



HR-analytiikan hyödyntäminen liiketoiminnassa

Joni Tamminen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomin tutkinto

Amk-opinnäytetyö

2023

Tiivistelmä

Tekijä(t) Joni Tamminen
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi HR-analytiikan hyödyntäminen liiketoiminnassa
Sivu- ja liitesivumäärä 31 + 2
<p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin HR-analytiikan laatua ja erilaisia keinoja hyödyntää HR-analytiikkaa organisaation liiketoiminnan edistämiseksi. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää aihekirjallisuuden ja muun aiheeseen liittyvän materiaalin avulla, mitä HR-analytiikka tarkoittaa ja millä tavoin HR-analytiikka voidaan hyödyntää liiketoiminnassa.</p> <p>Tietoperustana käytettiin pääsääntöisesti kirjallisuutta HR-analytiikasta ja aiheeseen olennaisesti liittyvistä käsitteistä. Tietoperustan avulla selvitettiin ensin henkilöstöjohtamisen historian pohjalta, miten HR-analytiikka on vuosien saatossa kehittynyt henkilöstöjohtamisen työkaluksi. Myöhemmin selvitettiin, mistä henkilöstöjohtaminen koostuu ja mitä henkilöstöjohtamisen tehtäviin nykyään kuuluu. Seuraavaksi siirryttiin tutkimaan, miten HR-analytiikan avulla pystytään edistämään henkilöstöjohtamisen eri tehtäviä. Samalla selvitettiin, miten HR-analytiikan avulla pystytään luomaan lisäarvoa organisaatiolle.</p> <p>Opinnäytetyöstä on rajattu pois dataan liittyvän sääntelyn ja analytiikassa hyödynnettävien matemaattisten metodien tarkempi käsitteleminen.</p> <p>Opinnäytetyö on selvittänyt, mitä HR-analytiikka on, HR-analytiikan hyödyntämisen edellytykset sekä erilaisia tapoja hyödyntää HR-analytiikkaa. HR-analytiikka on yhdistelmä erilaisia informaatioteknologian mahdollistamia toimia, joiden tarkoituksena on henkilöstöjohtamiseen liittyvän päätöksenteon jalostamisen myötä tuottaa lisäarvoa organisaatiolle sekä organisaation henkilöstölle, kehittää organisaatiokulttuuria ja henkilöstötoimia sekä mahdollistaa henkilöstön valmiudet organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. HR-analytiikan soveltaminen vaatii yhteistyötä organisaation eri osastojen välillä ja asiantuntemusta henkilöstöjohtamisen lisäksi analytiikan sekä tilastotieteen hyödyntämisestä.</p>
Asiasanat HR-analytiikka, analytiikka, data, henkilöstöressurit, algoritmi

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tavoitteet ja rajaukset.....	1
1.2	Keskeiset käsitteet.....	2
2	HR-analytiikan kehittyminen ja päämäärät.....	3
2.1	HR käsitteenä.....	5
2.2	Henkilöstöjärjestelmä.....	6
2.3	HR-analytiikan hyödyntämisen edellytykset.....	8
2.4	Analytiikan osa-alueet.....	11
2.5	HR-analytiikan hyödyntäminen.....	14
2.6	Organisaation monimuotoisuuden edistäminen HR-analytiikan avulla.....	15
2.7	Henkilöstön sitoutumisen edistäminen.....	18
2.8	Henkilöstön suorituskyvyn edistäminen.....	20
3	Tutkimusotteen kuvaus ja tutkimusmenetelmän valinta.....	23
3.1	Tutkimuksen toteuttaminen.....	23
3.2	Sisällön analyysi.....	24
4	Tutkimustulosten analyysi.....	26
5	Pohdinta.....	28
5.1	Johtopäätökset.....	28
5.2	Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset.....	29
5.3	Luotettavuuden arviointi.....	29
5.4	Oman oppimisen arviointi.....	30
	Lähteet.....	32

1 Johdanto

Kaupallisen yritystoiminnan ytimessä on tuloksen luonti. Pärjätäkseen markkinatalouden eri toimijoiden välisessä kilpailussa organisaatiotasolla jokainen osasto (esimerkiksi markkinointi, henkilöstöresurssit tai myynti) on johdettava tuottamaan yritykselle mahdollisimman tehokkaasti pääomaa. Myös HR eli henkilöstöjohtaminen on osa tuloksen luontia. Organisaatioiden menestys on riippuvainen sekä organisaatiossa toimivien ihmisten että yrityksen eri toimien johtamisesta (Viitala & Jylhä 2019, Esipuhe).

Tämän opinnäytetyön aiheena on HR-analytiikan hyödyntäminen liiketoiminnassa. HR-opintojen edetessä minua alkoi kiinnostaa, miten henkilöstöä johdetaan ja käsitellään nykypäivän työkaluja hyödyntäen. Eri toimien ja lopputulosten syy-seuraussuhteet eivät ole lähtökohtaisesti itsestään selviä. HR-analytiikan avulla pyritään selventämään erilaisten johtamistoimien vaikutuksia sekä organisaation henkilöstöön että organisaation suorituskykyyn. Sen lisäksi analytiikan merkitys liiketoiminnassa on ollut viime vuosina voimakkaassa kasvussa (MicroStrategy 2020, 6).

Opinnäytetyö toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelminä käytetään laadullista analyysia ja induktiivista päättelyä. Laadullisen analyysin tavoitteena on selventää kattavasti tutkimuskohteen ominaispiirteitä ja luoda perusteltu näkemys tutkimuskohteesta (Puusa & Juuti 2020, Kappale 4). Induktiivinen päättely on menetelmä, jossa tutkittavan ilmiön ominaisuuksia päätellään aineistosta johdettavien yleistysten perusteella (Eriksson & Kovalainen 2008, Osa 1).

Opinnäytetyö on toteutettu ilman rahoittajia, muita henkilöitä tai luottamuksellista materiaalia. Tiedonhankinta ja opinnäytetyön tulokset on toteutettu hyvän tieteellisen käytännön mukaan.

1.1 Tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten HR-analytiikkaa hyödynnetään liiketoiminnassa. Työssä käytetyn aineiston pohjalta esitellään konkreettisia tapoja hyödyntää henkilöstöstä kerättyä dataa. Opinnäytetyössä selvitetään myös, minkälaista dataa henkilöstöstä kerätään ja mitkä ovat HR-analytiikan hyödyntämisen tavoitteet.

Opinnäytetyön tutkimuskysymys on: Miten HR-analytiikkaa hyödynnetään liiketoiminnassa?

Tutkimuksen alakysymykset ovat:

1. Mitä analytiikka on?
2. Mitä henkilöstöjohtaminen sisältää?
3. Mitkä ovat HR-analytiikan käyttämisen edellytykset?

Opinnäytetyöstä rajataan pois dataan liittyvän sääntelyn ja analytiikassa hyödynnettävien matemaattisten metodien tarkempi käsitteleminen, koska ne eivät liity opinnäytetyössä tutkittavan ilmiön laadun selvittämiseen olennaisesti. Esimerkiksi opinnäytetyössä esiteltävän lineaarisen regressiomallin soveltamiseen tarvittavaa funktiota ei ole avattu, mutta malli on kuitenkin esitelty, koska sen avulla voidaan hyödyntää HR-analytiikkaa.

1.2 Keskeiset käsitteet

Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat data, analytiikka, HR-analytiikka ja algoritmi.

Kerätty data eli informaatio on osa yrityksen pääomaa. Dataa voidaan käyttää uudelleen rajattomasti ja sama data voidaan myydä useita kertoja. Datan ylläpito kuitenkin maksaa. Asianmukaisesti toteutettuna datan hyödyntäminen voi olla yrityksen kilpailuetu. (Petrella, A. 2020, Kappale 1.) Epätarkan tai puutteellisen datan perusteella tehdyt päätökset sen sijaan voivat tuottaa organisaatiolle tappiota (Petrella 2022, Kappale 1). Esimerkiksi henkilön nimi on dataa.

Analytiikalla tarkoitetaan prosessia, jonka tarkoituksena on löytää hyödyntämiskelpoisia syy-seuraussuhteita prosessiin käytetystä informaatiosta (Anderson, E. & Zettermeyer, F. 2020, Kappale 2). Analytiikkaa käytetään esimerkiksi päätöksenteon tukena. Nykypäivänä johtajia vaaditaan tekemään päätöksiä datan, ei vaiston perusteella. (Anderson, E. & Zettermeyer, F. 2020, Kappale 1.) Esimerkiksi käyttäjäanalytiikan avulla pyritään ymmärtämään verkkosivun käyttäjän eli asiakkaan ja verkkosivun välillä tapahtuvien eri toimien syitä käyttäjästä kerätyn datan perusteella (Rodrigues-Craig 2020, Kappale 1).

HR-analytiikka on informaatioteknologian mahdollistama henkilöstöjohtamisen toimi, jonka tarkoituksena on liiketoiminnan edistäminen henkilöstöön liittyvän datan perusteella. HR-analytiikkaan kuuluu henkilöstöön liittyvän datan analysoiminen, kerääminen, käsitteleminen ja raporttien luominen sekä henkilöstöstä kerätyn ja käsitellyn datan integroiminen organisaation taloudellisiin mittareihin. HR-analytiikan avulla pyritään tuottamaan parempia henkilöstöön liittyviä päätöksiä ja määrittelemään henkilöstöön liittyvien päätösten yhteys liiketoiminnallisiin tuloksiin ja organisaation suorituskykyyn. (Boudreau & Marler 2016, 14–15.)

Algoritmi on tarkasti määriteltyjen toimien sarja, jonka tavoitteena on ratkaista ongelma tai suorittaa tehtävä (Saramies & Törnroos 2021, 188). Esimerkiksi paahtoleivän valmistaminen on tarkasti määriteltyjen toimien sarja, jolla on selvä tavoite.

2 HR-analytiikan kehittyminen ja päämäärät

Yksi henkilöstöjohtamisen haasteista on esitellä yhteys henkilöstötoimien ja liiketoimintastrategian välillä (Soundararajan & Singh 2016, 3). HR-analytiikka on osa edellä mainitun haasteen ratkaisua. HR-analytiikka ei ole kuitenkaan itsestään selvä ja aina keskuudessamme vaikuttanut käsite. HR-analytiikka on markkinatalouden kehittymisen ja organisaatioiden muuttuvien tarpeiden myötä muodostunut henkilöstöjohtamisen työkalu. HR-analytiikan avulla pyritään tekemään parempia, dataan perustuvia henkilöstöjohtamiseen liittyviä päätöksiä (Saramies & Törnroos 2021, 3).

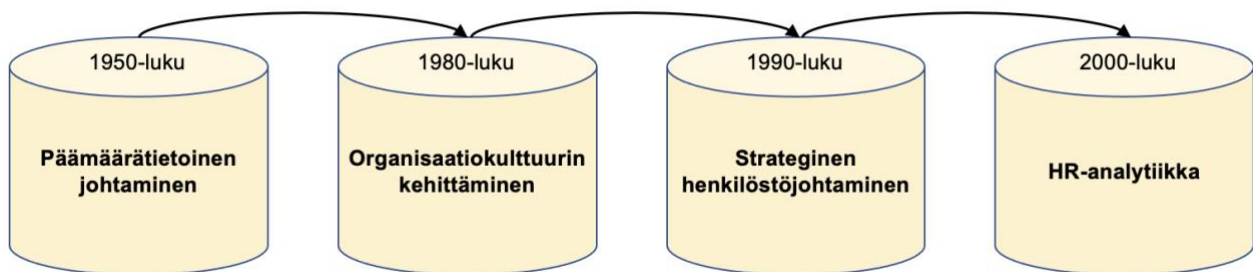
1950-luvulla alettiin käymään henkilöstöjohtamisen yhteydessä keskustelua päämäärätietoisesta johtamisen tärkeydestä. Havaittiin, että liiketoimintastrategia ja henkilöstökäytännöt ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja tämä vuorovaikutus puolestaan on yhteydessä liiketoiminnan suorituskykyyn. (Gupta 2020, Kappale 1.)

1980-luvulla yrityksissä alettiin painottamaan organisaatiokulttuurin merkitystä kilpailuedun saavuttamiseksi. Havaittiin, että hyvin suoriutuville organisaatioille on ominaista väkevä organisaatiokulttuuri. Yhteenkuuluvuuden tunnetta edistävän organisaatiokulttuurin ajateltiin vaikuttavan myönteisesti henkilöstön sitoutumiseen. Yhteenkuuluvuuden tunnetta pyrittiin jalostamaan organisaatioissa esimerkiksi määrittelemällä ja sitoutumalla yhteisiin arvoihin ja toimintatapoihin. Alettiin uskoa vastavuoroisuuteen yrityksen henkilöstöön kohdennettujen toimien ja henkilöstön toimintatapojen välillä. Mikäli organisaatio panostaisi henkilöstön hyvinvointiin ja kompetensseihin, henkilöstö puolestaan panostaisi vastavuoroisesti työn laatuun. (Viitala & Jylhä 2019, Kappale 1.)

1990-luvulla havaittiin henkilöstöjohtamisen strateginen potentiaali. Tunnistettiin yhteys henkilöstön kehittämiseen keskittyvän henkilöstöjohtamisen ja useiden eri liiketoiminnan mittareiden välillä. Alettiin puhua strategisesta henkilöstöjohtamisesta. Strategisen henkilöstöjohtamisen mukaan henkilöstö itsessään on organisaatiolle elintärkeä strateginen elementti. Strateginen henkilöstöjohtaminen korostaa henkilöstön pätevyyden sekä ominaisuuksien jalostamisen olevan yhteydessä organisaation strategiseen menestykseen. (Gupta 2020, Kappale 1.)

