



HR-analytiikan rooli positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumisessa

Nina Iiskonmäki

Opinnäytetyö, AMK

Elokuu 2023

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Iiskonmäki, Nina

HR-analytiikan rooli positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumisessa

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Elokuu 2023, 66 sivua

Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Henkilöstöanalytiikka (HR-analytiikka) ja työntekijäkokemus ovat ajankohtaisia teemoja työmarkkinoilla, sillä henkilöstöhallinto on digitalisoitumassa enenevässä määrin ja monilla aloilla on suuri pula työntekijöistä. HR-järjestelmät keräävät henkilöstöstä paljon tietoa, jotka auttavat henkilöstötarpeen ennakoinnissa ja työntekijöiden osaamisen kehittämisessä. HR-datan avulla yrityksillä on mahdollisuus siirtyä tekemään ennustavaa HR-analytiikkaa, joka tuo suurta lisäarvoa liiketoiminnalle. HR-analytiikka on tiedolla johtamista, jonka avulla voidaan tehdä luotettavia päätöksiä dataan nojaten. Henkilöstöanalytiikalla on mahdollista vaikuttaa positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumiseen, joka lisää työntekijöiden hyvinvointia, sitouttaa henkilöstöä pitkällä tähtäimellä ja vähentää vaihtuvuutta. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, millä tavoin HR-analytiikkaa voidaan hyödyntää positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumisessa ja miten työntekijäkokemusta voidaan kehittää henkilöstöanalytiikan avulla.

Tutkimusote oli laadullinen ja aineistonkeruun menetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Tutkimuksessa haastateltiin viittä eri toimialoja edustavaa HR-analytiikan ja työntekijäkokemuksen asiantuntijaa, joilla oli kokemusta HR-johtotehtävistä eri rooleissa. Haastattelut olivat keskustelunomaisia mutta niitä johdatteli etukäteen kirjallisuuskatsauksesta johdetut teemat. Tutkimusaineisto analysoitiin teemoittelun ja aineistolähtöisen analyysin avulla, joka oli osittain teoriaohjaava. Tutkimuksen avulla haluttiin saada tietoa henkilöstöanalytiikan ammattilaisten ajatuksista, näkemyksistä ja kokemuksista HR-analytiikan teosta ja sen roolista positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumisessa.

Tutkimuksesta saadut tulokset osoittivat, että HR-analytiikan avulla liiketoiminnalle voidaan tuottaa suurta lisäarvoa tekemällä tietoon pohjautuvia toimenpiteitä, jotka parantavat työntekijäkokemusta ja johtavat liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseen. Henkilöstöanalytiikka edellyttää tiedolla johtamisen kulttuuria sekä laadukasta esihenkilötyötä, jossa ihmiset ovat organisaation strategian keskiössä ja heidän hyvinvointinsa kehittämiseen halutaan aidosti vaikuttaa. Työntekijäkokemukseen eniten vaikuttavat elementit tulee olla selkeästi määriteltyjä, sillä ne vaihtelevat toimialoittain. Yrityksellä tulee olla säännönmukaiset HR-prosessit, joilla varmistetaan HR-datan laadukkuus ja ymmärrystä analytiikan mahdollisuuksista erilaisia liiketoiminnan datapisteitä yhdistelemällä. HR-analytiikan lähtöpisteenä ei kuitenkaan koskaan ole data, vaan ne haasteet, joita tietojen avulla halutaan ratkaista.

Avainsanat (asiasanat)

Henkilöstöanalytiikka, henkilöstödata, henkilöstöjohtaminen, tiedolla johtamisen kulttuuri, työntekijäkokemus, työntekijäkokemuksen mittaaminen, esihenkilötyö, tekoäly

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

-

Iiskonmäki, Nina

The Role of HR-analytics in the formation of Employee Experience

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, August 2023, 66 pages

Business Administration. Degree Programme in Business Administration. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

People analytics (HR-analytics) and employee experience are both current themes in the labor market, as HR functions are increasingly digitized and there is a large shortage of employees in many fields. HR-systems collect a lot of information about staff, which helps in anticipating employment needs and developing employees' skills. With the help of HR-data, companies have the opportunity to move on to predictive HR-analytics, which bring great added value to business. HR-analytics is based on data-driven leadership, which can be used to make reliable decisions. People analytics make it possible to influence the formation of a positive employee experience, which increases employee well-being, engages staff in the long term and reduces turnover. The goal of the study was to investigate how HR-analytics can be used to create a positive employee experience and how employee experience can be developed with the help of people analytics.

The nature of the research was qualitative and thematic interview method was used in order to collect the data. Five HR-analytics and employee experience experts representing different industries were interviewed. The interviews were conversational, but they were prefaced by themes derived from the literature review. The research material was analyzed with the help of thematization and material-oriented analysis, which was partially theory-driven. The research produced information about HR-professionals' thoughts, views and experiences regarding HR-analytics and its role in creating a positive employee experience.

The results obtained from the study showed that with the help of HR-analytics, great added value can be generated for the business by taking information-based measures that improve the employee experience and lead to the achievement of business goals. People analytics require a culture of knowledge-based management and high-quality front-line work, where people are at the center of the organization's strategy and there is a genuine desire to influence the development of their well-being. The elements that have the greatest impact on the employee experience should be clearly defined, as they vary by industry. The company must have regular HR-processes that ensure the quality of HR-data and an understanding of the possibilities of analytics offer by combining different business data points. However, the starting point of HR-analytics is never the data, but the challenges that are to be solved with the help of the data.

Keywords/tags (subjects)

HR-analytics, HR-data, People Analytics, Data-driven Leadership, Employee Experience, Measuring Employee Experience, Front-line Work, Artificial Intelligence

Miscellaneous (Confidential information)

-

Sisältö

1	Johdanto	3
2	HR-analytiikka	4
2.1	Henkilöstöhallinto ja HR-data	4
2.2	HR-datasta analytiikkaan.....	7
2.3	HR-analytiikan tasot	10
2.4	HR-analytiikan haasteet	11
2.4.1	Olosuhteet	11
2.4.2	Datankeruun eettisyys ja tietosuoja	14
2.4.3	Tekoäly.....	15
3	HR-analytiikan vaikutukset työntekijäkokemukseen	16
3.1	Työikäisten nykyinen rakenne ja trendit.....	16
3.2	Työntekijäkokemuksen määritelmä, muodostuminen ja kehittäminen.....	18
3.2.1	HR-analytiikan vaikutukset sitoutuneisuuteen ja osaamisen kehittämiseen.....	21
3.2.2	HR-analytiikka kilpailuetuna	23
3.3	Työntekijäkokemuksen mittarit	24
3.4	HR-analytiikasta toimenpiteisiin	25
4	Tutkimusasetelma	26
4.1	Tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja tietoperusta	26
4.2	Tutkimusmenetelmä	28
4.3	Aineiston analyysi.....	31
4.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	32
5	Tutkimuksen tulokset	33
5.1	Tutkimuksen toteuttaminen	33
5.2	Työntekijäkokemuksen muodostumisen elementit	35
5.3	Työntekijäkokemuksen mittaaminen HR-analytiikan avulla.....	38
5.4	HR-analytiikan haasteet työntekijäkokemukseen liittyen	42
5.5	HR-analytiikan tulevaisuuden näkymät	46
6	Pohdinta	48
6.1	Johtopäätökset tutkimuksesta	48
6.2	Tutkimuksen validiteetin, reliabiliteetin ja eettisyyden toteutuminen	57
6.3	Tutkimuksen toteutuminen, hyöty ja jatkotutkimusehdotukset.....	58

Lähteet	61
Liitteet	65
Liite 1. Haastattelukutsu opinnäytetyön tutkimukseen.....	65
Liite 2. Teemahaastattelun runko	66
Kuviot	
Kuvio 1 Henkilöstöjohtamisen osa-alueet (muokattu Viitala 2021.).....	5
Kuvio 2 HR-analytiikan vaikutusketju (muokattu Saramies & Törnroos 2021, 26.)	9
Kuvio 3 HR-analytiikan tasot (muokattu Saramies & Törnroos 2021, 192.).....	11
Kuvio 4 HR-analytiikan edellytykset (muokattu Saramies & Törnroos 2021, 59.).....	14
Kuvio 5 Työntekijäkokemuksen osa-alueet (muokattu Huhta & Myllyntaus, 2021.).....	19
Taulukot	
Taulukko 1 Haastattelun teemat	30

1 Johdanto

Henkilöstöhallinnon ja -johtamisen (HR) tavoitteena on tukea liiketoiminnan tavoitteiden toteutumista suunnittelemalla henkilöstöresursseja, kehittämällä henkilöstön osaamista ja hyvinvointia sekä varautumalla tuleviin muutoksiin ennakoivasti. HR-tietojärjestelmät auttavat suunnitelmallisessa ja tavoitteellisessa henkilöstöjohtamisessa, jolloin manuaalisen työn määrä vähenee. Järjestelmiin kertyvän henkilöstötiedon avulla voidaan tehdä raportteja nykytilanteesta menneisiin tapahtumiin peilaten. HR-raportointia on tehty monissa yrityksissä jo pitkään mutta ennusteiden luomiseen tähtäävä HR-analytiikkaa ei vielä hyödynnetä laajasti, vaikka sen avulla voitaisiin luoda suurta lisäarvoa organisaatioiden liiketoiminnalle. Digitaalisen murroksen vauhdittamana erilaista analytiikkaa on hyödynnetty liiketoiminnan saralla jo pitkään ja käyttömahdollisuudet ovat erinomaiset myös henkilöstöhallinnon alalla, koska HR funktion tehtävänä on tukea yritystoimintaa ja näyttää tuottavuutensa siinä missä muutkin yrityksen osastot tekevät.

HR-analytiikka on tietoon perustuva lähestymistapa, jolla vastataan liiketoiminnan kannalta oleellisiin kysymyksiin henkilöstöstä koskien. Analytiikan avulla voidaan johtaa tiedolla ja tehdä parempia päätöksiä, jotka nojaavat dataan ja ovat siksi luotettavia. (Saramies & Törnroos 2021, 22.) Henkilöstöanalytiikkaa voidaan hyödyntää liiketoiminnan haasteissa monin eri tavoin ja sen avulla voidaan kehittää työntekijäkokemusta, joka parantaa työntekijöiden työhyvinvointia, lisää motivaatiota, sitouttaa henkilöstöä pitkällä tähtäimellä ja vähentää alaisten vaihtuvuutta. Positiiviseen työntekijäkokemukseen panostaminen on organisaatioille erittäin kannattavaa, koska sen vaikutukset ulottuvat henkilöstön tyytyväisyydestä yrityksen asiakkaisiin ja työnantajamielikuvaan asti (Huhta & Myllyntaus 2021, 49-50).

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan HR-analytiikan käyttömahdollisuuksia erityisesti työntekijäkokemuksen kehittämisen näkökulmasta, koska työntekijäkokemukseen on nykyvalossa erittäin kannattavaa panostaa. Monella alalla on huutava pula työntekijöistä ja kilpailu tekijöistä on kova. Aiheina henkilöstöanalytiikka ja työntekijäkokemus ovat kumpikin ajankohtaisia ja niiden suhdetta ei ole vielä tutkittu Suomessa laajasti.

Opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa positiivisen työntekijäkokemuksen syntymisen elementeistä, niihin vaikuttavista asioista sekä kokemuksen mitattavuudesta analytiikan kei-

noin. Lisäksi tutkitaan analytiikan mahdollisia haasteita positiivisen työntekijäkokemuksen kehittämisessä sekä HR-analytiikan tulevaisuuden näkymiä. Laadullisen tutkimuksen menetelmiä käyttäen tutkimuksessa haastatellaan teemahaastattelun keinoin HR-alan ammattilaisia, joilla on vuosien kokemusta korkean tason HR-analytiikan käytöstä ja sen vaikutuksista työntekijöihin.

Haastattelut analysoidaan teemoittelun avulla ja aineistolähtöisesti, jotta saadaan uusia näkökulmia vielä hieman vähemmän tunnettuun ilmiöön. Tavoitteena on tuottaa tutkimustietoa, josta on hyötyä henkilöstöalan ammattilaisille ja esihenkilöille, jotka haluaisivat siirtyä nykytilan HR-raportoinnista HR-analytiikan pariin ja luoda ennusteita toiminnan kehittämisen tueksi. Sen lisäksi tutkimuksesta on apua niille HR-ammattilaisille, jotka jo hyödyntävät HR-analytiikkaa työssään mutta haluaisivat oppia lisää erityisesti työntekijäkokemuksen kehittämisen keinoista.

Opinnäytetyöllä on klassinen rakenne, joka alkaa johdannolla ja jatkuu kattavalla teoreettisella viitekehysellä. Teoriaosuus käsittelee luvussa kaksi HR-analytiikkaa ja luvussa kolme analytiikan roolia työntekijäkokemuksen muodostumisessa ja kehittämisessä. Luvussa neljä syvennyttään työn tutkimusmenetelmään, aineistonkeruuseen ja aineistoanalyysiin. Tutkimustulokset esitellään luvussa viisi. Luku kuusi koostuu pohdinnasta ja johtopäätöksistä, jotka pohjautuvat teoreettiseen viitekehukseen ja tutkimuksesta saatuun tietoon.

2 HR-analytiikka

2.1 Henkilöstöhallinto ja HR-data

Henkilöstöhallinto on laaja kokonaisuus ja hallinnon työtehtävät vaihtelevat yrityksen toimialasta ja koosta riippuen. Yleisesti ottaen HR:n tehtävänä on olla yrityksen strateginen kumppani, muutoksen edistäjä, hallinnollinen asiantuntija ja henkilöstön osaamisen kehittäjä. Voidaan sanoa, että henkilöstöhallinnossa ja -johtamisessa tavoitteena on tukea organisaation liiketoiminnan tavoitteita suunnitteleamalla henkilöstön määrä ja työntekijöiden osaaminen työhön sopiviksi. HR pitää huolen työntekijöiden hyvinvoinnista vastuullisesti yhdessä esihenkilöiden kanssa koko työsuhteen elinkaaren ajan lakeja ja sopimuksia noudattaen. Viitalan (2021) mukaan henkilöstöjohtaminen pitää sisällään neljä keskeistä tehtäväaluetta, jotka ovat kaikelle johtamiselle tyypillisiä, (ks. kuvio 1.). Suunnittelussa määritellään ne tavoitteet, joita kohti pyritään sekä ne keinot, joilla päämäärään pääsee. Organisoinnilla huolehditaan, että puitteet ja resurssit tavoitteiden saavuttamiselle

ovat olemassa. Toteuttaminen on käytännön henkilöstöjohtamista yhteistyössä johdon, henkilöstöhallinnon, esihenkilöiden ja työntekijöiden kanssa. Arvioinnissa henkilöstötyön sujuminen ja vaikutukset käydään läpi säännöllisesti.



Kuvio 1 Henkilöstöjohtamisen osa-alueet (muokattu Viitala 2021.)

Digitaalinen murros näkyy myös henkilöstöhallinnon funktiossa, jonka seurauksena monissa yrityksissä on otettu käyttöön erilaisia HR-järjestelmiä, joiden avulla henkilöstöstä on mahdollista kerätä monipuolisia tietoja eli HR-dataa. Yksi yleisimmistä käyttötarkoituksista HR-datalle on henkilöstötarpeen ennakointi lyhyellä ja pitkällä aikavälillä esimerkiksi vuorosunnittelun puitteissa. Yrityksen optimaalisen toimivuuden kannalta paikalla tulisi aina olla oikea määrä henkilöstöä oikealla osaamisella varustettuna. (Valkonen 2020.)

HR-dataa olisi tärkeää käyttää päätösten teon apuna, koska numeroihin perustuvat päätelmät ovat luotettavampia kuin mututuntumalla tehdyt arviot. Ihmisellä on tapana tehdä johtopäätöksiä ja oletuksia jostakin tapahtumasta tunteiden ohjaamana mutta kun asioita tarkastellaan tilastojen ja lukujen valossa, voidaankin huomata jotain sellaista mitä ei tullut lainkaan ajatelleeksi.

Dataa käytetään yleisesti myös rekrytointien ja henkilöstön tarpeiden arviointiin. Laadukkaan datan avulla yritys voi tehdä ennakoivia rekrytointeja tai vasta siinä vaiheessa, kun tekijöistä on puuhaa. Henkilöstön tarpeita on helpompi tarkastella tiedon avulla, jota saadaan esimerkiksi henkilöstökyselyillä. Kyselyiden avulla saadaan selville työntekijän hyvinvointi ja epäkohdat, joita työntekijä kokee arjessaan. (Valkonen 2020.) Näiden tietojen avulla työolosuhteita voidaan kehittää ja sitä kautta parantaa henkilöstön jaksamista. Tyytyväisillä työntekijöillä on myös yleensä tyytyväisemmät asiakkaat, sillä asenne tarttuu ja asiakkaat laittavat rahansa mieluummin ystävällisille myyjille, kuin uupuneille ja vetäytyville.

HR-dataa saadaan erilaisista henkilöstöhallintojärjestelmistä (HR-järjestelmistä), joita yritys käyttää. Näihin järjestelmiin kerätään tyypillisesti perustiedot työntekijöistä, kuten nimi, henkilötunnus, syntymäpäivä, osoite, koulutus, osaaminen ja työsopimus. Lisäksi yrityksellä on palkanmaksujärjestelmässä tietoja palkoista ja palkkioista, työaikajärjestelmissä tehdyt työtunnit, ylityöt, lomaajat ja sairauspoissaolot sekä kyselytyökaluja esimerkiksi työtyytyväisyyden mittaamiseen. Rekrytointiin saattaa olla oma järjestelmänsä sekä koulutusten ja lupien ylläpitoon. (Valkonen 2020.) Tyypillistä on, että yrityksessä on yksi järjestelmä, jossa on niin sanottu Master data (kaikki perustiedot työntekijöistä) ja se on usein palkanmaksujärjestelmä, jonka kanssa muut henkilöstöhallintojärjestelmät kommunikoivat. Tämä takaa sen, ettei samaa tietoa tarvitse tallentaa useaan eri paikkaan. Valitettavasti näin ei silti aina ole ja tieto henkilöstöstä on monessa eri paikassa ja kaikki tiedot pitää päivittää manuaalisesti. Mitä enemmän ja paremmin yrityksen HR-järjestelmät kommunikoivat keskenään, sitä nopeammin ja kattavammin saadaan dataa kerättyä. Tämä vähentää manuaalista työtä ja tekee siitä kustannustehokasta.

Monessa yrityksessä henkilöstöhallinto seuraa suorituskykymittareita (KPI= Key Performance Indicator), jotka ovat ennalta määritelty yrityksen strategiaa mukailevaksi. Yksi yleisimmistä mittareista on poissaolojen määrä, jonka avulla nähdään kuinka paljon työtä ja tuottavuutta menetetään säännöllisesti sairauden tai muun poissaolon takia. Poissaolojen kustannukset voidaan laskea palkan ja sijaisen palkkaamiseen liittyvillä kustannuksilla. Lisäksi vaihtuvuusaste on yksi tärkeimmistä muuttujista ja tärkeä suorituskykymittari, koska iso vaihtuvuus käy yritykselle kalliiksi ja syyt vaihtuvuuden takana tulisi selvittää. Työntekijöiden tyytyväisyys ja sitoutuminen voidaan saada mittareilla selville ja rekrytointin sekä perehdytyksen laatua voidaan seurata. (HR-analytiikka –

kaikki mitä sinun tulee tietää 2021.) Kehno työnantajamielikuva, alhainen työtehokkuus ja henkilöstön vaihtuvuus ovat yritykselle isoja kulueria (Saramies & Törnroos 2021, 248).

2.2 HR-datasta analytiikkaan

Yrityksillä on teknologiaharppauksen ansiosta mahdollisuus päästä hyvin monipuoliseen dataan kiinni työntekijöitään koskien mutta näitä tietoja ei aina osata hyödyntää tulevaisuutta ajatellen. Datan analyysi jää tekemättä, vaikka se auttaisi ymmärtämään paremmin organisaation työntekijöitä ja sitä, miten he voisivat omalta osaltaan auttaa yritystä kasvamaan ja menestymään. HR-analytiikalla tarkoitetaan henkilöstöön ja liiketoimintastrategiaan liittyvien asioiden yhdistämistä ja analysointia, jotta voidaan tehdä tuottavampia liiketoimintapäätöksiä ja luotua organisaatiolle lisäarvoa (Kemppainen 2021). Monesti sanotaan, että työntekijät ovat yrityksen tärkein voimavara, joten olisi tärkeää mitata miten heillä menee. (HR-analytiikka – kaikki mitä sinun tulee tietää 2021.) Usein on niin, että datan avulla raportoidaan sairauspoissaolot, henkilöstön vaihtuvuus, työtyytyväisyys ja koulutukset mutta se on lähinnä menneeseen aikaan viittaamista. Ennustamisen ja tulevaisuuteen varautumisen kannalta olisi tärkeämpää analysoida dataa eikä vain raportoida sitä. Tällöin voidaan havaita syy-seuraussuhteita tai ainakin yhteyksiä asioiden välillä. Havainnoissa tulisi ottaa huomioon menneet tapahtumat, nykyiset tapahtumat ja ennusteet tulevaisuuden suhteen, sillä tulevaan aikaan HR:llä on suurin mahdollisuus vaikuttaa (Miller 2017).

Lisäksi kehittyneellä analytiikalla voidaan entistä paremmin vastata henkilöstön yksilöllisiin tarpeisiin (Valkonen 2020). Myynnin ja markkinoinnin saralla on jo pitkään ollut käytössä asiakassegmentointi, jossa tarjoukset kohdistetaan asiakastyypin mukaan, sillä sen on huomattu tehostavan myyntiä. Kaikille ei tarjota kaikkea, vaan juuri tietyille kohderyhmälle sopivia tuotteita ja palveluita. Tämä sama periaate voisi toimia myös henkilöstöhallinnon saralla, sillä ihmiset ovat erilaisia ja heillä on eri tarpeita.

Ihannetilanteessa HR-järjestelmät keräävät työntekijöistä monipuolisesti tietoja ja yhdistelevät niitä toisiinsa tekoälyn siivittämänä, jolloin saadaan valmiiksi analysoitua tietoa. Kehittyneen HR-analytiikan ansiosta voitaisiin nähdä jo hyvissä ajoin kuka työtyöntekijä olisi halukas etenemään urallaan tai vaihtamaan työtehtäviä, kuka haluaa irtisanoutua, kuka on vaarassa uupua tai kenellä on sellaista osaamista, jota ei hyödynnetä mutta mitä voitaisiin hyödyntää nyt tai tulevaisuudessa. (Valkonen 2020).

HR-analytiikka tarjoaa yrityksille paitsi paremmat työkalut dataan perustuvaan päätöksentekoon, myös lukuja, joiden avulla perustella henkilöstöhallintoon tehdyt investoinnit. Asia ei kuitenkaan ole niin yksiselitteinen, kuin esimerkiksi myynnin tai markkinoinnin investointien kanssa, sillä ne pystytään paremmin kohdentamaan ja puhutaan lyhyemmästä aikavälistä. Hyvän henkilöstöhallinnon ansiosta työntekijät pysyvät työkuuntoisina vuosikymmeniä, pystyvät toteuttamaan erilaisia projekteja töissä onnistuneesti, sitouttamaan asiakkaitaan ja kehittämään uusia oivalluksia. Mitään tällaista ei synny, jos työntekijät voivat huonosti eikä kukaan oikein tiedä miksi.

Analyysin ansiosta datasta voidaan ikään kuin piirtää pisteet eri asioiden välillä ja nähdä niiden yhteyks. Yhteyksiä ja suhteita ei kuitenkaan pysty näkemään pelkän datan perusteella, vaan se vaatii tutkistelua ja perusteellista pohdintaa eri näkökulmista. Sattumille pitää myös antaa sijaa, sillä ne vaikuttavat työssä kenties enemmän kuin niille annetaan painoarvoa. Läheisen sairastuminen, hankala asiakas tai huonosti toimiva tiimi vaikuttavat työpanokseen mutta näihin juurisyihin on hyvin hankala päästä käsiksi ilman korkeamman tason analyysia. (Pystynen 2017.) Numeroilla mittaaminen on yksinkertaista ja se tekee asioiden tai ihmisten vertailemisesta helppoa. Haasteena ihmisten analysoimisessa ja mittaamisessa on se, että he ovat paljon moniulotteisempia kuin asiat, kuten jonkin tuotteen myynnin ennustaminen. Ihmisten kokemusta tai arvoa ei ole helppo määrittää loogisella asteikolla, koska kyseessä ei ole pelkkä numeerinen data, vaan tunteita ja ajatuksia, jotka eivät käänny Exceliin yhtä vaivattomasti. Numeroita on paljon helpompi ymmärtää kuin ihmisiä ja henkilöstödatan liiallinen yksinkertaistaminen numeeriseen analyysiin voi kadottaa ihmisyyden datan alle. (Kolu 2020.)

