

HR-raportointi ja -analytiikka osana menestyvän liiketoiminnan johtamista

Mikko Järvinen



Tekijä Mikko Järvinen	
Koulutusohjelma Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi HR-raportointi ja -analytiikka osana menestyvän liiketoiminnan johtamista	Sivu- ja liitesivumäärä 81 + 2
<p>Teknologinen kehitys on tuonut työkaluja paremmin saataville myös henkilöstöjohtamiseen, mikä on herättänyt kiinnostusta HR-analytiikan systemaattiseen hyödyntämiseen liiketoiminnan tukemisessa. HR-analytiikan katsotaan koskevan niitä toimintoja, jotka tukevat strategista henkilöstövoimavarojen johtamista ja liiketoiminnallisten haasteiden ratkaisua selvittämällä henkilöstöpääoman suhteen miksi jotain on tapahtunut tai tapahtuu parhailaan, milloin se tapahtuu uudelleen ja miten tätä tietoa voisi hyödyntää optimaalisten liiketoimintapäätösten tekemisessä.</p> <p>HR-analytiikan hyödyntämiseksi on ymmärrettävä, kuinka sen avulla voidaan luoda arvoa yrityksen liiketoiminnalle. Tässä kehittämissuorituksessa on tarkoituksena osoittaa, että HR-raportointi ja -analytiikka ovat tärkeä liiketoimintajohtamisen työväline tuottavan ja menestyvän liiketoiminnan johtamisessa. Kehittämissuorituksessa selvitetään HR-analytiikan soveltamismahdollisuuksia osana liiketoiminnan kehittämistä. Projektin tavoitteena on toteuttaa kohdeorganisaatiolle toimintamalli ja sitä tukevia työkaluja HR-raportoinnin ja -analytiikan hyödyntämiseen liiketoiminnan johtamisessa.</p> <p>Kehittämissuorituksen teoreettinen perusta rakentuu henkilöstöpääoman liiketoimintavaikutusten analysointia ja HR-analytiikkaa käsittelevästä kirjallisuudesta. Liiketoimintajohtamisen kontekstia lähestytään henkilöstöpääomaan liittyvien päätösten näkökulmasta. Empiirinen osa muodostuu kohdeorganisaation liiketoimintajohtajille ja HR-ammattilaisille tehdystä haastattelututkimuksesta sekä HR-tiimille pidetystä työpajatoteutuksesta. Kehittämissuorituksessa toteutettiin produktina uuteen HR-järjestelmään raportointinäkökulmat esimiesten ja henkilöstöammattilaisten käyttöön.</p> <p>Tämä opinnäytetyö pyrkii erottautumaan aikaisemmasta tutkimuksesta sen toiminnallisen luonteensa osalta. Kehittämissuorituksen tutkimuskatsauksessa oletettiin, ettei Suomessa ole vielä tehty vastaavanlaista opinnäytetyötä, jossa valitun kohdeorganisaation HR-analytiikan käytänteitä kehitetään konkreettisen produktin avulla. Vaikka toteutetun raportointinäkökulman nähtiin olevan parannus aikaisempaan tilanteeseen, kohdeorganisaation HR-raportoinnin voitiin kuitenkin katsoa yhä kuuluvan kuvailevalle tasolle analytiikan maturaiteimmallaan. Kehittämissuorituksessa onnistuttiin vahvistamaan kohdeorganisaation HR-raportoinnin perustaa ja valmiuksia edistyneemmän analytiikan käyttöönottamiseksi tulevaisuudessa.</p>	
Asiasanat HR-analytiikka, henkilöstöpääoma, liiketoimintajohtaminen, intuitio	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kehittämiprojektin tehtävä ja tavoite	2
1.2	Kehittämiprojektin konteksti ja keskeisimmät käsitteet.....	5
2	Henkilöstöpääoman raportointi ja analytiikka.....	7
2.1	Henkilöstöpääoma käsitteenä	7
2.2	Henkilöstöpääoma merkitys liiketoiminnassa	10
2.3	Henkilöstöpääomaan liittyvien päätösten tekeminen	14
2.4	Henkilöstöpääoman analytiikka osana liiketoimintatiedon hallintaa	17
2.4.1	Kuvaileva analytiikka	19
2.4.2	Ennustava analytiikka	22
2.4.3	Ohjaava analytiikka	25
2.5	Aikaisempi tutkimus HR-analytiikasta.....	26
2.6	Yhteenveto kirjallisuuskatsauksesta.....	28
3	HR-raportoinnin ja analytiikan kehittäminen	32
3.1	Menetelmävalinnat ja niiden perustelut	32
3.2	Aineiston kerääminen.....	36
3.3	Aineiston analysointi	41
3.4	Tutkimuksen tulokset	46
3.4.1	Henkilöstöpääoma ja sen mittaaminen	46
3.4.2	Johdon tarvitsema tieto henkilöstöä koskevan päätöksenteon tueksi	48
3.4.3	Miksi analytiikkaa kannattaa hyödyntää henkilöstöjohtamisessa?	51
3.4.4	Analytiikan hyödyntäminen henkilöstöjohtamisessa	53
3.4.5	Kohdeorganisaatiolle sopiva HR-analytiikan toimintamalli.....	55
3.4.6	Tulokset henkilöstöammattilaisten haastatteluista	56
3.5	HR-raportoinnin ja -analytiikan kehittäminen kohdeorganisaatiossa.....	57
4	Pohdinta.....	64
4.1	HR-raportoinnin ja -analytiikan kehittämiseen liittyvä pohdinta	64
4.2	Jatkokehitys ja ehdotukset jatkotutkimusaiheiksi.....	71
4.3	Kehittämiprojektin luotettavuuden pohdinta	73
4.4	Oman oppimisen ja ammatillisen kehittymisen tarkastelu.....	78
	Lähteet	82
	Liitteet.....	87
	Liite 1. Liiketoimintajohtajien haastattelurunko	87
	Liite 2. Opinnäytetyön tulokortti	88

1 Johdanto

Organisaatioiden on kyettävä uudistumaan ja kehittymään nopeammin kuin koskaan ennen. Teknologinen muutos, lisääntyvän globalisaatio, kustannusten nousu, markkinamuutokset, tietopääoman kasvu ja valtava muutosnopeus lisäävät merkittävästi organisaatioiden haasteita (Kesti 2010, 63). Monista ilmiöistä koostuvat yleiset kehityssuunnat eli megatrendit vaikuttavat elämäämme niin globaalisti kuin Suomessa. Nämä kehityssuunnat tuovat liiketoiminnalle uusia mahdollisuuksia, mutta samalla myös haasteita. Merkittäviä muutoksia aiheuttavat väestön ikääntyminen, monimuotoistuminen ja digitalisaation voimistuminen. Teknologia tarjoaa uusia ratkaisuja yhteiskuntien ja liike-elämän kehittämiseen, mutta toisaalta se nostaa esille myös teknologian soveltamiseen liittyviä eettisiä kysymyksiä. Väestön ikääntyminen aiheuttaa työvoiman saatavuuteen eli resursointia koskevia haasteita yrityksille. Teknologian kehittymisen nähdään nykyään yhä vahvemmin tulevan osaksi yhteistyökuntaamme, työpaikkojamme ja arkeamme. Näiden kehityssuuntien ja muutosten katsotaan jatkuvan samansuuntaisena myös tulevaisuudessa (Dufva 2020, 3 - 6; 39.)

Kaupallisilla markkinoilla kilpailu on kovaa ja eri toimialoille saapuu useita tyypillisesti alkuun pieniä yrityksiä, jotka haastavat markkinajohtajan uusilla innovatiivisilla tuotteillaan ja palveluillaan. Niin kutsutun disruption voidaan sanoa tapahtuneen, kun asiakkaiden suuri yleisö siirtyy käyttämään uutta tarjoamaa. (Christensen, Raynor & McDonald 2015.) Liike-elämästä löytyy lukuisia varottavia esimerkkejä, jossa vanhat toimijat joutuvat väistymään teknologiaa tehokkaammin hyödyntävien uusien yritysten tieltä. Digitaalisen kuvankäsittelyyn erikoistuneen ilmaisen Instagram-mobiilipalvelun leviäminen kuluttajien suosioon sai perinteisiä kameroita valmistavan markkinajohtajan Kodakin lopulta tekemään konkurssin kameroiden kysynnän romahdettua (Scott 2016). Verkossa asuntojen vuokraustoimintaa ympäri maailman pyörittävä Airbnb-yhtiön arvo on monin kerroin suurempi kuin perinteisten suurten hotelliketjujen (Regus 2020). Visual Capitalistin tekemän vertailun mukaan kymmenen vuoden aikana Fortunen listaaman sadan liikevaihdoltaan suurimpien globaalien yritysten listalle on noussut peräti 43 uutta yritystä vuosien 2008-2018 välillä (Desjardins 2018). Digitalisaation ja datan hyödyntämismahdollisuuksien voidaan katsoa lisäävän disruption mahdollisuuksia eri toimialoilla. Kilpailussa menestyminen edellyttää tietoa liiketoimintaympäristöstä, reagointia ja päätöksentekokykyä liiketoimintajohdolta.

Dataa kertyy jatkuvasti yhä enemmän ja samalla sen arvo ja merkitys kasvaa, kun sitä pystytään yhä paremmin hyödyntämään liike-elämän kehittämisessä (Dufva 2020, 9-10). Kiistatonta lienee oletus, että dataa tehokkaasti hyödyntävät yritykset menestyvät liiketoiminnassaan. Suuret datan käsittelyyn erikoistuneet globaalit teknologiayritykset esiintyvät

julkisuudessa myös aktiivisina henkilöstödatan hyödyntäjinä. Google pyrki selvittämään menestyvän tiimin salaisuuden hyödyntämällä heidän toimintaansa kuvaavaa dataa (Duhigg 2016). Amazon on pyrkinyt puolestaan tehostamaan työstä ja aikaa vievää rekrytointiprosessiaan tekoälyn avulla (Guardian 2018). Henkilöstödatan hyödyntäminen päätöksenteon tukena on alkanut kiinnostamaan yrityksiä ja aiheesta onkin henkilöstöalalla paljon keskustelua niin maailmalla kuin Suomessa. Henkilöstödataan syventymisen lisäksi on mielenkiintoista myös yhdistää liiketoiminnan mittareita ja näin rakentaa analyysejä esimerkiksi yrityksen menestykseen ja tuottavuuteen vaikuttavista asioista.

1.1 Kehittämisprojektin tehtävä ja tavoite

Tässä opinnäytetyönä toteutettavassa kehittämisprojektissa on tarkoituksena osoittaa, että HR-raportointi ja -analytiikka ovat tärkeä liiketoimintajohdon työväline tuottavan ja menestyvän liiketoiminnan johtamisessa. Aiheeseen syventymällä on mahdollista saada lisää ymmärrystä HR-analytiikan soveltamismahdollisuuksista osana liiketoimintaa ja keinoja luoda uusia menetelmiä HR-analytiikan systemaattiseen hyödyntämiseen. Opinnäytetyön laatijan henkilökohtaisena oppimistavoitteena on oman ammattiosaamisen syventäminen henkilöstöpääoman mittaamisesta, raportoinnista ja analysoimisesta sekä tutkimuksen toteuttamisesta.

Kehittämisprojektin kohdeorganisaationa toimii suomalainen keskisuuri finanssialan yritys. Yrityksessä henkilöstöä koskevan tiedon raportointi hyvin manuaalista ja tahtotilana on hyödyntää henkilöstöstä saatavilla olevaa tietoa tehokkaammin ja monipuolisemmin johtamisen ja liiketoiminnan kehittämisessä. Henkilöstöpääoman analytiikan avulla voidaan selvittää henkilöstöä koskevien ilmiöiden syy- ja seuraussuhteita ja niiden vaikutusta liiketoimintaan sekä perustella tietopohjaisesti henkilöstöä koskevien kehittämistoimenpiteiden tarpeellisuutta ja vaikuttavuutta. Henkilöstöä koskevan tiedon monipuolistumisen avulla henkilöstöjohtaminen pysyy tärkeänä asiana yritysjohton agendalla. Kehittämisprojekti kytkeytyi kohdeorganisaatiossa samanaikaisesti toteutettuun uuden HR-tietojärjestelmän käyttöönottoprojektiin.

Kehittämisprojektin tehtävänä on toteuttaa kohdeorganisaatiolle toimintamalli ja sitä tukevia työkaluja, joiden avulla voidaan hyödyntää henkilöstöpääoman raportointia ja analytiikkaa liiketoiminnan johtamisessa. Toimintamallin suunnittelua varten toteutettiin liiketoimintajohdon ja HR-ammattilaisten haastattelututkimus, joka on esitetty raportin empiirisessä osassa. Haastattelun avulla saatuja tuloksia hyödynnettiin toimintamallin suunnittelussa ja sitä tukevien työkalujen toteutuksessa. Raportoinnin kehittämistä koskevassa luvussa esitetään, minkälaisilla työkaluilla HR-raportointia ja -analytiikkaa voidaan toteuttaa kohdeor-

ganisaatiossa ja miten toimintamallia lähdettiin edistämään. Kehitysprojektin toteutusvaiheessa otettiin käyttöön tarkoituksenmukaiset ratkaisut henkilöstötiedon raportointiin. Kehittämisen projektin ulkopuolelle rajattiin HR-prosessien ja tietolähteinä olevien järjestelmien kehitystyö. Lisäksi raportointiratkaisu päätettiin toteuttaa uuteen HR-tietojärjestelmään, joten muita vaihtoehtoja ei selvitetty. Teoreettinen viitekehys rajattiin käsittelemään henkilöstöpääomaa ja HR-raportointia ja -analytiikkaa liiketoiminnan johtamisen kontekstissa.

Kehittämisen projektia voidaan pitää tärkeänä, sillä se edistää kohdeorganisaation yrityskulttuurin mukaista toimintaa tiedolla johtamisen osalta. Tiedolla johtaminen on kohdeorganisaation yksi kuudesta yrityskulttuurin kulmakivistä. Uuden toimintamallin avulla yritys saa henkilöstödatasta lisää tukea johtamistyöhön, joka pitkällä tähtäimellä näkyy myös yrityksen tuottavuuden kasvuna ja kilpailussa menestymisenä. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että henkilöstö saadaan kohdennettua ja motivoitua oikeanlaisiin työtehtäviin oikea-aikaisesti ja optimaalisilla kustannuksilla. Tämä voi tarkoittaa myös sitä, että liiketoimintaa tukevia HR:n prosesseja ja toimenpiteitä voidaan suunnitella tietoon perustuvien päätösten pohjalta. Se voi tarkoittaa myös sitä, että henkilöstöjohtamista voidaan tukea tulevaisuutta mallintavilla ennusteilla. Toteutettavan toimintamallin tulee olla pysyvä osa kohdeorganisaation henkilöstöjohtamista tulevaisuudessa.

Projektin tulos kytkeytyy kohdeorganisaation strategiseen päätöksentekoon, sillä raportoinnista ja analytiikasta saatuja tietoja voidaan käsitellä konsernin ja liiketoiminta-alueiden johtoryhmissä ja hyödyntää analysoituja tuloksia päätöksenteon ja toimenpiteiden suunnittelun tukena. Strategisena tasona voidaan nähdä ylimmän johdon tekemä konsernitason päätöksenteko ja taktisena tasona liiketoiminta-alueiden johtoryhmissä tehty organisaatioyksikköjä ja niiden toimintaa koskeva päätöksenteko. Operatiivisena tasona pidetään organisaatioyksiköissä tehtävä päivittäinen johtaminen ja esimiestyö. HR-raportoinnin ja analytiikan avulla saatua tietoa voidaan myös hyödyntää esimiestyön kehittämisessä tuomalla löydöksiä ja havaintoja osaksi esimiesvalmennuksia. Kestin (2010, 10) mukaan menestyvää organisaatiota rakennetaan sekä strategisilla että operatiivisilla toimenpiteillä.

HR-analytiikkaa on tutkittu jonkin verran Suomessa ja laajemmin maailmalla. Luvussa 2.5 selvitetään aikaisempia tutkimuksia ja niiden löydöksiä. HR-analytiikkaa pidetään laajasti uutena ja mielenkiintoa herättävänä aihealueena henkilöstöjohtamisessa. Kehittämisen projektille valittua aihetta voidaan siksi pitää ajankohtaisena ja kiinnostavana. Kehittämisen projektissa pyrittiin linkittämään HR-analytiikka vahvasti liiketoiminnan johtamisen kontekstiin, jotta aihe herättäisi erityistä mielenkiintoa myös liiketoimintajohdossa. Kehittämisen projekti pyrkii erottautumaan aikaisemmasta tutkimuksesta kontekstin lisäksi sen toiminnallisen

luonteensa vuoksi. Tutkimuskatsauksen perusteella oletettiin, ettei Suomessa ole vielä tehty opinnäytetyötä, jossa valitun kohdeorganisaation HR-analytiikan käytänteitä kehitetään konkreettisesti tutkitun tiedon avulla. Moni aikaisemmin toteutettu tutkimus on selvittänyt HR-analytiikan nykytilaa eri organisaatioissa ja esittänyt näkemyksiä sen kehittämiseksi. Tässä kehittämissuorituksessa keskitytään ensisijaisesti muutoksen toteuttamiseen käytännön tasolla.

Tutkimuksen tärkein ja vaikuttavin tekijä on sille asetettu tutkimusongelma tai -kysymys, joka ohjaa aineiston keräämistä ja tutkimusmenetelmien valintaa (Hirsjärvi & Hurme 2009, 15). Taulukossa 1 esitetty peittomatriisi kuvaa kuinka kehittämissuorituksen tavoite ja tutkimuskysymykset, tietoperusta, empiirisen osion haastattelututkimus ja sen tulokset sekä näiden perusteella kohdeorganisaatiossa toteutettu toiminnallinen osa linkittyvät toisiinsa ja muodostavat eheän kokonaisuuden opinnäytetyölle. Peittomatriisin tarkoituksena on pyrkiä osoittamaan kuinka raportin johdannossa esitetyt tutkimuskysymykset ohjaavat kehittämissuoritusta sen edetessä. Kunkin tutkimuskysymyksen kohdalla on esitetty mistä kohdassa raporttia kyseistä asiaa on tarkemmin käsitelty. Taulukon ensimmäisessä rivissä on esitetty kehittämissuorituksen tavoite ja seuraaville riveillä tutkimuskysymykset (A – E), jotka valittiin tukemaan tämän tavoitteen saavuttamista.

Kehittämissuorituksen tavoite on luonteeltaan toiminnallinen, sillä tarkoituksena on toteuttaa kohdeorganisaatiolle toimintamalli ja työkalut HR-raportoinnin ja -analytiikan hyödyntämiseen liiketoiminnan johtamisessa (taulukko 1). Tutkimuskysymykset valikoitiin tukemaan tämän tavoitteen toteutusta. Ensimmäisenä kiinnostuksen kohteena oli ymmärtää tutkittavaa ilmiötä eli mitä henkilöstöpääoma on ja miten sitä voidaan mitata (A ja B). Tämä toimii perustana kehittämissuoritukselle, sillä HR-raportoinnin ja -analytiikan hyödyntämiseksi on ensin ymmärrettävä tarkasteltava asiasisältö eli mitä voidaan mitata ja analysoida. Jotta HR-raportointia ja -analytiikkaa voidaan hyödyntää, on ymmärrettävä kuinka sen avulla voidaan luoda arvoa yrityksen liiketoiminnalle. Tämän takia haluttiin selvittää, minkälaista tietoa liiketoimintajohto tarvitsee henkilöstöä koskevan päätöksenteon tueksi (C). Kehittämissuorituksen tavoitteen saavuttaminen edellyttää myös ymmärrystä siitä, miksi HR-analytiikkaa kannattaa hyödyntää (D) ja miten sitä voidaan hyödyntää henkilöstöjohtamisessa (E). Luvussa 3.5 esitetään, miten kehittämissuorituksessa onnistuttiin ratkaisemaan kehittämissuorituksen tavoite ja vastaamaan siihen, minkälainen HR-analytiikan toimintamalli toimii kohdeorganisaatiossa (F).