Nykyään henkilöstöjohtamisessa on kyse muustakin kuin henkilöstöön liittyvistä johtamistoimista. Henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on luoda arvoa henkilöstölle, yrityksille, asiakkaille, sijoittajille ja eri sidosryhmille. Digitalisaation myötä yritykset tarvitsevat uusia tapoja hyödyntää informaatioteknologiaa kilpailuedun saavuttamiseksi markkinoilla. HR-analytiikassa on kyse informaatioteknologian hyödyntämisestä päätöksenteossa. (Thite 2019, xvi–xix.) HR-analytiikkaa voikin kutsua henkilöstöjohtamisen innovaatioksi, jossa yhdistyvät henkilöstötoimiin liittyvän datan

kerääminen, käsitteleminen ja analysoiminen. Kuva 1 havainnollistaa henkilöstöjohtamisen kehitystä 1950-luvulta 2000-luvulle.



Kuva 1. Henkilöstöjohtamisen kehittyminen

Analytiikan tavoitteena on jalostaa tieto ymmärrykseksi. Liiketoimintatavoitteiden saavuttamiseksi pyritään tekemään päätöksiä havainnollistamalla, mitkä toimet edistävät tavoitteiden saavuttamista ja vastavuoroisesti miettimällä mahdollisia esteitä tavoitteiden saavuttamisen edellä. Analytiikan avulla pystytään arvioimaan toteutettujen toimien vaikutuksia ja tekemään toimiin liittyvän datan perusteella laadukkaampia päätöksiä tulevaisuudessa. (Anderson & Zettermeyer 2020, Kappale 2.)

HR-analytiikan avulla voidaan jalostaa esimerkiksi rekrytointiprosessia analysoimalla organisaatiossa hyvin suoriutuvien henkilöiden ominaisuuksia. Analysoimalla pätevyyteen ja korkeaan suorituskyykyyn liittyvät ominaisuudet hakijoiden joukosta pystytään tunnistamaan henkilöitä, joilta löytyy kyseisiä ominaisuuksia. (Soundararajan & Singh 2016, 16.)

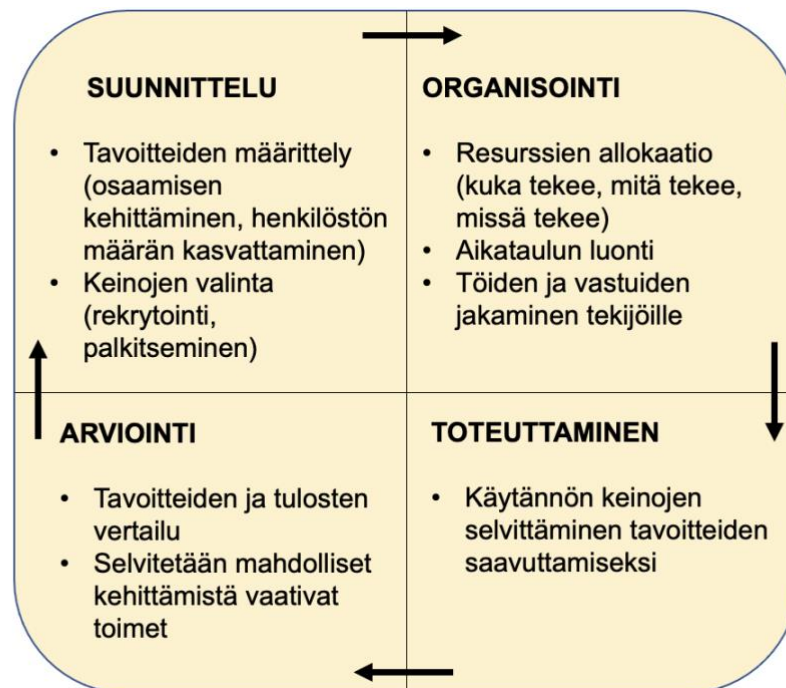
Niinpä esimerkiksi analysoimalla ominaisuudet, joista on hyötyä myyntityössä, rekrytointiprosessin yhteydessä pystytään määrittelemään tarkemmin yhteensopivuus rekrytoitavan henkilön ominaisuuksien ja tehtävässä menestystä ennakoivien ominaisuuksien välillä. Voidaankin sanoa, että HR-analytiikkaa hyödyksi käyttäen pystytään todennäköisesti tekemään laadukkaampia päätöksiä kuin ilman HR-analytiikkaa. HR-analytiikan avulla voidaan vastaavasti myös ehkäistä työnhakijoiden rekrytointi tehtäviin, joihin heidän ominaisuutensa eivät datan perusteella sovellu.

Mikään ei estä HR-analytiikan hyödyntämistä organisaation vakituisiin työntekijöihin. Mikäli organisaation sisällä työntekijöistä kerätään ja analysoidaan dataa, pystytään tekemään laadukkaampia päätöksiä myös siitä, mihin tehtäviin nykyisistä töistään heikosti suoriutuvat henkilöt voitaisiin mahdollisesti siirtää. Esimerkiksi markkinoinnissa menestymisen kannalta eduksi olevat ominaisuudet saattavat poiketa johtotehtävissä tarvittavista ominaisuuksista. Kenties markkinointitehtävissä heikosti menestyvällä henkilöllä on ominaisuuksia, jotka soveltuvat paremmin johtotehtäviin. Mikäli organisaatiossa on joustava kulttuuri eri tehtävien kokeilemisen

kannalta, henkilöstöä voidaan siirtää organisaation sisällä eri tehtäviin esimerkiksi henkilöstön pyynnöstä tai organisaation tavoitteiden saavuttamisen kannalta sopivampiin tehtäviin. Luonnollisesti henkilö kokee työelämässä menestymisen miellyttävämpänä kuin työssä heikosti menestymisen. Niinpä siirtämällä eri tehtävien välillä henkilöstöä voidaan vaikuttaa samalla sekä työhyvinvoinnin edistämiseen että organisaation tuloksen kohentamiseen. Tällä tavoin HR-analytiikan avulla pystytään vaikuttamaan laaja-alaisesti organisaation eri osa-alueiden suorituskyykyyn ja sitä kautta esimerkiksi myynnin, tuottavuuden, kannattavuuden tai asiakastyytyväisyyden tuloksiin.

2.1 HR käsitteenä

Henkilöstöjohtamisella eli HR:llä tarkoitetaan organisaation henkilöstön hankkimiseen, kehittämiseen, kohdentamiseen, hyödyntämiseen ja liiketoiminnan kannalta olennaisen suorituskyykyyn sekä asiantuntemuksen ylläpitämiseen liittyviä toimia. Henkilöstöjohtamisen tarkoitus on pitää huoli henkilöstön riittävästä määrästä ja henkilöstön kyvystä saavuttaa organisaation asettamat tavoitteet. Henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa neljään keskeiseen osa-alueeseen, joiden yhteinen päämäärä on henkilöstöjohtamisen onnistunut toteuttaminen. Henkilöstöjohtamisen tehtävien keskeisimpinä osa-alueina toimivat suunnittelu, organisointi, toteuttaminen ja arviointi. Osa-alueet eivät ole toisistaan selkeästi eroteltuja toimia, vaan toimivat osittain päällekkäin. Esimerkiksi tavoitteiden toteutumisen arvioinnin yhteydessä havaittujen puutteiden perusteella voidaan suunnitella ja organisoida eri toimia uudelleen. (Viitala 2021, Kappale 1.) Kuva 2 on hahmotelma henkilöstöjohtamisen tehtävistä.



Kuva 2. Henkilöstöjohtamisen keskeisimmät tehtäväalueet (mukaillen Viitala 2021, Kappale 1)

Suunnitteluun kuuluvat henkilöstöjohtamisen tavoitteiden määrittely ja tavoitteiden toteuttamiseen käytettyjen keinojen valinta. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena voi olla esimerkiksi työhyvinvoinnin kehittäminen. Työhyvinvoinnin jalostaminen voidaan toteuttaa esimerkiksi rekrytoimalla lisää työvoimaa tai kehittämällä palkitsemisjärjestelmää. (Viitala 2021, Kappale 1.1.)

Organisointi koostuu käytössä olevien resurssien määrittelemisestä ja kohdentamisesta. Organisoinnissa määritellään tekijät, tekijöiden tehtävät, työkalut, tehtävien toteuttamisen sijainti ja aikataulu. Edellä mainittujen lisäksi organisoinnissa määritetään käytössä oleva budjetti. (Viitala 2021, Kappale 1.1.)

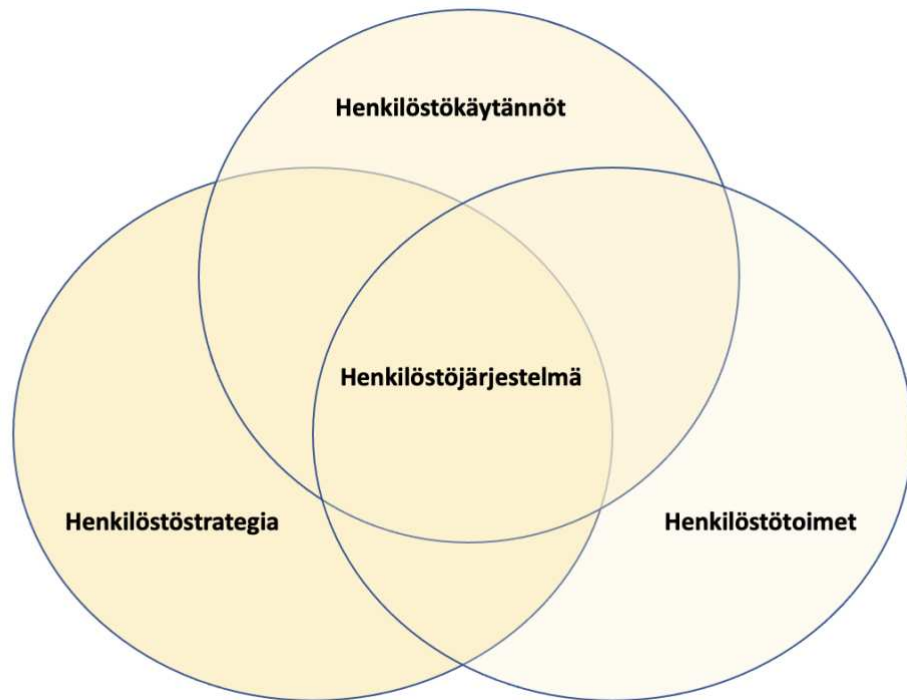
Toteuttaminen koostuu henkilöstötyön toteuttamistapojen selvittämisestä. Henkilöstöjohtamisen arvioinnilla tarkoitetaan henkilöstötyön tulosten ja tavoitteiden välistä arviointia. (Viitala 2021, Kappale 1.1.)

2.2 Henkilöstöjärjestelmä

Henkilöstöjohtamista johdetaan henkilöstöjärjestelmän avulla. Henkilöstöjärjestelmä koostuu erilaisista henkilöstöön liittyvistä käytännöistä ja toimista, jotka ovat yhteydessä toisiinsa. Henkilöstöjärjestelmän tavoite on johtaa ja suunnitella henkilöstöjohtamisen eri osa-alueet toimimaan yhdessä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Henkilöstöjärjestelmän muodostavat yhdessä henkilöstöstrategia, henkilöstökäytännöt ja henkilöstötoimet. Henkilöstöstrategia määrittää, miten henkilöstöjohtamisen keinoin huolehditaan organisaation tavoitteiden saavuttamisesta. Henkilöstökäytännöt määrittelevät henkilöstöjohtamisen tehtävät ja keinot henkilöstöjohtamisen tehtävien toteuttamista varten. Henkilöstötoimet koostuvat organisaation henkilöstön johtamiseen ja kompetenssien edistämiseen liittyvistä käytännön toimista. Huolellisesti suunniteltuna ja asianmukaisesti toimeenpantuna henkilöstöjärjestelmän avulla pystytään luomaan vahva organisaatiokulttuuri, jonka arvot ja käytännöt auttavat ohjaamaan yrityksen henkilöstön toimia organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. (Armstrong 2020, 18–20.)

Henkilöstöjärjestelmän eri osa-alueet ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Toimiakseen henkilöstöjärjestelmä on pyrittävä suunnittelemaan kokonaisuutena mahdollistamaan henkilöstöjohtamisen ja liiketoimintastrategian tavoitteet. (Armstrong 2020, 18.) Esimerkiksi organisaation liiketoimintastrategian edellyttäessä henkilöstön määrän merkittävää kasvua on mietittävä, toteutetaanko henkilöstön hankinta enimmäkseen rekrytoimalla vai onko välttämätöntä käyttää myös organisaation ulkoista työvoimaa tavoitteiden saavuttamiseksi. Aikataulun mukaan esimerkiksi organisaation vakituisen henkilöstön kouluttaminen uusien tehtävien hoitamiseen saattaa olla toimena liian hidaskäyttö ja kouluttamisen sijaan on käytettävä yritysostoja tai yrityksen

ulkopuolista henkilöstöä organisaation vision toteuttamiseksi. Kuva 3 esittelee henkilöstöjärjestelmään liittyvät henkilöstöjohtamisen osa-alueet.



Kuva 3. Henkilöstöjärjestelmän rakenne (mukaillen Armstrong 2020, 18–20)

Henkilöstöstrategia on pitkän aikavälin suunnitelma liiketoimintastrategian mahdollistamiseksi tarvittavista henkilöstötoimista (Joki 2018, 21). Armstrongin (2020, 34) mukaan henkilöstöstrategia on määritelty prosessiksi, jonka tavoitteena on tehdä päätöksiä tarvittavista ajankohtaisista ja pitkän aikavälin henkilöstötoimista, toimeenpanna tarvittavat henkilöstötoimet ja liittää yhteen henkilöstöjohtaminen liiketoimintastrategian kanssa. Viitalan (2021, Kappale 4.2.) mukaan henkilöstöstrategia on organisaation vision toteuttamiseksi luotu suunnitelma henkilöstöjohtamisen keinoilla.