HR-analytiikka tarjoaa kiistatta hyötyjä mutta se edellyttää sitä, että koko henkilöstö yrityksen johtoa myöten sitoutuu tiedolla johtamisen halukkuuteen ja analyysien tekoon. Tietoisuutta täytyy kasvattaa, sillä tiedolla johtaminen tai analyysien teko ei tule kerralla valmiiksi, vaan vaatii pitkäjänteistä kehittämistä ja kokeilemista. (Saramies & Törnroos 2021, 109-110.) Vain kokeilemalla nähdään mikä toimii ja mikä ei. Joissain yrityskulttuureissa ei olla totuttu moderneihin johtamisen tapoihin, vaan vanhat auktoriteetit ja taylorismin opit ovat vallitsevia käytäntöjä. Johdon tulisi oppia pois mututuntumilla tehdyistä päätöksistä, arvailuista ja helpoista ratkaisuista. Data-analyysin avulla päätöksistä tulee objektiivisempia, sillä data ei suosi ketään esimerkiksi ulkonäöllisistä tai henkilökohtaisista syistä.

Kaikkea dataa ei ole järkevää analysoida, vaan keskittyä siihen mikä on olennaista ja tärkeää. Ensin tulee selvittää, mitä halutaan tietää ja mitata ja vasta sen jälkeen miettimään analyysin keinoja. Toisin sanoen HR-analytiikan lähtöpiste ei ole datapisteet, vaan jokin liiketoiminnan haaste, joka halutaan ratkaista. Analysointimenetelmiä on useita ja mitä syvemmälle tasolle halutaan puretua, sitä enemmän tarvitaan datatieteilijän pätevyyskykyä. HR-analytiikan tarkoituksena on auttaa yritystä ongelmissa, jotka voidaan ratkaista henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Ongelmana voi olla haasteita työntekijöiden rekrytoinnissa, työntekijätyytyväisyydessä, tuottavuudessa tai asiakastytymättömyydessä. HR-analytiikan ansiosta näihin haasteisiin on mahdollista tarttua ja saada vastauksia ongelmiin. (Soundarajan & Singh 2017, 163.)

HR-analytiikka perustuu tiedolla johtavaan toimintatapaan ja sen lähtötilanteena voidaan pitää jotakin liiketoiminnan haastetta, jota pyritään ratkomaan (ks. kuvio 2.) Yritys voi käyttää työkaluina erilaisia mittareita, analytiikan tasoja ja analyysimenetelmiä, jotta saadaan selville tarvittavat toimintatavat ja prosessit, jotka vastaavat haasteeseen. Tavoitteena on tuottaa hyötyä ja lisäarvoa liiketoiminnalle, ilman että henkilöstö kuormittuu liikaa. Henkilöstöresursseja pitää olla tarpeeksi ja työntekijöiden hyvinvoinnista tulee pitää huolta, sillä muuten liiketoiminnan tavoitteisiin ei päästä ainakaan tavoiteajassa.

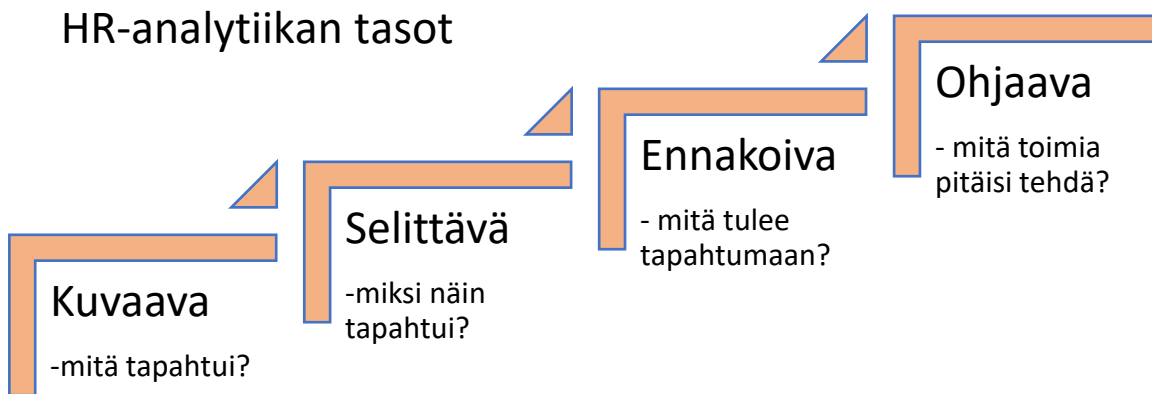


Kuvio 2 HR-analytiikan vaikutusketju (muokattu Saramies & Törnroos 2021, 26.)

2.3 HR-analytiikan tasot

Peasen (2015) mukaan henkilöstöanalytiikan tasot voidaan karkeasti jakaa kolmeen: kuvailevaan, ennustavaan ja ohjaavaan. Kuvailevalla tasolla raportoidaan menneitä tapahtumia ja kerrotaan organisaation nykytilanteesta. Se antaa puitteet tämän hetken päätöksen tekoon ajantasaisella näkömällä henkilöstöön. Kuvaileva analytiikka ei kerro mikä tilanne on tulevaisuudessa mutta sen avulla nähdään mihin suuntaan esimerkiksi sairauspoissaolojen kehitys on kulkenut. Ennustavalla tasolla datasta tehdään ennusteita tulevaa varten, jotta tulevaisuuden tarpeisiin voitaisiin paremmin varautua. Ennustaminen vaatii kehittyneempää analyysia tilastollisilla menetelmillä ja ennusteiden tekeminen edellyttää menneisiin tapahtumiin perustuvaa dataa. Esimerkiksi henkilöstösuunnittelua voidaan tehdä vuosiksi eteenpäin ennustavan analytiikan avulla. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että kyse on todennäköisyyksien laskemisesta eikä mikään ennuste välttämättä osu oikeaan, jos markkinoita kohtaa jokin odottamaton kolmas tekijä, kuten esimerkiksi maailmanlaajuinen pandemia. Ohjaavalla tasolla käytetään apuna algoritmeja, jotka ohjaavat analytiikkaa vaihe vaiheelta ja tekevät suosituksia siitä, miten tulevaisuuden kulkua voisi muuttaa. Ohjaavan analytiikan avulla organisaation toimintaa voidaan optimoida ja keksiä keinoja jonkin asian eteenpäin viemiseen tai välttämiseen. Ohjaus perustuu ennusteisiin, joiden avulla yritys voi tehdä päätöksiä analyysiin perustuen, jotta yrityksen liiketoiminta kehittyisi parempaan suuntaan ja saataisiin luotua lisäarvoa. Tarkoituksena ei ole tehostaa toimintaa niin, että työntekijöiden määrää vähennetään ja töiden määrää lisätään, vaan työntekijäkokemuksen kannalta työn optimoinnissa otetaan huomioon henkilöstön jaksaminen ja hyvinvointi. Työvuorosunnittelussa vuorotyöntekijöiden väsyttämistä tulee välttää ja panostaa henkilöstön työn ja muun elämän yhteensovittamiseen.

Saramies ja Törnroos (2021) jakavat analytiikan tasot saman suuntaisesti mutta he ovat lisänneet asteikkoon selittävän tason heti kuvailevan tason jälkeen (ks. kuvio 3.). Selittävä analytiikka on kehittyneempää kuin kuvaileva ja se vastaa kysymykseen, miksi jotain on tapahtunut. Tällä keinolla voidaan tukiä mitkä asiat vaikuttavat tiettyyn ilmiöön ja löytyykö niiden väliltä riippuvuuksia. Syyseuraussuhteiden muodostamisessa täytyy kuitenkin olla varovainen, sillä pelkän yhteyden huomaaminen ei vielä kerro koko tarinaa. Esimerkiksi sairauspoissaolojen ja ylitöiden saman aikainen kasvu ei kerro johtuuko ylityöt sairauspoissaoloista vai sairauspoissaolot ylitöistä.



Kuvio 3 HR-analytiikan tasot (muokattu Saramies & Törnroos 2021, 192.)

Tasoista puhuttaessa on tärkeää ymmärtää, ettei ylin taso ole välttämättä paras ja tavoiteltavin taso, jotta päästään haluttuun tulokseen. Sen sijaan useita eri tasoja kannattaa hyödyntää, sillä ne täydentävät toisiaan. Ihmisen rooli ja työpanos on suurin asteikon varhaisilla tasoilla, koska manuaalisen työn määrä on isompi. Ylemmillä ja edistyneemmillä tasoilla työpanos vähenee automatisoinnin ja koneen tekemän analyysin ansiosta, jolloin ihmisen työpanos jää pienemmäksi. Ohjaavalla tasolla kone tarjoaa jo valmiita vaihtoehtoja päätöksentekoon, jolloin päästään suoraan toiminnan tasolle. (Saramies & Törnroos 2021, 179-193).

2.4 HR-analytiikan haasteet

2.4.1 Olosuhteet

Monissa yrityksissä on kiinnostusta viedä kuvaileva HR-datan analysoiminen edistyneemmälle eli ennustavalle tai ohjaavalle tasolle, mutta hyppy ylöspäin ei ole helppo monesta eri syystä. Usein organisaation HR-järjestelmät eivät kommunikoi keskenään tai järjestelmien tuottama data on heikkolaatuista tai sitä ei muodostu tarpeeksi halutusta aihepiiristä. Lisäksi henkilöstöhallinnosta vastaavilla ei ole välttämättä osaamista datan korkeampitasoiseen analyysiin, koska sellainen vaatii tilastotieteen tai data-analytiikan oppeja. (Dahlbom, Siikanen, Sajasalo & Järvenpää 2019, 120-138.) Tällöin datan analysoiminen jää kuvailevalle eli raportoinnin tasolle. HR-analytiikka ei ole helppoa, sillä se on suhteellisen uusi käsite HR-maailmassa, joka on aiempina vuosikymmeninä

pohjautunut enemmän laadulliseen arviointiin ja tunnepohjalta tehtyihin päätöksiin (Soundarajan & Singh 2017, 172-175).

Tekniseen kyvykkyyteen ja tiedon käsittelyn osaamiseen liittyy olennaisesti data-arkkitehtuuri ja teknologia, tietosuoja ja -turva, tiedon hallinta ja omistajuus sekä datan käsittely, analytiikkamenetelmät ja visualisointi. Sen lisäksi HR-osaajilta odotetaan liiketoimintahaasteiden ja analytiikan käyttökohteiden tunnistamista, HR-prosessien ja tietolähteiden tuntemusta, tulosten tulkinnan osaamista, kehittämistoimenpiteiden ja käytäntöön viemisen toteutusta sekä viestintää ja kohdeyhmän osallistamista. Osaamisvaatimusten ollessa laajat, henkilöstöanalytiikka ei voi olla yhden ihmisen varassa, vaan toteuttamiseen vaaditaan kokonainen tiimi, jonka osaamiset täydentävät toisiaan. Tiimillä on hyvä olla vastuuhenkilö, joka ymmärtää HR-tiedolla johtamisen nykytilan organisaatiossa, sitoutuu sen kehittämiseen, toteuttamiseen, tulosten viemisen toimintaan sekä toimenpiteiden ja muutoksen mittaamiseen. (Saramies & Törnroos 2021, 87-88).

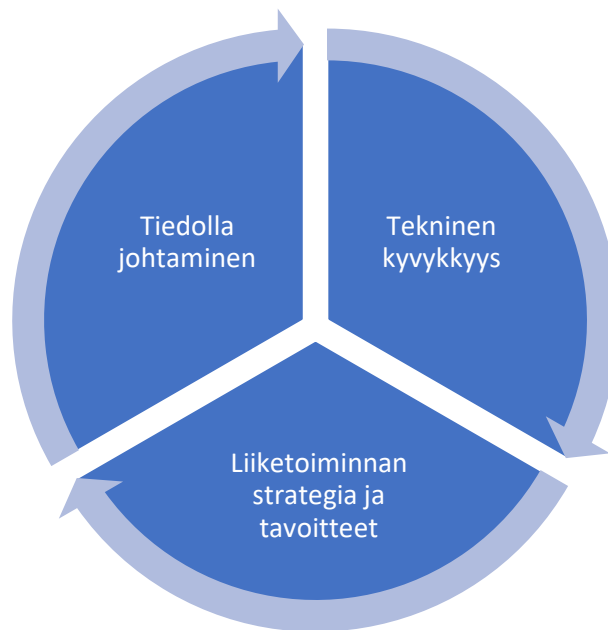
Valitettavasti kaikissa yrityksissä ei edes koeta tarpeelliseksi johtaa tiedolla, eikä siksi tueta HR-osaston pyrkimyksiä analytiikan suhteen. Ilman sopivaa budjettia ja koulutusta heillä ei ole taitoja tehdä laadukkaita analyyseja. Operatiiviset työt vievät kaiken ajan eikä työaika riitä datan analysointiin. (Soundarajan & Singh 2017, 172-175.) Toisaalta yritysten ei tarvitsekaan suorittaa vaikeatasoisia analyyseja itse, vaan he voivat ostaa analyysipalveluita toimijoilta, jotka ovat erikoistuneet analytiikkaan. Tärkeintä on kuitenkin, että HR-asiantuntijat tietävät mihin kysymyksiin halutaan vastauksia, jotta he osaavat ohjeistaa analyysin tekijöitä oikealle tielle. (Saramies 2022.)

Yrityksen asenteella ja kulttuurilla on iso rooli HR-analytiikkaprojektien onnistumisessa, sillä ilman tiedolla johtamisen arvostusta, strategista näkemystä ja teknisiä kyvykkyyksiä projektista saadut hyödyt voivat jäädä hyvin vähäisiksi. Voidaan sanoa, että ajattelutapa on keskeisin rajoittava tai mahdollistava tekijä tiedolla johtamisen kulttuurissa. Yritysten tulee haluta johtaa tiedolla ja sitoutua datan hyödyntämiseen johtamisessa ja esihenkilötyössä. HR-analytiikka ei tapahdu erillisessä osassa yritystä, vaan sen pitää olla osana yrityksen strategiaa ja organisaatiokulttuuria. (Saramies & Törnroos 2021, 61-62.)

Tiedolla johtamisen kulttuuriin kuuluu olennaisesti työntekijöiden psykologinen turvallisuus, tietoon perustuva päätöksenteko, ymmärrys tiedolla johtamisen hyödyistä ja teknologiakyvykkyys.

Psykologinen turvallisuus edellyttää työn suhteen avointa ilmapiiriä, jossa jokainen uskaltaa tuoda äänensä kuuluville ja jakaa tietoa muiden kollegoiden kanssa. Tiedon esille tuominen ei tule rajoitua pelkkien hyvien uutisten ja tulosten raportoimiseen, vaan myös vaikeat ja huonot asiat pitäisi pystyä tuomaan ilmi. Psykologinen turvallisuus lisää yritysten ja tiimien menestystä, koska se luo puitteet luovalle ajattelulle, innovaatioille, riskien ottamiselle ja organisaatioon sitoutumiselle. Esihenkilö voi omalla toiminnallaan luoda avoimempaa yrityskulttuuria osoittamalla, että kaikkien äänet ovat työpaikalla tärkeitä ja kannustaa jakamaan ideoita. (Saramies & Törnroos 2021, 64-65.)

Henkilöstöanalytiikka pyrkii ymmärtämään yrityksen henkilöstöä, kehittämään toiminnan pullonkauloja ja tuottamaan lisäarvoa liiketoiminnalle. Analytiikalla pyritään ratkaisemaan ongelmia, jotka kumpuavat liiketoiminnasta, sillä ne vaikuttavat myös työntekijäkokemukseen. Etenkin alussa, kun yritys alkaa panostamaan henkilöstöanalytiikkaan, on tärkeää lähteä ratkomaan ongelmia liiketoiminnan tarpeesta katsottuna. Myöhemmässä vaiheessa analytiikka voi lähteä liikkeelle pelkästään HR:n näkökulmasta. Henkilöstöanalytiikka pitää sisällään monia pieniä tai suuria analytiikkaprojekteja, jotka vaativat pitkäjänteisyyttä. (Saramies & Törnroos 2021, 98-105.) Kiteytettynä voidaan sanoa (ks. kuvio 4.), että teknisen kyvykkyyden lisäksi henkilöstöhallinnon tulee olla tietoinen liiketoiminnan haasteista ja tavoitteista, jotta HR-analytiikalla voidaan luoda yritykselle mahdollisimman paljon lisäarvoa. Dataan perustuva analytiikan teko edellyttää tiedolla johtamisen yrityskulttuuria, jossa henkilöstöhallinnon data on mahdollista saada määrälliseen muotoon.



Kuvio 4 HR-analytiikan edellytykset (muokattu Saramies & Törnroos 2021, 59.)

2.4.2 Datankeruun eettisyys ja tietosuoja

Henkilöstöanalytiikka perustuu yrityksen työntekijöiden henkilötietojen ja henkilöstödatan hyödyntämiseen, joten on tärkeää varmistaa tietojen eettinen käyttäminen, turvaaminen ja tietosuoja. Vuonna 2018 voimaan tulleen EU:n tietosuoja-asetuksen (GDPR= General Data Protection Regulation) myötä ihmisillä on parempi suoja henkilötiedoille ja mahdollisuus hallita niiden käsittelyä. Tavoitteena oli yhtenäistää tietosuojasääntelyä kaikissa EU – maissa sekä vastata uusiin digitalisaatioon ja globalisaatioon liittyviin tietosuojakysymyksiin. (Usein kysyttyä EU:n tietosuoja-asetuksesta n.d.). Henkilöstöanalytiikassa on huolehdittava siitä, ettei yksittäinen ihminen ole tunnistettavissa ja yksilöitävissä analytiikan tuloksista tai analyysin käytetystä datasta (Saramies & Törnroos 2021, 159).

Suomessa on lisäksi käytössä Tietosuojalaki (1050/2018), joka täsmentää ja täydentää EU:n asettamaa tietosuoja-asetusta (Tietosuojalaki 2018) sekä laki yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004). Nämä lait asettavat rajat HR-analytiikalle, sillä kyseessä on työntekijöiden henkilökohtaisia ja arkaluontoisia tietoja. Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (2004) mukaan työnantaja saa käsitellä vain välittömästi työntekijän työsuhteen kannalta tarpeellisia henkilötietoja eikä tarpeellisuusvaatimuksista voida poiketa työntekijän suostumuksella. Sen sijaan Tietosuojalaki (2018)

ei suoraan kerro kuinka kauan tietoja voidaan säilyttää, vaan rekisterinpitäjä voi pitää niitä niin kauan, kuin se on tarpeen käyttötarkoitusta varten. Työntekijällä on oikeus tietää mitä tietoja hänestä kerätään sekä miten ja mihin tarkoitukseen kerättyä tietoa käytetään. Näin ollen alainen voi pyytää tietonsa näyttille, tarkistaa niiden oikeellisuus, pyytää korjaamaan mahdollisia virheitä sekä täydentää puuttuvia tietoja. (Saramies & Törnroos 2021, 154-155.)

Yrityksen noudattama lainmukaisuus henkilötietojen käsittelyssä on ehdotonta ja sen lisäksi organisaation tulee miettiä henkilöstöanalytiikan eettisyyttä, oikeudenmukaisuutta ja moraalia. Mitä kaikkea henkilöstöstä on sopivaa saada ilmi? Kysymys on haasteellinen, sillä siinä missä jokin työntekijä mielellään kertoo itsestään paljon ja toivoo datan pohjalta tehtyjä analyysejä uransa kehittämisen parhaaksi, joku toinen työntekijä ei välttämättä halua kertoa itsestään mitään ylimääräistä. Onnistuneiden analyysien kannalta tietojen pitäisi kuitenkin olla linjassa. Lisäksi tulee pohtia, kuinka kauan yritys voi säilyttää työntekijän tietoja irtisanoutumisen tai eläköitymisen jälkeen. Jotkut työntekijät saattavat palata takaisin samaan työpaikkaan käytyään muualla tai osa-aikaisesti eläkkeen ohella, joten tietoja ei kannata heti poistaa, kun työntekijä lähtee. Eettisyyden näkökulmasta henkilöstöjärjestelmien mahdollistava automatisoitu raportointi tai ennustava analytiikka ei saa korvata esihenkilön johtamistaitoja, vaan inhimillisyys ja kokemuksen tuoma näkemyksellisyys täydentävät parhaimman työntekijäymmärryksen muodostamista.

2.4.3 Tekoäly

Mitä kehittyneemmästä HR-analytiikasta puhutaan, sitä vahvemmin siihen liittyy tekoälyn hyödyntäminen. Tekoäly mahdollistaa monien henkilöstöhallinnon tehtävien automatisoinnin ja nopeuttaa työntekoa, sillä se auttaa HR-järjestelmiä yhdistelemään tietoja tietystä työntekijästä esimerkiksi ID-numeron voimin ja tekemään johtopäätöksiä datan pohjalta. Vaikka tekoälyn käytöstä koituu paljon mahdollisuuksia ja kustannustehokkaampaa työtä, liittyy siihen ikävä kyllä myös varjopuolia. Automaatio ei nimittäin aina toimi niin kuin sen haluaisi toimivan, sillä sen suunnittelussa ei osata huomioida kaikkia tarpeellisia näkökulmia. Tekoälyn toimiessa ei-toivotusti voi syntyä laajaa vahinkoa, sillä se voi olla ohjastettu tekemään satojen ihmisten työpanosten edestä töitä. Tekoälyn käytössä on muistettava, että se on vain yhtä viisasta, kuin sille syötetty data, joten sen käyttöä tulee valvoa (Saramies & Törnroos 2021, 194). Tekoälyn käyttö ei siis ole ongelmaton ja siihen tulisi suhtautua varovaisuudella ja sen toimintaa tulisi seurata. Tähän tarkoitukseen EU:ssa

on valmisteilla AI Act laki, joka pyrkii lisäämään tekoälyn läpinäkyvyyttä, vastuullisuutta ja valvontaa sitä käyttävissä yrityksissä ja organisaatioissa. (Storås 2022.)

Lisäksi tekoälyn vaikutusten mittausta tulisi parantaa ja tekoälyä kehittävien tiimien pitäisi olla monimuotoisempia (tällä hetkellä pääosin valkoihoisia miehiä), sillä tekoälyn toimintalogiikkaan vaikuttaa data, jolla sitä on koulutettu. Tekoälyä kehittävien ihmisten olisi testattava ja varmennettava sen toimivuus myös sellaisissa tilanteissa, joita ei vielä ole ollut. Maailma muuttuu koko ajan ja tekoälyn on pysyttävä muutoksessa mukana, jotta se ei syrjisi ketään tai aiheuttaisi muita ongelmia, joihin havahdutaan vasta jälkikäteen. Käytön läpinäkyvyyttä pitäisi parantaa, jotta käyttäjät tietäisi palvelun takana olevan tekoälyä ja sen toimintalogiikka pitäisi olla avattuna esimerkiksi rekrytointiprosesseja ajatellen. (Storås 2022.) Hakijoiden tulee saada tietää millä logiikalla heidän hakemuksensa on hylätty. Yritys ei siis voi piiloutua tekoälyn taakse, vaan sen tulee perustella ja tuoda läpinäkyväksi käytössä oleva järjestelmä. Lisäksi yrityksen arvojen ja vastuullisuuden tulisi ulottua myös tekoälyn käyttöön. Analytiikkaprojekteja ja tekoälyn algoritmeja suunniteltaessa eettisyyden tulisi kulkea käsi kädessä sisältöä ja käyttökohteita määritettäessä (Saramies & Törnroos 2021, 161). Tekoälyllä varustettu HR-analytiikka nojaa menneisiin päätöksiin, toimintamalleihin ja kertyneeseen dataan. Tämä on hyvä pitää mielessä, sillä työyhteisöjen monimuotoisuus on lisääntymässä ja liian kapeasti katsova tekoäly voi syyllistyä syrjimiseen, jos se ei pysty ottamaan huomioon erilaisia taustoja ja sukupuoliä. Mikäli organisaatio haluaa luoda ennustavaa analytiikkaa, jossa luodaan parempaa työntekijäkokemusta tulevaisuutta ajatellen, tulee sen tiedostaa analytiikan rajat ja panostaa monimuotoisuuden huomioon ottamiseen, sillä työntekijöiden taustojen haajanaisuus tulee vain lisääntymään. (Anderson, Bjarnadottir & Ross 2022.)

3 HR-analytiikan vaikutukset työntekijäkokemukseen

3.1 Työikäisten nykyinen rakenne ja trendit

Suomessa katsotaan tällä hetkellä olevan viisi erilaista sukupolveä: veteraanit (vuosina 1922-1943 syntyneet), suuret ikäluokat eli boomerit (vuosina 1944-1960 syntyneet), X – sukupolvi (vuosina 1961-1979 syntyneet), Y – sukupolvi eli milleniaalit (vuosina 1980-2000 syntyneet) ja Z – sukupolvi (vuodesta 2000 eteenpäin syntyneet). (Laakkonen 2012.) Milleniaalit ovat tärkeä tarkasteltava joukko, koska he kattavat noin 50 % tämänhetkisestä työvoimasta (Laakso 2015).