Taulukko 1. Kehittämiprojektin tavoite ja tutkimuskysymykset peittomatriisissa

Kehittämistehtävän tavoite: Toteuta kohdeorganisaatiolle toimintamalli ja työkalut HR-raportoinnin ja -analytiikan hyödyntämiseen liiketoiminnan johtamisessa.				
Tutkimuskysymykset	Tietoperusta	Haastattelukysymykset	Tutkimuksen tulokset	Raportoinnin kehittäminen
A. Mitä on henkilöstöpääoma?	2.1, 2.6	1, 2, 6	3.4.1	
B. Miten henkilöstöpääomaa voidaan mitata?	2.2, 2.6	1, 2, 6, 7	3.4.1	
C. Minkälaista tietoa liiketoimintajohto tarvitsee henkilöstöä koskevan päätöksen tueksi?	2.2, 2.6	8, 9, 10	3.4.2	
D. Miksi analytiikkaa kannattaa hyödyntää henkilöstöjohtamisessa?	2.2, 2.3, 2.6	13, 14	3.4.3	
E. Miten analytiikkaa voi hyödyntää henkilöstöjohtamisessa?	2.4, 2.6	13	3.4.4	
F. Minkälainen HR-analytiikan toimintamalli toimii kohdeorganisaatiossa?		3, 4, 5, 11, 12	3.4.5, 3.4.6	3.5

1.2 Kehittämiprojektin konteksti ja keskeisimmät käsitteet

Kehittämiprojektin tavoite ja tutkimuskysymykset ohjaavat työn kontekstia, joka tässä opinnäytetyössä on liiketoiminnan johtaminen. Molempia tarvitaan menestyvän liiketoiminnan johtamisessa. Kehittämiprojektin kontekstiin syvennyttään laajemmin viitekehyksen luvussa 2.2. Tässä kehittämissuorituksessa muutoksella tavoitellaan sitä, että kohdeorganisaatiossa ryhdytään käyttämään henkilöstöstä saatavaa tietoa yhä enemmän liiketoimintapäätösten tekemisessä. Muutosta tuetaan kehittämällä henkilöstötiedon raportoinnin ja analytiikan työkaluja liiketoimintajohtamisen ja henkilöstöammattilaisten käyttöön. Kehittämissuorituksen teemat liittyvät henkilöstöpääomaan ja liiketoimintajohtamiseen sekä raportointiin ja analytiikkaan. Taulukossa 2 on listattu kehittämissuorituksen tutkimuskysymysten kannalta keskeisimmät käsitteet, niiden kuvaus ja raportin luvut, jossa asiaa on selvennetty monipuolisesti. Käsitetaulukon tarkoituksena on auttaa lukijaa hahmottamaan raportin konteksti ja keskeiset käsitteet ennen siihen syventymistä.

Taulukko 2. Kehittämiprojektin käsitetaulukko

Käsite	Käsitteen kuvaus	Luvut
Henkilöstöpääoma	Tässä kehittämissuorituksessa henkilöstöpääomaan lasketaan kuuluvan yrityksen aineettomat resurssit, joita ovat henkilöstöön liittyvät määrälliset ja laadulliset tekijät, kuten henkilöstömäärä, työaika, kyvyt, osaaminen, kokemus, keskinäiset suhteet, asiakastuntemus, sitoutuneisuus ja hiljainen tieto. (Bratton & Gold 2012, 8; Kesti 2010, 19; Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen & Sillanpää 2007, 28-29.)	2.1, 2.6.
Hiljainen tieto	Kokemuksen kautta kertynyt kontekstisidonnainen ja näkymätön tieto ja ymmärrys asioista. Hiljainen tieto näkyy ihmisillä kokemuksena ja osaamisena, joten se luokitellaan kuuluvan osaksi henkilöstöpääomaa. (Bailey, Mankin, Kelliher & Garavan 2018, 264-265; Salonen 2017, 97.)	2.1, 2.3
Henkilöstövoimavarojen johtaminen	Henkilöstövoimavarojen johtamista pidetään alakäsitteenä liiketoimintajohtamiselle, sillä henkilöstövoimavarojen johtamista ohjaa liiketoiminnan ohjaamiseen valitut strategiset linjaukset. Strategisen henkilöstövoimavarojen suunnittelun avulla kehitetään ja optimoidaan yrityksen kykyä saavuttaa parempia liiketoimintatuloksia esimerkiksi kohdentamalla parhaat osaajat oikeisiin tehtäviin riittävän pitkäksi aikaa, mikä mahdollistaa yrityksen tuottavuuden kasvun ja menestyvän liiketoiminnan johtamisen. (Sparkman 2018, 3-9; Viitala 2013, 48.)	2.3
Intuitiolla johtaminen	Johdon ja esimiehen kokemuksen kerryttämän hiljaisen tiedon hyödyntäminen intuition avulla liiketoimintapäätöksien tekemisessä. Toimii vastakohtana faktapohjaiselle johtamiselle. (Edwards & Edwards 2019, 414-415; Salonen 2017, 85).	2.3
Faktapohjainen johtaminen	Johtamistapa, joka nojaa vahvasti olemassa oleviin datan avulla selvitettyihin faktoihin ja tosiasioihin. Toimii vastakohtana intuitiolla johtamiselle. (Kavanagh, Thite & Johnson 2012, 159-160.)	2.3
HR-analytiikka	Tässä kehittämissuorituksessa henkilöstöpääoman analytiikaksi tai HR-analytiikaksi kutsutaan niitä toimintoja, jotka tukevat strategista henkilöstövoimavarojen johtamista ja liiketoiminnallisten haasteiden ratkaisua selvittämällä henkilöstöpääoman suhteen miksi jotain on tapahtunut, miksi jotain tapahtuu parhaillaan, milloin se tapahtuu uudelleen ja miten tätä tietoa voisi hyödyntää optimaalisten päätösten tekemisessä. (Philips & Phillips 2015, 11; Sparkman 2018, 157; 171.)	2.4

2 Henkilöstöpääoman raportointi ja analytiikka

Tässä luvussa esitetään kehittämissprojektiin valittu teoreettinen viitekehys eli tietoperusta. Kirjallisuuskatsauksessa tutustutaan henkilöstöpääomasta ja HR-analytiikasta löytyvään olemassa olevaan tietoon liiketoimintajohtamisen kontekstissa. Teoreettisessa viitekehysessä raportoitua tietoa hyödynnetään kehittämissprojektin tutkimuksessa ja toiminnallisessa vaiheessa. Johdannossa esitetyssä peittomatriisissa (taulukko 1) on kuvattu, miten raporttiin valittu tietoperusta linkittyy kehittämissprojektin tavoitteeseen ja tutkimuskysymyksiin. Luvussa 2 pyritään selvittämään mitä on henkilöstöpääoma (tutkimuskysymys A), miten sitä voidaan mitata (B), minkälaista tietoa liiketoimintajohto tarvitsee henkilöstöä koskevan päätöksenteon tueksi (C), miksi analytiikkaa kannattaa ja miten sitä voi hyödyntää henkilöstöjohtamisessa (D ja E).

2.1 Henkilöstöpääoma käsitteenä

Henkilöstöpääoman merkityksen ymmärtämiseksi on ensiksi avattava mitä se käsitteenä tarkoittaa liiketoiminnan johtamisessa. Organisaation käytössä olevia resursseja ja pääomia voidaan luokitella monella eri tavalla. Karkeimmillaan jaon voi tehdä organisaation aineellisen ja aineettoman pääoman kesken. Aineettomasta pääomasta käytetään useita eri käsitteitä, kuten älyllinen pääoma, tietopääoma, osaamispääoma tai aineeton varallisuus (Kujansivu ym. 2007, 28). Bailey ym. (2018, 138) jakavat organisaation resurssit tarkemmin kolmeen kategoriaan, joita ovat koneista, tiloista ja työvälineistä muodostuva fyysinen pääoma (englanniksi Physical Capital Resources), työntekijöistä, heidän kyvyistä ja keskinäisistä suhteista muodostuva henkilöstöpääoma (engl. Human Capital Resources) ja prosesseista, suunnitelmista ja rakenteista muodostuva organisaatiopääoma (engl. Organizational Capital Resources). Kesti (2010, 19) tarkentaa aineettoman pääoman tarkoitettavan henkilöstön kokemusta, tietotaitoa, organisaation toimintatapoja ja asiakastuntemusta, mitkä kaikki vaikuttavat tuotteiden ja palveluiden tarjontaan asiakkaille. Brattonin & Goldin (2012, 8) mielestä henkilöstöpääoman vaikutus organisaatiolle näkyy työntekijöiden älykkyyden, sitoutuneisuuden, hiljaisen tiedon, kykyjen ja taitojen kautta.

Erotuksena aineettomalle pääomalle fyysinen pääoma muodostuu yrityksen omistamista tuotantolaitteista, raaka-aineista, kiinteistöistä ja käytettävissä olevista kassavaroista. Näiden pääomatyyppien keskeinen ero on se, että fyysinen pääoma on konkreettisia ja näkyviä asioita, kun taas aineeton pääoma on puolestaan abstraktia ja näkymätöntä. Aineettomaan pääomaan investoimisessa olevat riskit ja mahdollisuudet on huomattavasti vaikeampaa arvioida ennalta. (Kujansivu ym. 31, 2007.) Kestin (2010, 62) mukaan aineettomalla pääomalla ei ole fyysistä olomuotoa ja se vaikuttaa merkittävästi organisaation

menestykseen. Koska aineeton pääoma ei ole näkyvää tai konkreettista, sitä on vaikea hallita ja johtaa (Kujansivu ym. 2007, 12). Aineettoman pääoman merkitystä ei kunnolla ymmärretä, mikäli henkilöstö nähdään ainoastaan kulueränä. (Kesti 2010, 19.)

Koska aineeton pääoma on laaja ja epämääräinen käsite, on sitä pyritty jaottelemaan eri osa-alueisiin (kuvio 1). Yhtenä tapana on jakaa yrityksen aineettomat voimavarat henkilöstöpääomaan, suhdepääomaan ja rakennepääomaan. Henkilöstöpääomasta käytetään myös käsitettä inhimillinen pääoma. Nämä osa-alueet koostuvat lukuisista eri tekijöistä, joita kutsutaan aineettomiksi resursseiksi. Inhimilliseen pääomaan kuuluu organisaatiossa työskentelevien työntekijöihin liittyvät asiat, kuten osaaminen, kyvyt, motivaatio, asenne ja hiljainen tieto. Henkilöstöpääoman hallinta on haastavaa, koska se koostuu yksittäisistä ihmisistä, joiden tahdosta ja päämäärästä organisaatiolla ei välttämättä ole tietoa. Suhdepääoma liittyy henkilöstöpääomaan sillä yksittäisten työntekijöiden muodostamat verkostot ja yhteistyö- ja asiakassuhteet ovat suhdepääomaa. Suhdepääoman nähdään kuuluvan organisaation omistamaan aineettomaan pääomaan, mutta koska suhteet luodaan henkilötasolla, työntekijän lopettaminen voi heikentää suhteita asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin. Lopettavan työntekijän mukana katoaa osa suhdepääomaa rakentavasta yhteistyösuhteiden verkostosta. Rakennepääoma kertoo nimensä mukaisesti organisaation rakenteisiin ja toimintaan liittyvistä aineettomista resursseista, kuten arvoista, kulttuurista, työilmapiiristä tai prosesseista. Inhimillisestä ja suhdepääomasta poiketen, rakennepääoma on luonteeltaan pysyvämpää eikä se niin herkästi muutu yksittäisten työntekijöiden lopetettua työskentelynsä organisaatiossa. (Kujansivu ym. 2007, 28-29.)



Kuvio 1. Liiketoiminnan johtamisessa tarvittavien pääomien jaottelu (mukaillen Kujansivu ym. 2007, 28-29)

Edellä esitetty määritelmä ei välttämättä toimi jokaisen yrityksen tilanteeseen. Esitetystä kolmijaossa aineeton pääoma nähdään jokseenkin staattisena asiana, jolloin huomio kiinnittyy erityisesti sen määrään ja laatuun. Kritiikin kohteena on se, että aineetonta pääomaa nähdään olevan tietyn verran tietyn ajan hetkenä. Ajattelutavan taustalla on pyrkimys ymmärtää aineettoman pääoman rahallinen arvo ja nähdä organisaation omaisuus samalla tapaa kuin fyysisen pääoman arvo tyypillisesti määritellään yrityksen taseessa. Kritiikkiä voidaan perustella sillä, että aineeton pääoma on luonteeltaan dynaamista ja kehittyvää. Yrityksen henkilöstö oppii uusia asioita työtä tekemällä ja kouluttautumalla, mikä kehittää osaamispääomaa. Lisäksi aineettoman pääomaa on mahdollista kehittää systemaattisesti ja saada sitä muutettua aktiivisella toiminnalla. Menestyvässä yrityksessä aineetonta pääomaa johdetaan toiminnallisiksi tuloksiksi. Toisaalta aineettoman pääoman staattinen puoli kuitenkin mahdollistaa sen mittaamisen, jonka avulla voidaan suunnitella oikeanlaisia kehittämistoimenpiteitä sen kehittämiseksi. (Kujansivu ym. 2007, 30.)

Yrityksen menestystekijät perinteisessä määrittelyssä jaetaan taloudellisiin ja ei-taloudellisiin tekijöihin. Taloudellisista menestystekijöistä esimerkkejä ovat yrityksen taloudellinen kasvu, kannattavuus ja vakavaraisuus, kun taas ei-taloudellisia menestystekijöitä voivat olla tuotteiden ja palveluiden laatu, asiakasuskollisuus, henkilöstön työtyytyväisyys tai tuottavuus. Näistä taloudellisen kasvun, kannattavuuden, vakavaraisuuden, tuottavuuden sekä tuotteiden ja palveluiden laadun voidaan katsoa kuuluvan yrityksen aineelliseen pääomaan. Aineettomaan pääomaan kuuluvat puolestaan edellä mainituista esimerkeistä asiakasuskollisuus ja henkilöstön työtyytyväisyys. Aineettomat resurssit voivat siis olla yrityksen taloudellisia tai ei-taloudellisia menestystekijöitä. Menestyvän yrityksen johtamisen kannalta on tärkeää mitata ja kehittää sekä aineetonta että fyysistä pääomaa, sillä aineettomilla menestystekijöillä tuetaan taloudellisten tulosten saavuttamista. (Kujansivu ym. 2007, 36-37.) Bailey ym. (2018, 186) pitävät henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta keskeisimpänä jakoa osaamisena, käyttäytymisenä ja asenteina näkyviin henkilöstöresurssien tuloksiin, tuottavuuteen ja laatuun liittyviin operatiivisiin tuloksiin sekä myyntiin ja kannattavuuteen liittyviin taloudellisiin tuloksiin.

Vaikka aineettoman pääoman kehittämisellä voidaan vaikuttaa yrityksen tuottavuuden kasvuun, se ei kuitenkaan välttämättä johda suoraan kannattavuuden parantumiseen. Tämä johtuu siitä, että aineettoman pääoman kehittämiseen kuluu tyypillisesti yrityksen taloudellisia resursseja. Kannattavuuden parantamisessa vaikutusta on myös aineettoman pääoman kehittämisellä, sillä esimerkiksi tunnetun työnantajakuvan yritys kiinnostaa enemmän työmarkkinoilla eikä yritys välttämättä joudu houkuttelemaan osaajia toimialaa korkeammilla palkoilla ja käyttämällä kalliita suoramarkkinapalveluita. Näillä on suora vaikutus yrityksen kuluihin ja siten pidemmällä tähtäimellä myös kannattavuuteen. (Kujansivu ym.

2007, 41.) Aineettoman pääoman kehittämisessä ei tulisikaan hakea lyhyellä aikavälillä saatavia voittoja. Tuottavuuden kehittäminen pelkästään suorituskykyä optimoimalla voi johtaa laatuvirheisiin, jotka vaikuttavat negatiivisesti yrityksen kannattavuuteen pitkällä aikavälillä (Kesti 2010, 11). Organisaation tuottavuuden kehittyminen pitkällä aikavälillä linkittyy siihen, kuinka halukas johto on investoimaan henkilöstön jatkuvaan kehittämiseen (Kesti 2010, 128-129).

2.2 Henkilöstöpääoma merkitys liiketoiminnassa

Strateginen johtaminen ja liiketoimintajohtaminen käsitteinä tarkoittavat johdon vastuulla olevia ja käynnistämiä toimintoja, jotka tukevat yrityksen strategian ja liiketoimintamallin toteuttamista (Viitala & Jylhä 2019, 57-63). Strategialla yritys pyrkii varmistamaan menestymisensä markkinoilla ja muuttuvassa toimintaympäristössä (Viitala 2013, 48). Liiketoimintayritysten ensisijainen tavoite on tuottaa voittoa ja lisätä yrityksen arvoa sen omistajille (Sparkman 2018, 85). Liiketoiminnalla tarkoitetaan kaikkea kaupallista toimintaa, joka tähtää rahan ansaintaan ja toiminnan ylläpitämiseen. Jos tuotteiden valmistamiseen liittyvät kokonaiskustannukset ovat pienemmät kuin niiden myynnistä saatava tuotto, liiketoimintaa voidaan pitää kannattavana. (Viitala & Jylhä 2019, 59.) Menestyvää liiketoiminnan johtamisessa johdon mielenkiinto kiinnittyy siten yrityksen kannattavaan ja kustannustehokkaiseen toimintaan. Kujansivu ym. (2007, 15) mukaan aineettomien menestystekijöiden linkitys organisaation tuottavuuteen ja kannattavuuteen on johtamisen kannalta hyvin keskeistä. Kestin (2010, 193-194) mukaan aineettomalla pääomalla on selviä vaikutuksia organisaation tuottavuuteen sairauspoissaolojen, vaihtuvuuden, laatukustannusten ja tehokkaan työajan näkökulmista. Johdolta vaaditaan strategista ajattelua ja kykyä nähdä pitkävaikutteisia syy- ja seuraussuhteita henkilöstövoimavarojen johtamisessa ja henkilöstötuottavuuden rakentamisessa. (Kesti 2010, 128-129).

Henkilöstöpääoman merkitystä liiketoiminnalle voidaan analysoida ja mitata sen liiketoimintavaikutusten laskemisen avulla. Kavanagh ym. (2012, 361-362) kuitenkin huomauttavat, että henkilöstön vaikutusta liiketoimintatuloksiin voi olla vaikea arvioida, koska riittävästi tietoa henkilöstöpääomasta ei välttämättä ole saatavilla. Henkilöstöä koskevat mittarit ovat tosiasiaassa liiketoiminnan mittareita, sillä esimerkiksi vaihtuvuudesta johtuvat rekrytointikustannukset vaikuttavat suoraan liiketoimintatulokseen. Perehdyttäminen vaikuttaa myös välillisemmin, sillä se sitoo olemassa olevia resursseja uusien työntekijöiden opastamiseen. Joitakin mittareita, kuten henkilöstön omistautuneisuutta, voi olla hankalampi linkittää liiketoiminnallisiin mittareihin. Työnantajakuvaan kehittäminen voi pikaisella tarkastelulla tuntua olevan kaukana liiketoiminnallisista mittareista ja tarpeista, mutta sitä kehittämällä voidaan kuitenkin vaikuttaa vaihtuvuudesta ja rekrytoinnista aiheutuviin ope-

ratiivisiin kustannuksiin. Vaihtuvuuden väheneminen pitää tärkeät osaajat yrityksessä, jolloin heidän työpanoksensa menettämisestä ja korvaamisesta ei aiheudu kustannuksia. Positiivinen työnantajakuva houkuttelee rekrytoinnissa todennäköisesti enemmän hyviä hakijoita, joista voidaan valita sopivimmat työntekijät. Hyvänä hakijana voi olla osaava henkilö, jonka perehdyttämiseen kuluva aika lyhentyy merkittävästi verrattuna vähäisemmällä osaamisella olevaan hakijaan. Henkilöstöpääoman hallinta aiheuttaa yritykselle kustannuksia, joten sillä voidaan nähdä olevan selkeä kytkös liiketoimintaan. (Philips & Philips 2015, 74.)

Sparkmanin (2018, 56) mukaan tuottavuuden lisäämistä tavoitteleva organisaatio tarvitsee tehokasta henkilöstöä. Henkilöstöpääoman liiketoimintavaikutusten arviointia varten Kesti on esittänyt laskentakaavan organisaation tuottavuuspotentiaalin laskemiseksi. Kestin (2010, 52) mukaan työpanoksen määrästä, osaamisesta ja teknologian hyödyntämisestä rakentuu organisaation tuottavuuspotentiaali. Koska osaamisen ja teknologian hyödyntämisen määrää on hyvin vaikea mitata määrällisellä suurella, tuottavuutta voidaan arvioida laskemalla osoittajaan yrityksen liikevaihto jaettuna HTV-luvulla ja sijoittamalla nimitäjään henkilötyövuodet kerrottuna henkilön vuosityökululla. Saatua tulosta voidaan verrata markkinoilla muihin toimiviin organisaatioihin ja arvioiden näiden kilpailukykyä suhteessa toisiinsa. (Kesti 2010, 55-56.) HTV-määritelmänä viittaa siihen paljonko kokonaisyöaika on suhteutettuna henkilöstömäärään (Sparkman 2018, 35). Henkilöstötuottavuus voi vaihdella yritysten kesken suuresti eri toimialoilla johtuen niiden erilaisesta kulurakenteista ja investointitarpeista. Koska henkilöstötuottavuuden laskennassa analysoidaan henkilöstön työpanoksesta aiheutuvaa vaikutusta organisaation liiketoimintakapasiteetille, soveltuu malli organisaatioille, joissa henkilöstöllä on merkittävä vaikutus liikevaihdolle. Tarkastelussa ei voida huomioida muita henkilöstön työpanoksesta riippumattomia tuottoja, kuten sijoitustuottoja tai vuokratuottoja. (Kesti 2010, 167.) Toisaalta edellä mainittuihin asioihin henkilöstö vaikuttaa esimerkiksi tekemällä sijoituspäätöksiä tai neuvottelemalla vuokrakiinteistöjä koskevia sopimuksia ja ylläpitämällä asiakassuhteita.