Henkilöstöstrategiassa suunnitellaan henkilöstöressurssien laatuun ja määrään liittyvät vaatimukset liiketoimintastrategian toteuttamista varten. Henkilöstöstrategiassa analysoidaan ja päätetään organisaatiossa liiketoimintastrategian toteuttamiseen tarvittavat henkilöstön kompetenssit, eri yksiköiden työvoimatarpeet ja organisaatiokulttuurin rakenne sekä keinot organisaatiokulttuurin rakentamiselle. (Viitala 2021, Kappale 4.2.) Voisikin sanoa, että henkilöstöstrategiaan liittyvän päätöksenteon kehittäminen helpottaa organisaatiota tekemään ajankohtaisia päätöksiä tulevaisuuden ongelmien välttämiseksi. Kun esimerkiksi havaitaan, että tulevaisuudessa organisaation liiketoiminta perustuu yhä enemmän tiettyjen teknologioiden hyödyntämiseen, voidaan rekrytoida ja kouluttaa henkilöstöä kohdennetusti ja hyvissä ajoin. Näin voidaan välttää

tilanteita, joissa organisaation henkilöstön asiantuntemus ei vastaa organisaation muutoksista johtuvia uusia vaatimuksia.

Henkilöstökäytännöt koostuvat suurimmilta osin henkilöstöjohtamisen suunnittelusta ja organisoinnista. Henkilöstökäytäntöihin liittyvissä tutkimuksissa pyritään kartoittamaan liiketoimintaa olennaisesti edistävät henkilöstökäytännöt. Organisaation liiketoimintaa olennaisesti edistäviä henkilöstökäytäntöjä kutsutaan ”parhaiksi henkilöstökäytännöiksi” tai ”korkean suoritustason työkäytännöiksi”. Tutkimuksissa parhaiksi henkilöstökäytännöiksi on eritelty esimerkiksi henkilöstön kouluttaminen, strateginen henkilöstöjohtaminen, rekrytointi sekä työhyvinvoinnin edistäminen. Tutkimuksien perusteella yksittäisten parhaiden henkilöstökäytäntöjen laadukas toteuttaminen on organisaation tuloksen kannalta toissijainen verrattuna henkilöstöjärjestelmän kokonaisvaltaiseen hyödyntämiseen. (Viitala 2021, Kappale 1.4.)

Henkilöstötoimilla tarkoitetaan käytännön toimia henkilöstökäytäntöjen toteuttamiseksi. Esimerkiksi rekrytointi edellyttää rekrytointikanavan määrittämisen, rekrytointi-ilmoituksen käsikirjoittamisen, työhakemusten käsittelemisen, rekrytointihaastattelun suunnittelemisen ja toteuttamisen sekä rekrytointipäätöksen tekemisen (Joki 2018, 90–104).

2.3 HR-analytiikan hyödyntämisen edellytykset

Informaatioteknologian asianmukaisella hyödyntämisellä voi olla merkittäviä vaikutuksia organisaation asettamien tavoitteiden saavuttamisen suhteen. HR-analytiikassa ei ole kyse pelkästään organisaation henkilöstön kehittämisestä, vaan myös henkilöstöjohtamiseen liittyvän datan hyödyntämisestä liiketoiminnallisen lisäarvon tuottamiseksi. HR-analytiikasta voi olla apua, kun pyritään sovittamaan yhteen henkilöstöjärjestelmän suunnittelemisen ja toteuttamisen organisaation liiketoiminnallisten tavoitteiden kanssa. HR-analytiikan avulla pystytään tarjoamaan organisaation päätöksentekoa parantavia havaintoja käytössä olevasta datasta. Käyttämällä HR-analytiikkaa organisaatiot kykenevät määrittämään tarkemmin ajankohtaisen ja tulevaisuudessa tarvittavan henkilöstövoimavarojen määrän ja ominaisuudet, jotka ovat organisaation liiketoiminnallisten tavoitteiden toteutumisen kannalta välttämättömiä. HR-analytiikan hyödyntäminen edellyttää tietotaitoa informaatioteknologian tarjoamien työkalujen käyttämiseen. Organisaatiossa on pystyttävä tunnistamaan kerätystä informaatiosta olennainen data, mitä hyödyntämällä liiketoiminnan tavoitteiden toteuttamiseen liittyvää päätöksentekoa voidaan jalostaa. HR-analytiikan hyödyntämiseen voidaan käyttää useita eri teknologioita. HR-analytiikan hyötyjen saavuttamiseksi organisaation tulee arvioida ja ottaa käyttöön informaatioteknologiat, jotka yhdessä mahdollistavat organisaation asettamien tavoitteiden saavuttamisen. (Thite 2019, 153–165.)

HR-analytiikkaa hyödynnetään henkilöstöjohtamisen päätöksenteossa organisaation käytössä olevan henkilöstöön liittyvän datan perusteella. HR-analytiikan avulla pyritään selvittämään, mikä motivoi työntekijöitä, mitkä tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin ja millä tavalla, mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen ja yleisesti ottaen selvittämään tekijöitä, jotka vaikuttavat henkilöstön suorituskykyyn ja hyvinvointiin. HR-analytiikan avulla pyritään selvittämään työntekijöiden vaikutukset organisaation suorituskykyyn ja organisaatiossa toimeenpantujen päätösten vaikutukset työntekijöiden kokemukseen organisaatiosta. HR-analytiikkaa käytetään aikaisemmin tehtyjen päätöksien ja päätöksistä seuranneiden tulosten analysointiin. Kun tulokset on analysoitu, havaintoja voidaan käyttää tulevaisuudessa päätöksenteon tukena. Tällä tavalla voidaan tehdä tietoon perustuvia päätöksiä. Intuition sijaan tiedon käyttäminen päätöksenteon perusteena vähentää kognitiivisten vinoumien merkitystä päätöksenteossa, mikä puolestaan tekee päätöksistä entistä johdonmukaisempia ja oletettujen vaikutusten kannalta luotettavampia. Kognitiivisilla vinoumillä tarkoitetaan ihmiselle tyypillisiä yksikertaistuksia asioista. Esimerkiksi henkilön eduksi olevien havaintojen perusteeton korostaminen ja kykenemättömyys havaita väärät tulkinnat tapahtumien syistä ja seurauksista ovat kognitiivisia vinoumia, joiden merkitystä pystytään vähentämään tietoon perustuvan päätöksenteon avulla. Päätöksenteko tiedon perusteella vähentää mielipiteiden painoarvoa, mikä johtaa entistä objektiivisempaan ja samalla oikeudenmukaisempaan tapaan tehdä päätöksiä organisaatiossa. (Saramies & Törnroos 2021, 32-56)

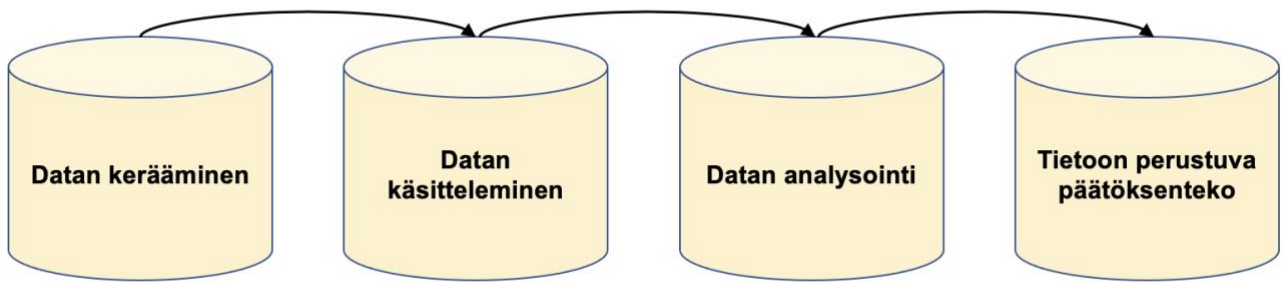
<p>Henkilöstötarpeiden arviointi</p> <ul style="list-style-type: none"> Kuinka paljon organisaatiossa on henkilöstöä? Kuinka paljon henkilöstöä tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa? 	<p>Henkilöstön sitouttaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> Mitkä toimet vaikuttavat henkilöstön tyytyväisyyteen? Mitkä tekijät saavat henkilöstön jättämään organisaation? 	<p>Henkilöstön kehittäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> Minkälaista asiantuntemusta organisaatiossa on? Minkälaista asiantuntemusta organisaatiosta tarvitaan?
<p>Henkilöstön suoriutumisen arviointi</p> <ul style="list-style-type: none"> Henkilöstön sijoittaminen sopiviin tehtäviin Suoriutumisen kehittäminen esimerkiksi kouluttamisen avulla 	<p>HR-analytiikka</p>	<p>Organisaatiokulttuurin kehittäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> Mitkä tekijät vaikuttavat yhteistyön ja työhyvinvoinnin edistämiseen?
<p>Lisäarvon tuottaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> Henkilöstöjärjestelmän yhteensovittaminen organisaation tavoitteiden kanssa 	<p>Informaatioteknologian hyödyntäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> Organisaation datan ja tilastotieteellisten menetelmien yhteistyö 	<p>Päätöksenteon kehittäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> Toimeenpantujen päätösten seurausten arviointi Toimintamallien kehittäminen tiedon perusteella

Kuva 4. HR-analytiikan hyödyntämiseen soveltuvia toimia

HR-analytiikan hyödyntäminen vaatii organisaatiolta erilaisten edellytysten täyttymistä. Jotta HR-analytiikkaa voidaan hyödyntää tehokkaasti, organisaation johdon on oltava valmis tekemään päätöksiä tiedon, ei intuition perusteella. Organisaatiokulttuurin yhteydessä puhutaankin tiedolla johtamisen kulttuurista, joka korostaa datan merkitystä päätöksenteossa. Tiedolla johtamisen kulttuuri edellyttää organisaation johtotehtävissä toimivilta henkilöiltä vastaanottavaista asennetta tiedon hyödyntämiseen päätöksenteossa ja päätöksien syihin liittyvän avoimuuden saralla. Johtamistoimet pitää pystyä perustelevaan päätöksiä tukevan datan avulla. Kun henkilöstölle esitellään data, minkä perusteella päätöksiä on tehty, on helpompi näyttää toteen toimeenpantujen päätösten oikeudenmukaisuus. Avoin, objektiivinen päätöksenteko edistää organisaatioissa psykologisen turvallisuuden tunnetta. Psykologisesti turvallinen organisaatiokulttuuri kannustaa organisaation henkilöstöä ottamaan riskejä, ajattelemaan luovasti ja jakamaan ajatuksiaan. Psykologista turvallisuutta voidaan edistää organisaation johtotehtävissä toimivien henkilöiden toimesta jakamalla johtamistoimiin liittyviä heikkouksia ja epäonnistumisia, korostamalla henkilöstön mielipiteiden tärkeyttä sekä motivoimalla henkilöstöä tuomaan ilmi omia virheitään. (Saramies & Törnroos 2021, 59–67.) Kuva 4 esittelee eri toimia, joita voidaan edistää HR-analytiikan avulla ja kysymyksiä, joihin HR-analytiikan avulla voidaan etsiä vastauksia.

Tiedolla johtaminen edellyttää organisaatiolta myös teknologisia valmiuksia. Käyttääkseen HR-analytiikkaa organisaation on johdettava datan hyödyntämiseen liittyviä toimia päämäärätietoisesti. Organisaation on selvitettävä, mitä käytössä olevan datan avulla pyritään saavuttamaan. Digitaalinen toimintaympäristö mahdollistaa datan keräämisen organisaatiossa käytettävien järjestelmien tietoliikenteestä. Tästä syystä organisaatioilta löytyy paljon dataa, josta ei välttämättä ole hyötyä asetettujen tavoitteiden ratkomisessa. Kun organisaatiossa on määritelty datan hyödyntämisen tavoitteet, pystytään rajaamaan tavoitteiden saavuttamisen kannalta merkityksetön data pois ja ottaa käsittelyyn data, jota päätöksenteon tukena voidaan hyödyntää. Kun organisaatiossa tiedetään, mistä dataa kerätään, minkälaista dataa kerätään ja mistä kerätty data löytyy, datan merkitys organisaation liiketoimintatavoitteiden kannalta olennaisten kysymysten ratkomiseen voidaan arvioida tarkemmin. (Saramies & Törnroos 2021, 113–118.)

Dataa on käsiteltävä, jotta ymmärretään kerätyn datan sisältö. Datan sisältö vaikuttaa siihen, mihin kyseistä dataa voidaan hyödyntää. Dataa kerätään esimerkiksi henkilöstön ammatillisesta pätevyydestä ja tutkinnoista, asiakastyytyväisyydestä sekä palkoista ja muista korvauksista, joita henkilöstölle toimitetaan. Kerätyn ja käsitellyn datan avulla voidaan määritellä, minkälaisia analyyseja kyseisen datan perusteella voidaan toteuttaa ja mihin liiketoiminnallisiin kysymyksiin datan avulla pystytään etsimään vastauksia. (Edwards & Edwards 2019, 29–31.)

