ vaatii paitsi paljon itsekuria myös pitkäjänteisyyttä, mutta toisaalta se tuo myös vapauden ajatella. Teoria osuuden kirjoittaminen oli itselleni helpoin osuus koko prosessissa. Haasteita minulle tuotti eniten tutkimustulosten läpikäynti ja johtopäätösten tekeminen.

Tutustuin lähdeaineistoon laajemmin kuin mitä käytin tähän opinnäytetyöhön. Koen, että oma ammatillinen osaamiseni ja tietämykseni kasvoi ja päivittyi huomattavasti opinnäytetyöprosessin myötä. Prosessin alussa otin tavoitteeksi lisätä omaa tietoutta henkilöstöanalytiikasta ja sen mahdollisuuksista paremman johtamisen ja parempien päätösten tekemisessä. Uuden tiedon ”siemen” jäi itämään ja on hyödynnettävissä tulevaisuudessa. Olen myös oppinut tehokkaampaan tiedonhakuun, muun muassa silmäilevään lukemiseen. Silmäilevän lukemisen oppiminen oli tärkeää, koska tietoa on tarjolla valtavasti. Lähdekritiisyys on myös kasvanut opinnäytetyön edetessä.

Opinnäytetyötä viimeistellessä, huomasin asioita, mitä olisi voitu tehdä toisin muun muassa tutkimuksen suunnittelussa tai haastattelukysymyksissä. Vielä parempi teoriaan ja aikaisempiin samasta aiheesta tehtyjen opinnäytetöihin tutustuminen olisi voinut antaa lisätietoa tutkimuksen pohjalle. Opinnäytetyön teorian olisi ollut hyvä rajata hieman toisella tapaa. Haastattelukysymyksiä olisi, näin jälkikäteen mietittynä pitänyt vielä tarkentaa ja tehdä niistä yksityiskohtaisempia. Varmasti aina löytyy parannettavaa, ja tätä opinnäytetyötä voi ”viilata” loputtomasti, mutta joskus se on pääsetettävä käsistään arvioitavaksi. Opinnäytetyön aiheeksi kannattaa valita aihe, joka todella kiinnostaa ja auttaa eteenpäin omassa ammatillisessa kasvussa.

Tämä opinnäytetyöprojekti on ollut kaikin puolin opettavainen kokemus. Asiaosaaminen niin HR-raportointiin kuin HR-analytiikkaan liittyen on syventynyt ja kehittynyt. Tehdyt haastattelut vahvistivat omaa ”mutu tuntumaa” siitä mitä HR-raportoinnista ja -analytiikasta ymmärretään ja tiedetään, kuinka sitä hyödynnetään kohde organisaatiossa ja miten sitä arvostetaan johtamisen ja liiketoiminnan tukena. Tämä projekti on kuitenkin osoittanut, että johtamisen ja liiketoiminnan tukena on syytä käyttää HR-analytiikkaa, esimerkiksi HR-prosessien kehittämiseen ja tulevaisuutta mallintavien henkilöstöennusteiden tekemiseen. HR-raportointi kerää henkilöstön tunnusluvut automatisoidusti yhteen ja tiedon tarvitsijat saavat dataa henkilöstöstä aina kun on tarvetta. Ennustettavuuden lisäksi ajantasaisen, relevantin ja helposti saatavilla olevan tiedon avulla pystytään tekemään operatiivisia päätöksiä nopeasti ja ketterästi. HR:n tulee varmistaa, että käytössä olevat keinot kuljettavat työsuhteisiin liittyvää dataa helposti ja esteettömästi yrityksen tietovirroissa. HR-datan ymmärtäminen ei vaadi kalliiden konsulttien palkkaamista vaan työn voi aloittaa tutustumalla kaikkeen siihen dataan mitä organisaatio jo nyt tuottaa. HR-analytiikan avulla tietojen yhdistäminen muuhun liiketoiminta-

tietoon sekä syys-seuraus-suhteiden tunnistaminen antavat paremman mahdollisuuden päätöksentekoon liiketoimintalähtöisesti. Hyvä HR-raportointi ja -analytiikka tukevat liiketoimintajohtamista, mikä näkyy pitkällä tähtäimellä yrityksen kilpailukykyä ja tuottavuuden kasvuna.