Sairauspoissaolojen määrä ja niihin liittyvät kustannukset on perinteisesti ollut selkeä henkilöstöön liittyvä tunnusluku ja niiden vaikutuksen laskeminen on pysynyt yritysjohdon mielenkiinnon kohteena. Kestin (2010, 171) mukaan sairauspoissaolojen määrä kertoo yleensä organisaation työn motivaatiosta ja henkilöstön jaksamisesta. Henkilöstötuottavuuden analysoimisessa perusajatuksena se, että henkilöstö tekee tehokkaalla kokonaisyöpanoksella liikevaihdon, jolloin poissaolot aiheuttavat liikevaihtovajetta, ellei niitä korvata. Mikäli poissaolevan työntekijän työpanosta ei korvata, aiheutuu poissaolosta palkkakulun ja liikevaihdon menetys, jolla on vaikutusta yrityksen tulokseen. Yrityksen tulosta lasketaan yleensä käyttökatteella, joka on liiketulos ennen veroja, poistoja, korkoja sekä

muita satunnaiseriä (engl. EBITDA, Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization). Mikäli työntekijä olisi työssä, hän tekisi oman vaikutuksensa liikevaihtoon eikä yritys maksaisi palkkakulua täysin vastikkeetta. Joissain tilanteissa poissaolojen vähentyminen ei johda suoraan liikevaihdon kasvuun. Sen voidaan arvioida myös välillisesti vaikuttavan liikevaihtoon, kun saatu lisäkapasiteetti on kohdistettu osaamisen kehittämiseen tai tuote- ja prosessikehitykseen. Yleensä poissaolevien työntekijöiden työpanos on korvattava, jottei esimerkiksi asiakaspalvelun saatavuus heikkene. Työpanoksen korvaamisessa ei periaatteessa synny liikevaihdon menetystä, mutta työpanoksen kustannukset sen sijaan lisääntyvät maksettavista vuokratyövoimakuluista ja ylityökorvauksista johtuen. (Kesti 2010, 175.)

Henkilöstön vaihtuvuuden liiketoimintavaikutusten analysoimisen tulee myös olla liiketoimintajohdon mielenkiinnon kohteena. Vaihtuvuus aiheuttaa organisaatioille positiivisena vaikutuksena mahdollisuuden uudistua ja negatiivisena vaikutuksena ylimääräisiä rekrytoinnista ja perehdytyksestä johtuvia kuluja sekä liiketoimintakapasiteetin menetystä (Kesti 2010, 176). Vaihtuvuuteen liittyvä tavoite on tyypillisesti yrityksissä vähentää siihen liittyviä kustannuksia. Yleisesti ottaen matalaa vaihtuvuusastetta pidetään tavoittelemisen arvoisena, mutta tavoite ei yleensä ole kuitenkaan nolla prosenttia. Yrityksissä voi olla henkilöitä, jotka eivät ole enää motivoituneita nykyiseen työhönsä, jolloin onkin toivottavaa heidän etsivän heille merkityksellisemmän työn muualta. (Edwards & Edwards 2019, 204.) Viitalan (2013, 67) mukaan on tärkeää seurata vaihtuvuuslukuja yksiköittäin, jotta voidaan tunnistaa haasteet ajoissa, selvittää taustalla piileviä syitä ja pyrkiä saamaan vaihtuvuus kestäväälle tasolle. Kestin (2010, 220) mukaan vaihtuvuutta analysoidessa tulee selvittää lähdön syitä eli johtuvatko ne esimerkiksi eläköitymisestä vai vapaaehtoisesta poistumisesta ja mitkä tekijät ovat saaneet työntekijän vaihtamaan työpaikkaansa. Edwardsin & Edwardsin (2019, 205) mukaan tyypillisesti seurataan yritys-, osasto- tai tiimitasolla kuinka moni henkilö on lähtenyt, mutta liian vähän kiinnitetään huomiota lähdön syihin. Vaihtuvuuden kustannusten laskemisen avulla voidaan perustella, kuinka tärkeää on investoida pysyvyyttä tukeviin hankkeisiin (Edwards & Edwards 2019, 203). Vaihtuvuuden liiketoimintavaikutusten laskemisessa on hyvä huomioida työsuhteiden päättämiseen ja uusien henkilöiden rekrytointiin ja palkkaamiseen liittyvät kulut sisältäen näihin prosesseihin käytettävä työaika (Kesti 2010, 179). Sparkmanin (2018, 163) mukaan yrityksissä pyritään kehittämään henkilöstön sitouttamisohjelmia, koska lopettavien työntekijöiden mukana katoaa osa yrityksen arvokkaasta hiljaisesta tiedosta ja uusien työntekijöiden rekrytointi ja perehdyttäminen on kallista ja aikaa vievää työtä.

Tyypillisesti liiketoimintajohtoa kiinnostaa tietää suunnitellun toimenpiteen arvo, joka voidaan kuvata muuttamalla se rahalliseen muotoon. Toulson & Dewe (2004) esittävät artikkelissaan saadakseen luotettavuutta HR:n tulee kyetä mittamaan ja esittämään henkilöstöpääomaa taloudellisilla tunnusluvuilla (Bratton & Gold 2012, 205). Henkilöstöammattilaiset ovat jo pitkään pyrkineet osoittamaan henkilöstöön kohdentuvien toimenpiteiden vaikutuksia ja arvoa liiketoiminnalle. Esimerkiksi jos tapaturmia ehdotetaan vähennettävän jollain toimenpiteellä, investointipäätöksen tekemistä varten johtoa kiinnostaa tietää paljonko tapaturmat aiheuttavat yritykselle kuluja. Vaikeasti rahalliseksi arvoksi muutettavia asioita ovat henkilöstön omistautuneisuus, työtyytyväisyys, stressi, tiimityöskentely ja asiakastyytyväisyys tai työnantajakuva. (Philips & Phillips 2015, 16-17.) Silloin kun henkilöstötiedon muuttaminen rahalliseen muotoon on haastavaa, yhtenä etenemistapana voi olla kyseisen muuttujan linkittäminen toiseen helpommin rahalliseen arvoon muutettavan muuttujan kanssa. Tämä edellyttää vahvaa korrelaatiota ja syy- ja seuraussuhdetta muuttujien kesken. Työtyytyväisyysindeksin kasvaminen voi olla mahdotonta muuttaa suoraan rahalliseen arvoon, mutta kun oletetaan parantuneen työtyytyväisyyden vaikuttavan vaihtuvuuteen vähenemiseen, voidaan työtyytyväisyysindeksin kasvu laskea esimerkiksi ylimääräisistä vältetyistä turhista rekrytoinneista saaduilla kustannussäästöillä. Monesti voidaan joutua hakemaan mitattavan ilmiön taloudellinen arvo useamman linkin kautta. Esimerkiksi voidaan arvioida korkean terveystarpeen johtavan lisääntyviin poissaoloihin, jotka puolestaan vähentävät yrityksen tuottavuutta ja siten liiketuloa. (Philips & Phillips 2015, 204-205.)

Liiketoimintajohto on kiinnostunut riskeistä, uhkista ja mahdollisuuksista, jotka voivat vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan. Henkilöstöpääomaan liittyy uhkia ja riskejä, jotka voivat aiheuttaa yrityksen toiminnalle merkittävää haittaa. Vaihtuvuutta voidaan pitää merkittävänä liiketoimintariskinä varsinkin silloin kun osaavasta työvoimasta on kova kilpailu. (Kesti 2010, 220). Työnantajakuvan heikentyminen voi johtaa vaihtuvuuteen, rekrytointivaikeuksiin ja kasvaviin rekrytointikustannuksiin. Vaihtuvuuden johdosta osaamisen poistuminen yrityksestä voi hidastaa palveluiden ja tuotteiden kehitystä, mikä pitkällä aikavälillä vaikuttaa myyntiin. Vaihtuvuuden myötä työyhteisön ilmapiiri saattaa ainakin hetkellisesti heikentyä, mikä heijastuu jäljelle jäävien työntekijöiden motivaatioon. Yrityksen arvokasta ydinosaamista katoaa, mikäli avainhenkilöt vaihtavat työpaikkaa. Erityinen riski toiminnan kannalta muodostuu silloin kun avainhenkilön vastuulla on tehtäviä, joita kukaan muu ei osaa tehdä. Avainhenkilöiden siirtyminen kilpailijoiden palvelukseen vaarantaa myös yrityksen liikesalaisuuksien joutumisen yrityksen ulkopuolelle. Osaamisen poistuminen voi vaihtuvuuden lisäksi tapahtua myös silloin kun työntekijä sairastuu tai jää eläkkeelle. (Kujansivu ym. 2007, 42-43.) Kestin (2010, 233) mukaan henkilöstöriskien yllättävä

toteutuminen täysimääräisinä aiheuttaa merkittävän heikennyksen henkilöstötuottavuuteen, josta yrityksellä voi kestää pitkään toipua. Henkilöstöpääomaan kohdistuvia riskejä voidaan selkeästi pitää merkittävänä liiketoimintariskeinä. Hyvin huolehditut henkilöstöriskit torjuvat uhkia ja turvaavat liiketoimintaa, kun taas mahdollisuuksien tunnistaminen auttaa tunnistamaan henkilöstön ja liiketoiminnan kehittämistarpeita.

2.3 Henkilöstöpääomaan liittyvien päätösten tekeminen

Henkilöstöpääomaan liittyvä päätöksenteko on ennen kaikkea strategista liiketoiminnan johtamista. Viitalan (2013, 48) mukaan liiketoiminnan ohjaamiseen valitut strategiset linjaukset asettavat vaatimuksia henkilöstövoimavarojen johtamiselle. Strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen tarkoituksena on myönteisesti edistää yrityksen suorituskykyä ja tuloksenteekokykyä (Sparkman 2018, 9). Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen lähtee siitä, että johto ymmärtää kuinka suurista rahoista on kyse henkilöstöön liittyvissä päätöksissä kustannus- ja kapasiteettimielessä. Laskennan lisäksi liiketoimintajohdon huomio tulee kohdistaa seurattaviin mittareihin ja tuloksiin vaikuttamiseen. Liiketoimintavaikutusten esille nostaminen auttaa johtoa ymmärtämään henkilöstön ja liiketoiminnan keskinäisiä syy- ja seuraussuhteita. (Kesti 2010, 168.) Sparkmanin (2018, 3) mukaan strategisen henkilöstövoimavarojen suunnittelun (engl. Strategic Workforce Planning) avulla kehitetään ja optimoidaan yrityksen kykyä saavuttaa parempia liiketoimintatuloksia. Henkilöstövoimavarojen suunnittelulla (engl. Human Resource Planning) pyritään myös siihen, että parhaat osaajat ovat sijoitettu oikeisiin tehtäviin ja työskentelevät siinä riittävän pitkään, mikä mahdollistaa yrityksen tuottavuuden kasvattamisen. Tavoitteen saavuttaminen edellyttää, että yrityksen henkilöstötarpeet kyetään ennustamaan tulevaisuuteen riittävän tarkasti ottaen huomioon yrityksen vaihtuvuus ja strategiset valinnat liiketoiminnan kehittämiseksi. (Kavanagh ym. 2012, 343.)

Päätösten tekeminen voi pohjautua tiedolla johtamiseen (engl. Knowledge Management), jossa organisaatiossa olevaa tietoa systemaattisesti prosessoidaan ja jalostetaan hyödynnettäväksi kilpailuedun hankkimiseksi ja tuottavuuden kehittämiseksi (Bailey ym. 2018, 276). Tiedon pohjana toimii data, joka on erilaisista tapahtumista kertovaa objektiivista faktaa. Yritystasolla data on tyypillisesti liiketapahtumista muodostettuja yksittäisiä muuttujia. (Davenport & Prusak 2000, 2-3.) Data kertoo mitä organisaatiossa tapahtuu tai on tapahtunut (Kavanagh ym. 2012, 36-37). Data voi olla strukturoitua tai epästrukturoitua, kuten esimerkiksi ihmisen sosiaalisessa mediassa tuottama teksti (Sharda ym. 2018, 83). Data toimii raaka-aineena, jota voidaan jalostaa esimerkiksi laskemalla, yhdistämällä ja kategorisoimalla paremmin ymmärrettäväksi informaatioksi ja tiedoksi. Informaation tavoitteena on uudella tavalla muokata eli vahvistaa tai heikentää vastaanottajan alkuperäisiä ajatuksia, käsityksiä ja näkemyksiä. Tietämys ja ymmärrys ovat sen sijaan monimutkainen

kokoelma kokemuksia, arvoja, kontekstuaalista informaatiota ja näkemystä, jotka tarjoavat viitekehyksen uusien kokemusten ja uuden tiedon tuottamiseksi. Tietämys kehitty tietoa tulkitsamalla ja arvioimalla sekä siitä keskustelemalla muiden kanssa. (Davenport & Prusak 2000, 3-4.) Kavanagh ym. (2012, 36-37) mukaan tietämys on myös sitä, että henkilö tietää minkälaista dataa ja informaatiota tarvitaan päätösten tekemiseen.

Tiedolla johtamisen keskeisenä konseptina pidetään jakoa näkyvään ja hiljaiseen tietoon. Eksplisiittinen tieto (engl. Explicit Knowledge) on tyypillisesti muunnettu näkyvään ja kirjalliseen muotoon, kun taas hiljainen tieto (engl. Tacit Knowledge) on kokemukseen perustuva kontekstuaalista tietoa. (Bailey ym. 2018, 264-265.) Salosen (2017, 97) mukaan organisaatioissa on paljon kirjoittamatonta ja tiedostamatonta hiljaista tietoa, jota kertyy ihmisille käytännön tekemisen ja kokemusten kautta. Joidenkin tutkimusten mukaan monet investoinnit käynnistetään liian vähäisen tiedon pohjalta. Johdon hiljainen tieto toimii monesti investointipäätöksen pohjana, mikä onkin pienten kehittämishankkeiden kannalta periaatteessa kannattavaa. Toisaalta liiallinen tiedon analysointi ja käsittely aiheuttaa aikaviivettä päätöksentekoon. (Kesti 2010, 25–26.) Kestin (2010, 76) mukaan hiljaisen tiedon hyödyntämättä jättäminen ja sen potentiaalin väheksyminen vaikuttaa organisaation kykyyn uudistua.

Tutkitulla tiedolla on myös paikkansa organisaation kehittämisessä. Ilman kunnollista analyysiä tulokset saatetaan selittää jollain kuvitellulla asialla, mikä ei todellisuudessa vastaa ongelman juurisyytä. Puutteellisen tiedon varassa saatetaan tehdä vääriä johtopäätöksiä ja niiden perusteella valita toimenpiteitä, jotka eivät ratkaise ongelman aiheuttajaa. Vaihtuvuuden vähentämiseksi yrityksessä voidaan ottaa käyttöön palkkiomalli, jonka avulla pyritään pitämään ihmisiä pidempää yrityksen palveluksessa, mutta todellinen ongelman juurisyy voi jäädä ratkaisematta, kun ei tutkita esimiestyön laatua, sukupuolten välistä tasa-arvoa ja muita työviihtyvyyden kannalta merkityksellisiä asioita. (Edwards & Edwards 2019, 205.) Väärät ratkaisut voivat johtaa turhiin kuluihin, kun ongelmaa ei saada ratkaistua. Huonosti valituilla ratkaisuilla on negatiivisia vaikutuksia myös henkilöstökokemukselle esimerkiksi silloin kun tarjotaan oppimISRatkaisuja, joita henkilöstö ei tarvitse ja siksi he turhautuvat. Kun resursseja hukataan väärään ratkaisuun, ei mahdollisteta toimivien ratkaisujen löytämistä. (Philips & Phillips 2015, 178.) Relevanttia henkilöstötietoa tulisikin olla enemmän ja jatkuvasti saatavilla, jolloin se lisää liiketoimintajohdon ymmärrystä henkilöstövoimavarojen kehittämisessä ja johtamisessa.

Ihmisen toiminta voidaan karkeasti jakaa tiedostamattomaan eli intuitiiviseen ja tiedostettuun eli rationaaliseen ajatteluun (Salonen 2017, 25-26). Salonen (2017, 20) kuvaa intuition tarkoittavan asioiden ymmärtämistä ja tulkitsemista, johon ei kuulu tietoista päättelyä.

Vaikka monet liiketoimintajohtajat luottavat saatavilla olevaan dataan tehdessään asiakkaille suunnattuihin tuotteisiin ja palveluihin liittyviä päätöksiä, henkilöstöön liittyvissä päätöksissä he luottavat kuitenkin enemmän intuitioonsa (Edwards & Edwards 2019, 414-415). Ihmiset tyypillisesti käyttävät ajattelussaan intuitiivista prosessointia päätösten tekemisen pohjana ja usein rationaaliset perustelut muodostetaan vasta päätöksenteon jälkeen. Näin tapahtuu myös liiketoiminnan johtamisessa, vaikka johtajat eivät yleensä tunnista toimivansa intuitiivisesti päätöksiä tehdessään. (Salonen 2017, 85.) Edwards & Edwards (2019, 414) eivät pidä intuition käyttöä kovin kannattavana ihmisiin liittyvässä päätöksenteossa, koska siihen liittyy subjektiivisia ja puolueellisia näkökulmia.

Intuitiolla johtamisen vastakohtana voidaan pitää johtamista, joka nojautuu vahvasti faktoihin ja tosiasioihin. Faktapohjainen johtaminen (engl. Evidence-Based Management) käsitteenä viittaa siihen, että johtamistyössä päätökset tulisi perustaa objektiivisille faktoille eikä omille henkilökohtaisille oletuksille ja uskomuksille (Kavanagh ym. 2012, 159-160). Faktapohjaiseen johtamistapaan liittyy organisaation muutostarpeiden perusteleva faktoilla, loogisten syy- ja seuraussuhteiden tunnistaminen, kokeilujen tekeminen ja niistä oppiminen (Pfeffer & Sutton 2005, 8). Faktapohjainen lähestymistapa vähentää tunteiden ja intuition vaikutusta ihmisiin liittyvissä päätöksissä (Edwards & Edwards 2019, 10). Salonen (2017, 27-28) huomauttaa, että analyyttinen ja rationaalinen toiminta mahdollistaa älyllisen ajattelun, loogisen päättelyn sekä ajatuksia ja käyttäytymistä säätelevän toiminnanohjauksen. Pfefferin & Suttonin (2005, 12) esittämien arvioiden mukaan faktapohjaisen päätöksenteon lisääntyessä intuition merkitys johtamisessa heikkenee ja se muuttaa organisaatioiden valtarakenteita, kun organisaation päätöksentekoon voi vaikuttaa jokainen, jolla on mahdollisuus perustella ehdotuksiaan hyödyntämällä relevanttia tietoa ja osaamistaan.

Parhaimpiin lopputuloksiin päästään intuitiivisen ja rationaalisen ajattelun toimiessa yhteistyössä (Salonen 2017, 26). Sparkmanin (2018, 160) mukaan esimiesten tulee hyödyntää kokemustaan ja intuitiota sekä saatavilla olevaa dataa tehdäkseen optimaalisia päätöksiä. Intuitiolla on paikkansa esimiestyössä, jossa menestymiseksi tarvitaan kokonaisvaltaista näkemystä, päätöksentekoa ja toiminnan kehittämistä. Esimiehen tehtävänä on havaita hiljaisia signaaleja työyhteisössä tapahtuvista muutoksista ja todentaa niitä ihmisten kanssa keskustelemalla ja muita tietoja hyödyntämällä. (Salonen 2017, 100.) Sparkmanin (2018, 159) mielestä, kun esimiehille mahdollistetaan riittävän autonominen päätöksenteko, he pystyvät tekemään positiivisiin tuloksiin johtavia ja yritykselle arvoa tuottavia päätöksiä. Kestin (2010, 9) mukaan esimiehillä ja johdolla tulee olla riittävästi tietoa henkilöstötuottavuuden kehittämisestä ja sen muuttamiseen tarvittavat keinot ja menetelmät käytettävissä. HR-raportointia ja analytiikkaa voidaan pitää toimivana työkaluna, mikäli

esimiehet tekevät niistä tietoja saatuaan muutoksia ja parempia päätöksiä kuin he olisivat tehneet ilman tietoa (Kavanagh ym. 2012, 157). Kudyba (2014, 44) huomauttaa datan arvon realisoituvan vasta kun sitä hyödynnetään päätöksenteon tukena ja strategisten hankkeiden ohjaamisessa.