Milleniaalit arvostavat valinnan vapautta, yhteistyötä ja vuorovaikutteisuutta. He haluavat nauttia työstä ja pitää tasapainon vapaa-ajan ja työelämän kesken. Innovointi ja kriittinen ajattelu on heille ominaista ja se heijastuu myös työelämään. Uudenlaisia tekemisen muotoja ovat esimerkiksi edutainment eli koulutuksen ja viihteen yhdistäminen, verkostoituminen ja virtuaaliset kohtaamiset. (Laakkonen 2012.) Milleniaalit ovat koulutetumpia kuin aiemmat sukupolvet, ja heille yhteistä on kunnianhimoisuus omiin arvoihin kytkettynä. He arvostavat rakentavaa palautetta ja valmentavaa johtamistyyliä.

Yhä useampi työntekijä ajattelee nykyään, että työ ja elämä eivät ole toisistaan irrallaan olevia kappaleita, vaan kokonaisuus. Moni haluaa omiin arvoihinsa pohjautuvan kokonaisvaltaisen elämän ja työ on osa tätä kokonaisuutta. Työtä valitessa työpaikan vastuullisuus, merkityksellisyys ja arvot korostuvat, sillä työntekijät pohtivat työn antamaa lisäarvoa elämälleen. Arvoristiriidat saavat yhä useamman työntekijän irtisanoutumaan, koska tilanne on sietämätön jaksamisen ja motivaation kannalta. Palkkausjärjestelmä ja työolot eivät enää riitä tyydyttämään työntekijää, vaan yrityksiltä vaaditaan vakaata arvopohjaa. (Tujunen 2021.) Merkityksellisyys on eräänlainen kattoarvo, johon kaikki muut työpaikan arvot yhdistyvät. Osa-alueina ovat esimerkiksi työorganisaation olemassaolon tarkoitus, sen tuoma lisäarvo maailmalle, päivittäisen työn merkityksellisyys, motivaatio, hyvinvointi, yhteinen päämäärä ja kokonaiskuva työstä. (Silvennoinen 2013.)

Arvopohjaan on noussut enenevässä määrin myös yrityksen huomioiva kestävä kehitys, sillä maapallon lämpeneminen ja ilmastonmuutoksesta aiheutuvat ongelmat vaikuttavat nykyihmisiin ja tuleviin sukupolviin. YK:n kestävän kehityksen tavoiteohjelma Agenda 2030 tähtää kestäväan kehitykseen, jossa otetaan ympäristö, ihminen ja talous tasavertaisesti huomioon. Ihmisarvoinen työ ja talouskasvu ympäristöä pilaamatta on mahdollista ja sitä pitäisi edistää. (Kestävän kehityksen tavoitteet n.d.)

Työntekijät haluavat entistä enemmän vaikuttaa työoloihinsa, työtehtäviinsä, työpaikkansa päätöksentekoon ja siihen miten yrityksen varoja käytetään. Monelle on tärkeää, että oman työn kautta syntyneet voitot jaetaan yrityksen sisällä oikeudenmukaisemmin ja sijoitetaan eettisemmin, jolloin raha edistää yhteistä hyvää. (Silvennoinen 2013.) Vuonna 2020 alkanut koronapandemia

siirsi monen työntekijän kotitoimistolle ja etätöön tekemisestä tuli normaalia. Itseohjautuvuus korostui ja oman työn teon aikaan ja paikkaan sai vaikuttaa enemmän. Tämä lisäsi monella työntekijällä työtyytyväisyyttä mutta samaan aikaan vähensi sitoutuneisuutta yritykseen (Onali 2021).

Nykypäivän työelämässä työtehtävät on usein pilkottu pieniin paloihin, jotka ovat palasia isossa prosessissa. Liiketoimintamallit on rakennettu asiakkaan näkökulmasta, jotta palvelu tarjoaisi ratkaisun asiakkaan ongelmaan. Samaan aikaan työntekijän työ voi muuttua tylsäksi prosessin osaksi, joka on merkityksetön hänelle itselleen. (Luoma-aho 2021.) Merkityksellisyiden kokemusta voivat estää myös sosiaaliset ongelmat, kuten kokemukset yhteen kuulumattomuudesta ja irrallisuudesta työhön ja työyhteisöön nähden. Rakenteelliset ongelmat kuten kiire ja työn johtamisen laatu sekä tunne riittämättömyydestä ja heikosta työn hallinnasta aiheuttavat niin ikään tulpan merkityksellisyiden kokemukselle. Sen sijaan kokemus omannäköisestä työstä, joka rakentuu osaksi työyhteisöä ja ympäröivää yhteiskuntaa parantaa merkityksellisyiden kokemusta merkittävästi. (Salonen & Tapani 2020.)

3.2 Työntekijäkokemuksen määritelmä, muodostuminen ja kehittäminen

Työntekijäkokemus vastaa tärkeisiin kysymyksiin työntekijöiden viihtyvyydestä, työhyvinvoinnista, rekrytoinnista sekä organisaation vetovoimasta. Käsitteenä työntekijäkokemus on hyvin laaja ja voidaan sanoa, että kaikki työpaikan asiat vaikuttavat kokemuksen syntymiseen. Osa asioista vaikuttaa kuitenkin enemmän kuin toiset, joten on syytä selvittää millä niistä on suurin merkitys työntekijäkokemukseen, jotta ilmiötä pystytään rajaamaan. Kun tarkat rajanvedot on tehty, pystytään keskittymään niihin asioihin, joilla on suurin vaikutus työntekijäkokemuksen muodostumiseen. Organisaatiolla tulisi olla tarkka määritelmä sekä selkeä yhteinen näkemys siitä, mistä tekijöistä työntekijäkokemus syntyy. Lähtökohtien ymmärtäminen ja termin määrittäminen mahdollistavat työntekijäkokemuksen johtamisen tavoitteellisesta näkökulmasta. (Huhta & Myllyntaus 2021.) Työntekijäkokemus voidaan jakaa osa-alueisiin, jotka vaikuttavat kokemuksen syntyyn eri painoarvoilla (ks. kuvio 5.).



Kuvio 5 Työntekijäkokemuksen osa-alueet (muokattu Huhta & Myllyntaus, 2021.)

Työntekijäkokemukseen on alettu kiinnittää huomiota erityisesti 2010-luvun puolivälin jälkeen, joka on johtanut jopa henkilöstöjohtajien titteleiden muodon muutokseen. Esimerkiksi Airbnb – yrityksen HR-päällikön titteli muutettiin ensimmäisten joukossa vuonna 2013 muotoon Global Head of Employee Experience, joka tarkoittaa työntekijäkokemuksen johtajaa (Airbnb, spearheading the employee experience n.d.). Silti monessa yrityksessä työntekijäkokemusta ei ole täysin integroitu organisaation strategiaan, kun taas asiakasymmärrys ja -kokemus näyttelevät siinä isoa osaa, joita mitataan ja seurataan säännöllisesti. Henkilöstömittareita tulisi hyödyntää yhtä systemaattisesti ja laaja-alaisesti. (Saramies & Törnroos 2021, 67.)

Työntekijäkokemukseen panostetaan, kun organisaatiossa halutaan kehittää asiakaskokemusta, pidentää työntekijöiden sitoutumista ja parantaa työnantajabrändiä. Aihe on ajankohtainen ja tärkeä, sillä moni ala kärsii tällä hetkellä työvoimapulasta ja osaajia on vaikea saada rekrytoitua (Yrittäjägallup: Työvoimapula on taas pahentunut, lähes 40 prosentilla vaikeuksia löytää työvoimaa 2023). Työntekijän kokemus työnantajastaan syntyy erityisesti vuorovaikutustilanteissa sekä niissä puitteissa, joissa työtä tehdään. Vuorovaikutustilanteet synnyttävät erilaisia tunteita, toimintaa ja

muistoja, kun taas työympäristö, työvälineet, prosessit ja työpaikan rakenteet muodostavat käytökokemuksia työnteosta. (Huhta & Myllyntaus 2021.) Kun työntekijä on vuorovaikutustilanteissa esihenkilön kanssa, tulee hänelle ajatuksia ja tunteita työstä, työympäristöstä ja organisaatiosta työnantajana. Ihminen muodostaa päässään kokonaisarvion vuorovaikutushetkestä ja yksittäisistä työhön liittyvissä tilanteissa. Palautekeskustelut, kehityskeskustelut ja tavoitekeskustelut ovat esimerkkejä vuorovaikutustilanteista, joissa työntekijäkokemus muodostuu. Rakenteellisen ja ohjatun keskustelun hyvä puoli on se, että sitä voidaan mitata, kehittää ja johtaa. (Huhta & Myllyntaus 2021.)

Työntekijäkokemuksen haasteena on nykypäivän pirstaleisuus. Työtehtävät on usein pilkottu pieniin paloihin, jotka ovat palasia isossa prosessissa ja rakennettu asiakkaan näkökulmasta, jotta palvelu tarjoaisi ratkaisun asiakkaan ongelmaan. Tämä voi aiheuttaa työntekijälle vaikeuksia luoda kokonaiskuva oman työn merkityksestä ja työ voi muuttua tylsäksi prosessin osaksi, joka on merkityksetön hänelle itselleen. (Luoma-aho 2021.) Merkityksellisyiden kokemusta voivat estää myös sosiaaliset ongelmat, kuten kokemukset yhteen kuulumattomuudesta ja irrallisuudesta työhön ja työyhteisöön. Rakenteelliset ongelmat kuten kiire ja työn johtamisen laatu sekä tunne riittämättömyydestä ja heikosta työn hallinnasta aiheuttavat niin ikään esteen merkityksellisyiden kokemukseksi. Sen sijaan kokemukset omannäköisestä työstä, joka rakentuu osaksi työyhteisöä ja ympäröivää yhteiskuntaa parantavat merkityksellisyiden kokemusta merkittävästi. (Salonen & Tapani 2020.)

Ihminen viettää työelämässä elämänsä aikana noin 30 vuotta (Myrskylä 2012), joten työllä on suuri rooli arjessamme. Työntekijäkokemuksen kehittämisessä pyritään kokonaisarvion parantamiseen keskittymällä tiettyihin yksittäisiin vuorovaikutushetkiin. Puhutaan tavoitteellisesta työsuhteen elinkaaren suunnittelusta, jonka tarkoituksena on tuoda lisäarvoa työntekijöille. Painopiste on työntekijöiden työtyytyväisyydessä, hyvinvoinnissa ja työhön sitoutumisessa. Lisäksi työnantaja pyrkii erottautumaan edukseen muista palkanmaksajista ja kilpailijoista, sillä erinomaisesta työntekijäkokemuksesta saa liiketoimintahyötyä. Työntekijäkokemusten tarkastelusta saa apua myös organisaation kehittämisen kannalta, sillä näin on mahdollista ymmärtää mitkä asiat ovat työntekijöille merkityksellisiä ja mitä työhön liittyviä valintoja työntekijä itse tekisi. (Huhta & Myllyntaus 2021.)

Työntekijät vaalivat työssä viihtymistä ja työtyytyväisyyttä. Psykologisten perustarpeiden, kuten autonomian, kompetenssin, yhteenkuuluvuuden ja hyvän tekemisen tyydyttämisen lisäksi työnantajan tulee panostaa siihen, että työntekijät viihtyvät, kehittyvät ja ovat arvostettuja työpaikallaan. Kun työntekijät kokevat olevansa työnantajalle tärkeitä, sitoutuvat he tiukemmin työhönsä. Hyvinvoivassa työyhteisössä molemminpuolinen luottamus kasvaa, joka johtaa vahvempaan resilienssiin läpi organisaation. Työntekijät pysyttelevät työnantajansa tukena myös vaikeina hetkinä, jos he kokevat olevansa tärkeitä tekijöitä yrityksen menestymisen kannalta. (Huhta & Myllyntaus 2021.)

Yhä useampi työntekijä ajattelee nykyään, että työ ja elämä eivät ole toisistaan irrallaan olevia kappaleita, vaan ne muodostavat kokonaisuuden. Moni haluaa omiin arvoihinsa pohjautuvan kokonaisvaltaisen elämän ja työ on osa tätä kokonaisuutta. Työtä valitessa työpaikan vastuullisuus, merkityksellisyys ja arvot korostuvat, sillä työntekijät pohtivat työn antamaa lisäarvoa elämälleen. (Tujunen 2021.) Työntekijöiden tarpeita ja tavoitteita palveleva johtamistyyli luo vankan pohjan työntekijäkokemukselle, joka on vahva kilpailuetu työmarkkinoilla. Työntekijöihinsä panostava organisaatio vetää puoleensa strategian kannalta sopivia työntekijöitä sekä kykenee sitouttamaan heidät palvelukseensa pidempään. (Huhta & Myllyntaus 2021.)

3.2.1 HR-analytiikan vaikutukset sitoutuneisuuteen ja osaamisen kehittämiseen

Yritykset ovat saaneet HR-järjestelmien avulla jo vuosikausien ajan mittavat määrät HR-dataa kerättyä. HR-datan avulla on voitu raportoida muun muassa sairauspoissaoloja ja sijaisten käyttöastetta. Raportoinnin avulla on saatu tietoja menneestä ajasta mutta tulevaisuuden ennusteita ajatellen dataa pitäisi analysoida syvällisemmin, jotta se kertoisi muutakin kuin jo tapahtuneita asioita. Analyysin avulla voidaan saada selville esimerkiksi syy-seurausyhteyksiä ja tuo lisätietoja työntekijöiden nykytilasta ja kehityksestä.

HR-analytiikka tuo selvää lisäarvoa yrityksille ja siitä syystä sen suosio on kasvanut. Analytiikka mahdollistaa työntekijöiden paremman ymmärtämisen ja yksilöllisen tukemisen tarpeen heidän uransa varrella. HR-data ja HR-analyysi auttavat henkilöstöhallintoa monessa eri tehtävässä. HR-analytiikka auttaa lisäämään yrityksen tuottavuutta analysoimalla työntekijöiden osaamista ja kehittämällä sitä eteenpäin yrityksen tarpeiden mukaisesti sekä räätälöimään työntekijöiden urapolkuja kokemuksen, osaamisen ja kiinnostuksen mukaisesti. Mieluinen urakehitys auttaa sitouttamaan työntekijän osaksi tiimiä pitkällä aikavälillä. (HR data to boost employee engagement 2021.)

Työntekijäsitoutumisen kannalta on tärkeää, että työntekijät tuntevat olevansa osa organisaatiota, ovat tyytyväisiä työhönsä ja jaksavat työssään. Vaikeinta on selvittää, millä asialla on tärkein painoarvo sitoutumisen kannalta. Esihenkilöt voivat vain arvata taustalla olevia syitä, mutta analytiikan avulla saadaan puolueetonta ja dataan pohjautuvaa tietoa siitä, mitkä tekijät sitoutumiseen eniten vaikuttavat. (Stein, Hobson, Jachimowicz & Whillans 2021.)

Analyysi auttaa räätälöimään työntekijöiden urapolkua ottamalla huomioon yksilön osaamisen ja kokemuksen. Tekoälyn siivittämänä analyysi pystyy rakentamaan kullekin ihmiselle omannäköisen kehityskaaren yrityksen sisällä ottaen huomioon hänen aiemman osaamisensa ja motivaation lisäkoulutukselle. Tekoäly parantaa analyysin syvyyttä ottamalla huomioon myös uudet ja epätavalliset urakehitykset eikä nojaa tavanomaisiin polkuihin, joita pitkin työntekijät yleisesti ottaen etenevät. (HR data to boost employee engagement 2021.)

Nykypäivänä moni iso yritys tarjoaa työntekijöilleen erilaisia etuuksia, joiden tarkoituksena on lisätä viihtyvyyttä työpaikalla. Etuina voi olla esimerkiksi ilmainen aamupala, työpaikan kuntosalin vapaa käyttö tai hyvin varusteltu pelihuone. Työntekijöiden pitkäaikaisen sitoutumisen kannalta arjen pienistä viihdykkeistä ei kuitenkaan ole merkittävää hyötyä. Kun työntekijän perustarpeet on täytetty, sitoutumista voidaan vahvistaa lisäämällä työntekijän tunnepuolen kokemusta. Mikäli työntekijä kokee, että työpaikka huolehtii hänen jaksamisestaan taloudellisesti, fyysisesti ja emotionaalisesti, haluaa hän jatkaa työnsä tekemistä pitkällä tähtäimellä. (Rethinking Your Approach to the Employee Experience 2022.) Tärkeää työntekijälle on hallinnan tunne omassa työssään sekä mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin. Työn tulee olla tasapainossa muun elämän kanssa, jotta se ei uuvuta liikaa. (Joensuu 2019.)

Urapolku on prosessi, jossa tarkastellaan työntekijän tulevaisuuden tavoitteita kokemuksen ja tarvittavien kehitystoimien avulla. HR-osaston haasteena on tunnistaa mitä tietoja, taitoja, persoonallisuuspiirteitä ja kokemusta tarvitaan tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. (HR data to boost employee engagement 2021.) Jos puhutaan tavaratalossa työskentelevän myyjän tavoitteesta edetä myymäläpäälliköksi, tulee näiden positioiden kelpoisuusvaatimukset olla avattuna ja listattuna, jotta tiedetään, mitä ominaisuuksia ja kykyjä näihin tehtäviin tarvitaan. Urakehitys on työntekijöille tärkeää, koska se lisää sitoutuneisuutta ja tyytyväisyyttä työhön.

Kun puhutaan urakehityksestä, monesti ajatellaan, että työntekijän pitää pyrkiä ylemmäs organisaation hierarkiassa. Ylöspäin eteneminen tulkitaan kunnianhimoisena ja osoituksena henkilökohtaisesta menestyksestä. Uralla eteneminen lupaa lisää palkkaa ja valtaa, mitä moni toivoo oltuaan samassa asemassa pitkään. Uraa voi kuitenkin kehittää myös vaakasuuoraan, jolloin työntekijä voi siirtyä esimerkiksi asiantuntijatehtävästä toiseen. Tätä ei kuitenkaan monesti nähdä aitona etenemisenä, vaan pikemminkin tehtävänkuvan vaihtona. Tästä syystä moni kokee ainoaksi urakehityksen reitiksi esihenkilöksi etenemisen. Monelle esihenkilörooli voi olla unelmien täyttymys mutta toisille kauhea pettymys. Syitä pettymykselle on monia mutta usein se peilautuu vallan ja vastuun epäsuhtaan. Erityisesti väliportaana esihenkilöillä on hankala asema, sillä heillä on iso vastuu omista ja alaistensa työsuorituksista mutta samalla vähän valtaa vaikuttaa asioihin, koska komennot tulevat ylemmältä johtoportaalta. Esihenkilö voi tällöin tuntea olevansa hyvin epäkiitollisessa asemassa. (Riiali 2021.)

3.2.2 HR-analytiikka kilpailuetuna

HR-analytiikan käyttö tuo selvää lisäarvoa yritykselle, koska sen avulla voidaan sitouttaa henkilökuntaa pitkällä tähtäimellä, varautua tulevaisuuden osaamisvaatimuksiin kouluttamalla henkilöstöä oikeaan suuntaan ja räätälöidä urapolkuja yksilötasolla. Yrityksen sisäinen urapolku tarjoaa organisaatiolle mahdollisuuden erottua kilpailijoistaan (Stevenson 2018), sillä kaikki yritykset eivät panosta työntekijöidensä urakehitykseen. Hyvinvoivat ja motivoituneet työntekijät ovat selvä kilpailuetu yritykselle, koska henkilöstön toimivuutta ei pysty kopioimaan (Soundarajan & Singh 2017, 2) toisaalle samalla tavalla, kuin jotain tiettyä tuotetta tai palvelua. Houkuttelevan työnantajamielikuvan ansiosta yritys ei joudu kilpailemaan työntekijöistä tarjoamalla kilpailijoita parempaa palkkaa tai käyttämään kalliita suorahakurekrytointipalveluita, joka säästää yrityksen varoja ja parantaa kannattavuutta.

HR-analytiikalla on yhteys yrityksen menestykseen myynnin, tuottavuuden, kannattavuuden ja asiakastyytyväisyyden kannalta. Aberdeen Groupin vuonna 2012 tekemän tutkimuksen mukaan HR-analytiikkaa käyttävien yritysten tulokset asiakastyytyväisyydessä, asiakassittouttamisessa ja työntehokkuudessa per työntekijät olivat 8 % - 15 % korkeammat kuin niissä yrityksissä, joissa analytiikkaa ei hyödynnetty. (Soundarajan & Singh 2017, 17.)

Teknologia ja analyysimenetelmät eivät kuitenkaan suoraan tuo yritykselle kilpailuetua, vaan onnistuminen piilee oman organisaation HR-datan laadussa, määrässä sekä siinä, miten sitä yhdistellään muihin sisäisiin ja ulkoisiin datalähteisiin. Monipuoliseen dataan perustuva laadukas analyysi tuo yritykselle tietoa, jolla on mahdollista vaikuttaa työntekijäkokemukseen ja näin ollen saadaan kilpailuetua muihin alan toimijoihin. (Saramies & Törnroos 2021, 162.)

3.3 Työntekijäkokemuksen mittarit

Henkilöstöanalytiikka on hyvä väline työntekijäymmärryksen ja henkilöstön hyvinvoinnin kehittämisessä. Henkilöstökokemusta voidaan seurata samoilla keinoilla, kuin asiakaskokemusta. Yksi tunnetuimmista mittareista on ENPS eli Employee Net Promoter Scorella. Sen tehtävänä on mitata työntekijän uskollisuutta ja suosittelemista helposti ja nopeasti kysymyksellä ”Kuinka todennäköisesti suosittelet työpaikkaasi muille?”. Tulosten perusteella vastaajat jakautuvat suosittelijoihin, passiivisiin ja arvostelijoihin. Kysely voidaan toteuttaa kuukausittain tai lyhempana versiona viikoittain, jolloin puhutaan pulssikyselystä.

Muita työntekijäkokemuksen konkreettisia mittareita ovat työhyvinvointi- ja kehityskeskustelu, jotka tukevat työhyvinvoinnin johtamista. Edellä mainitut työkalut ovat kuitenkin toisinaan tehtyjä tilannekatsauksia, jotka eivät summaa koko työvuotta. Säännöllisessä arjessa tehdyllä esihenkilötyöllä on suurempi merkitys kokonaisuuden kannalta. Esihenkilön tulisi saada jokainen työntekijä kokemaan itsensä tärkeäksi ja hyödylliseksi sekä panostaa tiedonkulkuun, kuuntelemiseen ja osaamisen kehittämiseen (Manka & Manka 2016).

Monessa organisaatiossa tehdään lisäksi tiivistä yhteistyötä työterveyden kanssa, josta saadaan ajankohtaista tietoa poissaolojen määrästä ja tarpeesta varhaisen tuen keskustelulle. Etupainotteinen puuttuminen esimerkiksi ergonomiasta tai mielenterveysongelmista johtuviin poissaoloihin on kannattava kaikkien osapuolten näkökulmasta, koska siten voidaan kohentaa työntekijän hyvinvointia kokonaisvaltaisesti niin töissä kuin vapaa-ajallakin, joka puolestaan vähentää tulevia sairauspoissaoloja.

Työntekijän työsuhteen elinkaaresta olisi hyödyllistä kerätä dataa säännöllisesti ja tallentaa se järjestelmään. Esimerkiksi perehdytyksestä, kehityskeskusteluista ja lähtökyselystä saisi hyvää dataa henkilöstöanalytiikan näkökulmasta. Suurimmat hyödyt saadaan, kun yhdistetään HR-datalähteet

yrittäjien muihin datalähteisiin, kuten asiakkuustietoihin, asiakastyytyvyyteen, tuottavuuteen, myyntidataan ja laskutustietoihin. Eri datalähteiden yhdistäminen ja niiden ristiin analysoiminen tuottaa monipuolista tietoa ja ymmärrystä yrityksen toiminnasta ja henkilöstöstä. Koko yrityksen henkilöstö ei voi olla jokaisen analytiikkaprojektin pohjana, vaan analyysiin käytetään osaa henkilöstöstä eli niin sanottua otosta, joka on mahdollista yleistää koskemaan koko perusjoukkoa. Otoksen tulee olla tarpeeksi edustava (iso), jotta se antaa luotettavaa dataa. (Saramies & Törnroos 2021, 122-124.) Henkilöstöhallinnon tulee olla aktiivisesti mukana yrityksen data-arkkitehtuurissa ja järjestelmäkehityksessä, jotta henkilöstöanalytiikan tarpeet huomioidaan asianmukaisesti (Saramies & Törnroos 2021, 163). Yksi uusimmista mittausmenetelmien mielenkiinnon kohteista HR-analytiikan kentällä on työntekijöiden verkostoituminen ja vuorovaikutus työpaikalla. Työntekijöiden onnistuminen ja tuottavuus ovat osittain hänen kanssaan tekemisissä olevien kollegoihin ansiota. Analysoimalla sosiaalisia suhteita voidaan nähdä, ketkä tiimiläiset ovat onnistumisten takana ja kenellä on hyviä ideoita ja eniten vaikutusvaltaa. Datan pohjalta voidaan tehdä ennustavaa analyysia ja toimenpiteitä, jotka johtavat uusiin onnistumisiin, kun tiimin jäsenet on rationaalisesti valittu. (Leonardi & Contractor 2018.)