LÄHTEET

- Aaltio, Iris, Puusa, Anu 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, Anu & Juuti, Pauli (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki. Gaudeamus, 177–188.
- Aaltonen, Mika 2019. Tekoäly. Ihminen ja kone. Alma Talent. Helsinki
- Armstrong, Michael 2016. Armstrong ´s Handbook of Strategic Human Resource Management. Sixth edition. PoganPage. London Philadelphia New Delhi.
- Auvinen, Tommi, Lämsä, Anna-Maija 2020. Henkilöstöjohtamisen trendit digitalisoituvassa toimintaympäristössä. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 25(1), 14-26. http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol25_no1_pages_14-26.pdf
- Berry, Mark 2015. How to fail at HR analytics in 7 easy steps. HR Magazine. <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0116-how-to-fail-at-analytics.aspx>. Viitattu 26.11.2022.
- Clegg, Stewart R, Kornberger, Martin & Pitsis, Tyrone S 2016. *Managing & organizations. An Introduction to Theory and Practice*. Fourth edition. Sage Publication Ltd.
- Cohen, Debra 2015. HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies. *Human Resoure Management Review*. 25 (2), 205–215. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482215000078>. Viitattu 9.10.2022.
- Davenport, Thomas H., Harris Jeanne G. 2007. *Analysoi ja voita - Kilpailun uusi tiede*. Talentum. Helsinki.
- Deloitte. (2019) Global human capital trends 2018. Saatavilla <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends.html>.
- Deloitte (2021) Global human capital trends 2020. Saatavilla <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/human-capital/articles/hc-trends-2020.html>
- Eskola, Jari, Suoranta, Juha 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Fitz-enz Jac, Mattox, John 2014. *Predictive Analytics for Human Resources*. Haettu 22.2.2023 osoitteesta <https://www.wiley.com/en-us/Predictive+Analytics+for+Human+Resources-p-9781118893678>
- Frimodig, Lotta 2022. Tietojohtamisen teknologioiden käyttöönotto vaatii vision ja datastrategian tiukarttoineen. *Tietoasiantuntija-lehti* 37 (4), 14. Haettu osoitteesta: https://www.tietojohtaminen.com/sites/default/files/frimodig_ta4-22.pdf. Viitattu 6.1.2023
- Gasse, Riikka 2022. Digitaalinen työympäristö. Näin taivutat teknologian yrityksen tarpeisiin. Alma-Talent. Helsinki.
- Hakala, Juha, T. 2022. *Oivallus. Ratkaiseva välähdys ja mitä siitä tiedetään*. Alma Talent. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

- Hamilton, R.H, Sodeman, William A 2020. The questions we ask: Opportunities and challenges for using big data analytics to strategically manage human capital resources. *Business Horizons* 63, 85-95. https://www.researchgate.net/profile/William-Sodeman/publication/336945551_The_questions_we_ask_Opportunities_and_challenges_for_using_big_data_analytics_to_strategically_manage_human_capital_resources/links/5ed8d30c4585152945313bc7/The-questions-we-ask-Opportunities-and-challenges-for-using-big-data-analytics-to-strategically-manage-human-capital-resources.pdf.
- Hanninen, Minna, Laine, Elli, Rantala, Kati, Rusi, Mari & Varhela, Markku 2017. *Henkilötietojen käsittely. EU-tietosuojasetuksen vaatimukset*. Kauppakamari. Helsingin Kamari Oy. Hansaprint Oy. Vantaa.
- Harisalo, Risto 2021. *Organisaatioteoriat*. Tietosanoma / Art House Oy. Helsinki.
- Helsilä, Martti & Salojärvi, Sari (toim.) 2013. *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. 2.painos. Talentum Media Oy. Hansaprint Oy. Vantaa.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Tummavuoren kirjapaino Oy. Vantaa.
- Ingham, Jon 2011. Using a Human Capital Scorecard as a framework for analytical eDiscovery. *Strategic HR Review* 10 (2), 24–29. <https://doi.org/10.1108/14754391111108329>. Viitattu 28.9.2022
- Insight222 2023. <https://www.insight222.com/> Verkkojulkaisu. *Impacting Business Value. Leading Companies in People Analytics*. <https://www.myhrfuture.com/blog/impacting-business-value-leading-companies-in-people-analytics>. Viitattu 9.2.2023.
- Jalonen, Harri 2015. Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Teoksessa Virtanen, P. Stenvall, J. ja Rannisto, P-H. (toim.), *Tiedolla johtaminen – teoriaa ja käytäntöjä*, 40–68. Tampere: Tampere University Press.
- Juuti, Pauli, Luoma, Mikko. 2022. *Strateginen ajattelu ja johtaminen. Matka läpi maailmankuvien*. PS-kustannus. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- Kaijala, Markku, Tolvanen, Riitta. 2020. *Henkilöstö – strateginen investointi?* Helsingin seudun kaupakamari. Printon. Viro.
- Kamensky, Mika 2015. *Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus*. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Kananen, Jorma 2012. *Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas*. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, Jorma 2017. *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. JAMK. Suomen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print.
- Kauhanen, Juhani 2010. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Kauppinen, Tero J. 2021. *Johtaminen. Voittavan johtamisen muotoilu*. Bookcover Oy. Seinäjoki.