2.4 Henkilöstöpääoman analytiikka osana liiketoimintatiedon hallintaa

Liiketoimintatiedon hallintaa ja analytiikkaa (engl. Business Intelligence, Business Analytics) voidaan pitää kattokäsitteenä toiminnalle, joka sisältää datan käsittelyyn liittyvän arkkitehtuurin, työkalut, tietovarastot, sovellukset ja menetelmät. Sen tehtävänä on mahdollistaa datan käsittely, muokkaaminen ja liiketoiminnan kannalta tarvittavien analyysien tekeminen. Analysoimalla dataa liiketoimintajohto saa arvokasta tietoa ja uusia näkökulmia liiketoimintapäätösten tekemiseksi. (Sharda, ym. 2018, 42.) Kavanaghin ym. (2012, 53) mukaan liiketoimintatiedon hallinnan tavoitteena on tukea organisaatiota tekemään aikaisempaa parempia päätöksiä. Liiketoimintatiedon hallinta on luonteeltaan jatkuva prosessi, jossa kerätään dataa käsiteltäväksi ja analysoitavaksi tuottaen siitä informaatiota sisältäviä raportteja. Liiketoimintajohto käyttää raporteista saamia tietoja päätöksenteossa ja valitsee toimenpiteitä, jotka edistävät liiketoimintaprosesseja haluttuun suuntaan. Muutokset liiketoimintaprosesseissa tuovat uutta dataa analysoitavaksi ja raportoivaksi johdolle. (Sharda ym. 2018, 124-125.) Liiketoimintatiedon hallinnassa dataa voidaan kerätä useasta tietolähteestä ja koota säilytettäväksi yhteen tietovarastoon, josta noudettua dataa voidaan käyttää toistumiskaavojen löytämiseen ja ongelmien diagnosoimiseen. Liiketoimintatiedon hallinnassa dataa pyritään esittämään johdolle selkeinä kuvaajina ja raportointinäkyminä, jotka tukevat heidän päätöksentekoaan. (Kavanagh ym. 2012, 53-54.) Shardan ym. (2018, 156) mukaan liiketoimintatiedon hallinta tukee faktapohjaista päätöksentekoa.

Liiketoimintatiedon hallinnan ja analytiikan yhtenä soveltamisalueena voidaan pitää henkilöstöpääoman raportointia ja analytiikkaa. Henkilöstöpääoman raportoinnista ja analytiikasta löytyy useita englannin kielisiä käsitteitä, kuten "HR Analytics" (Edwards & Edwards 2019, 3), "Workforce Analytics" (Sparkman 2018, 157; Kavanagh ym. 2012, 152; Guenole, Ferrar & Feinzig 2017, 5), "Human Capital Analytics" (Lawler & Boudreau 2018, 82), "Talent Analytics" (Bersin 2013, 54) ja "HR Analytics" (Bailey ym. 2018, 337). Tässä kehittämissuunnitelmassa käytetään käsitteitä henkilöstöpääoman analytiikka ja HR-analytiikka, joiden katsotaan toimivan toistensa synonyymeina. Sparkman (2018, 4-5) esittää henkilöstöpääoman analytiikan tukevan strategista henkilöstövoimavarojen johtamista. Edwardsin & Edwardsin (2019, 3) mukaan HR-analytiikan avulla pyritään tukemaan liiketoiminnallisten haasteiden ratkaisua. HR-analytiikalla haetaan vastauksia kysymyksiin, kuten miksi tapahtui, miksi tapahtuu ja milloin se tapahtuu uudelleen (Sparkman 2018, 157). HR-analytiikan

avulla pystytään tunnistamaan henkilöstöriskejä, joita pyritään ennaltaehkäisemään strategisessa henkilöstövoimavarojen suunnittelussa ja johtamisessa (Sparkman 2018, 171).

Henkilöstöpääoman analytiikan avulla voidaan pyrkiä ratkomaan eri syistä johtuvia ja eri aikoina aiheutuvia liiketoimintaan vaikuttavia ja kustannuksia aiheuttavia häiriöitä, jolloin ongelman aiheuttajan tunnistaminen on tärkeää. Vaihtoehtoisesti HR-analytiikalla voidaan hakea uusia mahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämiseksi. Henkilöstöpääoman analytiikka auttaa myös tutkimaan organisaatiossa vallitsevia mysteerejä tai ilmiöitä ja tunnistamaan eri asioiden välisiä yhteyksiä. Joskus tämä mahdollistaa myös väärinymmärrysten ja väärinkäsitysten korjaamisen johdolle ja esimiehille. Analytiikka auttaa näkemään henkilöstötyön vaikuttavuuden esimerkiksi silloin kun tehdään investointipäätöstä uudesta koulutusohjelmasta ja johto haluaa ymmärtää ohjelman taloudellisen vaikutuksen liiketoiminnalle. Samoin analytiikalla voidaan selvittää mitkä käytetystä kehittämistoimenpiteistä olivat kaikista vaikuttavimpia, jotta niiden käyttöä voidaan laajentaa. Henkilöstöpääoman analytiikka on myös tulosorientoitunutta ja se pyrkii selvittämään, mikä on tavoitellulla ratkaisulla saatava tulos ja hyöty. Tulsoorientoitunut liiketoimintajohto arvostaa, kun HR-työn pystyy yhdistämään liiketoimintaan ja näyttämään sen rahallisen arvon. Johdonmukainen ja ymmärrettävä henkilöstöpääoman analytiikka auttaa myös johtoa näkemään henkilöstön investointina kulujen sijasta. (Philips & Phillips 2015, 31-32.)

Henkilöstöpääoman analytiikka voi pitää sisällään myös yksittäisiä tietystä tarpeesta käynnistettyjä tutkimusprojekteja. Analyttiset tutkimusprojektit voidaan jakaa viiteen tyyppiin sen mukaan mitä halutaan tutkia ja saada selville. Erilaisia tutkimustyyppejä ovat tiedon muuttaminen rahalliseen arvoon, muuttujien välisen kausaalisuuden tunnistaminen, ennusteen analysoiminen, vaikuttavuuden analysoiminen ja toimenpiteiden vaikutusten analysoiminen. (Philips & Phillips 2015, 16; 23-26.) Tutkimusprojektin avulla saatua tietoa voidaan hyödyntää mittareiden laadinnassa ja liiketoimintatiedon jatkuvassa monitoroinnissa ja seuraamisessa.

Sharda ym. (2018, 49) mukaan liiketoimintatiedon hallinta ja analytiikka voidaan jakaa kolmeen päätasoon, joita ovat kuvaileva, ennustava ja ohjaava analytiikka (kuvio 2). Mallia voidaan pitää kuvauksena siitä, kuinka pitkälle edistynyttä analytiikan hyödyntäminen on yrityksessä. Yrityksen on ensin saavutettava riittävä kyvykkyys tuottaa raportointia ja analytiikkaa oman liiketoimintansa kehittämiseksi, jotta se voi edetä seuraavalle vaativammalle tasolle. (Sharda ym. 2018, 49; Philips & Phillips 2015, 10-13.) Sparkman (2018, 169) jakaa HR-analytiikan maturiteettimallin tarkemmin neljään osaan, joita ovat peruseräraportointi, raportointinäkömien ja mittarien avulla tapahtuva raportointi, kuvaava analytiikka (engl. Descriptive Insights) ja ennustava analytiikka (engl. Predictive Insights). Bershinin

(2013, 54-55) mukaelma analytiikan maturiteettimallista jakaa toiminnan operatiiviseen raportointiin, kehittyneempään raportointiin, edistyneeseen analytiikkaan ja ennustavaan analytiikkaan. Edwards & Edwards (2019, 62) mukaan kuvaavan analytiikan käyttö on tyyppistä monille yrityksille, mutta niiden kyvykyys myös usein rajautuu pelkästään siihen. HR-analytiikkaa voidaan pitää pitkälle kehittyneenä, kun organisaatio tunnistaa sen tuomat haasteet ja mahdollisuudet sekä hyödyntää erilaisia viitekehyksiä ja tekniikoita liittäen löytämiään havaintoja liiketoiminnallisiin tuloksiin. Tämä edellyttää HR-ammattilaisilta strategista ymmärrystä ja vuorovaikutusta johdon kanssa. (Philips & Phillips 2015, 10.)



Kuvio 2. HR-analytiikan maturiteettimalli (mukaillen Sharda ym. 2018, 49; Philips & Phillips 2015, 13)

2.4.1 Kuvaileva analytiikka

Jotta strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa voidaan tehdä henkilöstöön liittyviä suunnitelmia tulevaisuuteen, on ymmärrettävä mitä tapahtuu tällä hetkellä ja on tapahtunut silloin, kun niillä on vaikutusta henkilöstön onnistumiseen myös tulevaisuudessa (Sparkman 2018, 187). Kuvaileva eli raportoiva analytiikka (engl. Descriptive Analytics) kertoo mitä organisaatiossa on tapahtunut tai tapahtuu parhaillaan. Kuvailevaa analytiikkaa kutsutaan myös liiketoimintatiedon raportoinniksi, koska se sisältää toimenpiteitä, jotka summaavat ja yhdistävät liiketoiminnan aktiviteetteja raporteiksi. Kuvailevassa analytiikassa tehdään staattisia tilannekatsauksia hyödyntäen liiketoimintajärjestelmistä tai tietovarastoista saatavia tapahtumatietoja. Tiedot raportoidaan ennalta määritetyn aikaikkunan sisällä tai tietyltä päivältä. Kuvaileva analytiikka voi olla myös tiettyyn tarpeeseen vas-

taavaa tilannekohtaista eli Ad Hoc -raportointia. (Sharda ym. 2018, 156-157.) Kuvailevassa analytiikassa voidaan selvittää toteutettujen ohjelmien ja toimenpiteiden arvo liiketoiminnalle ja sen avulla voidaan arvioida kuinka niitä tulisi jatkokehittää lisäarvon luomiseksi. Työkaluina voidaan hyödyntää HR-mittareita, tuloskortteja ja raportointinäkymiä, joiden avulla saadaan nopeasti selville henkilöstöasioiden tila. (Philips & Phillips 2015, 10-11.) Kuvaileva analytiikka siis esittää yrityksessä vallitsevia ilmiöitä, trendejä ja seurauksia jo tehdyistä liiketoimintapäätöksistä.

Henkilöstöpääoman perusraportointia tyypillisesti toteutetaan HR-järjestelmästä Excel-työkirjoihin ladatun datan avulla ja laatimalla henkilöstöä kuvaavia perustietoja (Sparkman 2018, 169). Ad Hoc -raportoinnilla tarkoitetaan niitä tilanteita, joissa käyttäjä haluaa selvittää datasta vastausta sellaiseen kysymykseen mitä ei ole aikaisemmin esitetty (Kavanagh ym. 2012, 54). Erikseen tehtäviä Excelissä työstettäviä raportteja voidaan pitää varsin työläinä verrattuna HR-järjestelmistä saataviin valmisraportteihin. Kavanagh ym. (2012, 155) mukaan yritykset pystyvät nykyään HR-järjestelmissään sähköisten HR-prosessien avulla keräämään, analysoimaan ja jakamaan tietoa reaaliajassa esimiehille ympäri organisaation, mikä on mahdollistanut johdonmukaisemman ja systemaattisemman raportoinnin tuottamisen. HR-järjestelmien avulla liiketoimintajohdolle ja esimiehille avautuu mahdollisuus tarkastella henkilöstötietoja hyödyntämällä erilaisia raportointinäkymiä (engl. Dashboards). Visuaaliset raportointinäkymät kokoavat tietoja yhteen eri raporteilta ja ne mahdollistavat keskeisten HR-mittareiden helpon saatavuuden, nopean silmäilyn ja mahdollisuuden porautua syvemmälle tietoon. (Kavanagh ym. 2012, 158; Sparkman 2018, 169.) Kudyba (2014, 25) pitää raportointinäkymiä tarpeellisina, sillä johdolla ei ole riittävästi aikaa tutkia ja porautua syvemmälle dataan.

Yrityksessä seurattavat mittarit ovat tyypillisesti kuvailevaa analytiikkaa eli ne kertovat jo tapahtuneista tai parhaillaan tapahtuneista asioista ja lopputuloksista. Kavanagh ym. (2012, 53) mukaan HR-mittarit ovat dataa, jotka kuvaavat organisaation suorituskykyä. Sparkmanin (2018, 169) mielestä HR-mittareiden laadinnassa tärkeää on liiketoimintatuntemus eli kyky valita liiketoimintaa parhaiten tukevat mittarit liiketoimintajohdon seurattavaksi. Kavanagh ym. (2012, 156) mukaan organisaatioissa seurattavien HR-mittareiden valinta on historiallisesti perustunut saatavilla olevaan dataan, mikä on painottanut erityisesti kirjanpidon taloudellisia tunnuslukuja. Kestin (2010, 239) mukaan mittareiden lisäksi toiminta tulee systematisoida siten, että kullekin mittarille asetetaan hälytysraja-arvot, joiden alitus johtaa kyseisen mittariin vaikuttavien asioiden tarkasteluun ja korjaavista toimenpiteistä sopimiseen. Yleisesti käytetty tapa on ns. liikennevalomalli, jossa vihreä osoittaa mittarin olevan yli tavoitteen, keltainen on tavoitteessa ja punaisella oleva mittari on

alle tavoitteen. Keskeisillä suorituskykyä kuvaavilla (engl. KPI, Key Performance Indicators) mittareilla on tyypillisesti myös aikaulottuvuus eli ennalta määritelty aikaikkuna, johon mennessä tavoite tulee saavuttaa ja mittarin arvo osoittaa nykyhetken tilanteen suhteessa tavoitteeseen ja jäljellä olevaan aikaan. Mittarin arvo voidaan myös mitata keskiarvoon, mediaaniin tai benchmarkiin eli verrokkiryhmän parhaimpaan tulokseen. (Sharda ym. 2018, 201.) Tiedon näyttämässä olennaista on osoittaa, onko nykyinen tilanne halutun mukainen ja onko kehitymissuunta positiivinen vai negatiivinen suhteessa tavoitteeseen. Mikäli tätä ei pystytä osoittamaan, on tiedon tulkitseminen aikaa vievää ja voi johtaa jopa vääränlaisiin tulkintoihin. (Sharda ym. 2018, 145.)

Monissa yrityksissä toteutetaan perinteisesti henkilöstötutkimuksia vähintään kerran vuodessa. Henkilöstötutkimus toimii yleisnimityksenä erilaisille ilmapiirikartoituksille ja työskentelyoloselvityksille. Henkilöstötutkimuksella selvitetään henkilöstön mielipiteitä työtyytyväisyydestä, työilmapiiristä, johtamisesta, jaksamisesta ja tehtyjen toimenpiteiden onnistumisesta. Henkilöstötutkimus on hyvä toteuttaa säännöllisesti, jolloin saadaan hyödyllistä tietoa johdolle ja HR:lle eri osa-alueiden kehitymisestä eri puolilla organisaatiota. Tutkimustulosten hyödyntäminen on tärkeää eli tutkimuksen tulisi johtaa kehittämistoimenpiteisiin, jotka tähtäävät työtyytyväisyyden myönteiseen kehittymiseen. (Österberg 2015, 29 – 30.) Henkilöstötutkimuksiin liittyy myös erinäköistä problematiikkaa. Ilmapiirikartoituksessa osa vastaajista saattaa muistella vanhoja negatiivisia tapahtumia, koska ikäviin asioihin liittyvä vahva tunnelataus pitää asian muistissa pitkään. Henkilöstön hiljainen tieto voi olla siis organisaation kannalta hyödyllistä tai haitallista. (Kesti 2010, 74.) Tämä voi joskus johtaa myös väärin tulkintoihin ja siten väärin valittuihin toimenpiteisiin. Koska henkilöstötutkimus on staattinen läpileikkaus organisaation tilasta, voidaan sen katsoa edustavan kuvailevaa analytiikkaa. On myös esitetty kerran vuodessa tehtävän henkilöstökyselyn sijaan tehtävän useammin pienemmällä otannalla toteutettua kyselyitä. Kymmenesosan henkilökuntaa sisältävän tutkimuksen etuna on yhden datapisteen sijaan kymmenen datapistettä, mikä auttaa paremmin johtoa hahmottamaan kokonaiskuvan vuoden aikana tapahtuneista asioista ja trendien kehityksestä (Marr 2018, 87). Henkilöstötutkimusten tekeminen on tärkeää, sillä hyvä työviihtyvyys vähentää vaihtuvuutta ja se saattaa siirtää työntekijän eläkepäätöstä hieman kauemmaksi. (Kesti 2010, 220.)

Henkilöstöpääoman analytiikassa yhtenä tutkimuskohteena voi olla kahden tai useamman muuttujan välisen yhteyksien ja syy- ja seuraussuhteiden eli kausaliteetin etsiminen. Korrelaatio- ja regressioanalyysit auttavat tutkijaa ymmärtämään onko tutkittavilla muuttujilla vaikutusta toisiinsa. Menetelmillä voidaan tutkia, onko esimerkiksi enemmän ja vähemmän omistautuneiden työntekijöiden suoriutumisessa eroja. Analysoimalla pyritään paitsi

osoittamaan, että muuttujien välillä on olemassa korrelaatio, mutta myös viittaako korrelaatio muuttujien väliseen syy- ja seurausyhteyteen. (Philips & Phillips 2015, 17-18.) Edwards & Edwards (2018, 74-75) tarkentavat, ettei korrelaatio itsessään suoraan osoita muuttujien välistä kausaliteettia. Analyysi ei siis välttämättä suoraan osoita syy- ja seurausyhteyttä, mutta korrelaatio voidaan löytää matemaattisen laskennan avulla. Philips & Phillipsin (2015, 18) mukaan syy- ja seuraussuhteen selvittämiseksi voidaan käyttää erilaisia tekniikoita, kuten valikoitujen fokusryhmien haastatteluita ja kyselyitä, aivoriihiä, ideointia, simulointia, mindmap- tai voimakenttäanalyysiä. Kausaliteetin tunnistaminen poikkeaa tyypillisestä henkilötiedon raportoinnista, joten se kuvastaa kuvailevan analytiikan edistyneempää käyttöä. Kausaliteetin tunnistaminen ei kuitenkaan vielä välttämättä ennusta tulevaisuutta, mutta se kertoo muuttujilla olevan yhteys toisiinsa historiatiedon perusteella.

2.4.2 Ennustava analytiikka

Ennustava analytiikka (engl. Predictive Analytics) pyrkii tilastollisten menetelmien ja tiedonlouhinnan avulla selvittämään mitä todennäköisesti tapahtuu tulevaisuudessa. Ennustavan analytiikan sovelluksilla voidaan esimerkiksi selvittää asiakkaan luottoriskiä hänen hakiessaan asuntolainaa tai ennustaa mitä asiakas todennäköisesti ostaisi seuraavaksi. Ennustava analytiikka käyttää tekniikoita, kuten luokittelua, loogista regressiota, päätöspuuta, neuroverkkoja, klusterointia ja tiedon louhintaa, joiden avulla pyritään selvittämään syy- ja seuraussuhteita eri asioiden välillä. (Sharda ym. 2018, 51.) Sparkmanin (2018, 171) mukaan ennustavassa analytiikassa (engl. Predictive Insights) pyritään ennustamaan mitä tulee tapahtumaan tulevaisuudessa. Ennustava analytiikan avulla voidaan pyrkiä tunnistamaan henkilöstöpääoman ja liiketoiminnan tunnuslukujen välillä olevia yhteyksiä hyödyntämällä historiadataa ja laatimalla sen pohjalta ennusteita. Ennustava analytiikka hakee vastauksia kysymyksiin mitä voisi tapahtua ja milloin. (Philips & Phillips 2015, 11.)