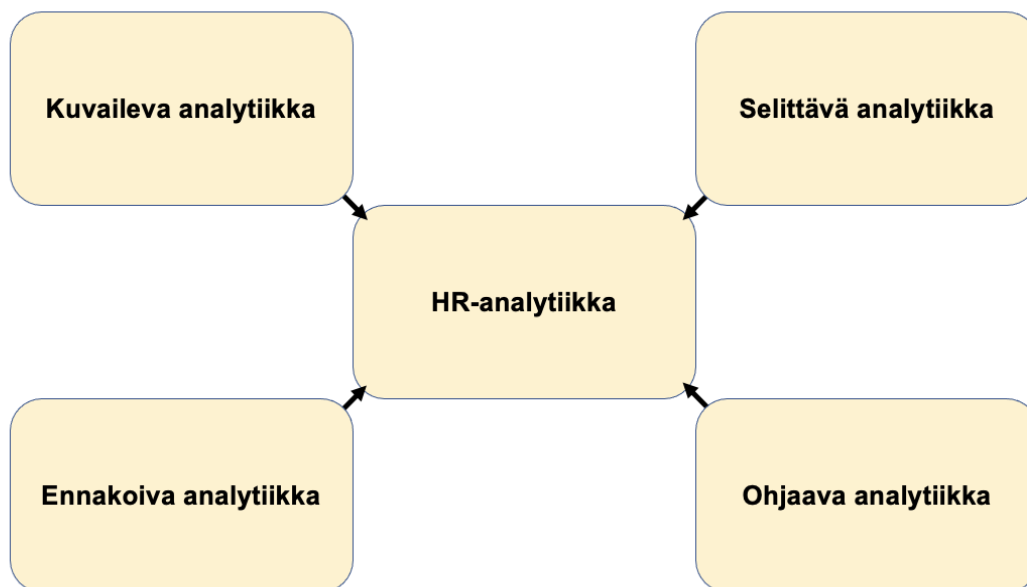


Kuva 5. Tietoon perustuvan päätöksenteon vaiheet

Kuva 5 esittelee tietoon perustuvaan päätöksentekoon liittyvien vaiheiden järjestyksen. Jotta tiedon perusteella pystytään tekemään päätöksiä, dataa on kerättävä, käsiteltävä ja analysoitava ennen päätöksentekoa.

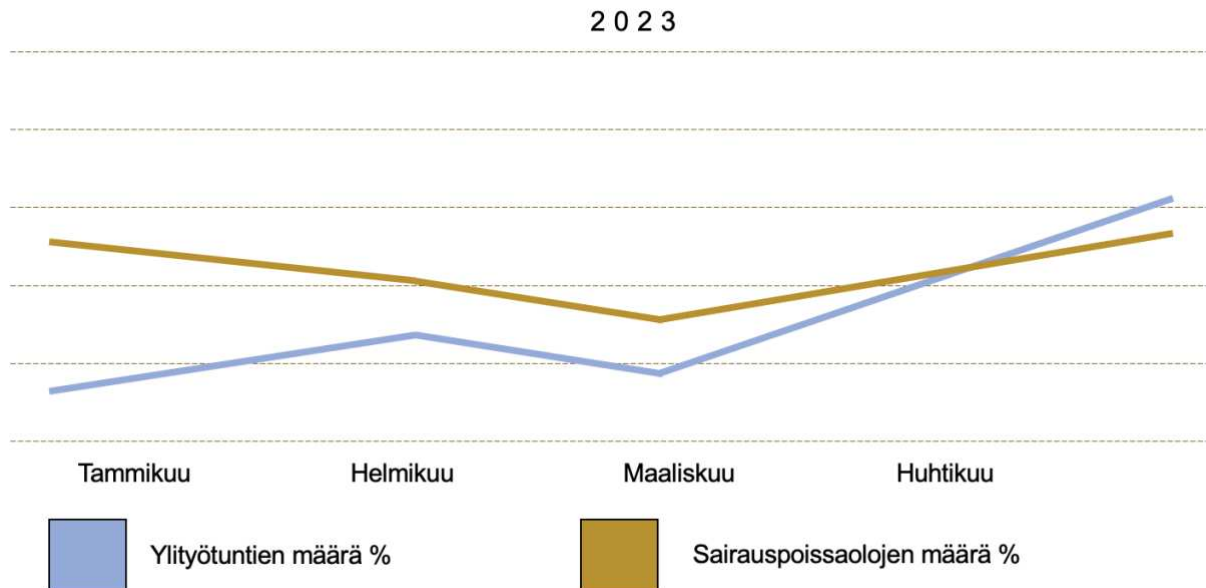
2.4 Analytiikan osa-alueet

Jotta datan perusteella voidaan tehdä laadukkaita johtopäätöksiä, organisaatiossa tarvitaan asiantuntemusta analytiikan hyödyntämisestä. HR-analytiikka ei ole yksi täsmällisesti määritelty työkalu. HR-analytiikka voidaan jakaa neljään osa-alueeseen, jotka yhdessä muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden. Henkilöstöanalytiikka koostuu kuvailevasta, selittävästä, ennakoivasta ja ohjaavasta analytiikasta. (Saramies & Törnroos 2021, 176–178.) Kuva 6 esittelee analytiikan osa-alueet, joiden avulla HR-analytiikkaa hyödynnetään.



Kuva 6. Analytiikan osa-alueet, joita HR-analytiikassa hyödynnetään (mukailen Saramies & Törnroos 2021, 178–180)

Kuvailevan analytiikan avulla pyritään tarkastelemaan aikaisemmin toteutettuja toimia ja organisaation nykytilannetta. Kuvailevan analytiikan avulla pystytään tuottamaan graafisesti havainnollistavia raportteja organisaation henkilöstön tilasta raporttien koontihetkellä ja vertailemaan tuloksia aikaisempien ajanjaksojen tilastoihin. Esimerkiksi suhteuttamalla henkilöstön kuukausittaisten sairauspoissaolojen määrä kuukausittaiseen kokonaistyömäärään ja vertaamalla sitä ylityötuntien osuuteen kokonaistyöajasta voidaan tutkia, korreloivatko kyseiset tilastot keskenään. Raportit eivät kuitenkaan ole aukottomia todisteita asioiden korrelaatiosta, vaan raporttien tuloksia on arvioitava tarkemmin. Raporttien ulkopuolelle on voinut esimerkiksi jäädä muuttujia, jotka vaikuttavat raportissa esiteltyihin tilastoihin. Kun raportteja tehdään säännöllisesti tarpeeksi pitkällä aikavälillä, voidaan tehdä johtopäätöksiä käytettyjen tilastojen mahdollisesta yhteydestä. Raporttien koonti voidaan automatisoida, kun on selvitetty, mitä dataa raporttien kokoamiseen käytetään ja millä aikavälillä uusia raportteja tulee olla saatavilla. Automatisointi vähentää raporttien kokoamiseen tarvittavaa työaika. Säästetty työaika puolestaan tuottaa organisaatiolle lisäarvoa. (Saramies & Törnroos 2021, 178–184.) Kuva 7 on esimerkki ylityötuntien ja sairauspoissaolojen perusteella luodusta graafista.



Kuva 7. Esimerkki kuvailevan analytiikan raportista (mukaillen Saramies & Törnroos 2021, 180–182)

Selittävän analytiikan eli diagnostiikan avulla pyritään selvittämään eri tapahtumien syyt. Diagnostiikan avulla vertaillaan eri muuttujia eli tekijöitä. Muuttujat jaetaan selittäviin ja selitettäviin muuttujiin. Selitettävä muuttuja on diagnostiikan avulla tutkittava tekijä, selittävä muuttuja vastaa

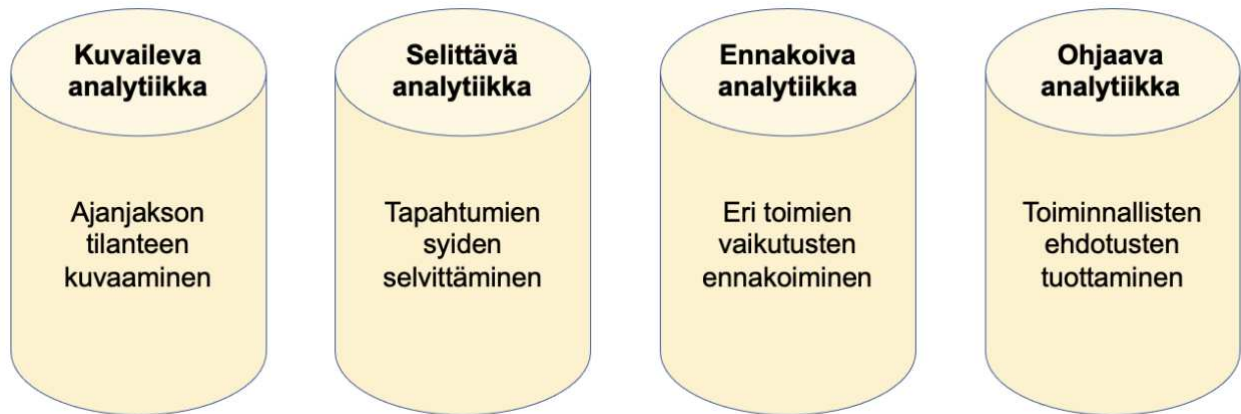
selitettävän muuttujan kehitykseen. (Saramies & Törnroos 2021, 184–186.) Selitettävä muuttuja voi olla esimerkiksi organisaation liikevaihdon kasvu ja selittävä muuttuja organisaatiossa työskentelevän henkilöstön määrä. Liikevaihdon kasvuun vaikuttaa kuitenkin niin moni muuttuja, ettei yksinkertaisen graafin perusteella voi perustella koko kehitystä. Selittävän analytiikan avulla pyritäänkin tutkimaan useiden eri muuttujien mahdollisia vaikutuksia toisiinsa (Saramies & Törnroos 2021, 185).

HR-analytiikan yhteydessä puhutaan myös ennakoivasta HR-analytiikasta. Ennakoivan HR-analytiikan tarkoitus on yhdistää tilastotieteelliset analysointimenetelmät organisaatiosta löytyvään dataan henkilöstöstä. Ennakoivassa HR-analytiikassa pyritään analysoimaan tilastotieteellisiä menetelmiä hyödyntäen toimeenpantujen henkilöstöön liittyvien päätösten seuraukset. Analysoimalla seuraukset voidaan arvioida toimeenpantujen päätösten laatua. Ennakoivan HR-analytiikan hyödyntämiseen tarvitaan asiantuntemusta tilastotieteellisten menetelmien oikeaoppisesta käytämisestä. Asiantuntemus datan keräämisestä, käsittelemisestä ja analysoinnista mahdollistavat yhdessä ennakoivan HR-analytiikan hyödyntämisen. Dataa on kerättävä, jotta pystytään näyttämään toteen, mitä menneisyydessä todella on tapahtunut. Mikäli dataa ei olisi saatavilla esimerkiksi henkilöstä, joka irtisanoutuu organisaatiosta, tapahtumien kulusta ennen irtisanoutumista ei olisi todistusaineistoa, minkä perusteella voitaisiin analysoida irtisanoutumiseen mahdollisesti vaikuttaneet tekijät. (Edwards & Edwards 2019, 29–31.)

Ennakoivaa analytiikkaa pystytään hyödyntämään henkilöstön vaihtuvuuden syiden selvittämiseen. Yksittäisen työntekijän irtisanoutumisen on arvioitu aiheuttavan tehtävästä riippuen kahden vuoden palkan suuruiset kustannukset organisaatiolle (Griffeth & Hom 2001, 2). Kustannukset koostuvat irtisanoutuneen henkilön eroamiseen ja korvaamiseen sekä uuden henkilön kouluttamiseen liittyvistä kustannuksista. Eroamiseen liittyvät kustannukset koostuvat lähtöhaastattelusta, käyttämättömien lomapäivien maksamisesta ja väliaikaisen henkilöstön palkkaamisesta eronneen henkilön tilalle. Korvaamiseen liittyvät kustannukset koostuvat rekrytointikuluista, esimerkiksi avoimen työpaikan markkinoimisesta, työsuhteen hallinnollisen käsittelyn aiheuttamista kuluista, haastatteluista, hakijoiden arvioinnista ja mahdollisista lääkärintarkastuksista. Koulutuskulut koostuvat uuden työntekijän kouluttamisesta sekä kokemattomuudesta johtuvasta alhaisesta tuottavuudesta. Joissakin tehtävissä vaaditaan jopa vuosi käytännön kokemusta tietystä tehtävästä ennen tuottavuuden nousua kokeneen työntekijän tasolle. (Edwards & Edwards 2019, 241–242.)

Ohjaavassa analytiikassa hyödynnetään ennakoivan analytiikan tuottamia havaintoja. Ohjaavaa analytiikkaa käytetään toiminnallisia suosituksia tuottavien algoritmien avulla. Ohjaavan analytiikan tarkoitus on ohjata päätöksentekoa parempien lopputulosten suuntaan ennakoimalla eri toimien mahdollisia seurauksia ja kehottaa organisaatiota toimimaan tietyllä tavalla ennakoitujen

seurausten perusteella. Ohjaavan analytiikan tuottamien ennusteiden perusteella pyritään myös selvittämään toimet, joiden avulla pystytään välttämään organisaation menestyksen kannalta haitallisia tilanteita. Ohjaavan analytiikan algoritmit voidaan ohjelmoida toteuttamaan eri toimia ennalta määriteltyjen arvojen perusteella. Esimerkiksi rekrytoinnin yhteydessä voidaan määritellä parhaiten tehtävään soveltuvat ehdokkaat algoritmin avulla. (Saramies & Törnroos 2021, 189–191.)



Kuva 8. Analytiikan eri osa-alueiden tehtävät

Kuva 8 esittelee analytiikan eri osa-alueiden olennaisimmat tehtävät tiivistettynä. Analytiikan eri osa-alueet palvelevat eri tarkoituksia. Analytiikan eri osa-alueiden tarjoamia mahdollisuuksia voidaan hyödyntää yhdessä tai erikseen päätöksenteon tukena organisaatioissa. Analytiikan hyödyntäminen onnistuu parhaiten yhdistelemällä analytiikan eri osa-alueiden tarjoamia mahdollisuuksia (Saramies & Törnroos 2021, 238).