- Kesti, Marko 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Talentum. Helsinki.
- Koskelo, Minna 2021. Tehtävänä tulevaisuus. Tulevaisuusmuotoilu päätöksenteossa. Alma Talent. Helsinki.
- Kosonen, Miia 2019. Tiedolla johtamisen käsikirja. Julkaisija: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, Mikkeli ISBN: 978-952-344-183-5 ISSN: 2489-3102 (verkkojulkaisu) <https://digitalia.xamk.fi/tijo>
- Laihonen, Harri, Hannula, Mika, Helander, Nina, Ilvonen, Ilona, Jussila, Jari, Kukko, Marianne, Kärkkäinen, Hannu, Lönnqvist, Antti, Myllärniemi, Jussi, Pekkola, Samuli, Virtanen, Pasi, Vuori, Vilma, Yliniemi, Terhi, 2013. Tietojohtaminen. Tampereen teknillinen yliopisto. Tampere University of Technology. Tampereen teknillinen yliopisto. Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos. Tampere.
- Lal, Prerna 2015. Transforming HR in the digital era. Workforce analytics can move people specialists to the center of decision-making. Human resource management international digest. 23 (3), 1-4. <https://doi.org/10.1108/HRMID-03-2015-0051>. Viitattu 9.10.2022
- Lappi, Tanja 2022. Eroon työuupumuksesta. Jaksamisen johtaminen työpaikoilla. AlmaTalent. Helsinki.
- Levenson, Alec, Fink, Alexis. 2017. Human Capital analytics: too much data and analysis, not enough models and business insights. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 4 (2), 145-156. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0029>. Viitattu 28.10.2022
- Luoma, Mikko, Heilmann, Pia & Uotila, Timo-Pekka 2017. 1. Strateginen henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä. Teoksessa Luoma, Mikko & Viitala, Riitta (toim.) Katveesta kilpailukyvyyn ytimeen. Kehittyvä henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä. Book on Demand. Helsinki. Suomi, 11-22.
- Luoma, Mikko 2013. Liiketoiminnan suurista suunnista henkilöstön toimintaan. Teoksessa Helsilä, Martti & Salojärvi, Sari (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2.painos. Talentum Media Oy. Hansaprint Oy. Vantaa. 39-71.
- Luoma, Mikko, Viitala, Riitta (toim.) 2017. Katveesta kilpailukyvyyn ytimeen. Kehittyvä henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä. Book on Demand. Helsinki. Suomi.
- Markkula, Tuulikki & Syväniemi, Antti. 2015. Analytiikkamatka datasta tietoon ja tiedolla johtamiseen. Suomen Liikekirjat. Helsinki.
- Mether, Eija 1999. Knowledge Management 3, 7-8. Tieto Enator Oyj. Julkisen hallinnon Knowledge Management -kehitysryhmä. Sytyke ry. Systeemyö. <https://www.sytyke.org/lehtiaristo/kirj/st19993/07.pdf>. Viitattu 29.10.2022.
- Merilehto, Antti, 2018. Tekoäly. Matkaopas johtajille. Alma Talent. Helsinki.
- Metsämuuronen, Jari 2011. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. E-kirja. Helsinki: International Methelp Ky. Viitattu 6.12.2022.

Mishra, Sujeet N., Lama, Dev Raghvendra & Pal, Yogesh 2016. Human Resource Predictive Analytics (HRPA) for HR management in organizations. *International Journal of Scientific & Technology Research* 5 (05), 33–35. <https://www.ijstr.org/final-print/may2016/Human-Resource-Predictive-Analytics-hrpa-For-Hr-Management-In-Organizations.pdf>. Viitattu 1.1.2023.

Moisalo, Veli-Pekka 2011. Uusi HR arjen henkilöstöjohtamista. Infor Oy. Suomen Graafiset Palvelut Oy. Kuopio.

Nylander, Olli 2017. Tietojohtaminen ja tapaus SOTE. BoD – Books on Demand. Helsinki. Suomi.

Pakarinen, Terttu, Ollila, Seija 2020. 10 Henkilöstöjohtamisen dilemma kompleksisessa organisaatiossa – esimerkkinä maakunta- ja sote-uudistus. Teoksessa Vartiainen, Pirkko, Raisio Harri (toim.) *Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen*. Gaudeamus Oy. Print Best. Viljandi. 216–217.