Mittareita käytettäessä tulee aina ensin miettiä kyselyn luonnetta, jotta osataan valita oikea mittari. Toisin sanoen datan keräämisen menetelmällä on paljon merkitystä datan tarkoituksenmukaisuuden ja hyödynnettävyyden kannalta. Esimerkiksi lähtökyselyihin ei välttämättä saada vastauksia, jos niihin pitää vastata kirjallisesti. Kasvokkain tapahtuvassa haastattelussa lähtevä työntekijä voi kuitenkin kertoa päätökseensä vaikuttaneita tekijöitä, jotka antavat yritykselle arvokasta henkilöstödataa. (Saramies & Törnroos 2021, 125.) Laadullinen data täydentää määrällistä dataa ja tuottaa näin ollen rikkaampia analyysieja. Datan ei kuitenkaan tarvitse olla täydellistä, vaan riittävän hyvää.

3.4 HR-analytiikasta toimenpiteisiin

Analytiikka itsessään ei tuota lisäarvoa yritykselle, vaan arvo syntyy toiminnasta ja siitä syntyvistä tuloksista, joita saavutetun tiedon avulla tehdään. Analytiikka antaa puitteet kehitykselle ja muutokselle mutta toteutuakseen ne vaativat aktiivista otetta ja toimintaa. Datan ja analytiikan muodostamien tulosten muuttaminen päätöksiksi, teoiksi ja toiminnaksi vaatii osaamista ja resursseja (ihmisiä, rahaa, aikaa ja työkaluja). Keskiössä osaamisen ja resurssien kanssa ovat muutosjohtaminen, viestintä ja prosessikehittäminen, jotta uudet toimintamallit saadaan integroitua yrityksen

arkeen. Yksi yleisimmistä pullonkauloista on se, että luodaan uusia toimintatapoja ja tehdään erilaisia toimenpiteitä mutta jätetään kertomatta henkilöstölle mistä nämä toimet kumpuavat, mitä niillä tavoitellaan, mitä merkitystä niillä on ja miten ne vastaavat henkilöstön tarpeisiin. Läpinäkyvyys, tarpeellisuus ja oikeudenmukaisuus ovat tärkeimpiä työtyytyväisyyttä ja tuottavuutta lisääviä tekijöitä. (Saramies & Törnroos 2021, 242-243.) Viestintää tulee olla monessa eri kanavassa ja sen pitää olla kohdennettua kuulijan mukaisesti. Viesti esihenkilöille on erilainen, kuin alaiselle, sillä asian painopiste on eri. Kommunikaation tulee olla kaksisuuntaista ja sitä pitää olla niin paljon, ettei mikään jää epäselväksi. Lisäksi tulee pohtia missä tärkeysjärjestyksessä muutoksia toteutetaan, koska niitä ei stressin sietokyvyn takia saisi olla liian monta peräkkäin tai päällekkäin. Henkilöstön on tarpeellista tietää, että kyselyihin vastaaminen ja jatkuva mittaaminen tuottavat jonkinlaista tulosta toiminnan muodossa, eivätkä jää vain sanahelinän tasolle. Organisaation reaktiolla analyyseihin on suuri merkitys työmotivaation, sitoutumisen ja työntekijäkokemuksen kannalta.

Analyysin perusteella nähdyt muutostarpeet tulee integroida yrityksen arkeen ja seurata niiden toteutusta. Mikäli kyseessä on esimerkiksi 3-vuotisurasuunnitelman käyttöönotto jokaiselle työntekijälle, tulee varmistaa, että esihenkilöt varaavat ajan työntekijöilleen suunnitelman tekoa varten ja tekevät sen laadukkaasti. Lisäksi työntekijöiltä ja esihenkilöiltä pitää kysyä miten hyödyllisenä he kokevat suunnitelman teon ja onko prosessissa mahdollisesti jotain parannettavaa. Lopuksi voidaan mitata uuden toimintatavan roolia esimerkiksi sitoutumisen ja työntekijöiden vaihtuvuuden kannalta. Lisääkö 3-vuotisurasuunnitelman teko sitoutuneisuutta ja vähentääkö se poistumaa.

4 Tutkimusasetelma

4.1 Tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja tietoperusta

Tieteellisen tutkimuksen lähtökohtiin kuuluu tutkimusongelman muodostaminen ja tutkimuskysymysten esittäminen, joihin saadut vastaukset ratkaisevat kyseessä olevan ongelman (Kananen 2019, 21). Kysymyksiä on aina vähintään yksi mutta niitä voi olla enemmänkin. Tutkittavaan asiaan liittyy aina jokin ongelma, joka halutaan ratkaista tutkimuksen keinoin. Tutkimuskysymykset auttavat aiheen rajaamisessa, tiedonhaun suuntaamisessa ja tutkimusmenetelmän valinnassa, joten niiden huolellinen määrittäminen on tärkeää. Tutkimusongelma ohjaa koko tutkimusprosessia ja ongelmosta johdetut tutkimuskysymykset kiteyttävät koko opinnäytetyön tarkoituksen ja tavoitteet.

Kysymysten asettelu määrää sen, minkälaiset vastaukset aineistosta saadaan ja kysymyksiin liittyvä tietynlainen odotusarvo vastauksista. (Kananen 2014, 31-36.)

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana ja tutkimusongelmana oli selvittää, minkälaiset vaikutukset HR-analytiikalla on työntekijäkokemukseen. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa aiheen tiimoilta, ymmärtää ilmiötä paremmin ja saada vastaukset kysymyksiin ”Millä tavoin HR-analytiikka voidaan hyödyntää positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumisessa?” ja ”Miten työntekijäkokemusta voidaan kehittää HR-analytiikan avulla?”

Aihe rajattiin erityisesti HR-analytiikan rooliin työntekijäkokemuksen kehittymisessä, koska ilmiötä ei vielä tunneta kovin hyvin. HR-analytiikan ja työntekijäkokemuksen suhdetta ei ole entuudestaan tutkittu Suomessa laajasti, sillä aiemmat tutkimukset ovat lähinnä keskittyneet HR-analytiikan hyödyntämiseen operatiivisesta liiketoiminnasta kumpuavan haasteen ratkaisemiseksi. Toisin sanoen liiketoimintaprosesseja on haluttu tehostaa ja toiminnan kannattavuutta parantaa. Esimerkiksi Järvinen (2020) tutki ylemmän tutkinnon opinnäytetyössään HR-raportoinnin ja -analytiikan roolia osana menestyvän liiketoiminnan johtamista. Hän pyrki osoittamaan, että henkilöstöanalytiikalla voidaan selvittää henkilöstöä koskevien ilmiöiden syy- ja seuraussuhteita sekä niiden vaikutuksia kannattavaan liiketoimintaan ja johtamiseen. Ruokonen (2020) tarkasteli opinnäytetyössään HR-analytiikan roolia työntekijän työmotivaation kasvattamisessa. Hän tutki työmotivaation ja itseohjautuvuuden mitattavuuden keinoja HR-analytiikan avulla. Työmotivaatio liittyy olennaisesti positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumiseen, sillä se on osa suurempaa kokonaisuutta.

Työntekijäkokemuksen muodostuminen on yksilöllinen ja laaja käsite, joka muodostuu monesta eri tekijästä. Paremmalla työntekijäkokemuksella voidaan luoda lisäarvoa yrityksille, koska parempaan työntekijäkokemukseen panostavilla yrityksillä on usein pienempi työntekijöiden vaihtuvuus, 20 % tehokkaammat työntekijät, parempi liikevaihto ja tuottavuus, sitoutuneemmat työntekijät ja enemmän innovaatioita sekä tyytyväisemmät asiakkaat. (Hinshaw 2020.) Tämä johtaa parempaan kilpailukykyyn markkinoilla, joka lisää yrityksen menestystä pitkällä tähtäimellä. Positiivinen työntekijäkokemus parantaa yrityksen vetovoimaisuutta myös rekrytointimarkkinoilla houkuttelemalla alan ammattilaisia palkkalistoille tai muihin yhteistyökuvioihin.

Opinnäytetyössä oleva kirjallisuuskatsaus pohjautuu suurelta osin kirjaan Henkilöstöanalytiikka: mittaa, ymmärrä, menesty, jonka on kirjoittanut Jaana Saramies ja Maria Törnroos sekä Miikka Huhdan ja Visa Myllyntauksen teokseen Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Molemmat kirjat ovat ilmestyneet vuonna 2021, joten ne antavat suhteellisen tuoretta tietoa aiheesta. Muiden materiaalien etsinnässä hyödynnettiin muun muassa Google Scholar-hakupalvelua, Jyväskylän ammattikorkeakoulun Janet-verkkokirjastoa, kansainvälisiä blogeja ja Harvard Business Reviewn artikkeleita. Tärkeimpinä hakusanoina olivat ”HR-analytiikka”, ”HR-analytics”, ”People Analytics”, ”työntekijäkokemus” ja ”Employee Experience”. Materiaalia oli paljon saatavilla erityisesti englanninkielisissä tietolähteissä ja artikkeleita sekä blogitekstejä otettiin mukaan kirjallisuuskatsauksen perusteella, kuinka tunnetussa julkaisuissa ne oli julkaistu ja miten paljon niistä oli tehty viitteitä.

4.2 Tutkimusmenetelmä

Erilaisia tutkimusmenetelmiä on useita mutta pääsääntöisesti ne jaetaan kahteen: kvalitatiiviseen eli laadulliseen ja kvantitatiiviseen eli määrälliseen. Tutkimusmenetelmä tarkoittaa tiedonkeruumenetelmää ja kerätyn tiedon käsittelyn menetelmiä. Voidaan puhua myös tutkimusotteen eli lähestymistavan valinnasta, joka määrittää tutkimukselle raamit. Tieteellisessä työssä tutkimusotteen valinta pitää perustella huolellisesti, sillä tutkimusmenetelmän tulee sopia tutkittavaan ilmiöön ja tutkimusongelmaan. (Kananen 2015, 11.) Tutkimusmenetelmän valinnassa on tärkeintä miettiä, millä tavoin saadaan parhaiten vastaukset tutkimuskysymyksiin. (Aineiston kerääminen ja tutkimusmenetelmät n.d.). Laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti (Laadullinen tutkimus n.d.), kun taas määrällisellä tutkimuksella tähdätään kohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden avulla (Määrällinen tutkimus n.d.). Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää vielä vähän vähemmän tunnettua ilmiötä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii yleistämään jo entuudestaan tunnettua ilmiötä aiempaan tutkimustietoon ja teoriaan nojaten. (Kananen 2019, 25.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on saada lisätietoja ja ymmärrystä HR-analytiikan roolista ja vaikutusmahdollisuuksista työntekijäkokemuksen kehittymisessä haastattelemalla viittä HR-analytiikkaa työssään käyttäviä pitkän linjan HR-ammattilaisia, joten tutkimusotteeksi valittiin laa-

dullinen tutkimus. Haastattelun huomio on tutkittavien näkökulmissa, kokemuksissa ja näkemyksissä, joita he ovat kerryttäneet työuransa aikana HR-kentällä. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan kuvaamaan ja ymmärtämään kyseistä ilmiötä, joten haastateltavien lukumäärä ei ole olennaisin asia, vaan laatu, joka aineistosta saadaan (Tuomi & Sarajärvi 2018). Lisäksi HR-analytiikan ammattilaisia ei ole Suomessa vielä kovin montaa ottaen huomioon, kuinka tuore aihe on ja kuinka vähän sitä on entuudestaan tutkittu. Haastatteluun sopivien asiantuntijoiden joukko oli siis jo lähtökohtaisesti pienehkö.

Haastattelut ovat havainnoinnin ohella laadullisen tutkimuksen käytetyimpiä tutkimusmenetelmiä, jotka edellyttävät tutkijan ja tutkittavien välistä vuorovaikutusta. Kysymystyyppin mukaan haastattelut voidaan luokitella lomakehaastatteluiksi, teemahaastatteluiksi ja syvähaastatteluiksi. Suosituin näistä tiedonkeruumenetelmistä on teemahaastattelu ja se tarkoittaa kahden ihmisen välistä keskustelua eri teemoista, jotka haastattelija eli tutkija on miettinyt etukäteen kirjallisuuskatsauksen myötä esiin nousseista aiheista. (Kananen 2017, 88-89.) Tavoitteena on saada käsitys tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä, jossa mukana on ihmisiä ja heidän toimintansa, jota tutkija pyrkii avaamaan teemojen avulla (Kananen 2014, 72). Teemahaastattelun kohdalla puhutaan puolistrukturoidusta haastattelusta, koska haastateltavat voivat vastata teemojen kysymyksiin omin sanoin ja niin laajasti kuin haluavat. Puolistrukturoitu muoto ohjaa haastattelua teemojen avulla mutta ei rajaa tutkittavan vastausmahdollisuuksia niin tarkasti kuin strukturoidut haastattelut, joissa vastausvaihtoehdot ovat rajallisemmat. (Hyvärinen, Suoninen & Vuori n.d.)

Teemahaastattelu etenee niin, että tutkija aloittaa haastattelun yhdellä teemalla ja yleisen tason kysymyksellä, jonka jälkeen edetään pikkuhiljaa yhä yksityiskohtaisempiin kysymyksiin aiheesta. Haastattelijan kannattaa välttää kysymyksiä, joihin voi vastata kyllä tai ei, sillä niiden pohjalta ei voi tehdä kunnon analyysia. Haastattelun tulee rullata haastateltavan ehdoilla ja teemahaastattelua varten laaditaan teemahaastattelurunko, johon kirjataan keskusteltavat aiheet. Avoimilla kysymyksillä aiheeseen pyritään saamaan ymmärrystä ja esiin nousseiden pohdintojen avulla haastateltavalle voidaan esittää jatkokysymyksiä. (Kananen 2017, 97-99.) Vastaukset nauhoitetaan, jotta ne olisi mahdollista kuunnella useamman kerran, kirjoittaa puhtaaksi ja analysoida. Haastateltavan mielipiteitä ei saa kyseenalaistaa eikä haastattelija saa esittää omia näkemyksiään aiheesta. Tutkimustulokset tulee pitää luottamuksellisina ja haastateltavien anonymiteettiä pitää säilyttää. Aiheen tulee olla yleisluontoinen ja siitä pitää pystyä keskustelemaan vapaasti. (Kananen 2017, 91.)

Tämän opinnäytetyön haastattelut toteutettiin teemahaastattelun keinoin ja haastateltavat valittiin tutkimukseen heidän työhistoriansa, osaamisensa ja aiheen asiantuntijuuden perusteella. Haastatteleamalla viittä alan ammattilaista saatiin yksityiskohtaista tietoa vielä vähän vähemmän tunnetusta aiheesta. Tutkittavat löydettiin LinkedInistä hakusanoilla ”HR-analytiikka”, ”People Analytics” ja HR-analytics” ja heihin otettiin yhteyttä joko yksityisviestillä tai sähköpostilla, mikäli sähköpostiosoite oli profiilissa esillä. Yhteydenotossa (ks. liite 1.) kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta, tutkijan kiinnostuksesta oppia HR-analytiikan roolista työntekijäkokemuksen muodostumisessa käytännön näkökulmasta ja toiveesta haastatteluun. Kaikilla haastateltavilla oli yli 10 vuoden kokemus päällikötason henkilöstöhallinnon tehtävistä, työntekijäkokemuksen johtamisesta ja erityisesti HR-analytiikan käytöstä eri liiketoimintamittareita yhdistellen. He ovat olleet uransa aikana töissä niin pienissä, keskisuurissa kuin suuryrityksissä ja osalla oli HR-johtotehtävien lisäksi kokemusta myös toimitusjohtajana olemisesta. Haastattelut toteutettiin Teams-videopalaverissa, koska kukin haastateltava sijaitsi eri puolilla Suomea. Jokaisen haastattelun kesto oli noin 60 minuuttia ja vastaukset litteroitiin tallenteen avulla jälkikäteen. Työhön valittuja haastatteluteemoja oli kolme ja ne pohjautuivat kirjallisuuskatsauksesta nousseisiin aiheisiin. Ensimmäisenä teemana oli työntekijäkokemuksen muodostumisen elementtien määrittely, toisena työntekijäkokemuksen mittaaminen ja kolmantena HR-analytiikan haasteet työntekijäkokemukseen liittyen. Jokaisesta teemasta tehtiin haastateltaville avoimia kysymyksiä ja vastausten pohjalta heille esitettiin tarkentavia jatkokysymyksiä. Kysymyksiä ei mietitty tarkkaan etukäteen, koska aihe on toistaiseksi vähemmän tunnettu ja tutkimus nojaa pitkälti aineistosta nousseisiin huomioihin ja kokemuksiin. Tutkimuksen aikana haastatteluista nousi esiin myös neljäs teema, joka käsitteli HR-analytiikan tulevaisuuden näkymiä. Aihe otettiin mukaan aineiston analyysiin ja tutkimustuloksiin. Alla olevaan taulukkoon teemat on listattu haastattelujärjestyksessä.

Taulukko 1 Haastattelun teemat

1. Työntekijäkokemuksen muodostumisen elementit
2. Työntekijäkokemuksen mittaaminen HR-analytiikan avulla
3. HR-analytiikan haasteet työntekijäkokemukseen liittyen
4. HR-analytiikan tulevaisuuden näkymät

4.3 Aineiston analyysi

Aineiston analyysin tarkoituksena on lisätä aineiston informaatioarvoa soveltuvaa menetelmää apuna käyttäen. Laadulliseen tutkimukseen tarkoitettuja analyysimenetelmiä on useita erilaisia ja niiden tulee olla yhteensopivia tutkimusongelman, tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja käytettävän aineiston kanssa. Aineisto ei koskaan itsessään nosta mitään esille, vaan tutkijan tehtävänä on etsiä ja jäsentää aiheen kannalta keskeisimmät asiat. Koodaaminen, teemoittelu ja tyyppittely ovat perinteisiä laadullisen analyysin välineitä ja ne ovat sisällönanalyysin muotoja. (Günther, Hasanen & Juhila n.d.)

Työn teemahaastatteluaineiston analyysimenetelmäksi valittiin teemoittelu, koska aineistosta haettiin paikantaa tutkimusongelman kannalta oleelliset aiheet. Teemoittelua edelsi litterointivaihe eli haastattelujen kirjoittaminen puhtaaksi. Tarkoituksena oli muuttaa aineisto tekstimuotoon, jotta se olisi helpompi analysoida. Teemahaastattelu tulee kirjoittaa puhtaaksi mahdollisimman sanatarkasti, koska laadullisessa tutkimuksessa on tapana käyttää sitaatteja tutkimustuloksia koskevassa luvussa (Kananen 2014, 102). Teemoittelun tavoitteena on nostaa esiin keskeisimmät asiakokonaisuudet ryhmittelyn avulla ja vertailla samojen teemojen toistuvaa esiintymistä tutkittavien vastauksissa (Tuomi & Sarajärvi 2018). Huomionarvoista on kuitenkin se, että haastatteluun poimitut teemat eivät ole täysin samat, kuin analyysin tuloksena syntyvä teemoittelu. Tämä johtuu siitä, että tutkijan tulee antaa tilaa haastateltaville ja antaa heidän puhua aiheesta vapaasti, jolloin voi syntyä uusia toistuvia teemoja aihepiirin ympärille. (Juhila n.d.)

Aineiston analyysin näkökulma oli aineistolähtöinen eli haastateltavien vastauksista johdettu analyysi. Analyysiyksiköt eivät olleet etukäteen sovittuja, vaan ne valittiin aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimusongelman mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018). Toisaalta teemahaastattelun teemat pohjautuivat kirjallisuuskatsauksesta nousseisiin aihepiireihin, joten analyysi oli osaltaan myös teoriaohjaava. Teoria antoi puitteet haastattelulle ja edisti tutkijan asiantuntemusta aiheesta, joka myötävaikutti teemojen muodostamiseen ja kysymysten asetteluun. Aikaisempi tieto vaikutti analyysin tekoon mutta aineistolla ei testattu mitään tiettyä teoriaa, vaan tarkoituksena oli saavuttaa uutta tietoa HR-analytiikan ja työntekijäkokemuksen suhteesta. Teoriaohjaavasta analyysistä voidaan käyttää myös nimitystä abduktiivinen päättely, sillä tutkijan ajatteluprosessissa vuorottelevat teorianäkemys ja aineistomateriaali (Tuomi & Sarajärvi 2018).

4.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Opinnäytetyön laadullisen tutkimuksen luotettavuuden varmistaminen otettiin huomioon tutkimusasetelman muodostamisessa, jotta tutkimuksesta saatu tieto olisi totuudenmukaista. Luotettavaan ja uskottavaan tutkimustulokseen pyrittäessä, on tärkeää tarkastella tutkimusasetelmaa reliabiliteetin (tulosten pysyvyys) ja validiteetin (oikeiden asioiden tutkiminen) kautta. Kyseiset termit mittaavat tutkimuksen laatua ja totuudenmukaisuutta, joka alkaa tutkimusongelman muodostamisesta lähtien. Tutkimusongelma ja -kysymykset tulevat olla oikein määritelty, jotta tutkija tutkii oikeita asioita. Laadullisen tutkimuksen aineiston tulee olla riittävää ja aitoa, jotta siitä tehdyt tulkinnot ja johtopäätökset ovat valideja (oikeita). (Kananen 2019, 30-31.) Tästä syystä haastatteluteemat poimittiin kirjallisuuskatsauksesta nousseiden aiheiden perusteella aiempaan teorian tietoon nojautuen. Näin voitiin varmistaa aihealueiden validiteetti ja teemoihin pohjautuneiden tutkimuskysymysten oikeellisuus. Lisäksi tutkimuksen haastateltavat valittiin heidän aiheen asiantuntemuksensa perusteella, koska kullakin oli vuosien kokemus HR-analytiikan hyödyntämisestä eri organisaatioissa. Tällä tavoin aineistosta saatiin monipuolinen tietoon ja vankkaan kokemusperään nojaava kokonaisuus.

Tutkimustulosten pysyvyys eli reliabiliteetti varmistettiin sillä, että haastateltavia oli useampi ja haastatteluteemat olivat jokaiselle samoja. Aihe oli tiukasti rajattu HR-analytiikan ja työntekijäkokemuksen suhteeseen, jotta ilmiöstä saatiin kokonaisvaltainen näkemys. Vastaajien vastauksissa oli jonkin verran toistoa ja samankaltaisuutta, joka varmisti sen, etteivät tulokset olleet sattumanvaraisia. Voidaan puhua saturaatiosta eli kylläntymisestä, kun tutkimustulokset alkavat toistaa itseään (Kananen 2014, 154). Mikäli tutkimus tehtäisiin uudelleen, olisivat vastaukset hyvin pitkälti samoja. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja kirjoitettiin puhtaaksi, jotta vastaukset säilyivät autenttisina aineiston analyysivaihetta varten. Tallenteen ansiosta tutkijan ei tarvinnut tehdä muistiinpanoja haastattelun aikana, joten keskittyminen ja vuorovaikutuksen muodostaminen haastateltavan kanssa oli helpompaa. Tutkimustulokset käsiteltiin luottamuksellisesti ja tutkittavien anonymiteetti säilytettiin.

Tieteen näkökulmasta laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ei voida arvioida yhtä objektiivisesti kuin numeroihin perustuvaa määrällistä tutkimusta, vaan luotettavuus on pitkälti tutkijan arvioinnin ja näytön varassa. Siitä huolimatta laadullinen tutkimus voi olla nimensä mukaisesti laadukas ja

totuudenmukainen, kun tutkimussuunnitelma on tehty huolellisesti tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti huomioiden. Laadullinen tutkimus ei pyri yleistämään, vaan tuomaan uutta näkökulmaa aiheeseen ja ymmärtämään ilmiötä paremmin (Kananen 2014, 149).

Tutkimukseen liittyvät eettiset kysymykset otettiin huomioon tutkimusasetelman kaikissa vaiheissa. Ihmisoikeudet muodostavat ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen eettisen perustan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 131). Tutkija piti huolta siitä, ettei tutkittava aihe aiheuttanut tutkittaville haittaa eikä heidän yksityisyytensä kärsinyt. Osallistuminen tutkimukseen oli vapaaehtoista, tutkimusmenetelmä oli kunnioittava ja tutkittavia ei asetettu kiusalliseen asemaan. Tutkimusaineisto käsiteltiin luottamuksellisesti ja tutkimustulokset raportoitiin anonymisti. Haastateltavia ei voida tunnistaa tuloksia koskevasta luvusta, sillä heihin viitataan nimillä H1, H2, H3, H4 ja H5.