Ennustavassa analytiikassa selvitetään millaisia vaikutuksia tietynlaisilla henkilöstöä koskevilla ratkaisuilla voisi olla tietyssä tapahtumassa tai tiettyjen ehtojen vallitessa (Philips & Phillips 2015, 11). Kavanagh ym. (2012, 159) mukaan ennustavalla analytiikalla voidaan pyrkiä mallintamaan mitä vaikutuksia hypoteettisilla muutoksilla on organisaatiolle ja henkilöstölle. Henkilöstöpääoman analytiikassa voidaan tutkia henkilöstöön liittyviä ilmiöitä ennustavan mallin avulla ja pyrkiä sen avulla osoittamaan ennuste tiettyjen muuttujien suhteen. Tämä edistyneempi analyysi edellyttää, että tutkittavien muuttujien välinen kausaliteetti on jo voitu todistaa. Mallissa keskeistä on se, että itsenäiseksi muuttujaksi (engl. Independent variable) tunnistettu muuttuja ennustaa siitä riippuvaisen muuttujan (engl. Dependent variable) käyttäytymistä. Joissakin organisaatioissa ja tutkimuksissa on to-

dettu, että esimerkiksi terveystilastatustatus ennustaa poissaoloja, poissaolot ennustavat tuotavuutta, soveltuvuusarviointin tulokset ennustavat hyvää suoriutumista ja palkitseminen vaikuttaa vaihtuvuuteen. (Philips & Phillips 2015, 18-19.) Sparkmanin (2018, 171) mukaan ennustavan analytiikan hyödyntäminen edellyttää sen tekijöiltä syvällisempää osaamista tilastollisista analyysimenetelmistä ja koneoppimisesta.

Ennustamisen lähtökohtana oletetaan, että tiettyjen muuttujien kesken voidaan havaita olevan vaihtelua ja sitä aiheuttavia tekijöitä eli syitä vaihtelulle voidaan tunnistaa. Näitä kutsutaan itsenäisten muuttujien lisäksi selittäviksi tai ennustavaksi tekijöiksi (engl. Predictors) tai ajureiksi (engl. Drivers), jotka joko lisäävät tai vähentävät vaihtelun määrää datassa. Vaihtelua on esimerkiksi työntekijöiden kesken erilaiset työsuoritukset ja selittävänä tekijänä voidaan tunnistaa olevan korkea motivaatio ja vahva osaaminen. Toiseksi ennustamisessa pyritään mallintamaan miten ilmiön lopputulosta kuvaava muuttujan (engl. Outcome variable) eli riippuvaisen muuttujan arvo vaihtelee eri tilanteissa selittävien tekijöiden muuttuessa, kuten esimerkiksi miten työsuoritukset muuttuvat, jos kaikkien työntekijöiden motivaatio ja osaaminen kehittyy myönteisesti. Kolmanneksi ennustavaa analytiikan tunnusmerkistöön kuuluu se, että rakennettua mallinnusta hyödynnetään sen arvioimiseksi miten nykyinen tai muuttuva henkilöstö saattaisi käyttäytyä tulevaisuudessa tiettyjen olosuhteiden vallitessa ja tätä tietoa hyödynnetään tulevaisuuteen kohdistuvien päätösten tekemisessä. (Edwards & Edwards 2019, 6-7.)

Ennustavaan analytiikkaan liittyy myös suunniteltujen toimenpiteiden vaikuttavuuden analysointi ja investoinnin tuoton laskenta (engl. ROI, Return On Investment). Vaikuttavuuden analysoinnissa pyritään osoittamaan henkilöstötuottavuutta parantavan toimenpiteen vaikuttavuutta ja investoinnista saatavaa tuottoa. Liiketoimintajohtoa kiinnostaa erityisesti ymmärtää ehdotetun toimenpiteen arvo yritykselle. Koska analyysi on työlästä toteuttaa, sitä kannattaa hyödyntää silloin kun halutaan perustella varsin kalliiden ja tärkeiden toimenpiteiden investointipäätöstä. (Philips & Phillips 2015, 19-20.) Takaisinmaksun ennustamisessa pyritään ennustamaan potentiaalista hyötyä ennen kuin toimenpide käynnistetään. Tässä arvioinnissa ennustetaan toimenpiteen vaikutus, määritellään sille rahassa mitattava arvo ja verrataan sitä ehdotetun toimenpiteen tai ratkaisun kustannuksiin. Esimerkkinä takaisinmaksun ennustamisesta voi olla suunnitellun muutosohjelmien vaikuttavuuden analysoiminen ja paremman ymmärryksen luominen ennen kuin ohjelma päätetään varsinaisesti käynnistää. (Philips & Phillips 2015, 22; 26.) Takaisinmaksun ennustamisessa pyritään osoittamaan toimenpiteen hyödyt suhteessa sen toteuttamiseen vaadittavista kustannuksista ennen kuin toimenpide päätetään toteuttaa, joten sen voidaan katsoa täyttävän ennustavan analytiikan tunnusmerkkejä.

Kiinnostus tiedonlouhintaan on lisääntynyt HR-prosessien muuttuessa digitaalisiksi (Kavanagh ym. 2012, 159). Shardan ym. (2018, 231) mukaan tiedonlouhinnan tekniikoita ja teknologioita menestyksekkäästi hyödyntävät organisaatiot tehostavat päätöksentekoaan ja saavuttavat strategisen kilpailuedun kilpailijoihinsa nähden. Kavanagh ym. (2012, 53-54) mukaan tiedonlouhinnan avulla pyritään tunnistamaan suuressa datajoukossa esiintyviä toistumiskaavoja, jotka viittaavat muuttujien väliseen kausaliteettiin ja saatua tietoa pyritään hyödyntämään päätöksenteon vahvistamisessa. Sharda ym. (2018, 215) mukaan tiedonlouhinta on yleisesti määriteltynä tapa luoda datasta tietoa. Tarkemman määritelmän mukaan tiedonlouhinnalla tarkoitetaan tilastotieteitä, matematiikkaa ja tekoälyä yhdistelevää prosessia, jonka avulla suuresta datamäärästä voidaan luoda hyödyllistä tietoa. Se voi tarkoittaa esimerkiksi loogisten kaavojen tunnistamista ja syy- ja seuraussuhteiden osoittamista. (Sharda ym. 2018, 222; 231.) Kavanagh ym. (2012, 159) huomauttavat, että tiedonlouhinnassa saadut löydökset voivat kuitenkin joskus olla jopa järjettömiä ja vääriä, koska havainnot perustuvat tilastolliseen laskentaan. Koneen tekemät löydökset tulee kyetä myös perustelemaan loogisesti todeksi, mikä monesti jää kuitenkin ihmisen tehtäväksi.

Tiedonlouhinnassa käytettävät menetelmät voidaan jakaa neljään ryhmään. Assosiaatioilla tarkoitetaan kahden eri muuttujan välillä olevia yhteyksiä. Ennusteiden avulla voidaan päätellä tulevia tapahtumia aikaisempien tapahtumien perusteella, kuten esimerkiksi tietyn päivän asiakasmäärä tai tietyn kuukauden sairauspoissaolojen määrä. Klusteroimalla voidaan muodostaa ryhmiä tiettyjen tunnusmerkkien avulla, kuten esimerkiksi segmentoida asiakkaita heidän demografien ja aikaisemman ostoskäyttäytymisen mukaan. Niin sanottu peräkkäiset tapahtumasarjat selvittävät aikaan sidottuja todennäköisyyksiä, kuten esimerkiksi asiakkaalla on pankkitili, kunnes jokin tapahtuma saa hänet avaamaan lisäksi sijoitustilin. (Sharda ym. 2018, 225-226.) Sparkmanin (2018, 55) mukaan henkilöstön segmentoinnissa (engl. Workforce Segmentation) henkilöstö ryhmitellään yrityksen tarpeiden mukaisesti ja ryhmittelyssä voidaan käyttää apuna erilaisia tekijöitä, kuten työvoiman kriittisyyttä, saatavuutta, maantieteellisen sijaintia tai osaamista ja kykyjä. Henkilöstön segmentointi on strategista henkilöstövoimavarojen johtamista silloin kun sitä hyödynnetään riskienhallinnassa ja investointipäätösten tukena. Segmentoinnin avulla yritys voi priorisoida mihin henkilöstöryhmiin se kohdentaa kehittämistoimenpiteet, jotta ne olisivat strategian kannalta järkevästi kohdennettuja. Oikeanlaisten segmenttien määrittely on tärkeää, sillä muuten yritys haaskaa resurssejaan toimenpiteiden kohdentamisessa väärille ryhmille. (Sparkman 2018, 56; 71; 79.)

2.4.3 Ohjaava analytiikka

Analytiikan edistynein muoto on ohjaava analytiikka. Ohjaava analytiikka (engl. Prescriptive analytics) avustaa päätöksenteossa selvittämällä eri vaihtoehtoista yrityksen kannalta parhaan mahdollisen ratkaisun optimaalisilla kokonaiskustannuksilla. Se tukee päätöksen tekemistä ennustamalla eri ratkaisuvaihtoehtojen mahdollisia vaikutuksia huomioiden nykytilanne, valitut toimenpiteet ja niiden johdosta ennustetun tulevaisuuden. Tarkoituksena on tarjota johdon avuksi suositus jonkin toimenpiteen tekemiseksi halutun tavoitteen saavuttamiseksi. Suositukset voivat olla esimerkiksi kyllä tai ei -tyyppisiä vaihtoehtoja tiettyyn ongelmaan liittyen tai optimaalisen tuloksen löytäminen. Ohjaava analytiikka automatisoi jossain määrin päätöksentekoprosessia ehdottamalla optimaalisia ratkaisumalleja ja niiden pohjalta johto voi tehdä liiketoimintapäätöksiä. Ohjaavalla analytiikalla tarkoitetaan teolliseen malliin perustuvaa päätöksentekoa (engl. Model-Based Decision Making). (Sharda ym. 2018, 52-53; 347.) Ohjaava analytiikka voi kertoa mikä on optimaalisin työtehtävästä maksettava palkka ottaen huomioon työpanoksesta saatava hyöty yritykselle sekä muut asian kannalta merkitykselliset seikat. Tyypillisesti ohjaavan analytiikan avulla saadaan paras vaihtoehto puntaroitavaksi, mutta lopulta ihminen tekee päätöksen.

Ohjaavassa analytiikassa keskeisintä on ongelman mallintaminen, jossa ongelma käsitellään matemaattisen mallin avulla ja sille löydetään looginen ratkaisuehdotus. Mallinnuksessa voidaan suunnitella mille henkilöstöryhmälle toimenpiteet kannattaa kohdentaa, kun käyttöön varattu budjetti ja haluttu lopputulos on määritelty. Panos- ja tuottosuhteen maksimointiin ja todennäköisyyksiin perustuva malli pyrkii antamaan arvokasta tietoa päätöksenteon tukemiseksi. Käytettävät mallit on valittava tutkittavan ongelman tai ilmiön mukaan ja ratkaisun löytämiseen on tyypillisesti valittavissa lukuisia eri tekniikoita. (Sharda ym. 2018, 348-350.) Kavanagh ym. (2012, 160) mukaan henkilöstöpääoman mallintamisessa (engl. Workforce Modelling) pyritään selvittämään, kuinka henkilöstöpääomaan kohdistuvat vaatimukset muuttuisivat tietynlaisessa skenaariossa, kuten organisaatiomuutoksessa, fuusiossa tai uuden liiketoiminta-alueen käynnistämisessä. Mallinnuksesta saatu tieto kertoo mikä on optimaalisin ratkaisuvaihtoehto, joten se liiketoimintajohtoa näihin muutoksiin liittyvien päätösten tekemisessä.

Ohjaava analytiikka tarvitsee toimiakseen ennustamiseen kykenevän mallin ja runsaasti historiadataa. Tietokoneiden laskentatehojen kehittyminen on mahdollistanut tekoälyyn perustuvien mallien hyödyntämisen liiketoiminnan kehittämisessä. Ihminen on valjastanut koneen tukemaan tiedon prosessointia, jossa koneiden laskentateho voittaa ihmisen kyvyt. Päätöksenteon automatisointi voi olla myös vaarallista. Tekoäly voi pahimmillaan toistaa ihmisen aikaisemmin tekemät virheet, sillä se oppii historiadan avulla. (Edwards & Edwards 2019, 466-467.) Dufvan (2020, 39) mukaan tekoälylle annettaessa enemmän

päättäntävaltaa, lisääntyy myös huoli sen ymmärrettävyydestä ja läpinäkyvyydestä. Internetissä toimiva kauppajätti Amazon päätti keskeyttää tekoälyyn perustuvan rekrytointijärjestelmänsä käytön, kun sen havaittiin suosivan mieshakijoita. Amazon pyrki hakemaan vastaavaa kilpailuetua rekrytointiprosessiinsa kuin mitä se pystyi jo hyödyntämään netti-kauppansa automatisoinnissa. Yritys opetti tekoälyä lukemaan valtavan määrän 10 vuoden aikana kertyneitä hakemuksia ja sen tavoitteena oli tunnistaa parhaimmat hakijat heitä automaattisesti pisteyttämällä. Koska IT-alalla miespuolisia työntekijöitä on tyypillisesti naisia enemmän ja se näkyi luonnollisesti hakemusten määrissä, tekoäly päätyi lopulta suosimaan mieshakijoita naisten kustannuksella. Amazon päätyi lopettamaan rekrytointityökalunsa käytön ja julkisesti korosti työyhteisössään arvostettavan henkilöstön diversiteettiä ja yhdenvertaisuutta. Amazon on aikaisemmista kokemuksistaan oppineena käynnistänyt uusia hankkeita tekoälyn hyödyntämiseksi HR-prosessien kehittämisessä (Guardian 2018.)

2.5 Aikaisempi tutkimus HR-analytiikasta

Henkilöstöpääoman analytiikkaa on tutkittu erityisesti kansainvälisesti, mutta jonkin verran myös Suomessa. Alalta löytyy paljon niin kaupallisia kuin tieteellisiäkin tutkimuksia ja julkaisuja. Kansainvälisellä tasolla merkittävimpiin alan tutkijoihin kuuluu henkilöstöpääoman analytiikan keksijänä pidetty Jac Fitz-enz. Tom Davenport on tehnyt lukuisia julkaisuja vakuuttaakseen organisaatioiden ylintä johtoa henkilöstöpääoman analytiikan hyödyistä. ROI-instituutin Patricia ja Jack Phillips ovat tutkineet erityisesti ROI-laskennan hyödynnettävyyttä liiketoiminnassa. Martin R. Edwards ja Kirsten Edwards ovat tehneet tutkimustyötä ennustavan analytiikan hyödyntämiseksi useissa organisaatioissa. Suomessa henkilöstöpääoman tuottavuutta ovat tutkineet esimerkiksi Marko Kesti ja Ossi Aura. Merkittäviä kaupallisia julkaisijoita ovat esimerkiksi Gartner, IBM, Deloitte ja Ernst & Young. Aiheesta löytyy myös jonkin verran Suomessa tehtyjä opinnäytetöitä, joita on tarkemmin referoitu tässä luvussa.

Kempainen (2015) on tutkinut diplomityössään henkilöstöpääoman analytiikan merkitystä organisaation suorituskyvylle ja tuottavuudelle sekä mitä lisäarvoa henkilöstöön liittyvän tiedon analysoiminen tuo päätöksenteon tueksi. Tutkimuksen teoreettisen viitekehänsä Kempainen on rakentanut tiedonhallinnasta analytiikan perustana ja henkilöstöpääomasta organisaation tuottavuuden rakentajana. Tutkimuksen empiirinen osio on toteutettu haastattelemalla eri organisaatioiden henkilöstöammattilaisia ja neljää ulkopuolista asiantuntijaa. Kempaisen diplomityön tutkimustulokset osoittavat, että analytiikkaa voidaan hyödyntää henkilöstöpääoman kokonaiskuvan luomisessa, tuottavuutta edistävien tekijöiden kuvaamisessa sekä organisaation suorituskyvyn ja tuottavuuden parantamisessa. (Kempainen 2015, 5; 9-10; 97-109.)

Dahlbom & Siikanen (2016) selvittivät Pro Gradu -tutkielmassaan kuinka big dataa ja analytiikkaa hyödynnetään yhdeksän suomalaisen suuryrityksen henkilöstötoiminnoissa. Teoreettinen viitekehys rakentuu henkilöstötoiminnon roolin ja sen hyödyntämien mittareiden määrittelystä sekä big datan ja analytiikan hyödyntämismahdollisuuksista henkilöstötoiminnon näkökulmasta. Dahblom & Siikanen (2016, 83-84) havaitsivat tutkimuksessaan, että tutkitut HR-ammattilaiset kokivat uusien osaamisvaatimusten muuttavan heidän rooliin konsultatiivisempaan ja päätöksentekoa tukevaan suuntaan. Tutkimuksessa selvisi, että mielenkiintoa analytiikan hyödyntämiseen löytyi tutkituissa yrityksissä, mutta sitä ei ole kyetty hyödyntämään tavoitellulla tavalla. Analytiikan hyödyntämismahdollisuuksia heikentäviksi tekijöiksi tunnistettiin henkilöstötoiminnon nykyinen osaaminen, liiketoimintaymmärryksen rajoittuneisuus, datan huono laatu tai sen puute sekä vanhentuneet järjestelmät, niiden yhteensopimattomuus tai niiden puuttuminen kokonaan. Tutkielmassaan Dahlbom ja Siikanen perehtyivät aiheeseen henkilöstöammattilaisia haastatteleamalla ja he esittävät yhtenä jatkotutkimuksen aiheeksi liiketoimintatiedon hallinnan ammattilaisten näkemyksiin syventymisen henkilöstöanalytiikan osalta. (Dahlbom & Siikanen 2016, 6-8; 81-89.)

Hjelmman (2017) selvittää Pro Gradu -tutkielmassaan miten työhyvinvoinnin johtamisessa voidaan hyödyntää HR-mittareita ja analytiikkaa tarkastelemalla eri toimialoilla toimivaa seitsemää suomalaista suuryritystä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on rakennettu kuvaamalla työhyvinvointi aineettoman pääoman näkökulmasta ja HR-analytiikka henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin johtamisen välineenä. Tutkielman mukaan kyseisissä organisaatioissa työhyvinvointiin liitettyjen haasteiden ymmärtämiseen uskottiin HR-analytiikan tuovan parempia valmiuksia, mutta työhyvinvoinnin johtamisessa toteutuvan HR-analytiikan käytön huomattiin olevan vielä kuitenkin vähäistä. Suurin osa tutkituista organisaatioista hyödyntää HR-analytiikkaa sen alimmalla eli kuvailevalla tasolla kun kahdessa yrityksessä käytännöt olivat hieman edistyksellisempiä. Tutkielman johtopäätöksissä todetaan HR-analytiikassa olevan potentiaalia, mutta se edellyttää runsaan datamäärän keräämistä yrityksen henkilöstöstä. Lisäksi nähtiin yleisesti HR-analytiikan mahdollisuuksien laajemman ymmärryksen hyödyntävän tutkittujen organisaatioiden henkilöstöjohtamista. (Hjelmman 2017, 8-9; 10-37; 40-52; 53; 81-90.)

Virkkunen (2017) tarkastelee Pro Gradu -tutkielmassaan etätyön johtamisen haasteita ja sitä, miten HR-analytiikka voi omalta osaltaan vastata näihin haasteisiin. Tutkielmassa haastateltiin neljän eri organisaation HR-johtoa ja esimiehiä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu etätyön johtamisen ja HR-analytiikan kirjallisuudesta ja tutkimustulok-

sista. HR-analytiikasta koettiin olevan eniten apua etätyöjohtamisen kohdalla työnteon tehokkuuden ja työajan seuraamiseen. Lisäksi haastateltavat olivat kiinnostuneita ymmärtämään, onko etätyöskentely perinteistä toimistotyöskentelyä tehokkaampi tapa asiantuntija-tehtävissä. Opinnäytetyössä kuitenkin todetaan, että analytiikan ollessa vielä niin vähäisessä käytössä oli esimieshaastateltavilla kohtalaisen vähän tietoa siitä mihin kaikkeen analytiikkaa voisi heidän työssään johtamisen kannalta hyödyntää. Tutkimuksessa nousi myös esille, että henkilöstöstä on saatavilla hyvinkin paljon erilaista dataa, mutta sitä ei vain edelleen käytetä minkäänlaisiin toimenpiteisiin. Johtopäätöksenä HR-analytiikka koettiin henkilöstöhallinnon tulevaisuudeksi ja siihen suhtauduttiin varsin positiivisesti. (Virkkunen 2017, 9-10; 17-37; 39-40; 57-65.)