Panayides, Jasmine 2023. Five Top Benefits for Expanding Your People Analytics Use. Haettu 9.3.2023 osoitteesta https://www.myhrfuture.com/blog/five-top-benefits-for-expanding-your-people-analytics-use?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=employee_listening_a_critical_tool_in_the_age_of_value_for_hr_leaders&utm_term=2023-03-08

Parikka, Jaakko, 2012. HR-mittarit. Blogijulkaisu 23.11.2012. Haettu 12.10.2022 osoitteesta <http://hr-blogi.blogspot.com/2012/11/hr-mittarit.html>

Patre, Smruti 2016. Six Thinking Hats Approach to HR Analytics. *South Asian Journal of human Resource Management*. 3 (2) s. 191-199. Haettu osoitteesta <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/2322093716678316>

Puusa, Anu 2020. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, Anu & Juuti, Pauli (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki. Gaudeamus, 103–117.

Puusa, Anu, Juuti Pauli toim. 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. Helsinki.

Raami, Asta 2017. Älykäs intuitio ja miten käytämme sitä. Kustantamo S&S. Helsinki.

Roth, Pia-Christina. Näkökulmia strategiseen henkilöstöjohtamiseen. *Hallintoakatemia*. Saatavilla: <https://hallintoakatemia.fi/nakokulmia-strategiseen-henkilostöjohtamiseen/>

Salojärvi, Sari 2013. Henkilöstöjohtamisen kehittyminen: sosiaaliasioista strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Teoksessa Helsilä, Martti & Salojärvi, Sari (toim.) *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. 2.painos. Talentum Media Oy. Hansaprint Oy. Vantaa. 23–33.

Saramies, Jaana & Törnroos, Maria 2021. *Henkilöstöanalytiikka. Mittaa, ymmärrä ja menesty*. Alma-Talent.

Shrivastava, S., Nagdev, K. & Rajesh, A. 2018. Redefining HR using people analytics: the case of Google. *Human resource management international digest*. 26 (2) 3–6. Haettu osoitteesta: <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0967-0734/vol/26/iss/2>. Viitattu 22.10.2022

- Sitra 2023. Megatrendit 2023. <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/>. Viitattu 9.2.2023.
- Ståhle, Pirjo, Grönroos, Mauri 1999. Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Werner Söderström Osakeyhtiö. Porvoo.
- Suurla, Riitta. Helmiä kalastamassa. Avauksia tietämyksen hallintaan. Teknologian arviointeja. Lopuraportti. Eduskunnan kanslian julkaisu 1/2001
- Sydänmaanlakka, Pentti 2012. Älykäs organisaatio. Talentum Media Oy. Hansaprint Oy. Vantaa.
- Talasmäki, A. (2009). The evolving roles of the human resource function: Understanding role changes in the context of large-scale mergers. Väitöskirja. Hanken School of Economics, Johtamisen osasto. Helsinki. Saatavilla: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10227/431/210-978-952-232-065-0.pdf?sequence=2>.
- Tiirikainen, Vesa 2010. It ja parempi bisnes. Talentum Media Oy. Kariston Kirjapaino Oy.
- Torkkola, Sari 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Talentum Pro. Helsinki. Talentum Media Oy. Balto print. Liettua.
- Tuimala, Aija 2020. Johtamisen tueksi tarvitaan enemmän analysoitua tietoa. Kuntatyönantajat -lehti. Saatavilla: <https://www.kuntatyonantajalehti.fi/lehdet/2020/2/johtamisentueksi-tarvitaan-enemmän-analysoitua-tietoa>
- Työaikalaki 872/2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190872#L7>. Viitattu 2.10.2022.
- Ulrich, Dave & Dulebohn, James H 2015. Are we there yet? What´s next for HR? human Resource Management Rewiew 25(2), 188–204. https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5564921/mod_resource/content/1/Are_we_there_yetWhats_next_for_HR_ULRICH_DULEBOHN2015.pdf. Viitattu 18.1.2023
- Valkonen, Eliisa. 2020. Analytiikka henkilöstöhallinnossa: Mistä HR-dataa saa ja miten sitä voi käyttää? Visma Blog. Saatavilla: <https://www.visma.fi/blog/analytiikka-henkilostohallinnossa-mista-hr-dataa-saa-ja-miten-sita-voi-kayttaa/>. Viitattu 27.11.2022
- Vanhala, Sinikka, Laukkanen, Mauri & Koskinen, Antero 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. 3. uudistettu painos. KY-palvelu Oy. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- Vartiainen, Pirkko 2022. Suurmiesteorista kompleksisuusjohtajuuteen. Teoksessa Laaksonen, Hannele, Ollila, Seija (toim.) Henkilöstöjohtamisen moninaisuus ajateltua, koettua, tutkittua. Oppian. Helsinki, 12–21.
- Viitala, Riitta, 2004. Henkilöstöjohtaminen. Edita Publishing. Helsinki.
- Viitala, Riitta, 2013. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing.
- Viitala, Riitta, 2021. Henkilöstöjohtaminen - Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita Publishing. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- Viitala, Riitta, Jylhä, Eila 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita Publishing. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