5 Tutkimuksen tulokset

5.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksen tavoitteena oli saada oivalluksia ja tuottaa uutta tietoa HR-analytiikan roolista positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumisessa. Haastateltavat löydettiin LinkedInistä ja heitä pyydettiin haastatteluun heidän työhistoriansa perusteella, sillä heillä kaikilla oli yli 10 vuoden kokemus päällikötason henkilöstöhallinnon tehtävistä eri toimialoilla ja erityisesti HR-analytiikan käytöstä erilaisia liiketoimintamittareita yhdistellen. Asiantuntijoita haastatteleamalla pyrittiin avaamaan ilmiötä ja saamaan vastaukset tutkimuskysymyksiin ”Millä tavoin HR-analytiikkaa voidaan hyödyntää positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumisessa?” ja ”Miten työntekijäkokemusta voidaan kehittää HR-analytiikan avulla?”. Aiheen luonteen vuoksi tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna ja tarkentavia kysymyksiä kustakin teemasta esitettiin tarpeen mukaan. Teemojen pohjalta muodostettiin teemahaastattelurunko (ks. liite 2.) ja samaa runkoa käytettiin jokaisella haastateltavalla.

Haastattelujen toteuttamisen päivämäärä ja kellonaika sovittiin LinkedInissä yksityisviesteillä tai työsähköpostin välityksellä. Asiantuntijat saivat itse valita haastatteluun heille parhaiten sopivan ajankohdan, ja tutkija mukautti oman kalenterinsa aikaan sopivaksi. Haastattelun teemarunko lähetettiin kaikille etukäteen kirjallisesti, jotta haastateltavat ehtivät tutustua aiheeseen rauhassa.

Heille myös kerrottiin, että haastattelut tulisivat olemaan anonyymejä eikä tutkimustuloksia pystyisi yhdistämään kyseisiin asiantuntijoihin. Kaikki viisi haastattelua olivat yksilöhaastatteluja ja ne pidettiin maaliskuun 2023 aikana. Haastateltavat sijaitsivat eri puolilla Suomea, joten päädyimme pitämään jokaisen kokoontumisen Teamsin välityksellä, koska kasvotusten pidettävä palaveri olisi ollut haastavaa toteuttaa. Asiantuntijoiden vastauksissa tuli paljon toistoa aiheen tiimoilta, joten laadulliseen tutkimukseen tarvittava saturaatio saavutettiin. Kestoltaan kaikki haastattelut olivat 60 minuuttia ja ne nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella Teamsissa, jotta litterointi olisi helpompaa tehdä jälkikäteen ja jotta tutkijan ei tarvitsisi tehdä muistiinpanoja haastattelun aikana. Vastaajille kerrottiin, että tallenteet ja litteroinnit poistetaan pysyvästi opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Teamsin oma litterointiohjelma teki puhtaaksikirjoituksesta raakaversioon ja tallenteiden avulla tutkija pystyi muokkaamaan lopullista litterointia sanatarkemmaksi ja puhtaammaksi. Litteroitua tekstiä tuli kustakin haastattelusta noin 14 sivua ja yhteensä sivuja kertyi 71.

Litteroinnin jälkeen alkuperäiset tutkimusteemat kirjattiin Exceliin niin, että jokaisella teemalla oli oma välilehti ja kyseisellä välilehdellä yksi pystysarake jokaiselle haastateltavalle. Tällöin kunkin teeman alle kootut vastaukset olivat nähtävissä samalla välilehdellä. Haastateltavilta saatu aineisto järjestettiin jokaisen teeman alle omaan sarakkeeseensa ja vastauksista tummennettiin olennaisimmat asiat. Teemoittelun edetessä kävi ilmi, että aineiston pohjalta tutkimukseen pystyi lisäämään uuden teeman, jossa käsiteltiin HR-analytiikan tulevaisuuden näkymiä. Alkuperäiset teemat eli työntekijäkokemuksen muodostumisen elementit, työntekijäkokemuksen mittaaminen HR-analytiikan avulla ja HR-analytiikan haasteet työntekijäkokemuksen kehittymisessä keskittyivät HR-analytiikan tämänhetkiseen tilanteeseen mutta kaikki haastateltavat kertoivat ajatuksiaan ja toiveistaan myös HR-analytiikan tulevaisuuden suunnista, joten uusi teema otettiin mukaan tutkimustulosten läpikäyntiin.

Aineiston esimerkeissä ja sitaateissa asiantuntijat ovat merkittynä koodeilla H1-H5, jotta heidän anonymiteettinsä säilyisi. Lisäksi lainaukset on muutettu kirjakielisimmiksi, jotta tekstiä olisi sujuvampi lukea ja haastateltavaa ei pystyisi tunnistamaan esimerkiksi tietyn murteen tai sanonnan perusteella.

5.2 Työntekijäkokemuksen muodostumisen elementit

Ensimmäisessä teemassa syvennyttiin työntekijäkokemuksen muodostumisen elementteihin. Työntekijäkokemus on aiheena laaja mutta haastateltavia pyydettiin kertomaan omin sanoin, mistä asioista työntekijäkokemus heidän työkokemuksensa ja teorianäköalansa perusteella muodostuu.

Siihen vaikuttaa varmasti moni seikka, miten työntekijä kokee organisaatiokulttuurin sopivan hänen omiin arvoihin, miten organisaatiossa kommunikoidaan ja pystyykö hän tekemään merkityksellisiä asioita siellä. (H1)

Asiat toimii työpaikalla, siellä on luottamus organisaation ja esihenkilön toimintaan ja sinulla on mahdollisuus onnistua työssäsi. Moni ajattelee, että pitää olla hirveästi kirsikoita kakun päällä, kokisautomaatteja ja shiatsuhierontaa mutta jos hallinto ei pelaa niin ei ihmiset jaksa. Eli perusasiat pitää olla kunnossa. (H2)

Se on summa ja yhteisvaikutus, joka muodostuu sosiaalisesta aspektista eli tiimikaverit, esihenkilötyö, johtaminen ja ihmisten kanssa toimiminen, työstä itsessään eli työn sisältö ja työn tarkoitus ja kolmantena fyysisistä elementeistä, kuten työajat, työpaikka, työvälineet. (H4)

Kysyttäessä tärkeimpiä kosketuspintoja ja asioita työntekijäkokemuksen muodostumisen suhteen, asiantuntijat rajasivat aiheen erityisesti esihenkilötyön onnistumiseen, johtamiseen ja organisaation ilmapiiriin. Haastateltavien mukaan johtamisella ja esihenkilötyöllä voidaan suuresti vaikuttaa siihen, miten merkitykselliseksi oma työ koetaan, kuinka hyvin töissä voidaan ja millainen autonomian hallinnan tunne työntekijällä on. Lisäksi esihenkilöllä on iso rooli työn kuormituksen ja työn organisoinnin kanssa, sillä liian vähäisillä resursseilla työn määrä ja henkilön kuormitus nousee. Positiivinen työntekijäkokemus kärsii, jos työntekijä uupuu liian suuren työtaakan alle ja hän kokee, ettei hänellä ole vaikutusmahdollisuuksia työhön, hän ei hallitse työtä tai hänellä ei ole riittävä osaamista työn tekoon. Myös se, että työ ei haasta tarpeeksi voi olla ongelma. Yksi haastateltava peräänkuulutti työntekijän omaa roolia kokemuksen muodostumisessa, sillä yksilö pystyy vaikuttamaan työoloihinsa itsensä johtamisen taidoilla.

Esihenkilötyöllä pystytään vaikuttamaan kuormitukseen ja hallinnan tunteeseen mutta työntekijäkokemus liittyy myös henkilöiden omaan kyvykkyyteen ja itsensä johtamiseen. (H5)

Esihenkilötyö on kuitenkin työntekijäkokemuksen muodostumisen kannalta avainasemassa, koska vuorovaikutteisella johtamisella työntekijöitä saadaan osallistettua yrityksen toiminnan kehittämiseen, jolloin työn laatu on parempaa, tuottavuus korkeampaa ja tekijöiden vaihtuvuus alhaisempaa. Haastateltavien mukaan työntekijöitä tulee aktiivisesti saada osallistumaan kysymällä heiltä työn tekoon liittyvistä poikkeamista ja monitoroimalla työn sujuvuutta. Tällöin luodaan sellaista organisaatiokulttuuria, jossa ihmiset kokevat, että heillä on oikeasti vaikutusmahdollisuuksia työhönsä.

Erään haastateltavan mielestä työntekijäkokemus on kontekstisidonnaista, jolloin kokemukseen vaikuttavat elementit riippuvat yrityksestä ja toimialasta. Joissain työpaikoissa sosiaaliset aspektit ovat tärkeämpiä, kun taas toisaalla fyysiset elementit. Työntekijäkokemuksen muodostuminen on moniulotteista ja monen asian summa.

Siksi se tekee siitä aiheesta niin kompleksisen, että miten sitä lähestyy ja minkälaisia elementtejä siinä on. Eihän asiakaskokemuksestaakaan sanota, että yksi asia vaikuttaa siihen, vaan sekin on hirveän monen asian summa. (H4)

Työntekijäkokemusta tulisi lähestyä siten, että määrittelee omalle työpaikalle ja omille työntekijöille työntekijäkokemuksen kannalta merkityksellisemmät tekijät ja etsii niihin parannuskeinoja. Aluksi kannattaa määritellä kokemuksen lähtötaso ja sen jälkeen miettiä, millä toimenpiteillä yksittäisiä kehittämiskohteita voisi parantaa. Lisäksi on hyvä idea verrata tasoa samalla alalla oleviin muihin toimijoihin, jotta nähdään, kuinka paljon tiettyä osa-aluetta pystyy kehittämään ja millä tavoin.

Kaikkien haastateltavien mielestä positiivisen työntekijäkokemuksen tärkeydestä puhutaan yrity maailmassa enenevässä määrin, mutta kokemukseen panostamisessa on suuria eroja työpaikkojen välillä. Osassa yrityksistä työntekijäkokemuksen kehittymistä ei johdeta systemaattisesti eikä sille ole asetettu mitään tavoitteita, kun taas etenkin isommissa yrityksissä kokemusta johdetaan ja se on johdon agendalla. Vastauksissa korostui se, että tällä hetkellä monella alalla on työvoimapula, joka tarkoittaa sitä, että työntekijöistä on kova kilpailu. Työntekijäkokemukseen panostamalla yrityksen on helpompi houkutella osaajia puoleensa, vaikka palkka ja muut edut olisivat suurin piirtein samoja kuin kilpailijalla. Vastaajat tarkensivat, että työntekijäkokemuksen parantamisen näkökulmasta ei riitä, että tarjotaan pintapuolisia etuja, kuten ilmainen aamupala kerran viikossa tai hieno kahvinkeitin. Työntekijäkokemukseen vaikuttaminen pitäisi olla syvällistä tekemistä, jossa

työntekijöistä on yhtä syvällinen ymmärrys kuin markkinoinnissa asiakasprofiilien luomisessa. Ihmisten tulisi olla yrityksen strategian keskiössä.

Meidän tavoitteemme on olla ylivoimaisesti halutuin työpaikka meidän toimialalla. Jos me ei siinä onnistuta niin ei me onnistuta missään muussakaan, että se on ihan meidän strategian keskiössä. Me olemme alalla, jossa on globaali työvoimapula. (H2)

Positiivisen työntekijäkokemuksen kautta pyritään vaikuttamaan niihin strategisempiin seikkoihin eli siihen, ettei ihmiset vaihdu liiaksi ja liiketoiminnan tavoitteet etenee. Ihmiset voi hyvin ja saavuttavat työn päämäärän. (H1)

Asiantuntijat eivät olleet täysin yhtä mielisiä siitä, onko positiiviseen työntekijäkokemukseen pyrkiminen väline vai itseisarvo. Suurin osa oli vahvasti sitä mieltä, että yritykset haluavat panostaa positiiviseen työntekijäkokemukseen, koska se on väline yrityksen strategisten tavoitteiden ja kilpailuedun saavuttamiseen. Ajattelemalla työntekijäkokemusta välineenä se saa strategisen arvon liiketoiminnan sisällä taloudellisen menestymisen kannalta eikä jää pelkästään henkilöstöhallinnon tavoitteeksi ja itseisarvoksi itsessään.

HR-analytiikalla ei ole mitään merkitystä, jos se ei näy numeroissa. Se ei ole lisäarvo, että kaikilla on kivaa, vaan meidän pitää tehdä tulosta. HR:n pitää ajatella niin kuin bisnesihminen. (H2)

Työn tuloksellisuus on hyvin paljon riippuvainen siitä, miten yksilöt suoriutuvat, kuinka sitoutuneita ja innostuneita he ovat. Yleensä sitoutuneet työntekijät kertovat kavereilleen, tutuilleen tai julkisuuteen hyvästä kokemuksestaan, joka houkuttelee muita hakemaan samaan paikkaan töihin. (H5)

Positiivisen työntekijäkokemuksen avulla saadaan henkilöstön vaihtuvuutta pienemmäksi, hyvällä työkykyjohtamisella vältetään työeläkekuluja ja hyvän työntekijäkuvan ansiosta rekrytointi on helpompaa eikä rahaa tarvitse laittaa kalliisiin suorahakufirmoihin. Työntekijäkokemukseen panostaminen systemaattisesti kannattaa, koska vaihtoehtokustannus on suurempi. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että positiivinen työntekijäkokemus pitäisi olla itseisarvo eikä pelkästään väline liiketoiminnan tavoitteisiin pääsystä mutta se on monessa yrityksessä liian idealistinen ajatus.

5.3 Työntekijäkokemuksen mittaaminen HR-analytiikan avulla

Toisessa teemassa käsiteltiin työntekijäkokemuksen mittaamista HR-analytiikan avulla. Mittauskeinoja ja mittareita on hyvin paljon mutta haastateltavia pyydettiin kertomaan niistä mittareista, joiden käytöstä heillä on kokemusta ja jotka heidän mielestään mittaavat työntekijäkokemusta parhaiten. Asiantuntijoiden mukaan mittareiden valinta ei ole helppoa, sillä työntekijäkokemuksen muodostuminen koostuu monesta eri tekijästä ja niillä kullakin on eri painoarvo. Lisäksi työntekijäkokemuksen mittaamiseen ei ole niin pitkää perinnettä, kuin esimerkiksi asiakaskokemuksen mittaamiseen. Erään asiantuntijan mielestä paras keino on ensin valita ne työntekijäkokemukseen liittyvät elementit, jotka omassa organisaatiossa ovat tärkeimmät, mitata näitä elementtejä ja seurata niiden kehittymistä. Tällöin saadaan tärkeimpien työntekijäkokemukseen vaikuttavien asioiden tilanne näkyville ja voidaan seurata, kun ne paranevat, huononevat tai pysyvät samoina.

Itse lähtisin dashboard tyyppisestä ajattelusta, että mietitään, mitkä on ne keinot mitata niitä eri elementtejä ja tuoda ne sellaiseen näkymään, jossa pystyy seuraamaan niiden yksittäisten elementtien tilannetta ja tasoa. (H4)

Tyypillisimpinä mittareina haastateltavat kertoivat käytettävän noin kerran vuodessa tehtäviä henkilöstökyselyitä ja noin kerran kuukaudessa suoritettuja pulssikyselyitä. Henkilöstökyselyssä kysytään laajasti työyhteisöön liittyviä asioita ja mitataan työntekijöiden hyvinvoinnin tasoa. Pulssikyselyissä on tyypillisesti vain 1-2 kysymystä ja ne ovat johonkin tiettyyn tilanteeseen räätälöity tai jonkin tapahtuman jälkeiseen jälkipuintiin suunnattu. Esimerkiksi perehdytyksen tai uudessa työtehtävässä aloittamisen kokemusta voidaan mitata pulssikyselyllä. Näiden mittareiden lisäksi vastaajilla oli kokemusta säännöllisesti tehtävästä eNPS (Employee Net Promoter Score) kyselystä, joka mittaa työntekijöiden suositteluindeksiä työpaikkaansa kohtaan. Erään haastateltavan mukaan paras työntekijäkokemusta mittaava mittari oli asiakastyytyväisyyden ja työntekijätyytyväisyyden korrelaatio. Mikäli asiakaskokemus on korkealla tasolla, myös työntekijät ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä ja heidän vaihtuvuutensa ei ole kovin suuri.

Jos suosittelet työpaikkaa, niin et ole kovin todennäköinen työpaikanvaihtaja. (H2)

Haastateltavien mukaan kyselyihin liittyy kuitenkin haasteita, sillä ne ovat aina jonkin tiettyyn aikaan sidottuja yksittäisiä mittauksia, jotka eivät välttämättä kuvaa todellisuutta kokonaiskuvassa, vaan jonkin tietyn hetken kokemusta yleisellä tasolla. Vastaaja ei välttämättä ajattele vastatessaan

koko työsuhteen elinkaarta, vaan jotain tiettyä tilannetta, kuten epäonnistunutta keskustelua esihenkilön kanssa tai hankaluutta löytää parkkipaikka tarpeeksi läheltä toimistoa jonain lumisena aamuna. Tästä syystä mittausten jälkeen on syytä esittää lisäkysymyksiä tulosten pohjalta, jotta saadaan yksityiskohtaisempaa tietoa vastaajan vastauksen syyille. Eli jos eNPS näyttää hyvää lukemaa, on mielenkiintoista kysyä miksi ja jos taas lukema on huono, on parempi selvittää mistä se johtuu. Tärkeintä analytiikassa on se, että ei tehdä olettamia, vaan kysytään henkilöiltä itseltään tarkempia syitä. Lisäksi kyselyissä on tärkeää kysyä kysymykset kaikilta, joita aihe koskettaa. Esimerkiksi perehdytyksen onnistumista tulee analysoida sekä perehdyttäjien että perehdytettävien taholta. Perehdytettävä saattaa sanoa, ettei perehdytykselle ollut riittävästi aikaa ja se oli huonoa, kun taas perehdytettävän mielestä perehdytys oli loistavaa ja täytti odotukset. Tällöin data ja analytiikka pääsevät oikeuksiinsa, kun nähdään kaikkien osapuolten mielteet eikä oleteta mitään.

Erään haastateltavan mielestä työntekijäkokemusta tulisi erityisesti mitata muutostilanteissa, sillä silloin kokemus on kaikkein haavoittuvaisimmillaan. Voidaan puhua inhimillisistä riskeistä, jotka toteutuessaan voivat pahimmillaan estää tai hidastaa jonkin muutoshankkeen toteutumisen. Kummassakin tilanteessa yritykselle koituu ylimääräisiä kustannuksia, jotka voitaisiin välttää seuraamalla ja mittaamalla työntekijäkokemusta muutostilanteessa ja reagoimalla nopeasti poikkeamiin. Johdon ja työntekijöiden käsitys muutoksen tarpeellisuudesta ja onnistumisesta saattaa olla aivan erilainen, jolloin asiasta positiiviseen sävyyn viestiminen ei auta, vaan työntekijöiden psykologista turvallisuutta tulee vahvistaa ja heidän näkemyksensä pitää ottaa huomioon, jotta he eivät koe jäävänsä näkymättömiin ja ilman ääntä.

Päästään todellisiin työntekijäkokemuksen riskeihin kiinni, jotka alkavat kiinnostamaan myös siellä bisneksen puolella, kun ymmärretään, että mikäli inhimillisiin riskeihin ei kiinnitetä huomiota, niitä ei ennakoida tai johdeta, niin ne riskeeraavat koko muutoksen taloudellisten ja liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamisen. (H1)

Työntekijäkokemuksen mittaamisen ja parantamisen näkökulmasta tärkeintä asiantuntijoiden mukaan on toimenpiteet, jotka tehdään tutkimustulosten pohjalta. Kyselyllä ei ole mitään virkaa, jos se ei johda toimenpiteisiin. Turhaan tehdyt kyselyt alkavat syödä vastaajien motivaatiota, eivätkä he jatkossa halua käyttää aikaansa sellaiseen, joka ei johda mihinkään. Tällöin kyselyiden vastausprosentti heikkenee ja tutkimuksesta ei tule kovin luotettavaa, kun vastaajien määrä ei ole tarpeeksi suuri. Työntekijäkokemuksen mittareita tulisi siis ensisijaisesti pitää välineinä nopeampaan päätöksentekoon tai paremman keskustelun läpikäymiseen. Kyselyt täytyy aina rakentaa huolella

ja muotoilla kysymykset niin, että ne antavat tietoa juuri siitä asiasta, johon haetaan vastausta. Lisäksi kysely tulee olla kytköksissä henkilön oman työn tavoitteisiin. Hyvä kysymys ei ole pelkästään työntekijän mielialaan keskittyvä, vaan kuinka hyvin työntekijä uskoo jonkun työtehtävän onnistuvan tavoiteajassa. Tuloksiin reagoiminen ja niihin tarvittavat toimenpiteet tulisi tapahtua nopealla aikataululla, jotta niistä on hyötyä positiivisen työntekijäkokemuksen vahvistamisessa ja sitä kautta liiketoiminnan tavoitteisiin pääsyssä.

Pelkät henkilöstökyselyt, pulssimittaukset ja eNPS kyselyt eivät kuitenkaan yksinään riitä, kun työntekijäkokemusta halutaan kehittää paremmaksi HR-analytiikan avulla yrityksen strategiset tavoitteet mielessä pitäen. Erilaisia datapisteitä yhdistelemällä saadaan monipuolista analyysia, kunhan ensin tarkasti määritellään, että millaisia haasteita halutaan ratkoa, sillä dataa on yrityksissä järjestelmien ansiosta todella paljon saatavilla. Henkilöstöhallinnon mittareihin voidaan yhdistää asiakastyytyväisyyden, kannattavuuden, markkinoinnin tai myynnin datapisteitä ja seurata henkilöstön osaamisen kehittämisen vaikutuksia esimerkiksi myynnin kehitykseen. Henkilöstöhallinnossa monesti seurataan resurssien käyttöastetta, sairauspoissaoloja, motivaatiota ja työhyvinvointia ja näihin asioihin liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat taustalla. Näitä mittareita seuraamalla on myös tärkeää miettiä lukujen tavoitearvoja eli mikä luku on hyvä ja mikä huono. Pelkät luvut eivät anna paljon lisäarvoa, jos niille ei ole määritelty viitearvoja. Kokonaisuuden kannalta on järkevää seurata mittareina konseptuaalisesti yhdessä, sillä usein jonkun mittarin heilahtaminen vaikuttaa toisen mittarin muuttumiseen. Esimerkiksi resurssien korkea käyttöaste ja jatkuvat ylityöt johtavat hyvin todennäköisesti suurempiin sairauspoissaoloihin ja vaihtuvuuteen.

Vastaajien mielestä työntekijäkokemusta voi mitata HR-analytiikkaa käyttäen henkilöstöhallinnalla eikä se välttämättä vaadi onnistuakseen data-analytikoita tai erillistä analytiikkatiimiä. Suomen kokoisessa maassa yritysten koko on sen verran pieni, että oman analytiikkatiimin haaliminen ja resursoiminen on hankalaa. HR voi sen sijaan tiimiytyä yrityksen muiden osastojen kanssa, kuten taloushallinnon tai tietotekniikan. HR voi lisäksi etsiä yhteistyökumppaneita oman talon ulkopuolelta, kunhan henkilöstöhallinnolla on selkeä visio siitä, minkälaisiin kysymyksiin etsitään vastauksia ja minkälaisia haasteita halutaan ratkoa. HR:n ei tarvitse alkaa rakentamaan HR-analytiikka nolasta, vaan järkevämpää on hyödyntää yrityksen eri osastojen osaamista ja tarvittaessa ulkopuolisia kumppaneita. Henkilöstötutkimuksen toteuttamisessa ulkoisen palveluntarjoajan

avulla on myös se etu, että työntekijöiden anonymiteetti voidaan paremmin varmistaa, kun vastaukset eivät jää oman talon sisälle. Vastaajien mukaan työntekijäkokemuksen mittaamista ei kuitenkaan tarvitse aina tehdä nimettömänä, vaan esihenkilöiden kanssa 1-2 kertaa vuodessa käytävät motivaatio- ja kehityskeskustelut on parempi tehdä kasvokkain, jotta asioista voidaan käydä avointa dialogia. Näiden keskusteluiden tuloksia voidaan toki verrata anonymisesti tehtyihin kyselyihin ja katsoa löytyykö niistä samansuuntaisia lukuja, koska se vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta ja paikkansa pitävyyttä.

Haastateltavat kertoivat, että työntekijäkokemuksen mittaamiseen ja tulosten analysoimiseen käytössä oleva taso on pitkälti kuvailevaa ja selittävää eli menneisiin tapahtumiin keskittyvää ja peilaavaa. Haastateltavilla oli myös jonkin verran kokemusta ennustavan analytiikan teosta ja he pyrkivät lisäämään sen käyttöä tulevaisuudessa. Ohjaavasta, toimenpide-ehdotuksia antavasta ja algoritmeja hyödyntävästä analytiikasta heillä ei vielä kovin paljon ollut kokemusta mutta siihenkin suuntaan ollaan menossa, kun tekoälyn käyttö yleistyy ja tekstintunnistuksen tekniikka kehittyy. Tällöin laadullisten työhyvinvointikyselyiden analysointi on nopeampaa, kun sieltä voi poimia sanapilvien avulla toistuvia teemoja. Ennustavasta analytiikasta koetaan olevan paljon hyötyä erityisesti työvoiman resursseja suunnitella ja ohjaava analytiikka auttaa työvuorosunnittelupöydällä. Menneisiin vuosiin peilaamalla voidaan havaita piikkejä vaihtuvuudessa tiettyinä kuukausina, jolloin vaihtuvuuteen voi analytiikan ansiosta varautua etukäteen. Asiantuntijoiden mukaan data ja analytiikka ei ole lopputavoite, vaan ne toimenpiteet ja muutokset, jotka niistä syntyvät.