2.5 HR-analytiikan hyödyntäminen

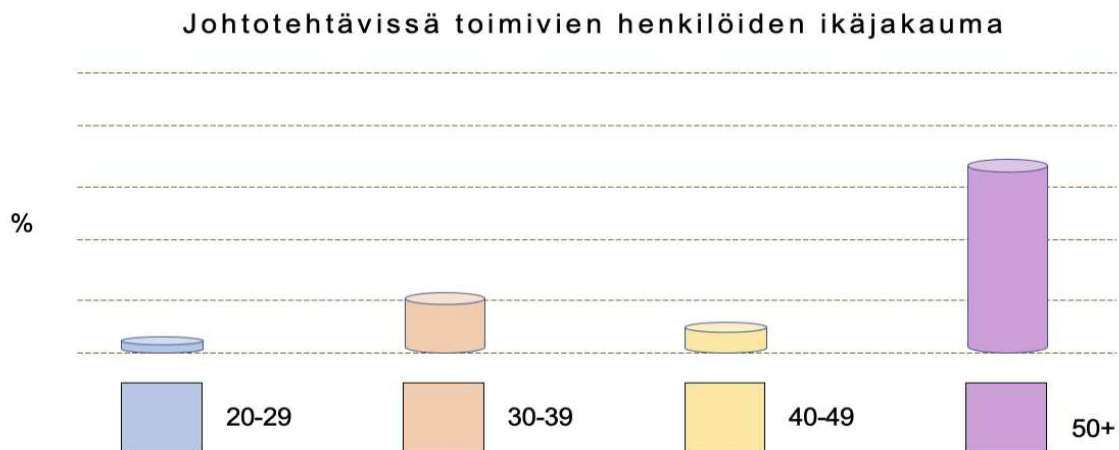
Data ei itsessään ole arvokasta, vaan datan perusteella havaitut syy-seuraussuhteet asiakkaiden ja organisaation toimien välillä luovat lisäarvoa liiketoiminnalle. Selvittämällä syy-seuraussuhteet toimien ja tulosten välillä kyetään optimoimaan liiketoimintaprosesseja tarkoituksenmukaisemmiksi, havaitsemaan uusia tapoja luoda arvoa ja kehittämään asiakassuhteita. (Borne & Schmarzo 2020, Kappale 5.)

Lisäarvon tuottaminen analytiikan avulla ei ole suorassa yhteydessä organisaation keräämän datan määrään tai organisaation käyttämiin informaatioteknologisiin metodeihin. Lisäarvoa tuotetaan kehittämällä kohdennettuja tapoja hyödyntää analytiikkaa organisaation liiketoiminnallisiin tarpeisiin. (Davenport & Harris 2017, Introduction.)

2.6 Organisaation monimuotoisuuden edistäminen HR-analytiikan avulla

Organisaatioiden on lain (1325/2014) mukaan edistettävä tasa-arvon, osallistamisen ja monimuotoisuuden toteutumista työpaikoilla. Monimuotoisuudella tarkoitetaan kokonaisvaltaista eroavaisuuksien ja samankaltaisuuksien yhdistelmää. Monimuotoisuuteen kuuluvat erilaiset luonteenpiirteet, arvot, uskomukset, kokemukset, tausta, mieltymykset ja toimintatavat. Käytännössä tasa-arvon edistämistä organisaatioissa valvotaan velvoittamalla lain nojalla organisaatioita tuottamaan raportteja, joiden perusteella voidaan näyttää toteen, että organisaatiossa ei tapahdu syrjintää tai epäoikeudenmukaisuuksia henkilöstön sukupuolen, alkuperän, iän tai terveydellisten syiden perusteella. HR-analytiikkaa pystytään hyödyntämään organisaation työvoiman monimuotoisuuden ja osallistamisen edistämiseen. Osallistamisen tavoite on luoda työskentely-ympäristö, jossa jokaisella työntekijällä on yhdenmukaiset mahdollisuudet ammatilliseen edistymiseen ja oikeudet käyttää organisaation tarjoamia resursseja. Henkilöstön monimuotoisuutta ja osallistamista pystytään edistämään ottamalla monimuotoisuuteen vaikuttavat muuttujat huomioon kokonaisvaltaisesti henkilöstötoimissa, esimerkiksi rekrytoinnissa, perehdyttämisessä, kouluttamisessa, ylennyksissä ja irtisanomisissa. (Edwards & Edwards 2019, 155–157.)

Monimuotoisuutta edistetään HR-analytiikan avulla keräämällä ensin dataa henkilöstöstä ja luomalla kuvailevan analytiikan avulla tilastoja henkilöstön monimuotoisuuden tilasta. Esimerkiksi selvittämällä organisaation henkilöstön määrä ja suhteuttamalla luku eri sukupuolia edustavien henkilöiden osuuteen henkilöstön kokonaismäärästä on tapa havainnollistaa, työskenteleekö organisaatiossa monimuotoisuuden toteutumisen kannalta liikaa tai liian vähän eri sukupuolien edustajia. Kuvailevan analytiikan avulla pystytään tuottamaan tilastoja myös tehtäväkohtaisen monimuotoisuuden toteutumisesta ottamalla selvää esimerkiksi johtotehtäviä hoitavien henkilöiden demografisista tekijöistä. (Edwards & Edwards 2019, 156–157.) Riippuen siitä, mitä halutaan selvittää, tilastoja voidaan tehdä erilaisten tekijöiden perusteella. Esimerkiksi kuva 9 esittelee johtotehtävissä toimivien henkilöiden ikäjakaumaa. Kuva ei perustu oikeen dataan, vaan kuva on luotu havainnollistamaan kuvailevan analytiikan avulla luotua tilastoa.



Kuva 9. Tilasto johtotehtävissä toimivien henkilöiden ikäjakaumasta

Kuvailevan analytiikan avulla tuotettujen tilastojen merkityksellisyys on kuitenkin varmennettava. Monimuotoisuuden toteutumisen kannalta epäedulliset korostumat tilastoissa saattaavat olla sattuman tai ohimenevän tilanteen aiheuttamia. Khiin neliö -testin avulla voidaan selvittää, ovatko tilastoissa havaitut poikkeamat sattumanvaraisia. Jos organisaatiossa työskentelee yhtäläinen määrä eri sukupuolten edustajia ja organisaatiossa on johdonmukaisesti edistetty henkilöstön monimuotoisuutta ja osallistamista, tilastojen valossa esimerkiksi tiettyjä työtehtäviä hoitavien erilaisten henkilöiden suhteellisen osuuden pitäisi olla suunnilleen sama. Esimerkiksi tekemällä kaksi tilastoa miesten ja naisten määrästä tietyissä työtehtävissä voidaan vertailla miesten ja naisten suhteellista jakaumaa työtehtävittäin. (Edwards & Edwards 2019, 157–162.)

TYÖTEHTÄVÄ	OLETETTU MIESTEN MÄÄRÄ TEHTÄVÄSSÄ	OLETETTU NAISTEN MÄÄRÄ TEHTÄVÄSSÄ	HENKILÖIDEN MÄÄRÄ TEHTÄVÄSSÄ
Assistentti	25	24	49
Konsultti	28	29	57
Johtaja	12	11	23
Yhtiökumppani	6	5	11

Kuva 10. Tilasto työtehtävien jakautumisesta monimuotoisuuden toteutuessa (mukaihen Edwards & Edwards 2019, 161)

Kuvan 10 esimerkkitaulukko on tehty havainnollistamaan tehtäväkohtaista henkilöstöjakaumaa organisaatiossa, jossa monimuotoisuus on toteutettu onnistuneesti. Ei ole realistista olettaa, että jokaisessa tehtävässä työskentelee yhtäläinen määrä eri sukupuolten edustajia. Khiin neliön selvittämiseksi kyseinen taulukko kuitenkin tarvitaan laskutoimitusta varten. Monimuotoisuuden toteutuessa organisaatiossa työskentelee yhtäläinen määrä eri sukupuolten edustajia eri työtehtävissä.

TYÖTEHTÄVÄ	MIESTEN MÄÄRÄ TEHTÄVÄSSÄ	NAISTEN MÄÄRÄ TEHTÄVÄSSÄ	HENKILÖIDEN MÄÄRÄ TEHTÄVÄSSÄ
Assistentti	10	39	49
Konsultti	32	25	57
Johtaja	18	5	23
Yhtiökumppani	8	3	11

Kuva 11. Tilasto työtehtävien jakautumisesta organisaatiossa (mukaillen Edwards & Edwards 2019, 161–162)

Kuva 11 on esimerkki työtehtävien jakautumisesta organisaatiossa eri sukupuolten edustajien välillä. Kuvan 10 taulukon tarkoitus on havainnollistaa organisaation ajankohtainen tila eri tehtävissä toimivien henkilöiden kokonaismäärästä ja eri tehtävissä toimivien eri sukupuolia edustavien henkilöiden määrästä. Kuvien 9 ja 10 taulukoiden perusteella voidaan selvittää khiin neliön.

Mitä suurempi poikkeama organisaation ajankohtaisen datan ja oletetun toteutuneen monimuotoisuuden perusteella luotujen tilastojen välillä havaitaan, sitä suurempi on khiin neliön arvo. Mitä suuremman arvon khiin neliö osoittaa, sitä varmemmin poikkeama kertoo tilastojen poikkeamien merkityksellisyydestä. Mikäli khiin neliön avulla havaitaan, että esimerkiksi tietyt sukupuolen edustajat ovat yliedustettuina tietyissä tehtävissä, voidaan alkaa selvittämään ilmiön syytä ja toimeenpanemaan päätöksiä, jotka johtavat monimuotoisuuden toteutumiseen. (Edwards & Edwards 2019, 162–168.)

2.7 Henkilöstön sitoutumisen edistäminen

HR-analytiikan avulla pystytään tutkimaan työvoiman sitoutuneisuutta organisaatioon. Sitoutunut työvoima on yksi henkilöstöjohtamisen tärkeimmistä tavoitteista. Sitoutunut työvoima ei ole tarkasti määritelty käsite, vaan käsitteen sisältö vaihtelee hiukan riippuen siitä, keneltä käsitteen määritelmää kysytään. Useiden eri lähteiden perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että sitoutuneella työvoimalla tarkoitetaan yrityksen toimintaan positiivisesti suhtautunutta työvoimaa, joka on kiinnostunut organisaation menestyksestä ja motivoitunut tekemään työtä toimenkuvaan kuuluvia odotuksia korkeammalla tasolla. Sitoutuneen työvoiman ja henkilöstön suorituskyvyn sekä työhyvinvoinnin välillä on havaittu positiivinen korrelaatio. Mitä sitoutuneempi henkilöstö organisaatiossa on, sitä epätodennäköisemmin henkilöstö aikoo irtisanoutua organisaatiosta. (Edwards & Edwards 2019, 192–194.)

Työvoiman sitoutumista voidaan tutkia henkilöstölle toimitettujen kyselyiden avulla. Koska henkilöstön sitoutuminen ei ole tarkasti määritelty käsite, kyselyä ei voida toteuttaa kysymällä suoraan subjektiivista näkemystä henkilökohtaisesta sitoutuneisuuden tasosta henkilöstöltä. On luotava kysely, joka on suunniteltu ottamaan kantaa laajemmin henkilöstön näkemyskseen organisaation ja henkilöstön vuorovaikutuksesta ja sen tuottamista tuntemuksista. Henkilöstön sitoutumista tutkitaan asettelemalla kysymykset väitteiksi. Väitteiden yhteydessä voidaan käyttää esimerkiksi skaalaa yhdestä viiteen havainnollistamaan henkilöstön näkemystä siitä, pitävätkö väitteet paikkansa. Voidaan esimerkiksi esittää väite ja väitteeseen vastatessa arvolla yksi kyselyyn vastannut henkilö on sitä mieltä, että väite ei pidä paikkaansa ja arvolla viisi väite pitää täysin paikkansa. (Edwards & Edwards 2019, 194–195.) Kuva 12 on esimerkki sitoutumisen tason selvittämiseen tarkoitettu kyselystä.

Panostan työhöni parhaani mukaan

1 2 3 4 5

Olen ylpeä työstäni

1 2 3 4 5

Työskennellessäni pystyn keskittymään työhöni täysin

1 2 3 4 5

Minusta tuntuu hyvältä aloittaa työpäivä

1 2 3 4 5

Työni inspiroi minua

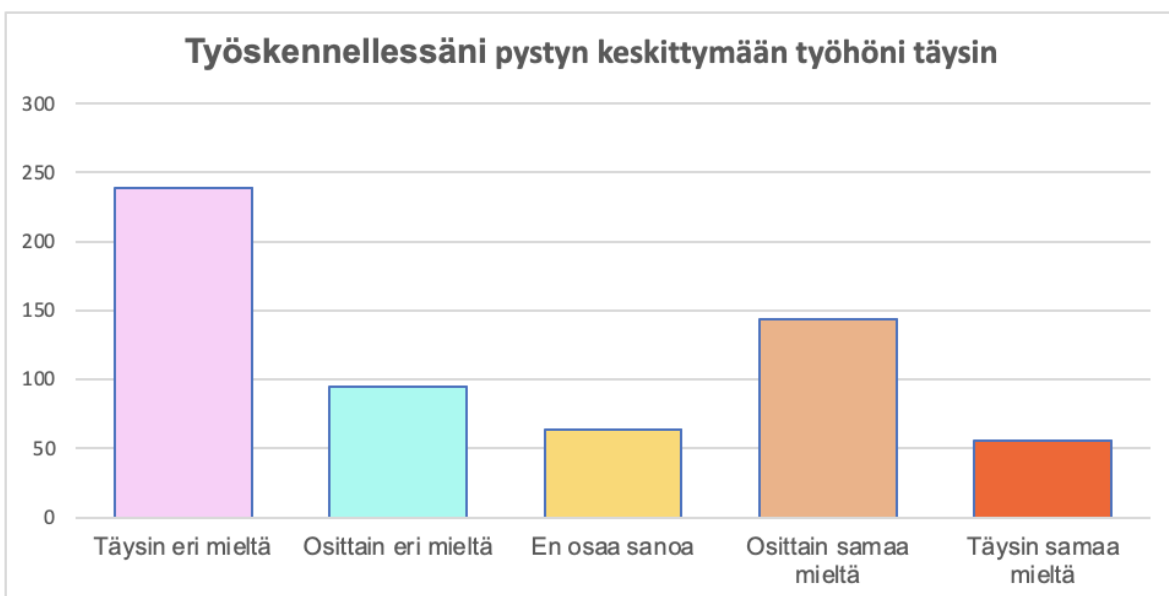
1 2 3 4 5

1 = Täysin eri mieltä 2 = Osittain eri mieltä 3 = En osaa sanoa 4 = Osittain samaa mieltä 5 = Täysin samaa mieltä