- Viitala, Riitta, Järnlström, Maria & Uotila, Tuomo 2014. Henkilöstöjohtamisen työkenttä. Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin kehityshaasteet. Vaasan Yliopisto.
- Vilkka, Hanna 2020. Akateemisen lukemisen ja kirjoittamisen opas. PS-kustannus. Jyväskylä. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- Vilkka, Hanna 2021a. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-Kustannus. Jyväskylä. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- Vilkka, Hanna 2021b. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- Workday Designers 2023. Työelämän trendit raportti. HR:n painopistealueet vuodelle 2023.

LIITE 1: HAASTATTELUKUTSU

Hei,
opiskelen Savonia ammattikorkeakoulussa InnoTech-liiketoiminnan (YAMK) -tutkinto-ohjelmassa, ja nyt on opiskelut siinä vaiheessa, että on aika tehdä opinnäytetyö ja siihen tarvitsen teidän apuanne.

Opinnäytetyön aiheena minulla on HR-raportointi ja -analytiikka päätöksenteon ja johtamisen tukena, haluaisin haastatella teitä tästä aiheesta.

Haastatteluun on hyvä varata aikaa noin tunti. Kaikki haastattelut teen mielelläni paikan päällä. Tallennan haastattelut nauhoittamalla, jos se teille sopii, tämä nopeuttaa haastattelun kulkua ja helpottaa minua aineiston käsittelyssä.

Ehdottakaa teille kullekin sopivaa aikaa, tuosta alla olevasta taulukosta, mielellään kaksi vaihtoehtoa, niin saan sopivat aikataulut soviteltua jokaisen osalta.

Mahdollisia haastattelu aikoja							
	klo 8	klo 9	klo 10	klo 12	klo 13	klo 14	klo 15
ke 19.10.2022				X			
to 20.10.2022				X	X	X	X
pe 21.10.2022	X	X	X				
ma 24.10.2022	X	X	X				
ti 25.10.2022	X	X	X	X	X	X	X
pe 28.10.2022	X	X	X	X	X	X	X

Kiitos kaikille jo etukäteen ja kivaa viikonloppua
terkuin xxxx

LIITE 2: HAASTATTELUKYSYMYKSET

Päätutkimuskysymys:

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

Apututkimuskysymykset:

Millainen HR-raportoinnin nykytila on organisaatiossa?

1. Millaista henkilödataa ja HR-raportointia meillä on olemassa?
2. Miten henkilödataa voidaan hyödyntää? Miten sitä hyödynnetään tällä hetkellä?
3. Millaisia HR-raportoinnin järjestelmiä ja työkaluja itse käytät?

Apukysymyksiä

- Kokemuksia, mitä hyötyä olet saanut, miten hyödynnetään?
- Onko haasteita esim. järjestelmien käytössä?

Miten HR-analytiikkaa voidaan hyödyntää ja mikä on sen merkitys organisaatiolle?

4. Millä tavalla HR-analytiikka on sinulle tuttua?

Apukysymyksiä

- miten sitä hyödynnetään tällä hetkellä
 - a. kuvaileva
 - b. selvittävä
 - c. ennakoiva
 - d. ohjaava
5. Mistä HR-analytiikka mielestäsi koostuu?
 6. Miten HR-analytiikkaa voidaan hyödyntää ja mikä on sen merkitys?
 7. Millä tavalla HR-analytiikkaa voidaan käyttää meidän organisaatiossa?

Apukysymys

- Millaisia konkreettisia esimerkkejä sinulla on?
8. Mitä hyötyjä näet HR-analytiikassa?
 9. Mitä haittoja ja haasteita näet HR-analytiikassa ja sen käytössä?

Apukysymyksiä

- Miten ilmentyy?
10. Miten saatua tietoa voidaan käyttää hyödyksi päätöksenteossa?

Mille raporteille on tarvetta/hyötyä: esimiehille, HR:lle ja johdolle?

11. Mille raporteille on tarvetta ja millaisista olisi hyötyä: esimiehille, HR:lle ja johdolle?
12. Miten HR-raportointia voisi kehittää HR-analytiikan työkalujen avulla?