Hyytiäinen (2019) selvittää Pro Gradu -tutkimuksessaan HR-analytiikan tilaa suomalaisissa organisaatioissa. Lisäksi hän tutki organisaatioiden käytössä olevia työkaluja sekä millainen merkitys HR-analytiikalla on organisaatioille. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu henkilöstöjohtamisen ja HR-analytiikan ympärille. Tutkimusaineisto muodostu kvantitatiivisesta aineistosta, jota kerättiin avoimella kyselyllä HR-analytiikasta kiinnostuneilta henkilöiltä Facebookissa toimivasta ryhmästä. Hyytiäinen toteaa tutkimuksensa johtopäätöksissä suomalaisten organisaatioiden HR-analytiikan olevan kuvailevalla tasolla. Vain muutamat tutkituista organisaatioista vaikuttivat hyödyntävän edistyneempiä analytiikan muotoja. Johtopäätöksenä Virkkunen piti myös sitä, että tutkituissa organisaatioissa HR-analytiikan kuviteltiin olevan hyödyllistä päätöksenteon tukena. (Hyytiäinen 2019, 11; 13-38; 40-42; 69-73)

Edellä kuvatut tutkimukset kertovat henkilöstöpääoman analytiikasta löytyvän potentiaalia yritysten liiketoiminnan kehittämiseksi. HR-analytiikan käyttäminen on vielä toistaiseksi jäänyt kuitenkin vähäiseksi johtuen HR-osaston analytiikkaosaamisen heikkoudesta, tietojärjestelmien yhteensopimattomuus ja datan laadusta. Tutkimuskatsauksen perusteella vaikuttaa siltä, että perinteinen HR-tiedon raportointi on tyypillisin henkilöstöpääoman analytiikan soveltamismuoto nykyisin. Näihin tutkimuksiin perehtymällä voidaan myös todeta HR-analytiikan olevan varsin ajankohtainen aihe. Tutkimuskatsauksen perusteella voidaan todeta, ettei Suomessa ole toteutettu vastaavaa opinnäytetyötä, joka keskittyisi nimenomaan tietyn organisaation HR-analytiikan käytäntöjen kehittämiseen.

2.6 Yhteenveto kirjallisuuskatsauksesta

Henkilöstöpääoman ymmärtäminen ja hyödyntäminen luo puitteet menestyvälle liiketoiminnalle. Henkilöstöpääoma käsitteenä on varsin kompleksinen ja sitä on pyritty määrittelemään eri tavoilla. Yhtenevää näille lukuisille määritelmille on se, että henkilöstöpääomaa pidetään abstraktina ja vaikeasti mitattavana asiana. Yrityksen fyysinen pääoma on sen

sijaan konkreettista ja helpommin mitattavaa. Tässä kehittämisprojektissa henkilöstöpääomaan lasketaan kuuluvan yrityksen aineettomat resurssit, joita ovat henkilöstöön liittyvät määrät, kyvyt, osamainen, kokemus, keskinäiset suhteet, asiakastuntemus, sitoutuneisuus ja hiljainen tieto (tutkimuskysymys A). Henkilöstöpääomaa voidaan mitata useilla eri tavoin sen laadullisia tai määrällisiä tekijöitä laskemalla. Henkilöstöpääoman merkitystä liiketoiminnalle voidaan analysoida ja mitata sen liiketoimintavaikutusten laskemisen avulla (tutkimuskysymys B). Yritykselle parempaa kannattavuutta ja kustannustehokasta toimintaa tavoitteleva liiketoimintajohto on kiinnostunut henkilöstövaikutteisten ilmiöiden kustannuksista, henkilöstöpääomaan liittyvistä riskeistä, uhista ja mahdollisuuksista sekä henkilöstöpääoman esittämisestä rahallisessa muodossa.

Liiketoimintajohto tarvitsee monipuolista tietoa henkilöstöä koskevien päätösten tekemiseksi (tutkimuskysymys C). Kokemuksen kautta syntynyt hiljainen tieto jalostuu intuition avulla näkyviksi päätöksiksi liiketoiminnan kehittämisessä. Tutkitun ja analysoidun tiedon avulla liiketoimintajohto tekee loogisia ja rationaalisia päätöksiä. Tieto ja intuitio ovat arvokkaita, kun molempia kyetään hyödyntämään liiketoiminnan ja henkilöstövoimavarojen johtamisessa. HR-analytiikkaa kannattaa hyödyntää henkilöstöjohtamisessa, koska se tukee strategista henkilöstövoimavarojen johtamista ja siten yrityksen liiketoiminnan johtamista (tutkimuskysymys D). Henkilöstövoimavarojen suunnittelu tuo yritykselle parempia liiketoimintatuloksia ja auttaa sijoittamaan parhaat osaajat oikeisiin tehtäviin riittävän pitkäksi aikaa, mikä mahdollistaa yrityksen tuottavuuden kasvattamisen. Kesti (2010, 9) korostaa, että systemaattinen henkilöstötuottavuuden johtaminen parantaa henkilöstöön sijoitetun pääoman tuottoa pitkällä aikavälillä. Henkilöstötuottavuuden kehittämisellä voidaan todeta teorian perusteella olevan strateginen kytkentä yrityksen liiketoimintaan.

HR-raportointia ja analytiikkaa voidaan hyödyntää eri tavoin osana henkilöstöjohtamista ja liiketoiminnan johtamista (tutkimuskysymys E). Taulukossa 3 on kuvattu kirjallisuuskatsauksessa esitettyjen esimerkkien avulla erilaisia käyttökohteita HR-analytiikan hyödyntämiseksi. Lisäksi taulukossa on kuvattu eri tasojen tuomat mahdollisuudet liiketoimintajohtamiselle ja alimmalla rivillä mitä edellytyksiä kyseiselle tasolle siirtyminen vaatii. Kuvailevalla analytiikalla on tärkeä rooli, sillä se luo perustan henkilöstöpääoman raportoinnille ja analytiikalle kuvailemalla dataa ymmärrettävässä muodossa kaavioiden ja taulukoiden avulla. Visualisointi auttaa muuttamaan datan merkityksellisempään ja esityskelpoiseen muotoon. Kuvaileva analytiikka toimii myös pohjana muulle edistyneemmälle analytiikan käytölle. (Sharda ym. 2018, 101-102.) Kuvaileva analytiikka voi pitää sisällään tilannekohtaisten henkilöstöraporttien laatimisen ja henkilöstötutkimusten toteutuksen sekä jatkuvan HR-mittareiden seurannan. Se voi olla henkilöstöpääoman arvon määrittämistä taloudellisilla tunnusluvuilla. Kuvailevassa analytiikassa voidaan tehdä johtopäätöksiä ainoastaan

käsiteltävästä datasta eli sen avulla ei voida olettaa mitään muuta kuin mitä data kertoo (Sharda ym. 2018, 101). Henkilöstötutkimuksen mukaan ilmapiiri on mittaushetkellä hyvä, mutta data ei kerro sitä onko se kehittymässä tulevaisuudessa myönteisempään vai negatiivisempaan suuntaan tai onko sillä vaikutuksia asiakastyytyvyyteen ja myyntituloksiin. Kuvailevassa analytiikassa voidaan siis ainoastaan todentaa jo tapahtunut muutos nykyhetken tietoa ja historiatietoa vertailemalla.

Taulukko 3. Kuvaus henkilöstöpääoman raportoinnista ja analytiikasta sen eri tasoilla

Henkilöstöpääoman raportointi ja analytiikka			
TASO	Kuvaileva analytiikka <i>Mitä tapahtui?</i> <i>Mitä tapahtuu nyt?</i>	Ennustava analytiikka <i>Mitä tulee tapahtumaan?</i> <i>Miksi näin tulee tapahtumaan?</i>	Ohjaava analytiikka <i>Mitä kannattaisi tehdä?</i> <i>Miksi näin tulisi tehdä?</i>
MAHDOLLISUUDET	<ul style="list-style-type: none"> • Perusraportointi • Ad Hoc -raportointi • Henkilöstötutkimukset ja -kyselyt • Henkilöstötilinpäätökset • Benchmarking-vertailu • Henkilöstötiedon rahallisen arvon osoittaminen • Syy- ja seuraussuhteiden osoittaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiedonlouhinta • Klusterointi, segmentointi • Ennusteiden ja skenaarioiden laadinta • Vaikuttavuuden analysointi, takaisinmaksun laskenta (ROI) • Koneoppiminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Loogisten ratkaisuvaihtoehtojen selvittäminen • Toiminnan optimointi • Henkilöstöpääoman mallintaminen • Tekoälyn hyödyntäminen (algoritmit) • Automatisointi
EDELLYTYKSET	<ul style="list-style-type: none"> • HR-järjestelmät ja tietovarastot • Raportointinäkyvät (Dashboards) • HR-mittarit (KPI:t) 	<ul style="list-style-type: none"> • Saatavilla oleva historiadata • Muuttujien välisten kausaliteetin tunnistaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ennusteiden käyttö • Tiedonlouhinta

Kun kuvailevan analytiikan avulla on selvitetty syy- ja seuraussuhteita ja mahdollisesti vahvistettu niitä vahvan korrelaation avulla, voidaan saatua tietoa hyödyntää analytiikan seuraavissa vaiheissa esimerkiksi käyttämällä tietoa tulevaisuuden ennustamiseen ja yhä parempien liiketoimintapäätösten tekemiseen. Ennustavan analytiikan avulla voidaan selvittää miten henkilön kokemus omasta terveydentilastaan vaikuttaa tuleviin sairauspoissaoloihin tai miten soveltuvuusarviointien tulokset vaikuttavat myöhempään suoriutumiseen. Ohjaavan analytiikan avulla voidaan puolestaan algoritmien ja tekoälyn avulla selvittää mitä toimenpiteitä kannattaisi tehdä seuraavaksi, jotta asiakas saadaan säilytettyä mahdollisimman optimaalisilla kustannuksilla. Analytiikan eri soveltamisalueita yhdistämällä voidaan selvittää jo tapahtuneita asiakasvirtojen kulkua eri alueilla ja eri aikoina, ennustaa

sen pohjalta tulevia asiakasvirtoja ja hyödyntää saatua tietoa työvuorosuunnittelussa maksimoiden asiakastytyväisyys ja varmistamalla työvuorojen toteutus optimaalisilla palkkakustannuksilla. (Sharda ym. 2018, 347.)

HR-analytiikkaa kritisoidaan joskus siitä, että sen ennustava puoli voi jäädä kuitenkin realisoitumatta (Edwards & Edwards 2019, 6). Epäilystä voi aiheuttaa pelkästään myös ajatus tulevaisuuden ennustamisesta ja jos se olisi niin helppoa, miksi sitä eivät tekisi kaikki voittoa tavoittelevat yritykset. Kavanagh ym. (2012, 360) kuitenkin toteavat, ettei ennustava analytiikka voi kuitenkaan ennustaa tulevaisuutta täysin varmasti. Dufva (2020, 6) huomauttaa, ettei tulevaisuutta voi tietää, koska sitä ei yksinkertaisesti ole olemassa. Brattonin & Goldin (2012, 8) mukaan henkilöstöpääoman vaikutukset organisaatiolle vaihtelevat ja siksi niitä on vaikea ennustaa. Päätöksenteon optimointiin ja varsinkin automatisointiin liittyvät vaarat saattavat pelottaa yrityksiä, kuten Amazonista kertova esimerkki osoittaa. Ennustava analytiikan avulla voidaan luoda ennustemalli tulevaisuudesta, mutta pelkästään sen varaan ei voida jättää strategista päätöksentekoa. HR-analytiikan voidaan kuitenkin väittää tarjoavan tehokkaan työkalun älykkäälle päätöksenteolle ja liiketoiminnan johtamiselle. (Kavanagh ym. 2012, 360.) Sparkmanin (2018, 171) mukaan organisaatio, joka keskittyy jo tapahtuneiden ilmiöiden raportoimisen sijasta tunnistamaan tulevaisuuden tapahtumia, pystyy paremmin vähentämään ja ennalta ehkäisemään mahdollisia henkilöstöriskejään. Uutta ennusteisiin perustuvaa ja päätöksien optimointia tukevaa tietoa saadessaan liiketoimintajohto lisää ymmärrystään henkilöstövaikutteisten päätöksiensä seurauksista ja mahdollisuuksista. Tätä tietoa voidaan hyödyntää parempien ja älykkäämpien päätösten tekemiseen.

3 HR-raportoinnin ja analytiikan kehittäminen

Tämän kehittämisprojektin tavoitteena on ylempien ammattikorkeakoulujen opinnäytetöille tyypilliseen tapaan kehittää liiketoimintaa. Laadukkaan kehittämistyön pohjaksi tarvitaan empiirisesti tutkittua tietoa. Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyön empiirinen osio eli kehittämisprojektin tutkimus- ja kehittämisprosessi sekä niistä saadut tulokset. Raportin johdannossa esitetyssä peittomatriisissa (taulukko 1) on kuvattu kuinka tutkimus- ja kehittämisprosessi tuloksineen linkittyvät kehittämisprojektin tavoitteeseen ja tutkimuskysymyksiin. Tässä pääluvussa pyritään vastaamaan kaikkiin kuuteen tutkimuskysymykseen.

3.1 Menetelmävalinnat ja niiden perustelut

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöt ovat tyypillisesti soveltavaa eli kehittävää tutkimusta, jolla pyritään kehittämään liiketoimintaa eikä niinkään luomaan uutta teorian tietoa. Soveltava tutkimus tarvitsee siis pohjaksi muun tutkimuksen kautta luodun teoriapohjan. Kehittämisprojektin tavoitteiden saavuttaminen edellyttää sekä teorialähtöistä eli deduktiivista että aineistolähtöistä eli induktiivista lähestymistapaa. Teoreettinen viitekehys toimii pohjana deduktiiviselle aineistonkeruulle ja analyysille sekä auttaa ratkaisemaan tutkimusongelmaan liittyviä kysymyksiä. Haastatteluiden ja työpajan avulla kerätty tutkimusaineisto puolestaan mahdollistaa induktion hyödyntämisen. Raportin pohdintaa koskevassa luvussa hyödynnetään niin deduktion kuin induktion avulla kerättyä tietoa ja esitetään näiden pohjalta muodostettuja päätelmiä.

Soveltavaa tutkimusta voi tyypitellä eri lähestymis- ja tutkimusstrategioiden mukaan, joita ovat toimintatutkimus, tapaustutkimus ja konstruktivinen tutkimus. Tapaustutkimuksella eli case-tutkimuksella pyritään saamaan syvällisempi ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä eikä niinkään löytämään tutkittavalle ilmiölle yleistettävyyttä (Pitkäranta 2014, 22; 27; 29; 34 - 35). Konstruktivistisella tutkimuksella pyritään tutkittavan ilmiön rekonstruktiointiin ja teorian muodostamiseen. (Pitkäranta 2014, 113-114.) Toimintatutkimuksen tavoitteena on löytää tietoa, jota voi hyödyntää käytäntöjen kehittämisessä eli siinä yhdistyy käytännön kehittämistyö ja tutkimus (Heikkinen 2015, 204). Aaltolan (2018, 26) mukaan toimintatutkimuksen tavoitteena on käytännön toiminnan ja teoreettisen tiedon yhdistäminen. Toimintatutkimus on tehtävä- ja tarvekeskeinen syklinen prosessi, jolla kehitetään toimintaa ja lisäksi sen taustalla olevia prosesseja (Pitkäranta 2014, 114 - 116). Toimintatutkimus poikkeaa perinteisestä tutkimuksesta siinä, ettei tutkija ole objektiivinen tekemillään havainnoillaan. Tutkija on pikemmin osa tutkittavaa yhteisöä ja pyrkii vaikuttamaan siihen. Tutkijan vaikuttamista kutsutaan muutosinterventioiksi. (Heikkinen 2015, 214.)

Kehittämiprojektissa luodaan uusi toimintamalli, jolla pyritään kehittämään HR-raportoinnin ja -analytiikan hyödyntämistä liiketoimintajohtamisessa. Kehittämiprojektilla on toimintatutkimuksen tunnusmerkistöön sopiva selkeä ajallinen jänne eli siinä tutkitaan tutkittavan ilmiön nykytilaa, tehdään suunnitelma sen kehittämiseksi pidemmällä aikavälillä ja arvioidaan, kuinka muutoksen toteutuksessa onnistuttiin. Kehittämistyössä korostuu myös sen syklinen luonne, sillä muutos edellyttää empiiristä tutkimusta ja tarpeen määrittystä, työkalujen teknistä toteutusta ja uuden toimintamallin jalkauttamista tukevaa työpajatoteutusta. Projektissa on elementtejä myös tapaustutkimuksesta, sillä se on myös kuvaus kohdeorganisaation HR-raportoinnin ja -analytiikan nykykäytännöistä ja niiden kehittämistarpeista. Opinnäytetyöntekijä on työskennellyt tutkimuksen aikana kohdeorganisaation palveluksessa, joten tutkijan voidaan katsoa olevan osa tutkimaansa yhteisöä, jota hän pyrkii kehittämään muutosinterventioiden avulla. Kohdeorganisaatiossa työskentely tuo tutkijalle paremman ymmärryksen kehittämiprojektin kontekstista. Tässä kehittämiprojektissa korostuu erityisesti sen toiminnallinen luonne, sillä HR-raportoinnin kehittäminen käytännön toteutuksena on hyvin keskeistä. Näin ollen kehittämiprojektin tutkimusstrategiassa on perusteltua valita lähestymistavaksi toimintatutkimus.

Toimintatutkimukseen sopii sekä kvalitatiivinen että kvantitatiivinen tiedonkeruu. Näiden tutkimusmenetelmän eroina ei ole ainoastaan käytettävä menetelmä vaan myös tutkittavan kohteen luonne (Tuomivaara 2005, 28). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähestytään tutkimuskohdetta sen laadun, merkityksen ja ominaisuuksien kokonaisvaltaisen ymmärtämisen kautta, joten sitä pidetään lähestymistapansa vuoksi laadullisena tutkimuksena. Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa tutkimuskohdetta puolestaan kuvataan ja tulkitaan tilastojen ja numeroiden avulla. (Jyväskylän yliopisto 2019.) Laadullisessa tutkimuksessa teoria ja empiria ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa. Aineistonkeruu ja tutkimuskohteen tulkitseminen osaltaan jäsentävät tutkimuksen alussa kerättyä teoreettista tietoa ja sen rakennetta. Tutkimusprosessin edetessä teoreettiset näkökulmat ja käsitteellistyvät näkemykset auttavat hahmottamaan tutkimuskohdetta syvällisemmin. (Kiviniemi 2018, 77-81.) Tässä kehittämiprojektissa ensisijainen tiedonkeruumenetelmä hyödyntää laadullista lähestymistapaa, mutta aineiston analysoimisessa hyödynnetään myös määrällistä menetelmiä.

Tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan tutkimuksen toteutuksessa havaintojen keräämiseen hyödynnettäviä tapoja ja tekniikoita (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 183). Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 15) mukaan valitut tutkimuskysymykset määrittävät millaista aineistoa ja minkälaisin menetelmin sitä tulee hankkia. Kehittämiprojektiin valitut tutkimuskysymykset ovat luonteeltaan avoimia ja vaativat syvällisen tarkastelun eri näkökulmista. Kehittämiprojektin tutkimuksen pääaineistonkeruumenetelmänä hyödynnettiin haastattelua,

jonka katsottiin parhaiten mahdollistavan vastausten löytämisen tutkimuskysymyksiin. Haastattelua voi pitää yleisimpänä tapana kvalitatiivisen tutkimusaineiston keruumenetelmänä ja sen avulla tutkija voi selvittää ihmisten ajatuksia ja kokemuksia tutkimastaan asiasta (Pitkäranta 2014, 90). Haastattelu on aineistonkeruumenetelmänä myös joustava ja se sopii työkaluksi moniin eri tutkimusmuotoihin (Hirsjärvi & Hurme 2009, 14). Haastattelu valikoitui tiedonhankintamuodoksi, koska aineistoa haluttiin kerätä kysymällä ihmisten mielipiteitä ja ajatuksia, minkä nähtiin mahdollistavan syvällisen ja monipuolisen tiedonkeruun. Henkilöitä haluttiin myös motivoida ja sitouttaa uuteen muutokseen, joten oli luonnollista keskustella heidän kanssaan. Haastattelun valintaa tutkimusmenetelmänä perustelee myös tarve kytkeä haastateltavien näkemykset osaksi laajempaan liiketoimintajohtamisen kontekstia, halu selventää vastauksia ja syventää tietoja aihealueesta. HR-analytiikka tutkimusalueena on vielä jokseenkin tuntematon, joten syvällisten vastauksen selvittäminen oli tärkeää tutkimuskysymysten näkökulmasta.