Kuva 12. Esimerkki henkilöstökyselystä henkilöstön sitoutuneisuudesta organisaatioon (mukaillen Edwards & Edwards 2019, 194–195)

Henkilöstön sitoutumistasoa mittaavien kyselyiden on otettava huomioon mahdollisimman laajasti sitoutumiseen liittyvät tekijät. Yksittäinen tekijä, esimerkiksi työpäivän aloittamiseen liittyvien tuntemuksien tarkastelu, kertoo henkilön jaksamisen tai uupumuksen tasosta. Työstä koettu ylpeyden taso taas kertoo henkilön tuntemuksista työtä kohtaan. Keskittymiskykyyn liittyvät kysymykset kertovat tasosta, jolla henkilö kykenee käyttämään kognitiivista kapasiteettiaan työn suorittamiseen. Kun kyselyn kysymykset suunnitellaan ottamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti kantaa henkilön sitoutuneisuuteen liittyviin tekijöihin, on mahdollista selvittää yleisellä tasolla henkilöstön ajatukset, tuntemukset, asenteet sekä näkemykset organisaatiosta ja henkilöstön organisaatiossa suorittamista työtehtävistä. Kyselyn kysymykset on suunniteltava mahdollisimman yksinkertaiseen muotoon, jotta mahdolliset subjektiiviset tulkinnalliset erot siitä mitä kysytään eivät aiheuta vääristymiä tuloksissa. Kysely tulee suunnitella niin, että vastausten perusteella voidaan havaita mahdolliset sitoutumiseen liittyvät puutteet. Puutteiden havaitseminen on välttämätöntä, jotta organisaatiossa pystytään kohdentamaan henkilöstöjohtamisen toimia sitouttamisen edistämiseksi. (Edwards & Edwards 2019, 194–197.)

Kuvailevan analytiikan avulla pystytään luomaan erilaisia raportteja kyselyn pohjalta. Pystytään esimerkiksi ottamaan selvää tietyissä tehtävissä toimivien henkilöiden näkemyksiin kysymyskohtaisesti. Kun sitoutuneisuuteen liittyvät kysymykset on jaettu vastaamaan sitoutuneisuuden eri osa-alueisiin, on mahdollista jakaa raportin sisältö helposti luettavaan muotoon ja ottaa tulosten perusteella kantaa mahdollisiin kehittämistarpeisiin. Kuva 13 on esimerkki kaikkiin kyselyyn vastanneiden vastausten jakaumasta kysymykseen keskittymiskyvystä. Kuva 13 ei perustu oikeaan dataan.



Kuva 13. Esimerkki sitoutumiseen liittyvän kyselyn pohjalta luodusta raportista

Datan esitleminen ei kuitenkaan ole ratkaisu mihinkään henkilöstöjohtamisen ongelmaan, vaan datan perusteella pystytään tuottamaan suurista aineistoista helposti luettavia raportteja, joiden perusteella arvioidaan mahdolliset jatkotoimet heikkouksien edistämiseksi. Yksittäisten kyselyiden tuloksien läpikäynti voidaan automatisoida analytiikan avulla. Kyselyiden tulosten läpikäymisen automatisointi säästää merkittävästi työaikaa. Työajan säästö puolestaan tuottaa organisaatiolle lisäarvoa. Esimerkiksi kuvan 13 raportti on tehty satojen kyselyiden tuloksista. Mitä suurempi määrä dataa käsitellään automatisoidusti, sitä enemmän tulosten automatisoinnin tuottama lisäarvo korostuu.

2.8 Henkilöstön suorituskyvyn edistäminen

Rekrytointiprosessin aikana organisaatiot keräävät työnhakijoista dataa. Työnhakijoista kerättyä dataa voidaan hyödyntää HR-analytiikan avulla. Rekrytoinnin yhteydessä työnhakijasta kerätään ja tutkitaan dataa, jotta voidaan määrittää mahdolliset tekijät, jotka ovat yhteydessä työnhakijan myöhempään suorituskykyyn. (Edwards & Edwards 2019, 365.) Kykyä tunnistaa, ennakoida, ymmärtää ja vaikuttaa yrityksen yksittäisten henkilöiden tai osastojen suorituskykyyn vaikuttaviin tekijöihin voidaan pitää tärkeänä osana organisaation kokonaisvaltaisen suorituskyvyn kehittämisessä (Edwards & Edwards 2019, 309).

Henkilöstön suorituskyvyn johtamisen haasteena on havaita suorituskykyyn vaikuttavat tekijät. Suorituskykyyn liittyen voidaan esimerkiksi tutkia ryhmän yhteistyökykyyn liittyviä tekijöitä ja yksilötasolla uupumustasoa, työkokemusta, sairauspoissaolojen määrää, työtuntien määrää, työtyytyväisyyttä sekä yksilölle maksettua kompensaaatiota. Palvelualoilla asiakastyytyväisyyttä pidetään hyvänä mittarina henkilöstön suorituskyvyn tasosta. Korkea asiakastyytyväisyys on yhteydessä asiakkaan haluun investoida organisaatioon tulevaisuudessa. Investoinnit puolestaan ovat suorassa yhteydessä organisaation tulokseen. Jotta asiakastyytyväisyyttä saadaan kehitettyä, on selvitettävä tekijät, jotka ovat yhteydessä asiakastyytyväisyyden kehitykseen. (Edwards & Edwards 2019, 309–310.)

Suorituskykyä voidaan tutkia lineaarisen regressioanalyysin avulla. Lineaarisen regressioanalyysin avulla voidaan analysoida asiakastyytyväisyyden kanssa korreloivat tekijät. Lineaarinen regressioanalyysi voidaan toteuttaa kyselytutkimuksen tulosten pohjalta. (Edwards & Edwards 2019, 309–313.) Kuva 14 havainnollistaa asiakastyytyväisyyden selvittämiseksi luotua kyselyä, jonka perusteella lineaarinen regressioanalyysi voidaan toteuttaa. Myyntiedustajaan liittyvillä kysymyksillä pyritään selvittämään asiakkaan lojaliteetin taso, investointeihin liittyvillä kysymyksillä kartoitetaan asiakkaan halukkuus kehittää yhteistyötä organisaation kanssa (Edwards & Edwards 2019, 312–313).

Myyntiedustaja ymmärtää tarpeeni

1 2 3 4 5

Myyntiedustaja vaikuttaa luotettavalta

1 2 3 4 5

Myyntiedustaja on asiantunteva

1 2 3 4 5

1 = Täysin eri mieltä 2 = Osittain eri mieltä 3 = En osaa sanoa 4 = Osittain samaa mieltä 5 = Täysin samaa mieltä

Todennäköisyys lisäinvestoinneille tulevaisuudessa

1 2 3 4 5

1 = Investoin eri yritykseen 2 = Harkitsen investointien sijoittamista eri yritykseen 3 = En osaa sanoa

4 = Harkitsen lisäinvestointeja organisaatioon 5 = Investoin organisaatioon jatkossa

Mahdollisten lisäinvestointien suuruus

1 2 3 4 5

1 = En investoi enempää 2 = Investoin todennäköisesti yhtä paljon kuin aikaisemmin

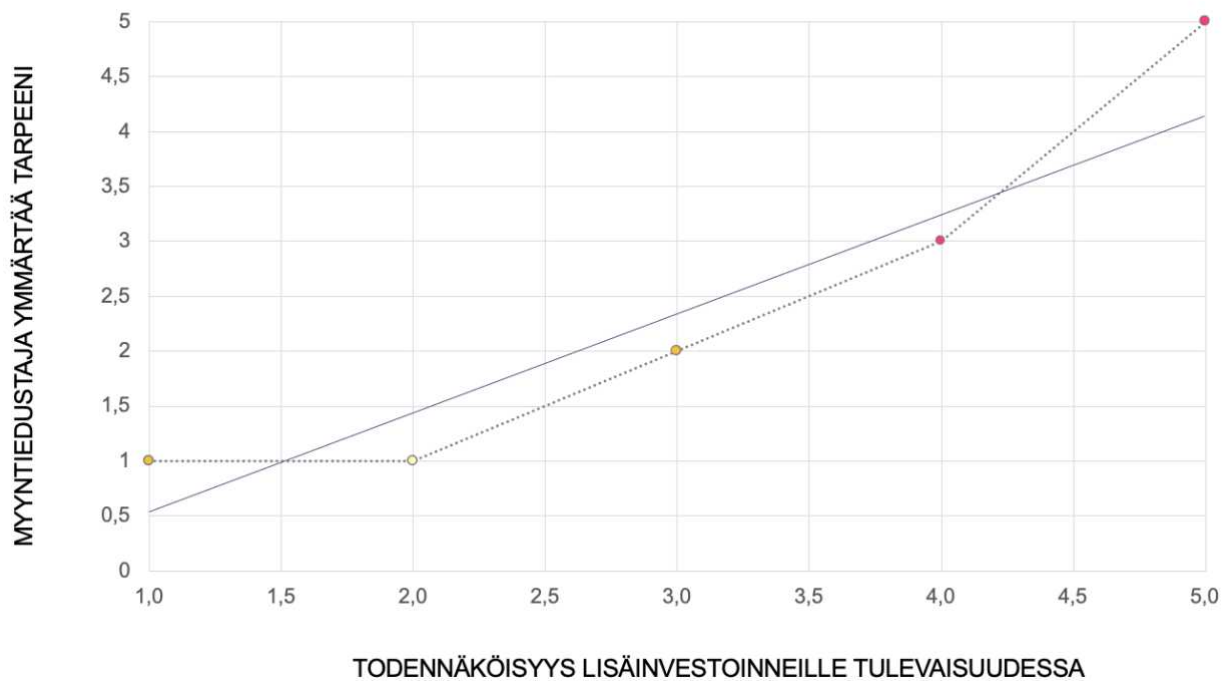
3 = Suunnittelen investoivani 0-50 % enemmän 4 = Suunnittelen investoivani 50-100 % enemmän

5 = Investoin yli 100 % enemmän kuin aikaisemmin

Kuva 14. Asiakastyytyväisyyden selvittämiseksi luotu kysely (mukaillen Edwards & Edwards 2019, 312–313)

Lineaarinen regressioanalyysi on prosessi, jonka avulla pyritään selvittämään matemaattinen malli yhden muuttujan selittämiseen yhden tai useamman eri muuttujan funktiona. Lineaarinen regressioanalyysi voidaan toteuttaa usealla eri tavalla. (Kraemer & Blasey 2016, Kappale 6.) Edellä esitellyn kyselyn perusteella voidaan esimerkiksi pyrkiä selvittämään myyntiedustajaan liittyvien muuttujien vaikutukset mahdollisiin lisäinvestointeihin.

Kuvan 15 raportti on esimerkki lineaarisen regressioanalyysin avulla tuotetusta kaaviosta. Kaavion keskellä kulkeva suora linja kuvaa muuttujien välistä täydellistä korrelaatiota. Mitä lähempänä suoraa linjaa kaaviossa esiintyvät pisteet kulkevat, sitä todennäköisemmin muuttujat korreloivat keskenään. Raportin pisteet on tuotettu kuvitteellisen kyselyn tuloksista myyntiedustajaan liittyvän kysymyksen ja lisäinvestointien todennäköisyyteen liittyvän kysymyksen perusteella.



Kuva 15. Esimerkki lineaarisen regressioanalyysin taulukosta

Lineaarisen regressioanalyysin tuottaminen vaatii asiantuntemusta tilastotieteestä ja datan hyödyntämisestä. Ilman asiantuntemusta tilastotieteestä ja datan hyödyntämisestä analytiikan hyödyntäminen voi johtaa vääriin johtopäätöksiin analyysien tuottamiseen tarvittavasta datasta. (Kraemer & Blasey 2016, Kappale 10.) Edellä mainittu voi olla henkilöstöressurssien tuhlausta turhan työn muodossa ja voi pahimmillaan johtaa organisaation tuloksen kannalta vahingollisiin toimenpiteisiin, mikäli virheellisen datan perusteella toimeenpannaan organisaation tuloksen kannalta haitallisia päätöksiä.

3 Tutkimusotteen kuvaus ja tutkimusmenetelmän valinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia HR-analytiikkaa ilmiönä ja havaintojen perusteella selvittää, miten HR-analytiikkaa hyödynnetään liiketoiminnassa. Tutkimusote ei ole teoreettinen, vaan tutkimuksessa käytetyn aineiston pohjalta on pyritty selvittämään jo käytössä olevia tapoja hyödyntää HR-analytiikkaa ja tekemään omia johtopäätöksiä HR-analytiikan hyödyntämisestä aineiston pohjalta.

Opinnäytetyö on toteutettu laadullisena analyysinä. Laadullinen analyysi on menetelmä, jossa luodaan aineiston perusteella johdonmukainen tulkinta tutkittavasta ilmiöstä (Puusa & Juuti 2020, Kappale 3). Tutkimuksen johtopäätökset on tuotettu induktiivisen päättelyn menetelmällä. Induktiivinen päättely on menetelmä, jossa tutkimusprosessi etenee aineiston pohjalta tehtyjen johtopäätösten mukaan (Eriksson & Kovalainen 2008, Osa 1). Induktiivisen päättelyn avulla pyritään havaitsemaan johdonmukaisia syy-seuraussuhteita tutkimuskohteesta ja arvioimaan tutkimuskohteen laatua tutkimuksessa käytetyn aineiston perusteella.