Haastateltavien mukaan työntekijäkokemuksen mittaaminen on tärkeää kytkeä liiketoiminnan tavoitteisiin mutta se ei onnistu, ellei HR lähtökohtaisesti tiedä mitä nämä tavoitteet ovat. HR-analytiikan onnistuminen on hyvin pitkälti kiinni johdon ja henkilöstöhallinnon yhteistyöstä sekä tavoitteiden molemminpuolisesta ymmärryksestä. Työntekijäkokemusta ei voi johtaa irrallisena osana liiketoimintaa, vaan sen pitää olla johdon agendalla kytkettynä yrityksen muuhun strategiaan. Henkilöstö on keskeinen osa liiketoiminnan menestymistä ja HR-analytiikkaa hyödyntämällä työntekijäkokemusta voidaan kehittää paremmaksi. Asiantuntijoiden mukaan tiedolla johtamisen kulttuuri ja HR:n kuuluminen yrityksen johtoryhmään luovat paremmat edellytykset kattavalle HR-analytiikalle, mikäli keskusteluyhteys on kaksisuuntaista ja HR:n näkemykset otetaan huomioon. Haastateltavien mukaan HR ei kuitenkaan aina pääse kuuluviin johtoryhmässä, sillä johtajilla voi olla erilaiset näkemykset henkilöstöstä, kuin mitä HR-analytiikka kertoo.

Henkilöstödata on esihenkilölle ja johdolle välillä hankalampi niellä, kuin joku muu yrityksen kovempi data, kuten talousdata. Varsinkin jos henkilöstödatasta nousee esille sellaisia tuloksia, jotka haastavat esihenkilön omat kokemukset asiasta. (H3)

Tästä syystä HR:n pitää pystyä perustelemaan luvut, avaamaan ne läpinäkyvästi ja kertomaan mihin nämä tulokset perustuvat. Lisäksi luvuille tulee olla määriteltynä viitekehys, jotta niitä voi peilata tavoitearvoihin. Tällöin johdon on helpompi uskoa HR-datan luotettavuuteen ja HR-analytiikka saa arvoisensa merkityksen. Tiedolla johtavalla yrityskulttuurilla on suuri merkitys HR-analytiikan onnistumisen kannalta, koska henkilöstötiedon läpivalaisu saattaa myös pelottaa joitakin esihenkilöitä, kun osastojen havaitaan eroja.

5.4 HR-analytiikan haasteet työntekijäkokemukseen liittyen

HR-analytiikka tarjoaa yritykselle tietoa päätöksenteon tueksi ja auttaa liiketoiminnan tavoitteisiin pääsyssä mutta analytiikan tekemiseen liittyy myös paljon haasteita. Ihmiset ovat kaikki erilaisia ja motivoituvat eri tavoin. Työntekijäkokemuksen muodostuminen on kaikille uniikki kokemus, vaikka henkilöt sijaitsisivat saman yrityksen samassa tiimissä. Haastateltavien mukaan työntekijäkokemukseen ja työtyytyväisyyteen liittyvillä asioilla voidaan nähdä korrelaatioita mutta niistä ei silti voi vetää suoria syy-seuraussuhteita henkilötasolla, koska kyseessä saattaa olla myös sattuma. Lisäksi esimerkiksi henkilöhaastattelusta muodostuvan laadullisen datan kvantifioiminen on haastavaa ja subjektiivista, sillä sen on kirjoittanut joku tietty esihenkilö oman arvionsa mukaan. Tällöin datan analysoinnissa täytyy luottaa intuition tai käytännönkokemukseen. Tärkeintä on testata syy-seuraussuhteen oikeellisuutta pidemmällä aikavälillä. Jos nähdään korrelaatio siinä, että matala palkka yhdistettynä pitkään työmatkaan aiheuttavat paljon vaihtuvuutta, henkilöille voidaan tarjota uutta työtä toisesta toimipisteestä, joka on lähempänä kotia ja katsoa tarttuvatko he tilaisuuteen ja vaikuttaako se vaihtuvuuteen. Isoissa yrityksissä testausta voi tehdä helpommin, koska henkilöstöä on enemmän ja trendit näkyvät selkeämmin. Datan ja analytiikan avulla syntyvien ennustavien mallien tekeminen ei ole helppoa, sillä taustalla on paljon eri tekijöitä ja mukaan voi yhtäkkiä tulla jokin ulkopuolinen muuttuja, kuten maailmanlaajuinen virusepidemia, josta ei ole aiempaa dataa saatavilla.

Datan keruussa, säilömisessä ja analysoinnissa auttaa, jos yrityksellä on käytössä HR-järjestelmä. Haastateltavien mukaan sen ei kuitenkaan tarvitse olla markkinoiden kallein ja hienoin, jotta sen avulla saadaan aikaan hyvää analytiikkaa. Tärkeintä on HR:n ymmärrys siitä, mitä analytiikka on ja

mitä se edellyttää. Asiantuntijoiden mukaan pelkkien raporttien teko tyypillisestä HR-datasta (henkilöstön vaihtuvuus, määrä, sairauspoissaolot, palkkaus, tehdyt työtunnit, rekrytoinnit, koulutukset, työsuhteiden laatu ja työntekijöiden tyytyväisyys), dashboardin rakentaminen ja visuaaliset kuvaajat eivät ole henkilöstöanalytiikkaa, vaan raportointia menneisiin tapahtumiin peilaten.

Nykyjärjestelmät itsessään tarjoavat perustason analytiikkaa mutta jos haluaa tehdä jotain edistyneempää, tarvitaan erillistä osaamista, joko oman talon sisältä tai ostamalla sitä ulkopuolelta. (H3)

Ennustavan ja ohjaavan analytiikan saavuttaminen edellyttää erilaisen datan yhdistelyä, ristiinvalioidintia, testaamista ja seuranta. Haasteena on se, ettei HR:llä välttämättä ole aikaa saati osaamista monipuoliseen analysoinnin tekemiseen, sillä pakollinen raportointi vie paljon henkilöstöhallinnon resursseja eikä HR-analytiikan teko ole vielä kunnolla vakiintunut henkilöhallinnon tehtäviin.

Datan ja numeroiden käsitteleminen ei ole ollut aikaisemmin keskiössä henkilöstötyössä ja semmoiset henkilöt, jotka henkilöstötyöhön ovat hakeutuneet niin myöskään heidän kannalta se ei ole yleistä. (H5)

HR:ssä on liikaa ihmisiä, joilla ei ole kokemusta liiketoiminnasta ja datasta. On enemmän hallintoihmisiä. Olen itse aina ajatellut, että HR:ää pitää johtaa niin kuin liiketoimintaa. (H2)

HR-analytiikan onnistumisen edellytyksenä on toimivat HR-prosessit, joiden avulla varmistetaan HR-järjestelmiin päätyvän datan laatu. Mikäli data on puutteellista tai sitä ei ylläpidetä järjestelmässä säännöllisesti, ei parhainkaan data-analyttikko voi saada aikaan kattavaa analyysia.

Ei voi saada priimaa ulos, jos tunkkaa sisälle sekunda. Jos halutaan laskea jotakin arvoja tai hyödyntää jotain dataa, pitää huolehtia siitä, että data laitetaan järjestelmään ja sille on paikka sekä prosessi. (H4)

Prosessien avulla datan hallinta on säännönmukaista. Hyvin yksinkertainenkin HR-data voi olla laadukasta, jos se ohjaa toimintaan ja rakentavaan keskusteluun. Haastateltavin mukaan data ei kuitenkaan saa olla HR-analytiikan lähtöpiste, vaan ensin tulee miettiä mitä yritys haluaisi ymmärtää kilpailukyvyyn ylläpitämisen ja lisäämisen kannalta analytiikan avulla ja vasta sitten tutkia mistä datalähteistä asiaan saadaan tietoa.

HR-järjestelmistä on paljon apua datan ylläpidossa mutta haasteena on järjestelmien kommunikointi keskenään ja datan saaminen ulos niin, että sitä voitaisiin käyttää eri analyysihin. Vaihtoehtona on ostaa yksi iso järjestelmä, johon on keskitetty keskeiset henkilöstötiedot, niiden ylläpito ja hallinta. Se mahdollistaa analytiikan toteuttamisen helpommin, kuin että jos tietoa pitää etsiä monesta eri lähteestä, sillä datan yhdenmukaistamiseen menee aikaa. Toisaalta vain yhden järjestelmän käyttäminen voi tarkoittaa sitä, että jotkut ohjelman osa-alueet eivät ole niin kypsiä kuin toiset. Yrityksen pitää miettiä, että mitkä HR-prosessit tai toiminnot ovat heille kaikkein tärkeimpiä kilpailukyvyn kannalta ja tehdä järjestelmän valinta sillä perusteella. Pääjärjestelmän rinnalle voi ostaa jälkeempään pienempiä työkaluja jonkin tietyn osa-alueen, kuten koulutusten tai rekrytoinnin hallintaan, kunhan varmistuu siitä, että ohjelma kommunikoi pääjärjestelmän kanssa ja että datan saa järjestelmästä ulos myös muuhun käyttöön. Analytiikan kannalta data-arkkitehtuuriin kannattaa panostaa, jotta HR-järjestelmät muodostavat yhtenäisen ja hallittavan kokonaisuuden, joka helpottaa datan jatkojalostamista.

Haastateltavien mukaan tietosuojasetus ja GDPR säädökset tuovat lisäkierrettä henkilöstöanalytiikan tekoon mutta toisaalta ne selkeyttävät datan keruun rajoja, määrittävät datan säilytysaikoja, ehkäisevät väärinkäytöksiä ja tuovat prosessiin läpinäkyvyyttä. Työntekijällä on esimerkiksi oikeus pyytää työpaikalta irtisanoutuessaan poistamaan kaikki data itsestään. Haastateltavien mukaan näin toimitaankin mutta osa datasta (muun muassa palkkatiedot) on pakko säilyttää useita vuosia verotuksen takia.

Jos kaikki henkilöstödatan käyttö olisi vapaata, johtaisi se orwellilaiseen maailmaan, jossa kenelläkään ei olisi enää yksityisyyttä. Erään asiantuntijan mukaan yrityksen omasta tietosuojavastavasta on paljon apua analytiikan teossa, jotta se tapahtuu lakipykälien mukaan. Työntekijöillä on oikeus tietää mihin heidän tietojansa hyödynnetään ja käytetään. Henkilöstöanalytiikan tulee olla eettistä ja ihmisten profiloiminen ei ole välttämätöntä analytiikan onnistumisen kannalta. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että yksittäisestä työntekijästä tehty kansio ei ole HR-analytiikassa oleellista, vaan isompi anonymisoitu tilastodata merkitsee enemmän, sillä sen pohjalta voidaan tehdä parempia johtopäätöksiä ja nähdä suurempia linjoja. Analysointi tehdään isosta massasta, jossa yksilön tiedot eivät ole keskeisessä roolissa, vaan haetaan kokonaistilanne. Vastauksista näkee jakaumat, joten tulokseksi ei jää pelkkä keskiarvo. Toisaalta kolme asiantuntijaa oli sitä mieltä,

että työntekijöiden rivitason tiedolla voitaisiin tehdä parempaa ja yksityiskohtaisempaa analytiikkaa eikä tietojen keräämisessä tarvitsisi olla liian varovainen. Jos on tarve verrata esimerkiksi työntekijöiden osaamista ja suoriutumista suhteessa myynnin tavoitetasoon eri tiimeissä, on tärkeää nähdä anonymisoitua henkilötason dataa. Tällöin voidaan nähdä, että onko osaamista oikeissa paikoissa asiakastarpeen tyydyttämisen suhteen ja onko jossain tietyssä yksikössä osaamisvajetta. Henkilötason datalla saadaan tarkempaa ennustusvoimaa niille tekijöille, jotka vaikuttavat tiettyyn tulokseen tai käyttäytymiseen, kuten henkilöstön vaihtuvuuteen. Tietoa pitäisi hyödyntää rohkeammin mutta se on haastavaa, kun kyseessä on henkilödatan käyttö ja vastaajien anonymiteetti ei saa vaarantua. Jos analyysin kohteena on kahden hengen tiimi, on vaarana se, että tulokset voidaan yhdistää vastaajaan. Lisäksi osa vastaajista haluaisi hyödyntää HR-dataa muuhun organisaation dataan mutta sitä ei voida tehdä, ellei työntekijöille ole kerrottu riittävän selkeästi kyselyiden alussa mihin kaikkiin datapisteisiin heidän vastauksiaan voidaan käyttää. Kyselyn alussa oleva klausuli pitäisi muotoilla riittävän hyvin, jotta datan jatkokäyttö olisi ongelmatonta tietosuojasetuksen kannalta.

Lisähaaste HR-analytiikan tekoon liittyy työntekijöiden omaan asenteeseen ja halukkuuteen. Tänä päivänä moni ihminen suhtautuu omien tietojensa antoon epäilevästi, sillä julkisuudessa on uutisoitu henkilöllisyystietovarkauksista ja joissain yrityksissä työntekijöiden liikkumista ja koneen ääressä vietettyä aikaa on seurattu hyvin intensiivisesti. Tällöin vaarana on se, että HR-analytiikka vaikuttaa negatiivisesti työntekijäkokemuksen muodostumiseen, sillä seuranta ja valvonta koetaan tungettelevana ja ahdistavana. Tilanne voi johtaa siihen, että työntekijät alkavat pimittää tietojaan tai kertovat valheellisia asioita. Työpaikan ilmapiiri saattaa tulehtua, kun HR-analytiikan katsotaan johtavan jatkuvaan toiminnan tehostamiseen eikä kukaan voi enää rentoutua tai tehdä yhtäkään virhettä. Yrityskulttuurilla, viestinnällä ja datan käytön historialla on suuri merkitys siihen, miten työntekijät kokevat HR-analytiikan teon. Jos yrityksessä on aina johdettu tiedolla siten, että dataa on käytetty fiksusti ja siitä johdetut toimenpiteet ovat auttaneet työntekijöitä tekemään työnsä paremmin ja voimaan hyvin, HR-analytiikkaan suhtaudutaan myönteellisemmin. Tällöin on syntynyt luottamuksen kulttuuri, jossa tiedolla pyritään asioiden parantamiseen ja toiminnan kehittämiseen siten, että ihmiset ja positiivinen työntekijäkokemus ovat keskiössä.

Analytiikan avulla etsitään yrityksen toiminnan vahvuuksia ja niitä asioita, joita tulee kehittää. Se on aito keino löytää niitä kehittämisen paikkoja eikä niinkään osoittaa sormella tai potkia ihmisiä ulos. (H4)

Tärkeää on myös varmistua siitä, että datan pohjalta tehdyt johtopäätökset ovat oikeita. Havainnot ja löydökset pitäisi ristiin validoida tai todentaa jotain toista kautta, ettei vahingossa tehdä toimennpiteitä, jotka eivät auta tai jopa pahentavat tilannetta.

5.5 HR-analytiikan tulevaisuuden näkymät

Haastattelujen aikana asiantuntijat puhuivat myös HR-analytiikan tulevaisuudesta ja kehitysmahdollisuuksista. Tätä teemaa ei oltu otettu teemahaastattelurunkoon alun perin mutta se päätettiin lisätä neljänneksi aihealueeksi, koska kaikilla haastateltavilla oli aiheesta jotain sanottavaa. Jokaisen asiantuntijan mukaan HR-analytiikalla on vielä paljon annettavaa ja sen käyttö tulee yleistymään tulevaisuudessa.

Eräs haastateltava toivoi, että tulevaisuudessa johtamisen ja henkilöstöhallinnon koulutuksissa opetettaisiin enemmän data-analytiikkaa ja tilastotiedettä, sillä se auttaisi ymmärtämään henkilöstöanalytiikkaa paremmin ja tekisi tiedolla johtamista tutummaksi. Tulevaisuuden HR-ammattilaisten ei tarvitse olla data-analyttikkoja mutta heillä pitäisi olla parempi ymmärrys HR-analytiikan mahdollisuuksista, kiinnostusta tietoon pohjautuvaan päätöksen tekoon sekä kyvykkyyttä ostaa analytiikkaa oman talon ulkopuolelta, sillä kaikkea ei tarvitse tehdä itse. Monesti HR-analytiikkaa käytetään eri projekteissa mittaamaan henkilöstön tyytyväisyyttä ja pysyvyyttä, jolloin muutaman tuhannen euron ostettu analytiikkapalvelu on vain pieni osa koko projektin kokonaisuutta.

HR-ammattilaisten yhteisössä HR-analytiikka puhututtaa paljon mutta monella ei vielä ole tarvittavaa osaamista analytiikan tekoon. Yhden haastateltavan mielestä HR-järjestelmien toimittajia pitäisi haastaa enemmän eikä tyytyä perusraportointinäkymiin. Data pitäisi saada irrotettua järjestelmistä helpommin, jotta sitä voisi jatko käyttää myös muihin analytiikkaprojekteihin ja yhdistää eri datapisteisiin.

Uskon että henkilöstötiedon hyödyntäminen ja merkitys liiketoiminnan johtamisessa kasvaa tulevaisuudessa. Osaajat, jotka ymmärtävät henkilöstöä, liiketoimintaa ja dataa tulevat olemaan keskeisessä roolissa. Dataa on paljon ja sitä tulee koko ajan enemmän. Sen ymmärtäminen ja merkityksellisyyden luominen on aivan keskeistä. (H5)

Teknologia on HR-funktiossa oiva kumppani ja haastateltavien mielestä Suomessa on paljon eri HR-järjestelmiä, joista valita. Järjestelmät ovat kehittyneet vuosien saatossa ja perustoiminnot alkavat olla kunnossa, jolloin henkilöstöhallinnossa vapautuu aikaa syvällisemmälle ajattelulle. Haastateltavat toivoivat, että HR-järjestelmätoimittajat alkaisivat tarjoamaan jo valmiita algoritmeja, jotka laskevat järjestelmään syötetyn datan pohjalta ennusteita esimerkiksi työvoiman kehittymistä ja vaihtuvuutta ajatellen. Kehittyneempi teknologia auttaisi HR-asiiantuntijoita tekemään parempaa analytiikkaa. Erään haastateltavan mukaan tekoälyratkaisut tulevat todennäköisesti osaksi HR-työtä, jolloin mallintaminen ja todennäköisyyksien laskeminen helpottuu. Teknologian hioutuminen ja automatisointi auttaa henkilöstöhallinnossa työskenteleviä keskittymään datalukuun ja tulkintaan, kun teknisten asioiden kanssa ei tarvitse käyttää niin paljon aikaa. HR:n pitää osaa tulkita ja ymmärtää ennusteita sekä niiden taustalla olevaa dataa, koska järjestelmästä tuleva malli on harvoin valmis ratkaisu sellaisenaan.

Yksi haastateltava sanoi HR-analytiikan palvelevan tällä hetkellä eniten johtoa ja henkilöstöhallintoa. Hänen mukaansa tulevaisuudessa datan pitäisi palvella enemmän yksilöä ja tiimiä, jos yritys haluaa aidosti vaikuttaa työntekijäkokemukseen. Datan avulla työntekijä voisi paremmin hahmottaa oman tilanteensa organisaatiossa ja verrata sitä muiden kokemukseen. Tällöin henkilön olisi helpompi nähdä omat kehityskohteensa ja panostaa itsensä johtamisen taitoihin. Vaikutusmahdollisuuksia lisäämällä voidaan vahvistaa positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumista. Datan näyttämällä yksilöille itselleen on myös se hyvä puoli, että kyselyiden analysointia ei tarvitse passiivisena odottaa henkilöstöosaston tai johtoryhmän puolelta, vaan yksilö voi itse ryhtyä toimenpiteisiin, kun saa tulokset itselleen nopeasti.

*Jos aidosti halutaan mennä pitkälle työntekijäkokemuksen kanssa niin sen datan pitäisi olla apuväline myös yksilöille ymmärtää omaa tilannettaan organisaatiossa. Se aktivoi sitä ihmistä ja tiimiä sen sijaan, että odotellaan passiivisesti, että joku toinen tulee purkamaan ja isossa organisaatiossa siinä saattaa mennä jopa puoli vuotta.
(H1)*

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että tiedon jakamisesta työntekijöille itselleen ja muulle tiimille on hyötyä mutta rajanveto on välillä haastavaa. Tietosuojan näkökulmasta henkilöstöanalytiikassa on paljon luottamuksellista tietoa, jota ei voida jakaa. Yleisen tason kokemustietoa voidaan näyttää kaikille mutta esimerkiksi palkka-avoimuuteen on Suomessa vielä pitkä matka.

6 Pohdinta

6.1 Johtopäätökset tutkimuksesta

Tutkimuksen tavoitteena oli saada uutta tietoa ja ymmärrystä HR-analytiikan käyttömahdollisuuksista työntekijäkokemuksen kehittämisen näkökulmasta haastatteleamalla HR-asiantuntijoita, joilla on vuosien kokemus henkilöstöanalytiikan käytöstä. Opinnäytetyön pyrkimyksenä oli saada vastaukset tutkimuskysymyksiin ”Millä tavoin HR-analytiikkaa voidaan hyödyntää positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumisessa?” ja ”Miten työntekijäkokemusta voidaan kehittää HR-analytiikan avulla?” Tässä luvussa esitetään teemahaastattelujen tutkimustuloksista tehdyt johtopäätökset yhdistämällä ne aiheen teoreettiseen viitekehykseen.

Teoriaosuudesta johdetut teemat koskivat työntekijäkokemuksen muodostumisen elementtejä, työntekijäkokemuksen mittaamista HR-analytiikan avulla, HR-analytiikan haasteita työntekijäkokemuksen kehittymistä koskien ja HR-analytiikan tulevaisuuden näkymiä. Tutkimuksen avulla aiheeseen saatiin käytännön näkökulmaa ja hyväksi todettuja toimintatapoja. Haastatteluista kävi ilmi, ettei henkilöstöanalytiikan tekeminen ole aina helppoa ja siihen liittyy haasteita mutta teknologian ja HR-asiantuntijoiden osaamisen kehittämällä analytiikkaa voidaan tulevaisuudessa hyödyntää entistä nopeammin ja helpommin.

Tutkimuksessa selvitettiin HR-analytiikan roolia työntekijäkokemuksen muodostumisessa ja kehittymisessä. Haastateltavien mukaan työntekijäkokemuksen syntymisen elementit ovat vaikeasti määriteltävissä, koska aihe on laaja ja siihen vaikuttavilla asioilla on yksilöstä ja työpaikasta riippuen eri painoarvo. Organisaatiolla tulisi olla selkeä määritelmä ja yhteinen näkemys siitä, mistä elementeistä työntekijäkokemus muodostuu heidän työntekijöilleen, jotta ilmiötä pystytään rajaamaan (Huhta & Myllyntaus 2021). Rajanvetojen ansiosta yritys voi keskittyä niihin asioihin, jotka vaikuttavat kokemukseen eniten, jolloin työntekijäkokemusta voidaan alkaa johtamaan tavoitteellisemmin. Yrityksestä ja toimialasta riippuen painoarvo voi olla enemmän sosiaalisilla aspekteilla, kun taas toisaalla fyysisillä elementeillä. Haastateltavien mukaan yrityksen tulee selvittää omille työntekijöilleen työntekijäkokemuksen kannalta merkityksellisimmät tekijät ja etsiä niihin kehityskkeinoja. HR-datan avulla saadaan selville lähtötaso ja HR-analytiikan avulla voidaan seurata lähtötason kehitystä ja tavoitteiden toteutumista.

Tutkimuksen vastaajien mukaan tärkeimmät kosketuspinnat kokemuksen muodostumisessa ovat esihenkilötyön onnistuminen, organisaation yleinen johtaminen ja ilmapiiri. Lisäksi työ itsessään, työajat, sijainti ja työvälineet vaikuttavat siihen minkälaiseksi työnteon kokemus muodostuu. Yrityksen hallinnon perusasiat pitää olla kunnossa ja organisaation arvojen tulee sopia työntekijän omaan arvopohjaan. Esihenkilötyöllä voidaan suuresti vaikuttaa siihen, miten hyvin töissä voidaan ja kuinka merkitykselliseksi työ koetaan. Vuorovaikutteisella johtamisella työntekijöillä on mahdollisuus osallistua yrityksen toiminnan kehittämiseen (Silvennoinen 2013), joka edesauttaa laadukkaampaa työnteoa, korkeampaa tuottavuutta ja alhaisempaa vaihtuvuutta. Luottamus kollegoihin, psykologinen turvallisuus ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työnkuvaan ehkäisevät työuupumusta ja lisäävät työhyvinvointia. Monesti hyvinvoivat ja työnsä tärkeäksi kokevat työntekijät pysyttelevät työnantajansa tukena myös vaikeina aikoina, jos he kokevat olevansa oleellinen osa yrityksen menestymisen kannalta (Huhta & Myllyntaus 2021). Merkityksellisyys, vuorovaikutteisuus ja omien arvojen yhteys työhön ovat erityisesti Y-sukupolvelle eli milleniaaleille erittäin tärkeitä työssä jaksamisen edellytyksiä, mikä on syytä huomioida, sillä tämänhetkisessä työelämässä olevista ihmisistä noin 50 % kuuluu milleniaaleihin ja määrä on kasvussa (Laakso 2015).