Haastattelun valintaa aineistonkeruumenetelmänä on syytä myös perustella vertailemalla sitä muihin tutkimusmetodeihin. Pitkärannan (2014, 90) mukaan kvantitatiivisen aineiston keräämisessä usein käytetään kyselytutkimusta, jossa valituille vastaajille lähetetään kyselylomake täytettäväksi. Kyselylomakkeiden etuna haastatteluun nähden on niiden tehokkuus, sillä niitä on huomattavasti nopeampi käsitellä ja muodostaa niistä tilastollinen analyysi. Kyselylomakkeiden huonona puolena voi puolestaan pitää niiden yleistynyttä käyttöä, mikä on johtanut siihen, etteivät ihmiset välttämättä jaksaa vastata niihin. Lomakekyselyyn verrattuna haastattelussa on enemmän mahdollisuuksia tulkita kysymyksiä kuin mitä olisi pelkässä lomakekyselyssä ollut mahdollista. Lisäksi ilman riittävän objektiivisesti toteutettua kyselylomaketta, saatuja tuloksia voidaan jopa pitää epävalidina ja epäreliaabelina. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 35-37.) Lomakekyselyä ei käytetty, koska sen avulla ei uskottu voitavan selvittää riittävän laajasti ja syvällisesti vastaajien ajatuksia ja nostaa olennaisimpia seikkoja esille. Valmiit vastausvaihtoehdot olisivat voineet ohjata liikaa vastauksia ja kyselylomakkeen avoimiin kysymyksiin ei olisi välttämättä saatu kirjallisessa muodossa yhtä laajaa vastausta kuin haastattelussa. Lisäksi haastattelulla nähtiin olevan suurempi todennäköisyys motivoida haastateltavia mukaan tutkimukseen kuin kyselylomaketutkimuksella. Observointia ei myöskään pidetty vartenotettavana vaihtoehtona, sillä tutkijalla ei ollut käytännössä mahdollista seurata liiketoimintajohtajien päivittäistä työtä riittävällä tarkkuudella. Valitun aineistonkeruumenetelmän perusteella tätä tutkimusta voidaan pitää muodoltaan pääosin laadullisena tutkimuksena.

Tutkimushaastatteluita voi lajitella niiden stukturointiasteen mukaan (Hirsjärvi & Hurme 2009, 43). Haastattelun voi järjestää niin että kysymykset ja vastausvaihtoehdot ovat ennalta mietitty ja ne ovat kaikille haastateltaville samoja, jolloin puhutaan strukturoidusta

haastattelusta (Pitkäranta 2014, 90). Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat samat, mutta haastateltavat voivat kertoa näkemyksistään omin sanoin. Teemahaastattelussa käytettävät aihepiirit ovat etukäteen päätetty ja haastattelijalla on käytössään mahdollinen tukilista käsiteltävistä asioista, mutta varsinaisten kysymysten muoto ja järjestys voivat vaihdella haastatteluiden välillä. Avoin haastattelu eli syvähaastattelu puolestaan on lähimpänä tavallista keskustelua ja se poikkeaa edellisistä haastattelumuodoista siinä, ettei keskustelussa välttämättä kaikkien kanssa käsitellä samoja asioita. Myös ryhmähaastattelu on yksi käytettävistä aineistonkeruumuodoista. (Eskola & Vastamäki 2015, 29-30.) Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin puolistrukturoitua ja avointa haastattelua tutkimuskysymysten selvittämiseksi. Johdon haastattelukysymykset määriteltiin etukäteen valmiiksi ja kaikkiin kysymyksiin pyydettiin avoimia vastauksia, joten haastattelussa käytettiin puolistrukturoitua haastattelumenetelmää. Valitun haastattelumenetelmän etuna on saada kohdejoukon mielipiteet tiettyihin ennalta määriteltyihin kysymyksiin, mutta se mahdollisti myös syvällisen tiedon keräämisen. Avointa haastattelumuotoa puolestaan hyödynnettiin HR-ammattilaisten haastatteluissa, koska vapaalle keskustelulle ja luovalle ideoinnille halettiin jättää mahdollisimman paljon tilaa.

Toimintamallin ja muutoksen jalkautusta tuettiin järjestämällä suunnittelutyöpaja kohdeorganisaation HR-ammattilaisten kanssa. Työpajan tavoitteena oli löytää yhdessä HR-tiimin kanssa käytännöllisiä ratkaisuja, joiden avulla on mahdollista tukea uusien työkalujen ja henkilöstöpääomasta saatavien tietojen käyttöä liiketoimintajohtamisessa. Lisäksi pyrittiin keräämään palautteita ja jatkokehitysideoita HR-raportoinnin ja -analytiikan kehittämiseksi. Työpajaan valittu tavoite pyrki siten vastaamaan siihen, minkälainen analytiikan toimintamalli toimii kohdeorganisaatiossa (tutkimuskysymys F). Toiminnallisen vaiheen tutkimusmenetelmäksi valittiin fasilitointi, jota voidaan pitää yhtenä toiminnallisen kehittämisen muotona. Nummen (2007, 16-17) mukaan fasilitoinnin tehtävänä on edistää ryhmäprosesseja, helpottaa sopivien työskentelytapojen löytämistä ja mahdollistaa ryhmän toiminta rakentavasti. Fasilitoinnin katsottiin tukevan työpajan tavoitetta ja osallistujaryhmää sen toiminnallisen luonteensa vuoksi. Nummen (2007, 17) mukaan fasilitointia käytetään, kun ryhmällä on jo valmiiksi riittävä tietoa ja osaamista asian ratkaisemiseksi. Koska vastuu uuden toimintamallin tukemisesta liiketoimintajohtoon kuului luontevasti kohdeorganisaation HR-tiimille, oli järkevää osallistaa heidät aktiivisesti miettimään sopivia käytännön ratkaisuja. Lisäksi fasilitoinnin avulla katsottiin olevan mahdollista kerätä kvalitatiivista aineistoa hyödynnettäväksi sisältöanalyysissä, joten se sopi osaksi laadullista toimintatutkimusta.

Työpajan fasilitointimenetelmäksi valittiin havaintokehä eli fasilitoitu keskustelu, jolla pyritään tulosten esittämisen lisäksi saamaan aikaiseksi toimintaa, joten menetelmänä se tuki

työpajalle valittua tavoitetta. Menetelmä perustuu neljästä vaiheesta muodostuvaan sykliin, jossa tietyt vaiheet on ensin käytävä läpi ennen kuin voidaan siirtyä eteenpäin ja päästä aidosti pohtimaan ratkaisuja ongelmaan. Ensimmäisessä vaiheessa osallistujat konkretisoivat kuulemansa perusteella saamansa kokemuksensa selkeiksi faktoiksi ja pohtivat niiden tärkeyttä. Toisessa vaiheessa osallistujat pohtivat mitä tunteita nämä faktat heissä herättävät ja kolmannessa vaiheessa he antavat näille faktoille ja tunteilleen merkityksiä. Viimeisessä vaiheessa suunnitellaan toimenpiteitä, jotka vievät osallistujia eteenpäin asian ratkaisemisessa. (Nummi 2007, 49 - 51.) Aikuisoppimisen kannalta on tärkeää tunnistaa mitä osallistujat tietävät asiasta ennalta, koska oppiminen tapahtuu yhdistelemällä uutta ja aikaisempaa tietoa. Lisäksi oppimisen kannalta on tärkeää asian sijoittaminen kontekstiin ja käytäntöön. Parhaimmillaan tämä tapahtuu itse oivaltamalla sen sijaan, että asiat kerrotaan suoraan osallistujille. (McCain 2004.)

3.2 Aineiston kerääminen

Tutkimuskysymysten selvittämiseksi tyypillisesti riittää, kun aineistoa kerätään vain osasta tutkittavasta perusjoukosta. Laadullisissa tutkimuksissa näytteellä tarkoitetaan otosta tutkittavasta perusjoukosta, jonka tarkoitus on ikään kuin pienoismallina edustaa tutkittavaa kokonais- eli perusjoukkoa. (Valli 2015, 94-95.) Liiketoimintajohdon edustajat poimittiin mukaan tutkimukseen harkinnanvaraisesti kohdeorganisaatiossa työskentelevien henkilöstöammattilaisten ehdotusten perusteella. Liiketoimintajohdossa oli mukana yrityksen ylintä johtoa ja heille raportoivia keskijohdon edustajia. Haastateltavien valintaan vaikutti heidän keskeinen roolinsa kohdeyrityksen liiketoiminnan johtamisessa ja heidän johtaman yksikön suuri henkilöstömäärä. Yhtä henkilöä lukuun ottamatta kaikki liiketoimintajohtajat olivat työskennelleet organisaatiossa yli vuoden verran. Haastateltavat edustivat kohdeorganisaation kaikkia liiketoimintayksiköitä ja suurta osaa tukitoiminnoista, joten kerätty näyte oli tutkimuksen tavoitteiden näkökulmasta riittävän monipuolinen kohdeorganisaation tilanteen ja tarpeiden selvittämiseksi. Kohdeorganisaation johtajista haastateltiin kolmasosa eli 9/29 henkilöä ja lisäksi johtoryhmään kuuluva henkilöstöjohtaja osallistui henkilöstöammattilaisten haastatteluun. Haastateltavien vastuulla olevien yksikköjen henkilöstömäärä oli reilusti yli puolet koko organisaation koosta (noin 80 % henkilöstömäärästä per 31.12.2019).

Haastatteluun osallistuneet henkilöt eli informantit on kuvattu taulukossa 4. Kukaan haastatteluun pyydetyistä henkilöistä ei kieltäytynyt haastattelukutsusta. Henkilötietoja sisältävän aineiston käsittelyssä tuli myös huomioida EU:n tietosuojasetuksen (GDPR) vaatimukset, jonka mukaan henkilötietoja on käsiteltävä asianmukaisesti ja luottamuksellisesti, kerättävä vain tarpeellinen määrä ja säilytettävä ainoastaan niin kauan kuin on tarve (Tietosuojavaltuutetun toimisto 2019). Tutkimuksen tavoitteiden takia tutkimuksessa ei ollut

tarpeellista tallentaa vastaajien nimiä mukaan kerättyyn aineistoon. Aineiston analyysin ja tulosten raportoinnin kannalta ei pidetty merkityksellisenä seikkana sukupuolta tai sitä onko haastateltu ylimmän johdon vai keskijohdon edustaja. Heidän tarpeiden katsottiin olevan riittävän samankaltaisia, jotta tuloksia raportoitaessa voidaan käyttää yleisnimityksenä liiketoimintajohtoa tai johtoa. Haastateltavien taustatiedoiksi merkittiin aineistoon ai-noastaan hänen johtaman yksikön tehtävä (liiketoiminta/tukitoiminta) ja siellä tehtävän työn luonne (AR=asiakasrajapinta ja asiakkuuden hallintaan liittyvät taustatyöt tai AT=asi-antuntijatyö), jotta taustatietoa voitiin käyttää sisältöanalyysissä. Muutaman haastatelta-van kohdalla jaottelu määräytyi sen mukaan, mitä työtä suurin osa yksikön henkilöstöstä teki.

Taulukko 4. Haastateltujen henkilöiden kuvaus

Haastateltu henkilö	Haastattelu-päivämäärä	Haastattelun kesto	Litteroidut sivut	Haastateltavan kuvaus
HR-ammattilainen A	5.6.2019	0:51:53	8	Tukitoiminnot (AT)
HR-ammattilainen B	7.6.2019	0:39:25	5	Tukitoiminnot (AT)
Liiketoimintajohtaja A	18.6.2019	0:30:49	9	Liiketoiminta (AT)
Liiketoimintajohtaja B	18.6.2019	0:28:27	4	Liiketoiminta (AR)
Liiketoimintajohtaja C	20.6.2019	0:41:14	8	Liiketoiminta (AR)
Liiketoimintajohtaja D	26.6.2019	1:00:12	12	Liiketoiminta (AR)
Johtaja E	3.7.2019	0:35:29	7	Tukitoiminnot (AT)
Johtaja F	5.7.2019	0:52:30	6	Tukitoiminnot (AT)
Liiketoimintajohtaja G	16.7.2019	0:32:15	6	Liiketoiminta (AR)
Liiketoimintajohtaja H	19.8.2019	0:46:07	5	Liiketoiminta (AR)
Johtaja I	20.8.2019	0:42:17	4	Tukitoiminnot (AT)
YHTEENSÄ	11 kpl	7:40:38	74 sivua	6 liiketoiminnan edustajaa 5 tukitoiminnon edustajaa

Haastattelukysymysten valinnassa voidaan hyödyntää luovaa ideointia, mikä toisaalta voi johtaa vaillinaisiin ja tutkijan vahvimpiin ennakkokäsityksiin pohjautuviin kysymyksiin. Tutkimuskysymyksien valintaan voi hyödyntää myös kirjallisuutta ja muita aikaisempia tutkimuksia. Olennaisinta on varmistaa, että haastattelukysymykset pyrkivät hakemaan vastauksia kehittämisprojektin tutkimuskysymyksiin. (Eskola & Vastamäki 2015, 35.) Tämän tutkimuksen haastattelurungon laatimiseen hyödynnettiin kehittämisprojektin tutkimuskysymyksiä, teoreettista viitekehystä ja niihin pohjautuen luovaa ideointia. Haastattelurungon kysymyslistausta ei laadittu kehittämisprojektin tutkimuskysymysten mukaisessa jär-jestyksessä vaan ne suunniteltiin esitettävän siinä järjestyksessä, mikä luontevasti katsot-tiin johdattavan keskustelun liiketoiminnan johtamisesta HR-analytiikan hyödyntämiseen.

Kohdeorganisaatiossa työskenteleviä henkilöstöammattilaisia pyydettiin arvioimaan alustavaa kysymyslistausta ennen haastatteluiden toteutusta ja saadun palautteen pohjalta kysymysten määrää tiivistettiin ja niiden sisältöä muokattiin vastaamaan paremmin kehittämisprojektin tavoitteita. Johdon haastatteluita varten laadittiin haastattelurunko (liite 1). Henkilöstöammattilaisten haastattelussa ei hyödynnetty haastattelurunkoa sen avoimen luonteensa vuoksi.

Kirjallisuuskatsauksen mukaan henkilöstöpääoman analytiikan tulee kytkeytyä liiketoimintaan. Tätä näkemystä lähestyttiin haastattelussa keräämällä tietoa liiketoiminnan johtamisesta ja mittaamisesta, jotta näitä liiketoiminnallisia mittareita voitaisiin mahdollisesti yhdistää henkilöstöpääomaa kuvaaviin mittareihin ja luoda arvoa liiketoiminnan johtamiseen. Haastattelussa selvitettiin, miten henkilöstöpääoman analytiikkaa voidaan kytkeä liiketoiminnan johtamiseen kysymällä haastateltavien näkemyksiä liiketoiminnan kannalta keskeisimmistä HR-prosesseista. Johdolta haluttiin myös selvittää heidän näkemyksiänsä liiketoiminnallisista haasteista, joiden ratkaisemiseen voitaisiin tulevaisuudessa tarjota tukea HR-raportoinnilla ja -analytiikalla. Lisäksi haastattelussa selvitettiin millä tavalla liiketoimintatiedon hallintaa ja analytiikkaa hyödynnetään ylipäätänsä tällä hetkellä liiketoiminnan johtamisessa. Haastateltavilta kysyttiin myös mitä mahdollisuuksia he tiesivät tai kuvittelivat olevan HR-analytiikan hyödyntämisessä. Johdon sitoutumista uuteen toimintamalliin tuettiin esimerkiksi kysymällä, kuinka hyödylliseksi he kokivat HR-raportoinnin ja analytiikan kehittämisen. Johtoa osallistamalla toimintamallin suunnitteluun haluttiin heidän sitoutumistaan vahvistaa suunniteltuun muutokseen.

Henkilöstöammattilaisten haastatteluiden teemana oli HR-analytiikka ja tavoitteena oli selvittää haastateltavien näkemyksiä sekä löytää toteuttamiskelpoisia ideoita, joiden avulla uutta toimintamallia ja sitä tukevia ratkaisuja voitiin toteuttaa käytännön tasolla kehitysprojektin toteutusvaiheessa. Henkilöstöammattilaisten näkemyksiä haluttiin myös selvittää ennen kuin uusi HR-tietojärjestelmä ja raportointinäkömät olivat otettu kohdeorganisaatiossa käyttöön. Haastattelutuloksia haluttiin verrata myöhemmin järjestetyn työpajatoteutuksen tulosten kanssa, sillä kohderyhmässä oli osittain samoja henkilöitä. Henkilöstöammattilaisten haastattelut oli mahdollista toteuttaa erillisinä tai yhteisessä ryhmähaastattelussa, jolloin haastateltavat pääsevät vuorovaikuttamaan keskenään ja haastattelun tuloksena on mahdollista saavuttaa yhteisymmärrys. Koska kehittämisprojekti toteutettiin hyödyntäen toiminnallista lähestymistapaa ja sen tarkoituksena on mahdollistaa tutkijan vaikutus, pidettiin yksilöhaastatteluiden valintaa parempana lähestymistapana tiedon keräämiseksi. Työpajatoteutuksen katsottiin puolestaan tukevan HR-tiimin yhteisymmärryksen muodostumista.

Kehittämiprojektin aineistonkeruu toteutettiin tekemällä liiketoimintajohdon ja henkilöstöammattilaisten haastattelut ajalla 5.6. - 20.8.2019. Muutaman haastattelun ajankohtaa jouduttiin siirtämään, mikä hieman venytti tiedonkeruun aikataulua. Haastattelut toteutettiin toimeksiantajana toimivan yrityksen tiloissa tai virtuaalisena Teams-kokouksena. Haastattelutilanne pystyttiin järjestämään rauhallista kokoustilaa hyödyntäen, mikä mahdollisti keskittymisen haastatteluun. Haastattelut käynnistettiin avaamalla kehittämiprojektin taustoja ja korostamalla vastausten luottamuksellisuutta. Keskusteluaineistot kerrottiin nauhoitettavan litterointia varten ja aineiston jäävän ainoastaan tutkijan käyttöön. Haastatteluiden nauhoittaminen mahdollisti vastausten kirjaamisen sijasta keskittymisen varsinaiseen keskusteluun. Haastateltavat olivat tutkijalle entuudestaan tuttuja henkilöitä, joten haastatteluiden toteutus sujui luontevasti. Ilmapiiriä kevennettiin myös alkuun lyhyesti kuulumisia vaihtamalla. Eskolan & Vastamäen (2015, 32) mukaan haastattelun alussa riittävän rennon ja miellyttävän ilmapiirin varmistaminen tehdään esipuhetta hyödyntämällä ja luottamuksellisen keskusteluyhteyden aikaan saaminen on tärkeää tiedon keräämisen kannalta. Kaikkia kysymyksiä ei voitu esittää säännönmukaisesti jokaiselle haasteltavalle johtuen ajankäytöstä. Haasteena oli joidenkin haastatteluiden aloituksen myöhästyminen ja joidenkin vastausten pitkä kesto. Kullekin haastattelulle oli varattu yksi tunti aikaa.

Henkilöstöammattilaisten työpajatoteutus valmisteltiin suunnittelemalla havaintokehän mukaiset harjoitukset, joiden avulla saatiin kerättyä tietoa ja edistettyä osallistujien oppimisprosessia. Havaintokehän kysymykset valittiin Nummen (2007, 52) esittämästä menetelmästä ja niitä muokattiin vastaamaan työpajan tavoitteita (taulukko 5). Suunnittelussa huomiota kiinnitettiin ryhmätyöskentelyn mahdollistavan työtilan valintaan ja materiaaleihin, sillä McCainin (2004) mielestä sopivan tilan ja tarvikkeiden varmistaminen tukevat oppimista edistävän ilmapiirin luomista. Lisäksi työpajassa käsiteltävät materiaalit ja tehtävät tulee tiukasti linkittyä työpajan tavoitteeseen, jotta uuden oppiminen olisi mahdollisimman helppoa (McCainin (2004). Työpajaa varten laadittiin PowerPoint-esitysmateriaali, joka sisälsi työpajan agendan, tavoitteet ja liiketoimintajohdon haastatteluiden tutkimustulokset sekä oppimista ja muutoksen edistämistä tukevia harjoituksia. Työpajaan varattiin aikaa kaksi tuntia ja sen sisältö aikataulutettiin tarkasti. Kunkin osion loppuun pyrittiin jättämään hieman ylimääräistä aikaa siltä varalta, jos jokin osio herättää enemmän keskustelua ja aikataulua joudutaan hieman muokkaamaan. Työpajaan osallistui kohdeorganisaation viisihenkinen HR-tiimi. Luvussa 3.5 esitetyt tulokset on raportoitu viittaamalla kunkin osallistujan esittämiin kommentteihin niin, että henkilöstöammattilaiset nimettiin kirjaimilla A – E. Henkilöstöammattilaiset A ja B olivat samoja henkilöitä, jotka osallistuivat myös haastattelututkimukseen. Opinnäytetyön tekijä toimi työpajan vetäjänä eli fasilitaattorina. McCainin (2004) mukaan fasilitaattorin tehtävänä on ohjata osallistujien oppimisprosessia niin, että he kokevat sen sujuvaksi ja palkitsevaksi.