3.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Opinnäytetyössä selvitetään, miten HR-analytiikkaa hyödynnetään liiketoiminnassa. Työssä käytetyn lähdemateriaalin pohjalta esitellään konkreettisia tapoja hyödyntää henkilöstöstä kerättyä dataa. Opinnäytetyössä selvitetään myös, minkälaista dataa henkilöstöstä kerätään ja mitkä ovat HR-analytiikan hyödyntämisen tavoitteet.

HR-analytiikan hyödyntämistä on tutkittu määrittelemällä ensin tutkimuskysymys.

Tutkimuskysymyksen ”Miten HR-analytiikkaa hyödynnetään liiketoiminnassa?” selvittäminen vaatii aiheeseen välittömästi liittyvien termien määrittelemisen. HR-analytiikka itsessään sisältää kaksi eri ilmiötä, henkilöstöjohtamisen ja analytiikan. Niinpä opinnäytetyössä on ensin tarkoituksenmukaisesti käyty läpi, mitä henkilöstöjohtamisen tehtäviin kuuluu ja mitä analytiikka tarkoittaa.

Opinnäytetyöprosessi etenee johdonmukaisesti tutkimuskysymyksen selvittämisen kannalta olennaisimpien käsitteiden esittelystä HR-analytiikan esittelemiseen ja lopulta konkreettisiin tapoihin, joilla HR-analytiikkaa voidaan hyödyntää liiketoiminnassa.

Koska HR-analytiikka on vuosien saatossa henkilöstöjohtamisen yhteydessä jalostunut ilmiö, olennaisimpien käsitteiden esittelemisen jälkeen siirrytään käsittelemään henkilöstöjohtamisen historiallista kehitystä 1950-luvulta nykypäivään. Samalla selvitetään myös henkilöstöjohtamisen rooli organisaatioissa.

Kun henkilöstöjohtamisen historia ja tehtävät on käsitelty, siirrytään käsittelemään edellytyksiä HR-analytiikan hyödyntämiselle. Esimerkiksi tiedolla johtamisen kulttuuri on esitelty ja erilaisia huomionarvoisia havaintoja HR-analytiikan käyttämisestä on osoitettu. HR-analytiikkaa ei voida ottaa käyttöön heti, vaan on otettava huomioon esimerkiksi organisaation visio ja liiketoiminnalliset tavoitteet, joiden mukaan HR-analytiikkaa pyritään hyödyntämään.

Kun HR-analytiikan kehittymisen historia ja soveltamisen edellytykset on esitelty, siirrytään erilaisten HR-analytiikan mahdollistamien metodien esittelemiseen. Pintapuolisesti metodeina on esitelty khiin neliö, henkilöstökyselyt ja lineaarinen regressioanalyysi.

Viimeisenä on toteutettu pohdinta, tutkimustulosten analyysi ja esitelty tutkimusotteen kuvaus sekä käytetyt tutkimusmenetelmät. Opinnäytetyöprosessin aikana on jatkuvasti otettu kantaa siihen, miten HR-analytiikkaa pyritään hyödyntämään liiketoiminnan näkökulmasta.

3.2 Sisällön analyysi

Opinnäytetyössä on selvitetty lähteiden perusteella, mitä HR-analytiikka tarkoittaa ja esitelty erilaisia tapoja hyödyntää HR-analytiikkaa. HR-analytiikka on pyritty esittelemään käsitteenä käyttämällä eri lähteiden tulkintoja aiheesta ja johtamalla niistä oma näkemys asiasta. Koska HR-analytiikka on välittömässä yhteydessä sekä analytiikkaan että henkilöstöjohtamiseen, opinnäytetyössä on esitelty myös analytiikan perusteita ja henkilöstöjohtamisen tehtäviä ja historiaa.

Henkilöstöjohtamisen eri tehtävät on esitelty kattavasti. Opinnäytetyössä on esitelty henkilöstöjohtamisen eri osa-alueet, rooli, tehtävät ja tavoitteet organisaatiossa.

Henkilöstöjohtaminen on esitelty, koska HR-analytiikan hyödyntäminen liittyy olennaisesti henkilöstöjohtamisen kehittämiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen.

Henkilöstöjärjestelmä eli henkilöstöjohtamisen päämäärätietoinen liiketoiminnallinen johtaminen on esitelty henkilöstöjohtamisen tehtävien esittelemisen jälkeen. Henkilöstöjärjestelmä on esitelty, koska henkilöstöjärjestelmän perusteella pyritään määrittelemään, miten henkilöstöjohtamisen avulla pyritään saavuttamaan organisaation tavoitteet. Tutkimuskysymykseen ei voi vastata kattavasti selvittämättä henkilöstöjärjestelmän rakennetta, koska esimerkiksi henkilöstöjärjestelmään kuuluva henkilöstöstrategia on suorassa yhteydessä organisaation vision mahdollistamiseen henkilöstöjohtamisen avulla.

Henkilöstöjärjestelmän esittelemisen jälkeen opinnäytetyössä esitellään HR-analytiikan mahdollisuuksia liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamisen hyödyntämiseen. Opinnäytetyössä on painotettu datan hyödyntämisen merkitystä henkilöstöjärjestelmän ja liiketoiminnallisten

tavoitteiden yhteensovittamiseksi. Yleisellä tasolla on myös korostettu datan ja informaatioteknologian tarjoamia mahdollisuuksia organisaation päätöksenteon jalostamiseksi.

Opinnäytetyössä on hahmoteltu erilaisia mahdollisuuksia hyödyntää HR-analytiikkaa. HR-analytiikan avulla pyritään tunnistamaan syy-seuraussuhteita päätösten ja lopputulosten välillä. Syy-seuraussuhteiden luotettavuutta arvioidaan selvittämällä analytiikassa hyödynnetyn datan perusteella muuttujia, jotka ovat yhteydessä henkilöstön suorituskykyyn, hyvinvointiin ja motivaatioon. Perustellusti on esitetty, että HR-analytiikan avulla organisaatiot pystyvät kehittämään päätöksentekoprosessia vähentämällä kognitiivisten vinoumien aiheuttamia vääriä tulkintoja organisaation nykytilasta ja toimeenpantavien toimien vaikutuksista nykytilan parantamiseksi.

Opinnäytetyössä on esitelty tiedolla johtamisen kulttuuri. Tiedolla johtamisen kulttuuri on välttämätön osa organisaatiota, mikäli dataa pyritään hyödyntämään tehokkaasti. Opinnäytetyössä on käyty läpi, miten datan kerääminen, käsitteleminen ja analysointi liittyvät tietoon perustuvaan päätöksentekoon. Datun keräämiseen liittyviä keinoja ei ole esitelty, mutta opinnäytetyössä on esitelty erilaisia keinoja hyödyntää analytiikkaa kerätyn datan perusteella.

HR-analytiikka on jaettu opinnäytetyössä neljään eri analytiikan osa-alueeseen. Opinnäytetyössä on esitelty kuvaileva analytiikka, selittävä analytiikka, ennakoiva analytiikka ja ohjaava analytiikka. Analytiikan eri osa-alueiden päämäärät on esitelty ja esimerkkien avulla avattu, miten analytiikan eri osa-alueita pyritään hyödyntämään.

Lopuksi on esitelty erilaisia tapoja hyödyntää HR-analytiikkaa liiketoiminnan edistämiseksi. Opinnäytetyössä on esitelty, miten kuvailevan analytiikan avulla voidaan luoda tilastoja organisaation monimuotoisuuden edistämiseksi, miten työvoiman sitoutumistasoa voidaan tutkia ja miten henkilöstön suorituskykyä arvioidaan organisaatiossa.

Analytiikan avulla tuotettujen tilastojen merkityksen luotettavuuden varmistamiseksi käytetty khiin neliö -testi on mainittu ja käyty pintapuolisesti läpi. Lisäksi on esitelty lineaarinen regressioanalyysi, jonka avulla pyritään selvittämään eri muuttujien välinen vuorovaikutus. Opinnäytetyön ulkopuolelle on rajattu matemaattisten metodien tarkempi käsitteleminen, joten khiin neliö -testiä ja lineaarista regressiomallia ei ole avattu perusteellisesti.

Yleisellä tasolla voidaan sanoa, että opinnäytetyön sisältö ottaa kantaa siihen, mitä HR-analytiikka sisältää, mitkä ovat HR-analytiikan hyödyntämisen edellytykset organisaatiossa ja miten HR-analytiikkaa pyritään hyödyntämään organisaation päätöksenteon edistämiseen.

Tarkoituksenmukaisesti HR-analytiikan tutkimista varten on esitelty henkilöstöjohtamiseen liittyvät päämäärät ja henkilöstöjohtamisen tarpeet, joihin HR-analytiikalla pyritään vastaamaan.

4 Tutkimustulosten analyysi

Opinnäytetyön sisällön perusteella pystytään vastaamaan tutkimuskysymykseen osittain. Kokonaisvaltainen vastaus kaikista eri tavoista hyödyntää HR-analytiikkaa liiketoiminnassa on vaikea antaa, koska eri tapoja hyödyntää HR-analytiikkaa on olemassa runsaasti. Opinnäytetyön tietoperustan pohjalta voidaan myös todeta, että kaikkia eri tapoja soveltaa HR-analytiikkaa ei olla vielä keksitty ja nykyiset tavat jalostuvat yhä informaatioteknologian kehittyessä.

Sisällön perusteella voidaan todeta, että merkittävimpiin edellytyksiin HR-analytiikan käyttöä varten kuuluvat organisaation tietotekniset valmiudet ja ammattitaito yhdessä tiedolla johtamisen kulttuurin kanssa. Voidaan myös todeta, että liiketoiminnallisen lisäarvon tuottamiseksi on arvioitava tapoja hyödyntää HR-analytiikkaa organisaation resurssien ja liiketoiminnallisten tavoitteiden mukaan.

HR-analytiikan hyödyntäminen vaatii organisaatiolta laaja-alaista yhteistyötä eri osastojen välillä. Esimerkiksi asiantuntemus pelkästä henkilöstöjohtamisesta ei yksinään riitä HR-analytiikan tarkoituksenmukaiseen hyödyntämiseen. HR-analytiikan hyödyntäminen liiketoiminnan edistämiseksi edellyttää organisaatiokulttuurin johtamista tietoon perustuvan päätöksenteon suuntaan, informaatioteknologisia valmiuksia ja asiantuntemusta tilastotieteestä.

HR-analytiikan avulla voidaan hyödyntää dataa päätöksenteon tukena. Datan hyödyntäminen päätöksenteon tukena vähentää inhimillisten virheiden määrää päätöksenteossa. Lisäksi datan avulla voidaan tuottaa raportteja, joiden perusteella saadaan luotua ajankohtainen katsaus organisaation nykytilasta. Raporttien luomisen automatisointi vähentää henkilöstöjohtamisen ammattilaisten tarvetta ottaa erikseen selvää siitä, mitkä ovat ajankohtaiset henkilöstöresursseihin liittyvät kehitystarpeet. Organisaation nykytilasta kertovien raporttien luomisen automatisoinnin myötä organisaation henkilöstöresursseihin liittyvään päätöksentekoon jää enemmän aikaa.

HR-analytiikan avulla tuotettujen raporttien perusteella voidaan myös priorisoida päätöksentekoa. Mikäli huomataan esimerkiksi organisaation tavoitteiden kannalta välttämättömän ammattitaidon puutteita henkilöstössä, voidaan järjestää kohdennetusti koulutusta henkilöille, joiden ammattitaitoa on jalostettava. Organisaatiolla voi myös olla tilanne, jossa työtä on suhteessa henkilöstöresurssien määrään liikaa. HR-analytiikan avulla voidaan tehostaa rekrytointiprosessia hyödyntämällä dataa ajankohtaisista tarpeista niin henkilöstön määrän kuin rekrytoitavien henkilöiden ammattitaidon puolesta.

HR-analytiikkaa voidaan hyödyntää myös mahdollisten lakisääteisten edellytysten täyttämiseen. Datan perusteella voidaan seurata esimerkiksi organisaation henkilöstön monimuotoisuuden kehitystä ja toimeenpanna henkilöstötoimia edellytysten täyttymistä varten.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että HR-analytiikkaa voidaan käyttää työkaluna henkilöstöjohtamisen tehostamiseen ja päätöksenteon jalostamiseen. Organisaatioissa on kuitenkin tiedostettava edellytykset HR-analytiikan menestyksekkääseen soveltamiseen. HR-analytiikan hyödyntäminen liiketoiminnassa on jatkuva prosessi, jota on jalostettava organisaation nykytilan parantamiseksi ja organisaation vision toteuttamiseksi.

5 Pohdinta

Opinnäytetyön tietoperustan pohjalta voidaan perustellusti väittää, että HR-analytiikan avulla pystytään luomaan lisäarvoa liiketoiminnalle ja HR-analytiikkaa voidaan hyödyntää useilla eri tavoilla liiketoimintastrategian tavoitteiden saavuttamiseen. Eri tavat hyödyntää HR-analytiikkaa sopivat erilaisten strategisten päämäärien tavoitteluun. Koska organisaatioiden visiot ovat erilaisia, ei voida määrittää yhtä yleispätevää tapaa hyödyntää HR-analytiikkaa.

5.1 Johtopäätökset

HR-analytiikan avulla voidaan tuottaa lisäarvoa organisaatiolle eri tavoilla. Henkilöstön suorituskykyä voidaan kehittää arvioimalla kyselytutkimusten muuttujien korrelaatiota lineaarisen regressioanalyysin avulla (Edwards & Edwards 2019, 309–313). Työvoiman irtisanoutuminen aiheuttaa organisaatioille ylimääräisiä rekrytointikustannuksia. Sitoutunut työvoima irtisanoutuu organisaatiosta epätodennäköisemmin kuin sitoutumaton työvoima (Edwards & Edwards 2019, 192–195). Kohentamalla organisaation henkilöstön sitoutumistasoa voidaan siis välttää ylimääräisiä rekrytointiin liittyviä kustannuksia. Analytiikan avulla pystytään selvittämään, miten henkilöstön sitoutumistasoja mitataan ja kohennetaan (Edwards & Edwards 2019, 194–198).