Työntekijäkokemukseen panostaminen luo yritykselle kilpailuetua rekrytointimarkkinoilla ja sitouttaa työntekijät töihin pidemmäksi aikaa, jolloin jatkuva vaihtuvuus ei tuo lisäkustannuksia. Asia on ajankohtainen ja tärkeä, sillä monien muiden maiden ohella Suomea vaivaa työvoimapula ja 39 %:lla yrityksistä on tällä hetkellä vaikeuksia löytää työvoimaa erityisesti teollisuus-, hoito- ja rakennusalalla (Yrittäjägallup: Työvoimapula on taas pahentunut, lähes 40 prosentilla vaikeuksia löytää työvoimaa 2023). Tutkimuksesta selvisi, että työvoimapulaan pystytään vaikuttamaan työntekijäkokemukseen panostamalla, sillä siten voidaan houkutella osaajia yrityksen listoilla, vaikka palkkaus ja muut edut olisivat suurin piirtein samat kuin kilpailijalla. Haastateltavien mukaan työntekijäkokemukseen satsaaminen ei voi olla pelkkää sanahelinää ja pintapuolisia bonuksia, kuten ilmainen aamupala kerran viikossa, vaan ihmiset tulisi laittaa yrityksen strategian keskiöön ja työntekijöistä pitäisi olla syvälinen ymmärrys.

Työntekijäkokemus on käsitteenä paljon uudempi kuin asiakaskokemus, joka on vakiinnuttanut paikkaansa yrityksissä jo pitkään. Monissa yrityksissä asiakaskokemusta seurataan ja mitataan säännöllisesti, kun taas työntekijäkokemusta ei ole integroitu yrityksen strategiaan (Saramies & Törnroos 2021, 67), jolloin kokemuksen kehittymistä ei voida johtaa tavoitteellisesti. Positiivinen

työntekijäkokemus edesauttaa myönteisen asiakaskokemuksen syntymistä ja parantaa työnantajabrändiä (Huhta & Myllyntaus 2021). HR-analytiikka tuo selvää lisäarvoa työntekijäkokemuksen kehittymiselle, sillä sen avulla työntekijöitä voidaan ymmärtää paremmin ja tukea heidän yksilöllisiä tarpeitaan uran varrella. Tekoäly auttaa HR-dataan perustuvan analyysin teossa, jolloin ihmisten urapolku voidaan rakentaa kunkin osaamisen, motivaation ja aiemman kokemuksen pohjalta. Tekoäly voi ottaa huomioon myös uudet ja epätavalliset urakehitykset, sillä kaikki eivät välttämättä halua edetä uralla ylöspäin, vaan vaakasuunnassa toiseen asiantuntijatehtävään. (HR data to boost employee engagement 2021.) Organisaation sisäinen urapolku on yksi keino erottautua kilpailijoita ja vahvistaa positiivista työntekijäkokemusta (Stevenson 2018). Tutkimuksen avulla kävi ilmi, että työntekijäkokemukseen panostaminen tuo yritykselle säästöjä, koska hyvän työnantajamielikuvan ansiosta organisaatio ei joudu kilpailemaan osaajista kovemalla palkalla tai käyttämällä kalliita suorahakurekrytointipalveluita. Lisäksi hyvällä työkykyjohtamisella vähennetään työeläkekuluja.

Tutkimukseen nojaten voidaan tehdä se johtopäätös, että työntekijäkokemuksen kehittäminen tulee olla yrityksen strategian keskiössä, sillä ihmisten hyvinvointi ja motivoituneisuus luovat puitteet yrityksen liiketoiminnallisten tavoitteiden toteutumiselle ja kilpailuedun lisäämiselle. Mikäli työntekijäkokemusta kehitetään irrallisena osana liiketoimintaa, saattaa se jäädä ainoastaan henkilöstöhallinnon tavoitteeksi ja liian idealistiseksi kokonaisuudeksi. Positiivisen työntekijäkokemuksen ja liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamisen kannalta HR-johdon tulee olla osana yrityksen johtoryhmää ja tietoinen organisaation strategiasta, jotta analytiikka tukee päätöksen tekoa eikä henkilöstöanalytiikkaa tehdä vain analytiikkaa varten. Tiedolla johtamisen kulttuuri luo hyvän pohjan henkilöstödatan käytölle ja haastaa henkilöstöhallintoa kertomaan johdolle mihin dataan analyysi pohjautuu. Tällöin HR-analytiikka saa osakseen luotettavuutta ja lukuja voi peilata määritettyihin tavoitearvoihin. Työntekijäkokemuksen kehittämisen edellytykset HR-analytiikan avulla perustuvat vuorovaikutteiseen esihenkilötyöhön ja yrityskulttuuriin. Pelkällä HR-datalla ja analytiikkamenetelmillä ei voida saavuttaa positiivista työntekijäkokemusta, jos yrityksen johtamisen ja hallinnon perusasiat eivät ole kunnossa. Tästä syystä HR-analytiikan käytäntöjä ei voida suoraan kopioida organisaatiosta toiseen, sillä yrityskulttuureissa on suuria eroja. Onnistuminen piilee myös HR-datan laadussa, määrässä ja siinä miten tietoa yhdistellään yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin datalähteisiin (Saramies & Törnroos 2021, 162).

Tutkimuksen mukaan työntekijäkokemuksen johtamiseen ja kehittämiseen kuuluu olennaisesti mittaaminen ja seuraaminen, joka voidaan toteuttaa HR-analytiikan työkalujen avulla. Analytiikka mahdollistaa syvällisen työntekijäymmärryksen ja henkilöstön hyvinvoinnin kehittämisen. Tutkimuksesta selvisi, että markkinoilla olevia työntekijäkokemusta mittaavia työkaluja on monia ja niitä on kannattavaa käyttää monipuolisesti, koska siten tuloksista saadaan luotettavampia ja eri osa-alueisiin voidaan perehtyä syvemmin. Yrityksen tulisi ensin valita ne työntekijäkokemukseen liittyvät elementit, jotka ovat omassa organisaatiossa tärkeimmät ja sen jälkeen etsiä niihin sopivimmat mittarit. Mittauksen avulla saadaan selville elementtien lähtötaso ja niiden kehitystä voidaan seurata. Työntekijäkokemus elää samalla tavalla kuin asiakaskokemus ja tasoa on mahdollista havainnollistaa, kun tapahtuu nousua, laskua tai samana pysymistä. Yritys voi rakentaa dashboard tyyppisen näkymän, johon kaikki mittareiden tulokset tuodaan, jolloin työntekijäkokemuksen kokonaiskuva on helppo nähdä.

Tutkimuksen vastaajien mukaan tyypillisimmät käytössä olevat mittarit ovat kerran vuodessa tehtävä laaja henkilöstötutkimus ja kerran kuukaudessa tehtävä suppea pulssikysely. Kyselyiden avulla voidaan saada selville epäkohtia, jotka jarruttavat työntekeä ja vähentävät työhyvinvointia (Valkonen 2020), mikä osaltaan vaikuttaa negatiivisesti työntekijäkokemuksen muodostumiseen. Työntekijöiden tyytyväisyyden ja sitoutumisen taso voidaan saada mittauksella selville ja eri osa-alueiden, kuten rekrytoinnin ja perehdytyksen laatua voidaan seurata (HR-analytiikka – kaikki mitä sinun tulee tietää 2021). Laajan henkilöstötutkimuksen lisäksi haastateltavat kertoivat käytettävän työhyvinvointi- ja kehityskeskusteluja, jotka usein suoritetaan esihenkilön toimesta. Etenkin kehityskeskustelulle on tyypillistä, että se hoidetaan kasvokkain työntekijän kanssa. Tutkimuksesta kävi ilmi, että säännölliset 1-2 kysymyksen pulssikyselyt ja työntekijöiden suositteluindeksiä mittaavat eNPS (Employee Net Promoter Score) kyselyt tuovat paljon lisätietoa työtyytyväisyydestä ja mahdollista ongelmakohdista. Tulosten perusteella voidaan nähdä, mikäli tarvetta laajemmalle tutkimukselle on olemassa. Työpaikkaansa suosittelevat työntekijät eivät tutkimuksen mukaan ole todennäköisiä työpaikanvaihtajia. Lisäksi haastateltavien mielestä yksi hyvä mittari on asiakastyytyväisyyden ja työntekijätyytyväisyyden korrelaatio. Korkea asiakastyytyväisyys usein indikoi positiivista työntekijäkokemusta ja vähäistä vaihtuvuutta.

Tutkimuksesta selvisi, että mittarit tuovat paljon hyötyä HR-analytiikan pariin mutta ne eivät riitä sellaisenaan, vaan säännöllisellä arjessa tehtävällä esihenkilötyöllä on suurempi merkitys työntekijäkokemuksen muodostumisen seuraamisen kannalta (Manka & Manka 2016). Kyselyt tukevat johtamista mutta eivät suinkaan yksinään riitä. Mittaukset ovat aina johonkin tiettyyn aikaan sidottuja, jolloin ne eivät välttämättä anna todellista kuvaa työntekijän olotilasta, vaan yleisen tason kokemuksen juuri sillä hetkellä. Riskinä on, että laajaan henkilöstökyselyyn vastaaja ei vastatesaakaan ota huomioon koko kulunutta vuotta, vaan aiemmin sinä päivänä tapahtunutta tilannetta, joka on voinut olla negatiivinen tai positiivinen. Luotettavuuden näkökulmasta mittauksen jälkeen on syytä esittää lisäkysymyksiä tutkimustulosten pohjalta, jotta saadaan yksityiskohtaisempaa tietoa. Henkilöstöanalytiikassa ei pidä tehdä olettamia, vaan kysyä asiaa kaikilta asianomistajilta, jotta saadaan kattava ja monipuolinen näkemys (Saramies & Törnroos 2021, 122-124). Esimerkiksi perehdytyksen laadukkuutta tulee kysyä sekä perehdyttäviltä että perehdyttäjiltä.

HR-analytiikassa käytettävistä 1-2 kysymyksen pulssikyselyistä on hyötyä erityisesti muutostilanteissa, kun työnkuva vaihtuu tai organisaatio käy läpi isompaa muutosta. Tutkimuksesta kävi ilmi, että muutoksiin liittyy inhimillisiä riskejä, jotta voivat pahimmillaan hidastaa tai estää tietyn muutoshankkeen toteutumisen. Lyhyellä kyselyllä saadaan nopeasti tietoa siitä, millä mielellä työntekijät ovat muutosta kohtaan ja mitä hidasteita he näkevät muutoksen tiellä. Kyselyiden täytyy olla huolella rakennettuja ja niiden tulee antaa tietoa juuri siitä asiasta, johon haetaan vastausta. Tieto on tärkeää saada reaaliajassa, koska mikäli inhimillisiin riskeihin ei havahduta ajoissa, muutoksen taloudelliset ja liiketoiminnalliset tavoitteet jäävät saavuttamatta. Tutkimuksesta selvisi, että mitaamisen jälkeen vähintään yhtä tärkeää on tehdä tarvittavia toimenpiteitä tutkimustulosten pohjalta. Kyselyillä ei muuten ole mitään virkaa, jos ne eivät johda mihinkään ja tuo lisäarvoa työntekijäkokemuksen kehittämisen kannalta. Henkilöstöanalytiikka ei vielä itsessään luo lisäarvoa työntekijäkokemukselle tai liiketoiminnalle, vaan ne toiminnot ja parannukset, joita saadun tiedon avulla tehdään (Saramies & Törnroos 2021, 242-243). Turhaan tehdyt kyselyt alkavat lisäksi heikentämään vastaajien motivaatiota, joka saattaa vaikuttaa tulevien kyselyiden vastaamisprosentin laskemiseen. Tehtyjen toimenpiteiden vaikutusta pitää myös seurata, jotta nähdään miten ne vaikuttavat pitkällä aikavälillä.

Henkilöstöanalytiikassa käytettävistä henkilöstötutkimuksista, pulssimittauksista ja eNPS kyselyistä saadaan kattavaa tietoa, mutta liiketoiminnan tavoitteiden näkökulmasta tätä dataa tulisi yhdistää

yrittäjien muihin datapisteisiin, jotta voidaan saada aikaiseksi monipuolista analyysia (Saramies & Törnroos 2021, 122-124). Hyvinä datalähteinä voidaan tutkimuksen mukaan pitää asiakastyytyvyyttä, tuottavuutta, myyntidataa ja markkinointia. Eri datapisteiden analysointi on hyvin kannattavaa mutta ensin tulee määrittää se, minkälaisia haasteita datalla halutaan ratkoa. Haastateltavat painottivat sitä, että HR-analytiikan pitäisi aina lähteä siitä, mitä halutaan ratkaista ja mikä on strategia eli analytiikan lähtöpiste ei saisi olla HR-data ja mittarit. Henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden ei tarvitse muuttua data-analytikoiksi, jotta saadaan onnistunutta HR-analytiikkaa mutta kiinnostusta ja ymmärrystä analytiikan tuomista mahdollisuuksista on syytä olla. HR voi tehdä yrityksen sisäistä yhteistyötä esimerkiksi taloushallinnon tai tietotekniikan osastojen kanssa tai etsiä organisaation ulkopuolinen yhteistyökumppani. Ulkoisen palveluntarjoajan etuna on myös se, että työntekijöiden anonymiteetti voidaan paremmin varmistaa, kun vastaukset eivät jää oman talon sisälle. Toisaalta HR-analytiikan ei aina tarvitse olla anonyymiä, sillä motivaatio- ja kehityskeskustelut pidetään usein kasvokkain oman esihenkilön kanssa ja näistä saatuja tuloksia voidaan verrata anonyymeistä kyselyistä saatuun dataan, jotta tutkimuksen luotettavuudesta saadaan lisätietoa.

HR-analytiikkaa voidaan tehdä monella eri tasolla riippuen siitä, minkälaisiin kysymyksiin haetaan vastauksia ja minkälaiset tutkimusmenetelmät ovat käytössä. Pease (2015) jakaa tasot kuvailevaan, ennustavaan ja ohjaavaan. Saramies & Törnroos (2021) päätyivät samaan mutta lisäsivät selittävän tason heti kuvailevan tason jälkeen. Kuvailevat ja selittävät tasot peilaavat menneitä tapahtumia nykyhetkeen mutta ennustavalla ja ohjaavalla otteella henkilöstöanalytiikka mahdollistaa tulevaisuuden tarpeisiin varautumisen. Tutkimuksesta kävi ilmi, että ennustavaa analytiikkaa käytetään paljon henkilöstösuunnittelussa ja organisaation muutostilanteissa. Haastateltavilla oli eniten kokemusta kuvaavasta, selittävästä ja ennustavasta analytiikasta mutta ohjaava analytiikka on uudempaa ja vahvasti tekoälyyn nojaavaa. Vastaajien mukaan sen käyttö todennäköisesti tulee yleistymään, kun teknologia ja tekstintunnistus kehittyvät. Ennustava ja ohjaava analytiikka edellyttää, että yrityksen datapisteitä yhdistellään, tuloksia validoidaan ristiin, testataan ja seurataan pitkällä aikavälillä. Henkilöstöhallinnolla tulee olla resursseja analysoinnin tekemiseen, jotta pakolliset raportointitehtävät eivät vie kaikkea aikaa (Soundarajan & Singh 2017, 172-175).

Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että työntekijäkokemuksen muodostumista voidaan johtaa eri mittausmenetelmillä ja henkilöstödataa on monipuolisen analyysin kannalta tär-

keää yhdistää yrityksen muihin datapisteisiin. Mittarit ovat välineitä nopeampaan ja dataan perustuvaan päätöksentekoon tai syvällisemmän keskustelun läpikäymiseen. Tuloksiin tulisi reagoida nopeasti, jotta niistä olisi hyötyä positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumisessa ja sitä kautta liiketoiminnan strategiaan tavoitteisiin pääsyssä. Henkilöstöanalytiikka tuo työntekijäkokemuksen ja liiketoiminnalle kehitykselle paljon hyötyjä mutta se edellyttää sitä, että yrityksen koko henkilöstö johtoa myöten sitoutuu tiedolla johtamisen kulttuuriin (Saramies & Törnroos 2021, 109-110).

HR-analytiikassa piilee myös monia erilaisia haasteita työntekijäkokemuksen kehittymiseen liittyen. Tutkimuksesta kävi ilmi, että työntekijäkokemuksen muodostuminen on kaikille työntekijöille ainutlaatuista, vaikka he olisivat töissä saman yrityksen samassa tiimissä. Työntekijäkokemukseen liittyvillä asioilla voidaan analytiikan avulla nähdä korrelaatioita, mutta niistä ei silti voida vetää suoria syy-seuraussuhteita henkilötasolla, koska kyseessä voi olla myös sattuma. Lisäksi esihenkilöiden tekemistä motivaatio- tai kehityskeskusteluista kirjattu laadullinen data on haastavaa kääntää määrälliseen muotoon ja niiden objektiivisuus voi kärsiä, koska esihenkilö on käyttänyt arviot saan omia tuntemuksiaan. HR-analytiikka on suhteellisen uusi käsite HR-maailmassa ja muutos tunnepohjaisesta laadullisesta arvioinnista tiedolla johtamisen kulttuuriin on vielä murroksessa (Soundarajan & Singh 2017, 172-175). Tutkimuksen mukaan datan analysoinnissa täytyy luottaa käytännönkokemukseen ja testata syy-seuraussuhteita pidemmällä aikavälillä, jotta niiden oikeellisuudesta saadaan todisteita. Isommissa yrityksissä testausta voi tehdä helpommin, koska henkilöstöä on enemmän ja trendit näkyvät selkeämmin. Ennustavia malleja on haastavaa tehdä myös siitä syystä, että mukaan voi yhtäkkiä tulla jokin ulkopuolinen muuttuja, kuten sota tai maailmanlaajuisen virusepidemia, josta ei ole aiempaa dataa saatavilla.

HR-datan keruussa, säilyttämisessä ja analyysin teossa HR-järjestelmistä on hyötyä. Monipuolinen HR-järjestelmä auttaa raportoinnissa, menneiden tapahtumien visualisoinnissa ja kuvailevan analytiikan teossa mutta selittävä, ennustava ja ohjaava henkilöstöanalytiikka vaatii osakseen data-analytiikan oppeja (Dahlbom, Siikanen, Sajasalo & Järvenpää 2019, 120-138). Ennusteet tulevaisuutta ajatellen ovat tärkeitä siinäkin mielessä, että tuleviin aikoihin voidaan vaikuttaa jo tämän päivän toimenpiteillä (Miller 2017). Mitä kehittyneemmästä analytiikasta puhutaan, sitä enemmän sen taustalla vaikuttaa tekoäly, jonka käyttöön liittyy myös varjopuolia. Tekoäly on vain niin vii-

sasta kuin sille syötetty data, joten yrityksen tulee pitää huolta syötetyn tiedon monipuolisuudesta. Työntekijöiden vaihtelevien taustojen hajanaisuus tulee vain lisääntymään monimuotoisuuden ja kansainvälisen rekrytoinnin jatkuessa (Anderson, Bjarnadottir & Ross 2022), joten tekoälyn tulee pysyä muutoksessa mukana.

Sopivan HR-järjestelmän valinnassa yrityksen pitää miettiä, mitkä toiminnot ovat heille kaikkein tärkeimpiä kilpailukyvyn kannalta. Jos päädytään yhden ison järjestelmän sijasta useampaan pieneen, tulee järjestelmien yhteensopivuus varmistaa. Lisäksi ohjelmiin syötetty data olisi hyvä saada ulos järjestelmistä, jotta tiedolla voidaan tehdä erilaisia analyyseja eri datapisteisiin yhdistettynä. Data-arkkitehtuuriin kannattaa panostaa ja henkilöstöhallinnon tulee olla järjestelmäkehityksessä mukana, jotta HR-järjestelmät muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden ja dataa voidaan jatkojalostaa tarpeen mukaan (Saramies & Törnroos 2021, 163).

Pelkkä HR-järjestelmä ei kuitenkaan riitä HR-analytiikan aikaan saamiseksi, vaan se vaatii HR:n omaa ymmärrystä siitä, mitä analytiikka on ja mitä se edellyttää. Tutkimuksesta selvisi, että järjestelmien ylläpidon ja oikeellisuuden kannalta HR-prosesseilla on suuri merkitys. Parhainkaan data-analytiikko ei voi saada kattavaa analyysiä ulos järjestelmästä, jos data on syötetty puutteellisesti tai epäsäännöllisesti. Vakiintuneiden prosessien avulla datan laatu ja säännönmukaisuus voidaan varmistaa.

Tietosuojalaki, laki yksityisyyden suojasta työelämässä ja EU:n tietosuoja-asetus (GDPR) rajoittavat henkilöstöanalytiikkaa mutta tutkimuksen mukaan lait ja asetukset myös selkeyttävät datan keruun rajoja, määrittävät tietojen säilytysaikoja ja tuovat prosessiin läpinäkyvyyttä. HR-analytiikassa tulee huolehtia siitä, että henkilöt eivät ole tunnistettavissa datasta ja siitä johdetuista tuloksista (Saramies & Törnroos 2021, 159). Tutkimuksesta kävi ilmi, että anonymisoitu tilastodata merkitsee HR-analytiikassa eniten, sillä sen pohjalta voidaan nähdä trendejä ja kokonaistilanne. Luvut eivät kerro vain keskiarvoa, vaan jakaumat ja hajonnan. Toisaalta haastateltavat olivat sitä mieltä, että HR-datan keruuseen ja hyödyntämiseen suhtaudutaan monissa yrityksissä liian varovaisesti, sillä pseudonymisoidulla datalla voitaisiin koodauksen avulla hyödyntää henkilöiden rivitietoja ilman, että tuloksia kyettäisiin yhdistämään tiettyyn henkilöön. Tämä auttaisi työntekijöiden osaamisen kehittämisessä ja henkilöstön vaihtuvuuden syiden tunnistamisessa. Pseudonymisoidun datan käyttö on kuitenkin ongelmallista erityisesti pienissä tiimeissä, koska vastaajia on niin vähän.

Yrityksen omasta tietosuojavastaavasta on paljon apua eettisen ja laillisen henkilöstöanalytiikan teossa. Mikäli kaikki HR-data olisi vapaata, mikään ei olisi enää yksityistä ja analytiikka voisi johtaa työntekijöiden tarkkaan profilointiin, seurantaan ja valvontaan. Tällöin on riski, että HR-analytiikka koetaan negatiivisena asiana, vaikka yrityksen tarkoitusperä olisikin hyvä. Tämä saattaa johtaa siihen, että työntekijöiden asenne datan käyttötarkoituksia varten kiristyy, joka voi tarkoittaa omien tietojen pimittämistä tai vääristelyä. Yrityksen psykologisella turvallisuudella, selkeällä viestinnällä ja datan käytön historialla on suuri merkitys siihen, miten HR-datan keruu ja käyttö koetaan. Mikäli työntekijöillä on luottamus siihen, että tiedolla johtamalla pyritään työntekijäkokemuksen parantamiseen ja toiminnan kehittämiseen, suhtautuvat he myönteisesti HR-analytiikkaan.

Tutkimuksen teemahaastattelun aikana ennalta määriteltyjen teemojen rinnalle nousi uutena aihealueena HR-analytiikan tulevaisuuden näkymät. Haastateltavat toivoivat, että tulevaisuudessa henkilöstöhallinnon ja johtamisen koulutuksissa opetettaisiin enemmän data-analytiikkaa ja tilastotiedettä, sillä se tekisi tiedolla johtamisesta tutumpaa ja toisi ymmärrystä henkilöstöanalytiikan käyttöön. Henkilöstöhallinnon tulisi olla mukana tietojärjestelmien valinnassa ja haastaa toimittajia kehittämään HR-järjestelmistä helppokäyttöisempiä. Valmiiden algoritmien avulla syötetyn datan pohjalta voitaisiin tehdä ennusteita ja saada jopa toimenpide-ehdotuksia. Data pitäisi saada ulos järjestelmästä helpommin analytiikkaprojekteja varten. Tekoälyn avulla mallien ja todennäköisyyksien laskeminen helpottuisi. Kehittyneen analytiikan avulla voidaan selvittää, kenellä henkilöstöstä on sellaista osaamista, jota voidaan hyödyntää nyt tai jatkossa (Valkonen 2020).