Kun organisaatiossa on määritelty liiketoiminnalliset tavoitteet ja visio, HR-analytiikan avulla voidaan hyödyntää dataa päätöksenteon tukena. Kun päätöksiä tehdään datasta johdettujen analyysien perusteella, kognitiivisten vinoumien aiheuttamat epäjohtonmukaisuudet päätöksenteossa on mahdollista välttää tehokkaammin. Esimerkiksi organisaation tavoitteiden saavuttamiseen tarvittava asiantuntemus ei ole mielipidekysymys, vaan luonnollisesti on otettava selvää siitä, minkälainen asiantuntemus mahdollistaa esimerkiksi organisaation liiketoiminnassa tarvittavan informaatioteknologian tarkoituksenmukaisen hyödyntämisen.

Lisäarvon tuottaminen HR-analytiikan avulla vaatii asiantuntemusta henkilöstöjohtamisen lisäksi esimerkiksi tilastotieteestä ja informaatioteknologian soveltamisesta. Voidaankin sanoa, että informaatioteknologisten metodien kehitys yhdessä tilastotieteellisen asiantuntemuksen kanssa voivat avata organisaatiolle erilaisia tapoja hyödyntää HR-analytiikkaa. Informaatioteknologian työkalut sekä niiden soveltamiseen tarvittavan asiantuntemuksen hankkiminen ja käyttäminen vaativat organisaatiolta taloudellisia resursseja, joten luonnollisesti HR-analytiikan hyödyntäminen on suunniteltava organisaation käytettävissä olevien taloudellisten resurssien mukaan.

Opinnäytetyön tietoperustan pohjalta voidaan sanoa, että HR-analytiikkaa voidaan hyödyntää esimerkiksi päätöksenteon, rekrytointiprosessin, organisaatiokulttuurin, organisaation monimuotoisuuden, henkilöstön sitouttamisen ja henkilöstön suorituskyvyn jalostamiseen.

Esimerkiksi tehtävissään hyvin tai heikosti pärjäävät henkilöt pystytään datan perusteella tunnistamaan ja rekrytoinnin yhteydessä työnhakijoiden joukosta pystytään arvioimaan avoimeen tehtävään parhaiten soveltuvat ehdokkaat. Kun henkilöstön asiantuntemukseen liittyvät puutteet voidaan datan perusteella määritellä, asiantuntemusta vahvistavaa koulutusta pystytään kohdentamaan yksilöille, jotka koulutusta tarvitsevat.

HR-analytiikan avulla organisaation on helpompi arvioida tulevaisuudessa tarvittavien henkilöstöresurssien määrää ja laatua. Tutkimalla ennakoivan analytiikan avulla eri toimien mahdollisia lopputuloksia ja arvioimalla ohjaavan analytiikan suosituksia toimeenpantavista toimista voidaan todennäköisemmin välttää tilanteita, joissa organisaation päätökset tuottavat liiketoiminnalle vahingollisia lopputuloksia. Esimerkiksi markkinoiden kehittymisen myötä voidaan helposti päätyä tilanteeseen, jossa organisaation tarjoamat palvelut ovat vanhentuneita. Mikäli organisaatiossa ei panosteta esimerkiksi kasvavien teknologioiden asiantuntemuksen kartuttamiseen, voidaan ajautua tilanteeseen, jossa organisaatio ei kykene tarjoamaan markkinoille kysyntää vastaavia palveluita.

5.2 Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyön valmistuessa HR-analytiikan hyödyntämiseen liittyen heräsi monia uusia kysymyksiä, joiden pohjalta on mahdollista toteuttaa jatkotutkimuksia. HR-analytiikka on kuitenkin niin laaja ilmiö, että kysymykset on rajattava tarkkaan. Esimerkiksi vastauksia seuraaviin kysymyksiin voidaan pohtia jatkotutkimuksissa: Miten HR-analytiikan avulla voidaan kehittää henkilöstön hyvinvointia? Miten HR-analytiikkaan sijoitetun pääoman tuotto lasketaan? Miten HR-analytiikka otetaan käyttöön organisaatiossa?

HR-analytiikan avulla saavutetun liiketoiminnallisen hyödyn arviointiin olisi suotavaa kehittää helposti seurattavia tapoja. Esimerkiksi analytiikan avulla säästetyn työajan arvo on monen muuttujan summa. On kyettävä selvittämään, kuinka paljon aikaa esimerkiksi raporttien valmistamiseen kuluu manuaalisesti ja kuinka paljon nopeammin päätöksiä tehdään analytiikan avulla. Analytiikan käyttämiseen tarvittavan asiantuntemuksen ja järjestelmien hinnan ja analytiikan avulla säästetyn työajan arvon erotuksen tulisi olla positiivinen.

5.3 Luotettavuuden arviointi

Tietoperusta on tuotettu viittaamalla lähdemateriaaliin. Lähdemateriaalina on käytetty pääosin kirjallisuutta analytiikasta, henkilöstöjohtamisesta ja HR-analytiikasta.

Koska tutkimus on toteutettu induktiivisen päättelyn avulla, tutkimustulokset ovat opinnäytetyön kirjoittajan omia tulkintoja lähteiden esittämästä datasta. Niinpä tutkimustulokset voivat sisältää

arviointivirheitä ja vääriä tulkintoja lähdemateriaalin tarjoamasta informaatiosta. On myös mahdollista, että opinnäytetyön tutkimuskysymykseen ei olla otettu kantaa riittävän laajasti. Opinnäytetyössä ei olla esitelty esimerkiksi yhdenkään oikean organisaation tapoja hyödyntää HR-analytiikkaa, vaan opinnäytetyössä esitellyt tavat hyödyntää HR-analytiikkaa perustuvat lähdekirjallisuuteen.

Tietoperustan aineiston pohjalta tuotettua diskurssia voisi olla enemmän, jotta mahdolliset lähdekohtaiset vinoumat saataisiin estettyä. Lisäksi käyttämällä diskurssia saadaan luotettavampi arvio siitä, pitävätkö kirjoittajan esittämät tulkinnat paikkansa.

5.4 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessin aikana olen oppinut tutkimustyön perusteista paljon. Tutustuessani eri menetelmiin havaitsin tutkimusmenetelmien olevan eri tarkoituksiin sopivia työkaluja, joiden avulla opinnäytetyö rakennetaan. Opinnäytetyöprosessin käynnistyessä oli tutustuttava laadullisen ja määrällisen analyysin eroihin ja tehtävä johtopäätökset siitä, kumpi tapa vastaa opinnäytetyössä tutkittavaan kysymyksen selvittämiseen paremmin. Päädyin käyttämään tutkimusmenetelmänä laadullista analyysia. Kun ilmiön laatu saataisiin selvitettyä, voitaisiin mahdollisesti tehdä tulkintoja uusista tavoista hyödyntää HR-analytiikkaa. Näkemykseni on, että valitsemani tapa on ollut toimiva, sillä tutkimuskysymykseen on saatu vastaus. Opinnäytetyön perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä mahdollisista opinnäytetyössä mainitsemattomista tavoista hyödyntää HR-analytiikkaa.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksen perusteella tehty opinnäytetyösuunnitelma toimi varsinaisen opinnäytetyön runkona. Koen opinnäytetyösuunnitelman teon olleen opettavaisin osa opinnäytetyöprosessia, koska opinnäytetyösuunnitelman yhteydessä luotiin alustava sisällysluettelo. Olen hyödyntänyt alustavaa sisällysluetteloä etsiessäni lähdemateriaalia, jonka avulla tutkimuskysymykseen on pyritty vastaamaan. Opinnäytetyösuunnitelman yhteydessä kirjoitettu johdanto on toiminut myös harjoituksena varsinaisen opinnäytetyön tekstin tuottamiselle.

Tekstin tuottaminen oli opinnäytetyöprosessin alkupuolella haastavaa. Opinnäytetyön edetessä opin kirjoittamaan ennakkoluulottomasti ja arvioimaan tuotoksia myöhemmin. Kun tuotetun tekstin määrä alkoi kasvaa, opinnäytetyö tuntui etenevän ja tekstiä oli yhä helpompi tuottaa jatkossa. Tuotetun tekstin arviointi johti monesti useiden lauseiden poistamiseen, mutta usein tekstin seasta löytyi lause, joka auttoi etenemään oikeaan suuntaan.

Lähdemateriaalin etsiminen ja valitseminen toimi hyvänä johdantona opinnäytetyön aiheen tutkimiseen. Oleellisen informaation löytäminen tutkimuskysymyksen selvittämiseksi on vaatinut kykyä keskittyä lähdemateriaalin arviointiin. Lähteitä lukiessa oli pidettävä mielessä, palveleeko

löydetty informaatio opinnäytetyön tarkoitusta. Opinnäytetyön edetessä oleellisen informaation löytäminen lähdemateriaalista on helpottunut.

Opinnäytetyön arviointikriteereiden tutkiminen on helpottanut opinnäytetyöprosessin etenemistä. Vertaamalla omaa tekstiä arviointikriteereiden vaatimuksiin on ollut helpompi hahmottaa valmiin opinnäytetyön rakenne ja mahdolliset puutteet, jotka vaikuttavat arviointiin. Opinnäytetyö on tehty ensin ”valmiiksi”, minkä jälkeen olen tarkastellut arviointikriteereitä ja parannellut ”valmista” työtä vastaamaan arviointikriteereihin kattavammin.

Opinnäytetyön aikana olen oppinut hahmottamaan henkilöstöjohtamisen ja analytiikan liiketoiminnalliset päämäärät. Opinnäytetyölle asettamani rajaukset eivät ole estäneet HR-analytiikan hyödyntämisen tutkimista. Opinnäytetyön edetessä on selvinnyt, että HR-analytiikan hyödyntämistä tutkittaessa on olennaista selvittää HR-analytiikan hyödyntämisen edellytykset. Eri lähteissä korostetaan samoja asioita, kun puhutaan HR-analytiikan hyödyntämisen edellytyksistä. Määrätietoinen organisaatiokulttuurin kehittäminen tiedolla johtamisen suuntaan ja informaatioteknologian hyödyntäminen yhdessä tilastotieteellisten menetelmien kanssa tuntuvat olevan keinoja, joihin panostamalla HR-analytiikan hyödyntämiselle luodaan menestyksekkäät olosuhteet. Voisikin sanoa, ettei HR-analytiikkaa pystytä hyödyntämään ennen HR-analytiikan käytölle olennaisten edellytysten täyttämistä.

Lähteet

- Anderson, E. & Zettermeyer, F. 2020. Leading with AI and Analytics: Build Your Data Science IQ to Drive Business Value. McGraw Hill. New York City. E-kirja. Luettu: 11.2.2023.
- Armstrong, M. 2020. Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance Through Strategic People Management. Kogan Page. Lontoo. E-kirja. Luettu: 25.2.2023.
- Blasey, C. & Kraemer, H. 2016. How Many Subjects?: Statistical Power Analysis in Research. SAGE Publications. Thousand Oaks. E-kirja. Luettu: 2.3.2023.
- Borne, K & Schmarzo, B. 2020. The Economics of Data, Analytics, and Digital Transformation. Packt Publishing. Birmingham. E-kirja. Luettu: 10.2.2023.
- Boudreau, J. & Marler, J. 2016. An evidence-based review of HR Analytics. The International Journal of Human Resource Management. Routledge. Lontoo. Luettu: 20.2.2023.
- Davenport, T. & Harris, J. 2017. Competing on Analytics: The New Science of Winning. Harvard Business Review Press. Boston. E-kirja. Luettu: 9.2.2023.
- Edwards, K. & Edwards, M. 2019. Predictive HR analytics: mastering the HR metric. Kogan Page. Lontoo. E-kirja. Luettu: 28.2.2023.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. Qualitative Methods in Business Research. SAGE Publications Ltd. Lontoo. E-kirja. Luettu: 10.3.2023.
- Griffeth, R. & Hom, P. 2001. Retaining Valued Employees. SAGE Publications. Thousand Oaks. E-kirja. Luettu: 28.2.2023.
- Gupta, A. 2020. Strategic Human Resource Management: Formulating and Implementing HR Strategies for a Competitive Advantage. Productivity Press. New York. E-kirja. Luettu: 25.2.2023.
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 26.2.2023.
- MicroStrategy 2020. 2020 Global State of Enterprise Analytics: Minding the Data-Driven Gap. Luettavissa: <https://www3.microstrategy.com/getmedia/db67a6c7-0bc5-41fa-82a9-bb14ec6868d6/2020-Global-State-of-Enterprise-Analytics>. Luettu: 13.2.2023.
- Petrella, A. 2020. What Is Data Governance? Understanding the Business Impact. O'Reilly Media, Inc. Sebastopol. E-kirja. Luettu: 15.2.2023.

Petrella, A. 2022. What Is Data Observability? Building Trust with Real-Time Visibility. O'Reilly Media, Inc. Sebastopol. E-kirja. Luettu: 17.2.2023.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 9.2.2023.

Rodrigues-Craig, J. 2020. Product Analytics: Applied Data Science Techniques for Actionable Consumer Insights. Addison-Wesley Professional. Boston. E-kirja. Luettu: 22.2.2023.

Saramies, J. & Törnroos, M. 2021. Henkilöstöanalytiikka: mittaa, ymmärrä, menesty. Alma Talent Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 17.2.2023.

Soundararajan, R. & Singh, K. 2016. Winning on HR Analytics: Leveraging Data for Competitive Advantage. SAGE Publications India Pvt, Ltd. New Delhi. E-kirja. Luettu: 25.2.2023.

Thite, M. 2019. e-HRM: Digital Approaches, Directions & Applications. Routledge. Lontoo. E-kirja. Luettu: 10.2.2023.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 11.2.2023.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 10.2.2023.

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.