Tutkimuksesta kävi ilmi, että tänä päivänä yhtenä HR-analytiikan jarruna on nimenomaan HR-asiantuntijoiden puutteellinen osaaminen analytiikan käytöstä ja mahdollisuuksista, joten lisäkoulutus auttaisi analytiikkaoppien sisäistämisessä. Lisäksi yritysten pitäisi rohkeasti johtaa tiedolla, sillä henkilöstöanalytiikkaa ei voida tehdä tunnepohjalta tai vajaalla datalla. Tutkimuksesta selvisi, että henkilöstöhallinnon pitää olla tietoinen yrityksen strategisista tavoitteista, koska muuten HR-analytiikalla ei ole suuntaviivoja, joita pitkin edetä. Tulevaisuudessa yrityksen sisäinen kommunikatio ja tavoitteiden selkeä viestintä ovat avainasemassa siinä, miten paljon lisäarvoa henkilöstöanalytiikalla voidaan työntekijäkokemukselle ja sitä kautta liiketoiminnalle tuottaa.

Tutkimuksesta selvisi, että HR-analytiikka palvelee tällä hetkellä eniten johtoa ja henkilöstöhallintoa mutta työntekijäkokemuksen kannalta datan tulisi tulevaisuudessa palvella paremmin yksilöä.

Mikäli työntekijä joutuu odottamaan HR-analytiikan tuloksia kuukausikaupalla tai tietoja ei jaeta ollenkaan, henkilö ei pysty näkemään omaa tilannettaan organisaatiossa ja peilaamaan sitä muiden kollegoiden kokemukseen. Avaintulosten jakamisen avulla yksilön olisi helpompi nähdä omat kehityskohtansa ja panostaa itsensä johtamisen taitoihin, joista olisi apua työn teossa ja urapolun rakentamisessa.

Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan sanoa, että henkilöstötiedon hyödyntäminen ja merkitys positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumisen näkökulmasta tulee hyvin todennäköisesti kasvamaan tulevaisuudessa, sillä hyvinvoivat, motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät varmistavat pääsyn liiketoiminnan strategiisiin tavoitteisiin. Työntekijät ovat yrityksen voimavara, joten heidän hyvinvointiaan tulisi säännöllisesti mitata (HR-analytiikka – kaikki mitä sinun tulee tietää 2021). Huono työnantajamielikuva, alhainen työtehokkuus ja henkilöstön jatkuva vaihtuvuus tuovat yritykselle kustannuksia (Saramies & Törnroos 2021, 248) ja vaikeuksia rekrytointiin sekä organisaation kasvumahdollisuuksiin.

6.2 Tutkimuksen validiteetin, reliabiliteetin ja eettisyyden toteutuminen

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia HR-analytiikan roolia positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumisessa. Tutkimuksesta pyrittiin saamaan mahdollisimman laadukas ja totuudenmukainen, joten tutkimussuunnitelma tehtiin huolellisesti alusta lähtien. Laadullista tutkimusta ei voida arvioida yhtä objektiivisesti kuin määrällistä tutkimusta mutta tutkimuksen luotettavuus voidaan maksimoida tutkijan täsmällisellä arvioinnilla ja perustelulla (Kananen 2014, 149). Tutkimustulosten validiteetti ja reliabiliteetti varmistettiin rajaamalla tutkimusongelma ja -tutkimuskysymykset tarkasti, käyttämällä aiheeseen sopivaa tutkimusmenetelmää, valitsemalla tutkittavat asiantuntijat huolellisesti ja analysoimalla tutkimusaineisto teemoittelun avulla. Tutkimusprosessi kuvattiin selkeästi ja tutkimuksen tekoon liittyvät valinnat perusteltiin jokaisessa vaiheessa. Lisäksi tutkimuksen johtopäätökset selostettiin huolellisesti teoreettiseen viitekehykseen peilaten.

Teemahaastatteluun valittujen teemojen validiteetti eli oikeellisuus perustui aiempaan teorian tietoon, sillä ne nojasivat kirjallisuuskatsauksessa esiin nousseisiin aiheisiin. Tutkimuskysymykset johdettiin suoraan teoriasta, jotta niiden sopivuus voitiin varmistaa. Tutkittavat valittiin tutkimukseen heidän HR-analytiikkaan ja työntekijäkokemukseen pohjautuvan työkokemuksen perusteella, joka mahdollisti vankkaan kokemuserään nojaavan tiedon saannin. Tutkimustulosten reliabiliteetti eli

pysyvyys varmistettiin niin, että tutkimuksen haastatteluteemat olivat kaikille haastateltaville samat ja haastateltavia oli useampi. Kaikki haastattelut tallennettiin ja litteroitiin jälkikäteen, jotta aineisto säilyi mahdollisimman alkuperäisenä analyysivaihetta varten. Kriittisesti arvioituna tutkittavia olisi voinut olla enemmän kuin viisi mutta tutkimustuloksissa ilmeni toistoa, joten tulokset eivät olleet sattumanvaraisia. Tutkimustulosten alkaessa toistaa itseään voidaan puhua saturaatiota eli kylläntymistä (Kananen 2014, 154), joka lisää tutkimuksen luotettavuutta. Ottaen huomioon, että HR-analytiikan osaajia on Suomessa tällä hetkellä verrattain vähän, viiden asiantuntijan saaminen tutkimukseen oli suhteellisen paljon.

Tutkimukseen liittyvä eettinen näkökulma otettiin huomioon tutkimusasetelman kaikissa vaiheissa, sillä ihmisoikeudet ovat avainasemassa ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen teossa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 131). Tutkija piti huolta siitä, että tutkittavat olivat tietoisia tutkimuksen vapaaehtoisuudesta, tarkoituksesta ja tavoitteesta. Tutkimustulokset käsiteltiin tietoturvallisesti ja haastateltaviin viitattiin nimillä H1, H2, H3, H4 ja H5, jotta heidän henkilöllisyytensä ja edustamansa organisaatio pysyisi salaisena. Tutkimusaineisto tullaan poistamaan pysyvästi opinnäytetyön valmistuttua, joka kuuluu osaksi eettistä tutkimuskäytäntöä.

6.3 Tutkimuksen toteutuminen, hyöty ja jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyön tutkimus eteni tutkimussuunnitelman mukaan ja tutkittavasta aiheesta saatiin käytännönläheistä tietoa tutkittavien ansiosta. Yhtenä haasteena oli haastateltavien löytäminen, sillä kokeneita HR-analytiikan asiantuntijoita ei ole Suomessa vielä kovin monta. Heidän kokemustietonsa avulla tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin saatiin vastauksia. Tutkimusta voidaan pitää luotettavana, sillä aineisto mukaili pitkälti kirjallisuuskatsauksesta esiin nousseita teemoja. Teemahaastattelun avulla paljastui lisätietoa myös HR-analytiikan tulevaisuuden suunnista, joten teemojen määrä nousi kolmesta neljään aineiston ansiosta. Tutkijan oma osaaminen aiheesta kasvoi kirjallisuuskatsauksen, teemahaastattelujen ja aineistoanalyysin myötä, sillä HR-analytiikka on varsin uusi termi henkilöstöhallinnon alalla. Aihe oli tuoreutensa ja monimutkaisuutensa takia varsin haastava mutta samalla erittäin mielenkiintoinen. HR-analytiikka ja työntekijäkokemus ovat ajankohtaisia teemoja nykytyömarkkinoilla mutta niiden suhdetta ei ole vielä tutkittu Suomessa laajasti, joten aiheeseen oli hyödyllistä tarttua. Monipuolisen HR-analytiikan avulla voidaan tuottaa organisaatioille suurta lisäarvoa kasvattamalla positiivista työntekijäkokemusta ja sen kautta

lisäämällä yrityksen kilpailukykyä ja kasvumahdollisuuksia. HR-raportointia on tehty monissa yrityksissä jo pitkään mutta käynnissä on siirtymä kohti HR-analytiikkaa, joka voi parhaimmillaan tehdä ennusteita ja ehdottaa toimenpiteitä tulevaisuuden tarpeita ajatellen. HR-datan ja yrityksen muiden datapisteiden yhdistelyllä ja analyysillä voidaan luoda suurta lisäarvoa organisaatioiden liiketoiminnalle.

Tutkimuksen tulokset toivat ymmärrystä työntekijäkokemuksen muodostumisen elementteihin, työntekijäkokemuksen mittaamiseen, HR-analytiikan haasteisiin ja tulevaisuuden näkymiin. Tutkittavien avulla aiheeseen saatiin käytännön näkökulmaa ja ymmärrystä siitä, miten HR-analytiikalla voidaan vaikuttaa positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumiseen. Tärkeimpinä oivalluksina sanottakoon, että HR-analytiikka vaatii onnistuakseen tiedolla johtamisen kulttuurin, laadukasta esihenkilötyötä, halun oppia ymmärtämään analytiikan mahdollisuuksia ja toimivat HR-prosessit. Yrityksen liiketoiminnan tavoitteiden tulee olla analytiikkaprojektien lähtökohtana, jotta HR-analytiikasta on mahdollisimman paljon hyötyä kilpailukyvyyn lisäämisessä. Pelkkä analytiikan teko ei kuitenkaan vielä riitä, vaan avainroolissa ovat ne toimenpiteet, joita tulosten perusteella tehdään, sillä niillä saadaan eniten lisäarvoa liiketoiminnalle. Ihmiset tulee laittaa organisaatioiden strategian keskiöön, jotta työntekijöillä on luottamus siihen, että HR-analytiikalla kehitetään toimintatapoja, varaudutaan tulevaan ja parannetaan työntekijäkokemusta samalla, kun yritetään päästä liiketoiminnan tavoitteisiin. Tutkimuksesta kävi ilmi, että HR-analytiikan teko on välillä haastavaa, koska tavoitteiden kannalta merkittävää dataa ei ole saatavilla tai datan purkuun menee liikaa aikaa. Onneksi henkilöstöanalytiikan teossa voi jatkuvasti kehittyä ja käytännön kokemus opettaa parhaiten. Yhdistelemällä erilaisia datapisteitä sekä seuraamalla tehtyjen toimenpiteiden vaikutusta päästään parhaimpaan lopputulokseen. Tutkimuksesta toivotaan olevan hyötyä henkilöstöalan ammattilaisille ja esihenkilöille, jotka haluaisivat kasvattaa osaamistaan HR-raportoinnista HR-analytiikan pariin sekä niille asiantuntijoille, joille HR-analytiikan teko on jo tuttua mutta sen roolia halutaan kasvattaa työntekijäkokemuksen kehittämisessä.

Tutkimus keskittyi tutkimaan HR-analytiikan ja työntekijäkokemuksen suhdetta HR-ammattilaisten kokemuksen kautta mutta jatkotutkimusehdotuksena aihetta voisi lähestyä työntekijöiden näkökulmasta. Työntekijöiden asenteet ja odotukset HR-analytiikkaa kohtaan voivat vaihdella huomattavasti yrityksestä riippuen, mikä osaltaan vaikuttaa heidän työntekijäkokemuksensa joko laskevasti, neutraalisti tai nousevasti. Työntekijöiden näkökulmaan olisi mielenkiintoista saada

lisäselvyyttä tutkimuksen keinoin. Toinen jatkotutkimusehdotus koskee tekoälyn käyttöä erityisesti ennustavan ja toimenpiteitä laativan analytiikan parissa. Tekoäly on vain niin viisasta kuin sille syötetty data, joten yrityksen pitäisi huolehtia tietokantojen monipuolisuudesta, ettei tuloksena ole liian rajallista analytiikkaa liian suppeilla tiedoilla. Ihmisten taustojen hajanaisuus ja monimuotoisuus tulevat vain kasvamaan, joten tekoälyn täytyisi pysyä muutoksessa mukana. Olisi mielenkiintoista tutkia, millä keinoilla HR-analytiikassa käytettävän tekoälyn monipuolisuuteen voitaisiin vaikuttaa.

Lähteet

Aineiston kerääminen ja tutkimusmenetelmät. N.d. Opinkirjo kehittämiskeskus. Viitattu 23.1.2023. <https://opinkirjo.fi/tutkimuksen-perusteet/aineiston-kerääminen-ja-tutkimusmenetelmat/>.

Airbnb, spearheading the employee experience. N.d. Coopacademy Learning Experience Platform blogi. Viitattu 17.8.2022. <https://www.coopacademy.com/en/blog/learning-innovation-en/airbnb-spearheading-the-employee-experience/>.

Anderson, D., Bjarnadottir M. & Ross, D. 2022. Using People Analytics to Build an Equitable Workplace. Harvard Business Review 27.1.2022. Viitattu 21.7.2023. <https://hbr.org/2022/01/using-people-analytics-to-build-an-equitable-workplace>.

Dahlbom, P., Siikanen, N., Sajasalo, P. & Järvenpää, M. 2019. Big Data and HR analytics in the digital era. Baltic Journal of Management, 15, 1, 120-138. Viitattu 4.10.2022. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BJM-11-2018-0393/full/html>.

Günther, K., Hasanen, K. & Juhila, K. N.d. Johdanto: analyysi ja tulkinta. Tietoarkisto. Viitattu 25.1.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/analyysi-ja-tulkinta/>.

Hinshaw, M. 2020. Why Invest in Employee Experience? Six (Proven) Reasons. Forbes 31.3.2020. Viitattu 12.1.2023. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/03/31/why-invest-in-employee-experience-six-proven-reasons/?sh=d91cfba7d425>.

HR-analytiikka – kaikki mitä sinun tulee tietää. 2021. Visma Sympa. Viitattu 8.8.2022. <https://www.sympa.com/fi/kirjasto/ebookit-ja-oppaat/hr-analytiikka-kaikki-mita-sinun-tulee-tietaa/>.

HR data to boost employee engagement. 2021. Boosters blogi. Julkaistu 5.11.2021. Viitattu 7.9.2022. <https://boost.rs/en/blog-en/hr-data-to-boost-employee-engagement/>.

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Helsinki: Alma Talent 2021. Viitattu 15.8.2022. <https://janet.finna.fi/>. Ellibs Library.

Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori J. N.d. Haastattelut. Tietoarkisto. Viitattu 25.1.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>.

Joensuu, M. 2019. ”Hyvät vaikutusmahdollisuudet työhön” -mitä ne tarkoittavat? Työterveyslaitoksen verkkolehti Työpiste 1.10.2019. Viitattu 15.8.2022. <https://www.ttl.fi/tyopiste/hyvät-vaikutusmahdollisuudet-tyohon-mita-ne-tarkoittavat>.

Juhila, K. N.d. Teemoittelu. Tietoarkisto. Viitattu 25.1.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>.

- Järvinen, M. 2020. HR-raportointi ja -analytiikka osana menestyvän liiketoiminnan johtamista. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma. Viitattu 12.1.2023. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020051912405>.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2014. Viitattu 20.2023. <https://janet.finna.fi/>. Booky.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2017. Viitattu 26.9.2022. <https://janet.finna.fi/>. Booky.
- Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas: avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2019. Viitattu 20.1.2023. <https://janet.finna.fi/>. Booky.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 25.1.2023. <https://janet.finna.fi/>. Booky.
- Kemppainen, H. 2021. Perustuvatko henkilöstöä koskevat päätöksenne oikeaan tietoon? Netum blogi. Julkaistu 6.9.2021. Viitattu 13.1.2023. <https://www.netum.fi/2021/09/06/perustuvatko-henkilostoa-koskevat-paatoksenne-oikeaan-tietoon/>.
- Kestävän kehityksen tavoitteet. N.d. Artikkelit Suomen YK-liiton verkkosivuilla. Viitattu 23.9.2022. <https://www.ykliitto.fi/yk-teemat/kestavan-kehityksen-tavoitteet>.
- Kolu, E. 2020. Korkeintaan vähän väsynyt. Viitattu 28.9.2022. Äänikirja. <https://www.bookbeat.fi/>.
- Laadullinen tutkimus. N.d. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 23.1.2023. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>.
- Laakkonen, R. 2012. Y – sukupolvi oppijoina työssä ja elämässä. Aikuiskasvatus 3/2012. Ikä, koulu-työ ja työ. Viitattu 23.9.2022. <https://journal.fi/aikuiskasvatus/issue/view/6435/846?acceptCookies=1>.
- Laakso, K. 2015 Näin palkkaat tulevaisuuden osaajan – milleniaalien rekrytointi. Kauppalehti 15.9.2015. Viitattu 28.9.2022. <https://www.kauppalehti.fi/kumppanisisaltoa/kulmahuone/nain-palkkaat-tulevaisuuden-osaajan-milleniaalien-rekrytointi/8a1eb7f4-c721-5967-b0b5-72f031431f54>.
- Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759. Annettu 13.8.2004. Viitattu 3.1.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759>.
- Leonardi, P. & Contractor, N. 2018. Better People Analytics. Harvard Business Review, November-December 2018, 70-81. Viitattu 30.5.2023. <https://hbr.org/2018/11/better-people-analytics>.
- Luoma-aho, V. 2021. Johtamisen kaksi suuntaa. Helsingin Sanomat 31.12.2021. Viitattu 24.8.2022. <https://www.hs.fi/visio/art-2000008506440.html>.

Miller, T. 2017. HR analytics and innovations in workforce planning. New York, New York: Business Expert Press 2017. Viitattu 9.9.2022. <https://janet.finna.fi/>. Ebook Central Academic Complete International Edition.

Myrskylä, P. 2012. 30 vuotta töissä, 50 vuotta muualla. Artikkelit Tilastokeskuksen verkkosivuilla. Viitattu 24.8.2022. https://www.stat.fi/artikkelit/2012/art_2012-09-12_001.html.

Määrällinen tutkimus. N.d. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 23.1.2023. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>.

Onali, A. 2021. ”Palaamme tulevaisuuteen, joka on erilainen kuin ennen epidemiaa” – Korona-aika muuttaa suomalaista työskulttuuria pysyvästi, asiantuntijat sanovat. Artikkelit Helsingin Sanomissa 16.9.2021. Viitattu 23.9.2022. <https://www.hs.fi/talous/art-2000008253085.html>.

Pease, G. 2015. Optimize Your Greatest Asset -Your People: How to Apply Analytics to Big Data to Improve Your Human Capital Investments. John Wiley & Sons, Incorporated. Viitattu 4.1.2023. <https://janet.finna.fi/>. Ebook Central Academic Complete International Edition.

Pystynen, J. 2017. HR-analytiikka lopettaa arvailun. Markkinointi Instituutin webinaari 7.11.2017. Viitattu 28.9.2022. https://www.youtube.com/watch?time_continue=5&v=aFhZ0jW2x3o&feature=emb_title.

Rethinking Your Approach to the Employee Experience. 2022. Harvard Business Review. March-April 2022. Viitattu 7.8.2023. <https://hbr.org/2022/03/rethinking-your-approach-to-the-employee-experience>.

Riiali, M. 2021. Ei enää koskaan pomoksi. Helsingin Sanomat 29.3.2021. Viitattu 8.9.2022. <https://www.hs.fi/elama/art-2000007883588.html>.

Ruokonen, E. 2020. HR-analytiikka työntekijän työmotivaation kasvattamisessa. Kandidaatintutkielma. Tampereen yliopisto, teknis-taloudellinen kandidaattiohjelma. Viitattu 12.1.2023. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202009227076>.

Salonen, A. & Tapani, A. 2020. Palkkatyön merkityksellisyys. Ammatillisen koulutuksen opetus- ja ohjaushenkilöstön kokemuksia työstä. Työelämän tutkimus Vol 18 Nro 1 2020. Viitattu 24.8.2022. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/90571>.

Saramies, J. 2022. HR-tiedolla johtamisen ja henkilöstöanalytiikan mahdollisuudet. Webinaari 29.9.2022 yhteistyössä Jyväskylän ammattikorkeakoulun DigiHR – hankkeen kanssa.

Saramies, J. & Törnroos, M. 2021. Henkilöstöanalytiikka: mittaa, ymmärrä, menesty. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu 8.8.2022. <https://janet.finna.fi/>. Alma Talent Pro.

Silvennoinen, H. 2013. Työn merkityksellisyys on työelämän laatua. Aikuiskasvatus 4/2013. Kohti hyvää työtä. Viitattu 23.9.2022. <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/94056/52734>.

Soundarajan, R. & Singh, K. 2017. Winning on HR analytics: leveraging data for competitive advantage. Los Angeles, California: SAGE Publications 2017. Viitattu 9.9.2022. <https://janet.finna.fi/>. Ebook Central Academic Complete International Edition.

Stein, D., Hobson N., Jachimowicz J. & Whillans A. 2021. How Companies Can Improve Employee Engagement Right Now. Harvard Business Review 13.10.2021. Viitattu 21.7.2023. <https://hbr.org/2021/10/how-companies-can-improve-employee-engagement-right-now>.

Stevenson, M. 2018. HR's role in Employee Career Pathing. HR Exchange Network 25.1.2018. Viitattu 8.9.2022. <https://www.hrexchangenetwork.com/hr-talent-management/articles/hrs-role-in-employee-career-pathing>.

Tietosuojalaki 2018/1050. Annettu 5.12.2018. Viitattu 3.1.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20181050>.

Tujunen, T. 2021. Edessä hämmöttää suuri irtisanoutumisten aalto – Ymmärtävätkö yritykset enää työntekijöitään? Helsingin Sanomat 9.11.2021. Viitattu 24.8.2022. <https://www.hs.fi/mielipide/art-2000008388935.html>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi 2018. Viitattu 25.1.2023. <https://janet.finna.fi/>. Ellibs Library.

Valkonen, E. 2020. Analytiikka henkilöstöhallinnossa: mistä HR – dataa saa ja miten sitä voi käyttää? Visma blogi. Julkaistu 11.6.2020. Viitattu 8.8.2022. <https://www.visma.fi/blog/analytiikka-henkilostohallinnossa-mista-hr-dataa-saa-ja-miten-sita-voi-kayttaa/>.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki: Edita Publishing 2021. Viitattu 10.8.2023. <https://janet.finna.fi/>. Ellibs Library.

Yrittäjägallup: Työvoimapula on taas pahentunut, lähes 40 prosentilla vaikeuksia löytää työvoimaa. 2023. Yrittäjät tiedote 27.3.2023. Viitattu 19.7.2023. <https://www.yrittajat.fi/tiedotteet/yrittajagallup-tyovoimapula-on-taas-pahentunut-lahes-40-prosentilla-vaikeuksia-loytaa-tyovoimaa/>.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu opinnäytetyön tutkimukseen

Hei X,

Tutustuin työhistoriaasi LinkedInissä ja huomasin, että sinulla on vuosien kokemus erilaisista HR- alan johtotehtävistä sekä HR-analytiikasta. Otan sinuun yhteyttä, koska haluaisin haastatella sinua HR-analytiikan hyödyntämisestä ja sen vaikutuksista positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumiseen. Voisiko sinua haastatella aiheesta? HR-analytiikan ammattilaisia ei ole Suomessa vielä kovin montaa.

Teen aiheesta opinnäytetyötä Jyväskylän ammattikorkeakoulussa ja tutkimuskysymykseni ovat: Millä tavoin HR-analytiikkaa voidaan hyödyntää positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumisessa? Miten työntekijäkokemusta voidaan kehittää HR-analytiikan avulla? Olet varmasti todella kiireinen mutta olisin hyvin kiitollinen, jos suostuisit haastatteluun, jotta saisin asiantuntijan näkemystä aiheeseen. Voit ehdottaa mitä tahansa päivää tai aikaa niin justeeraan oman aikatauluni sen mukaisesti. Haastattelussa menee tunti ja voimme tehdä sen Teamsin välityksellä. Keskustelu on vapaamuotoinen ja lähetän haastattelun teemat sekä pääkysymykset etukäteen.

Haastattelun pohjalta johdettavat tutkimustulokset käsitellään opinnäytetyössä luottamuksellisesti ja anonyymisti eikä haastateltavaa pysty yhdistämään tutkimukseen. Haastattelusta tehty talenne ja litterointi poistetaan pysyvästi opinnäytetyön valmistuttua. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa lisäarvoa ja hyötyä HR-ammattilaisille sekä esihenkilötyössä oleville.

Mukavaa päivänjatkoa ja toivottavasti kuulen sinusta pian!

Ystävällisin terveisin Nina Iiskonmäki

HTL201Y, liiketalouden tradenomi, uudistuva johtaminen
Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Liite 2. Teemahaastattelun runko

HR-analytiikan rooli positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumisessa

Teema 1 Työntekijäkokemuksen muodostumisen elementit

Työntekijäkokemuksen muodostuminen eri elementeistä

Tärkeimmät positiivisen työntekijäkokemuksen syntyyn vaikuttavat elementit

Työntekijäkokemukseen vaikuttaminen ja suunnitelmallisuus

Työntekijäkokemuksen kehittymisen tavoitteet

Teema 2 Työntekijäkokemuksen mittaaminen HR-analytiikan avulla

Työntekijäkokemuksen mitattavuus ja analysointi

Analytiikan tasot (kuvaileva, selittävä, ennustava, ohjaava)

Käytössä olevat mittarit ja mittausmenetelmät (eNPS, pulssikyselyt, työhyvinvointi- ja kehityskeskustelut)

Yrityskulttuuri ja tiedolla johtaminen

Analysointimenetelmät

Teema 3 HR-analytiikan haasteet työntekijäkokemukseen liittyen

HR-analytiikan haasteet työntekijäkokemuksen muodostumiseen liittyen

HR-järjestelmät

Datan keruun eettisyys ja tietosuojat