Taulukko 5. Havaintokehän kysymykset

Havaintokehän vaihe	Kysymykset
1) Kokemus/faktat:	Mitä nämä tutkimustulokset tarkoittavat? Mitä tiedän tästä asiasta entuudestaan? Mikä HR-raportoinnin ja analytiikan kehittämisessä ja suunnitellussa toimintamallimuutoksessa on minulle tärkeää?
2) Tunne:	Mitä ajatuksia tai tunteita HR-raportoinnin ja analytiikan kehittäminen ja siihen liittyvä toimintamallimuutos herättää minussa?
3) Merkitys:	Mitä tämä tarkoittaa omassa työroolissani ja omassa yrityksessäni?
4) Toiminta:	Mitä pitää tehdä, jotta voimme yhdessä tukea henkilöstötiedon käyttöä liiketoimintajohtamisen työkaluna? Miten esitettyä prototyyppiä voisi kehittää?

Työpajan alussa sovittiin, että osallistujien tilaisuudessa tekemiä kirjauksia voitiin käyttää kehittämisprojektin aineistonkeruussa ja -analyysissä. Työpajan ensimmäisessä osassa esiteltiin kehittämisprojektin tavoitteet, toteutus ja haastatteluista saadut tutkimustulokset. Havaintokehän kysymykset tulostettiin paperilomakkeelle (taulukko 5), joka jaettiin osallistujille ennen tutkimustuloksien esittämistä ja heitä pyydettiin esityksen aikana kirjoittamaan tuloksista tekemiään havaintojaan (vaihe 1). Tulosten esittelyn jälkeen osallistujia pyydettiin hetki jatkamaan kirjoitustyötä ja miettimään vuorostaan miltä nämä heidän löytämänsä havainnot heistä tuntuivat (vaihe 2). Tämän jälkeen heitä pyydettiin vielä kirjoittamaan vastauksia siihen, miten he kuvittelivat näiden löydösten vaikuttavan heihin ja kohdeorganisaatioon (vaihe 3). Pienen ryhmäkoon takia vastaukset purettiin yhteisesti niin, että jokaista osallistujaa pyydettiin vuorotellen kertomaan omat näkemyksensä ja kukin sai halutessaan täydentää muistiinpanojaan keskustelun edetessä. Myös fasilitaattori kirjasi omia muistiinpanoja keskustelun edetessä, mutta ei varsinaisesti osallistunut keskusteluun muuten kuin esittämällä kysymyksiä.

Työpajan toisessa osassa esiteltiin uuteen HR-tietojärjestelmään toteutetut raportointinäkömät ja siitä käytiin yhteistä keskustelua. Toisessa osassa pyrittiin konkretisoimaan havaintokehän mukaisesti saadut ideat käytännön toimenpiteiksi (vaihe 4). McCainin (2004) mukaan muutoksen tukemisessa olennaista on riittävän harjoittelun varmistaminen, joten työpajassa osallistujille annettiin hetki aikaa tutustua järjestelmään toteutettuun prototyyppiin. Esittelyn jälkeen osallistujia pyydettiin ensin itsenäisesti miettimään minkälaisilla toimenpiteillä he voivat tukea työkalujen jalkautusta liiketoimintajohdon käyttöön.

Heitä pyydettiin kirjaamaan yksi asia per lappu. Tämän jälkeen jokaista osallistujaa pyydettiin vuorollaan esittämään omat näkemyksensä ja kiinnittämään kirjoittamansa asia seinälle. Osallistujia pyydettiin liittämään samaa asiaa tarkoittavat laput lähekkäin, jotta entien mainintoja saaneet ideat muodostivat oman ryhmänsä.

3.3 Aineiston analysointi

Laadullisen aineiston analysoimisessa voidaan käyttää monenlaisia menetelmiä. Tutkimustyyppi määrittää kohteen mitä tarkastellaan. (Hirsjärvi & Hurme (2009, 153.) Tässä tutkimuksessa haluttiin tietää mitä sanottavaa haastateltavilla oli HR-raportoinnin ja analytiikan kehittämistarpeista ja sen hyödynnettävyydestä, joten tutkimustyyppiä oli perusteltua valita sisältöanalyysi. Alasuutarin (2011, 39) mukaan sisältöanalyysin tavoitteena on empiirisen aineiston pelkistäminen ja asetetun tutkimusongelman ratkaiseminen. Soveltavana tutkimuksena ja käytäntöjä kehittävänä projektina aineistoa oli tarkoituksenmukaista analysoida teorialähtöisen sisältöanalyysin avulla eli haastatteluista saatuja löydöksiä verrattiin aihepiiristä saatavaan teoretietoon ja aikaisempiin tutkimuksiin. Tuomen & Sarajärven (2009, 97) mukaan teorialähtöisessä analyysissä tutkittavaa ilmiötä pyritään selvittämään jonkin tunnetun viitekehysten avulla ja testaamaan aikaisempaa tietoa uudessa kontekstissa. Teoreettinen viitekehys ja katsaus aikaisempaan tutkimukseen toimivat tämän tutkimuksen taustana. Kehittämöraportin kontekstina toimiva liiketoimintajohtaminen on määritelty tarkemmin johdannon luvussa 1.2 ja kirjallisuuskatsauksen luvuissa 2.2 ja 2.3.

Tutkimuksen analyysivaiheen käynnisti haastatteluaineiston puhtaaksikirjoitus eli litterointi, joka oli mahdollista tehdä koko haastatteludialogista tai valikoiden tiettyjä teemoja etsien. Aineiston litterointi on tavallisempaa kuin tulosten kirjoittaminen haastattelutallenteista suoraan. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 138.) Tässä tutkimuksessa kaikki toteutetut haastattelut nauhoitettiin ja ne litterointiin pitkälti aineiston keräämisen yhteydessä. Litterointia käytettiin, jotta haastatteluvastaukset voitiin dokumentoida riittävän tarkasti tutkimusprosessin seuraavaa vaihetta eli sisältöanalyysiä varten. Hirsjärven & Hurmeen (2009, 135) mukaan ennalta valittu analyysitapa vaikuttaa haastatteluaineiston keräämiseen ja litterointiin. Koska analyysitapana hyödynnettiin sisältöanalyysiä, litteroinnissa pidettiin tärkeimpänä vastauksen keskeisimmän sisällön talteen kirjaamista. Näin ollen taukoja, huokauksia, äänenpainoja tai täytesanoja ei ollut tarpeellista muuntaa tekstimuotoon, mitä esimerkiksi keskusteluanalyysin toteuttaminen olisi puolestaan edellyttänyt. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 140.) Myös tietokoneen hyödyntäminen tekstin analysoinnissa huomioitiin litteroinnin toteutuksessa. Tämä edellytti litteroidun tekstin tuottamista pelkistetyssä muodossa ja merkitsemällä kysymykset ja vastaukset johdonmukaisesti samalla tavalla aineistoon.

Tämän kehittämisprojektin tutkimusaineisto on kerätty erikseen yhden henkilön toimesta tätä toteutusta varten, joten valmista aineistoa ei ole hyödynnetty. Kerätyn aineiston laajuus oli yhteensä 7 tuntia 41 minuuttia nauhoitettua keskustelua ja 74 sivua litteroitua tekstiä, joka sisälsi yhteensä 23 982 sanaa. Haastatteluiden kestossa oli jokseenkin vaihtelua, sillä niihin kului aikaa 28 minuutista kokonaiseen tuntiin ja keskimäärin ne kestivät 42 minuuttia (keskiarvo). Litterointiin kului haastatteluihin nähden noin kolminkertainen määrä aikaa eli niiden toteuttamiseen käytettiin noin yhden vuorokauden mittainen työpanos. Litteroinnissa kunkin esitetyn kysymyksen alle kirjoitettiin haastateltavan esille tuomat mielipiteet. Useassa kohdassa varsinaisen kysymyksen lisäksi aiheesta käytiin laajempaa keskustelua, jolloin haastattelijan esittämät kommentit eroteltiin tekstissä omiksi kohdiksi merkitsemällä haastattelija-sana kommentin eteen. Tämän tarkoituksena oli auttaa tekstin analysoimisessa ja havainnollistamaan keskustelun vuoropuhelua. Kunkin haastatellun litteroitu aineisto tallennettiin Word-tiedostoksi, joka sisälsi kysymykset, vastaukset ja mahdollisen keskustelun.

Laajalahden & Herkaman (2018, 106-107) mukaan laadullisen tutkimusaineiston käsittelyyn voi hyödyntää apuvälineinä tietokoneohjelmistoja, joiden tehtävänä on vapauttaa tutkijan kapasiteettia ajattelutyöhön. Työkalun hyödyntämisessä on syytä miettiä analysoidavan aineiston kokoa, tukeeko sen hyödyntäminen tutkimuksen tavoitteita ja kuinka suurella vaivalla työkalun käyttäminen on opittavissa (Laajalahti & Herkama 2018, 131-132). Tämän tutkimuksen sisältöanalyysissä hyödynnettiin Atlas.ti -sovellusta, joka tuki aineiston hallintaa, rajaamista, organisointia ja taltiointia. Työkalun käytöstä löytyy runsaasti verkkopohjaisia ohjemateriaalia, jonka avulla käytön aloittaminen oli melko vaivatonta. Vaikka haastateltavien määrä oli varsin rajattu, laadullista aineistoa syntyi runsaasti analysoitavaksi. Sovelluksen hyödyntämisen uskottiin mahdollistavan aineiston monipuolisemman analysoimisen eri analyysitapoja hyödyntäen. Sovellusta hyödyntämällä luokittelun muuttaminen ja luokkien uudelleen nimeäminen oli vaivatonta. Analyysiohjelma mahdollisti myös asiayhteyksiä koskevien muistiinpanon tallentamisen eri koodeille, minkä tarkoituksena oli tehostaa aineiston tulkintaa. Edellä mainituista syistä johtuen tietokoneohjelmiston hyödyntämistä pidettiin mielekkäänä valintana tutkimuskysymysten selvittämiseksi.

Tyypillisimpiä analyysitapoja ovat laskeminen, asteikointi, teemoittelu, ääri- tai poikkeustapausten analysointi, kehityskulun analysointi ja metaforien käyttö (Hirsjärvi & Hurme 2009, 153). Sisältöanalyysissä hyödynnettiin monipuolisesti eri analyysitapoja kattavan aineiston käsittelyn varmistamiseksi. Teemoittelua hyödynnettiin keskeisten sisältöjen, merkitysten ja käsitteiden selvittämisessä. Laskemalla selvitettiin tunnistettujen teemojen voimakkuutta ja merkitsevyyttä. Lisäksi analysointiin aineiston ääri- ja poikkeustapauksia ja poh-

dittiin niiden merkitystä tuloksille. Asteikointia hyödynnettiin muutaman luonteeltaan keskenään saman tyyppisen kysymyksen osalta. Eri analyysitapoja hyödyntämällä pyrittiin parantamaan tulosten luotettavuutta. Kehityskulun analysointia ja metaforien käyttöä ei hyödynnetty analyysissä. Kaikki hyödynnetyt analyysimenetelmät tukivat osaltaan tutkimuskysymysten selvittämistä. Analyysimenetelmistä teemoittelu tuki erityisesti henkilöstöpääomaan ja sen mittaamiseen liittyviä tutkimuskysymyksiä (A ja B). Asteikointi puolestaan auttoi hahmottamaan, minkälaista tietoa liiketoimintajohto koki tarvitsevansa henkilöstöä koskevan päätöksenteon tueksi (C) sekä miksi ja miten analytiikkaa voi hyödyntää henkilöstö- ja liiketoimintajohtamisessa (D ja F). Asteikoinnin avulla pystyttiin priorisoimaan tutkimuksessa esiintyneiden asioiden tärkeyttä.

Tekstin analysoimisessa keskeisintä on vastausten olennaisen sisällön tunnistaminen (Hirsjärvi & Hurme 2009, 142). Teemoittaminen on aineistolähtöinen lähestymistapa, jossa haetaan tekstin sisällöstä merkityksiä ja pelkistetään niitä teemoihin (Moilanen & Rähä 2018, 60). Hirsjärven & Hurmeen (2009, 173) mukaan teemoittelussa tunnistetaan useammalle haastattelulle yhteisiä asioita. Eskola & Vastamäki (2015, 42-43) toteavat, että teemoittelussa jäsennetään ja pelkistetään tekstiä haastattelun teemojen mukaisesti. Kun haastatteluissa esille nousevat merkitykset kiteytetään lyhyempään muotoon, puhutaan merkitysten tiivistämisestä. Merkitysten koodaamisella tarkoitetaan puolestaan sitä, että haastatteluaineistoa sisältävä teksti koodataan tiettyihin luokkiin tai kategorioihin. Tekstin koodittaminen mahdollistaa siis merkitysten antamisen tekstin osille. Luokittelun eli koodauksen avulla aineistoa voidaan tulkita, yksinkertaistaa ja tiivistää paremmin hahmotettavaan muotoon. Luokittelu mahdollistaa tutkittavan ilmiön jäsentämisen vertailemalla tekstin osia ja haastateltavien antamia vastauksia toisiinsa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 137; 141; 147.) Teemoittelua ja luokittelua ohjaa tutkimuskysymykset ja tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Niiden muodostuksessa voidaan myös käyttää muissa tutkimuksessa käytettyjä käsitteitä ja luokitteluita sekä tutkijan omaa intuitiota ja mielikuvitusta. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 148-149.)

Tässä tutkimuksessa oli 15 kysymystä, joihin saatuja vastauksia ryhdyttiin purkamaan teema-alueittain. Ensimmäiseksi teemoittelussa kullekin kysymys- ja vastausparille koodattiin yhteinen luokka ja värikoodi. Kysymyksiin liittyvät luokat numeroitiin siinä järjestyksessä missä ne esitettiin haastattelussa, joten ne olivat mahdollista järjestellä peräkkäin ja erotella muista analyysissä käytetyistä luokista. Kuhunkin kysymykseen saatuja vastauksia käsiteltäessä merkittiin vastauksen yhteyteen kommentti, johon kiteytettiin haastateltavan mielipide muutamasta avainsanasta enintään muutamaan virkkeeseen. Kysymysten luokitteluiden jälkeen kuhunkin kysymykseen liitetyt vastaukset luettiin kaikki kerralla ja ai-

neistoon lisättiin intuitiivisesti uusia luokkia vastauksissa esiintyvien merkitysten, käsitteiden ja mainintojen perusteella. Luokkien valinnassa yhtenä kriteerinä pidettiin niiden olenaisuutta eli sitä kuinka hyvin määritelty luokka vastasi tutkimuskysymyksiä, käytettyä teoriapohjaa ja liiketoimintajohtamisen kontekstia. Käyttökelpoisuuteen vaikutti myös, kuinka vähän tai paljon käytetyt luokat erosivat käsitteellisesti toisistaan tai miten niiden nähtiin tutkimuksessa olevan yhteydessä toisiinsa. Myös luokkien painoarvoon kiinnitettiin huomiota, sillä kaikki tunnistetut asiat eivät olleet painoarvoltaan yhtä tärkeitä. Kun aineisto oli teemoiteltu eri luokkiin, Atlas.ti -työkalun avulla oli mahdollista laskea keskeisten käsitteiden esiintymismäärät ja arvioida niiden voimakkuutta tutkittavassa ilmiössä. Usein esiintyvien käsitteiden katsottiin pääsääntöisesti olevan merkityksellisempiä kuin harvemmin esiintyvien käsitteiden. Myöhemmin kun vastauksia käytiin uudelleen läpi, joitakin luokkia lisättiin, yhdistettiin tai poistettiin, mikä kuvastaa hyvin sisältöanalyysin iteratiivista ja syklistä luonnetta. Kysymysten koodaaminen eri luokkiin ja kommenttien kirjaaminen tukivat aineiston kuvaamista ja auttoivat kokonaiskäsityksen muodostuksessa haastateltavien mielipiteistä.

Sisältöanalyysiä ja luokittelua hyödynnettiin myös henkilöstöammattilaisille toteutetun työpajasta kerätyn aineiston käsittelyssä. Toteutetun työpajan jälkeen osallistuneiden muistiinpanot kerättiin talteen ja ne kirjoitettiin konekieliseen muotoon. Käsillä kirjoitetun tekstin tulkittamisessa oli muutamien yksittäisten sanojen kohdalla haasteita, mutta keskeisen asiasisältö saatiin onnistuneesti tallennettua. Aineistoon kirjattiin kunkin kysymyksen alle ensin osallistujan kuvitteellinen nimi (henkilöstöammattilainen A – E) ja sen alle hänen antamat kommentit. Kun teksti oli tallennettu Word-tiedostoksi, aineistoa ryhdyttiin analysoimaan tunnistamalla toisiinsa liittyviä ja eniten kommentteja saaneita teemoja. Kullekin teemalle merkittiin luokka samalla tavalla kuin haastatteluaineiston analysoinnissa. Analysoitavaksi aineistoksi saatiin 1 valokuva ja 6 sivua tekstiä sisältäen osallistujien ja fasilitaattorin tekemät muistiinpanot. Valokuvasta laadittiin piirros, joka on esitetty tulososan luvussa 3.4.6. Henkilöstöammattilaisten työpajasta kerättyä aineistoa hyödynnettiin haastattelutuloksien täydentämiseen ja toimintamallimuutoksen onnistumisen arvioinnissa.

Asteikointi on tyypillinen kvantitatiivisen analyysin menetelmä, mutta sitä voidaan käyttää myös kvalitatiivisen aineiston analysoimisessa niin, että vastauksia luokitellaan niiden ominaisuuksiensa mukaan eri asteikkoihin (Hirsjärven & Hurmeen (2009, 172). Merkityksiä luokittelemalla tiettyä asteikkoa hyödyntämällä voidaan myös analysoida merkityksen voimakkuutta tutkittavassa ilmiössä (Hirsjärvi & Hurme 2009, 137). Tässä sisältöanalyysissä osa vastauksista asetettiin yksinkertaiselle järjestysasteikolle. Kysymykset 5, 8, 9, 10, 12, 13 ja 14 koodattiin jakamalla vastaajien mielipide kahteen ulottuvuuteen sen mu-

kaan, suhtautuiko haastateltava myönteisesti vai kielteisesti esitettyyn kysymykseen (taulukko 6). Työkalussa myönteistä suhtautumista kuvaavat vastaukset koodattiin vihreällä värillä ja punaisella värillä puolestaan kuvattiin kielteinen suhtautuminen. Tämän avulla voitiin laskea vastausten määrän jakautuminen ja esittää tulokset myös numeroina. Vähäisen vastaajamäärän vuoksi tuloksia ei jaettu tarkemmin frekvensseihin. Asteikointi tuki myös ääri- ja poikkeustapausten tunnistamista silloin kun jokin asia sai yksittäisiä mainintoja.

Taulukko 6. Asteikoinnin hyödyntäminen sisältöanalyysissä

Kysymys	Myönteinen suhtautuminen	Kielteinen suhtautuminen
5. Kuinka paljon dataa ja analytiikkaa hyödynnetään johtamassasi liiketoiminnassa päätöksenteon tukena?	Paljon	Vähän
8. Minkälaista henkilöstötietoa olet joskus huomannut kaipaavasi johtamistyösi tueksi?	Kaipaa tietoa	Ei kaivannut tietoa
9. Kuinka usein koet joutuneesi tekemään henkilöstöä koskevia liiketoimintapäätöksiä puutteellisen tai vajaan tiedon varassa?	Usein	Harvoin
10. Koetko että tarkempi informaatio olisi vaikuttanut liiketoimintapäätökseesi myönteisesti?	Koki vaikuttavan myönteisesti päätökseen	Ei kokenut vaikuttavan myönteisesti päätökseen
12. Miten tyytyväinen olet nykyisiin raportointi- ja analytiikkaratkaisuihin henkilöstötiedon osalta?	On tyytyväinen	Ei ole tyytyväinen ja/tai näkee olevan paljon kehitettävää
13. Millaisia mahdollisuuksia tiedätte tai kuvittelette HR-analytiikan tarjoavan?	Tietää olevan mahdollisuuksia	Ei tiennyt olevan mahdollisuuksia
14. Voisiko henkilöstötiedon mittaamisesta ja analysoimisesta saavuttaa mielestänne liiketoimintahyötyjä?	Koki olevan hyötyä	Ei kokenut olevan hyötyä

Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysi on sekä analyttistä että synteettistä (Kiviniemi 2018, 82-83). Ensin analyysissä eritellään ja luokitellaan aineistoa, jonka jälkeen toteutettavassa synteessissä aineisto kootaan jälleen yhteen, luodaan kokonaiskuva ja esitetään tutkittava ilmiö uudessa perspektiivissä (Hirsjärvi & Hurme 2009, 143.) Aineistoa yhdistellessä pyritään löytämään luokkien välille samankaltaisuuksia ja säännönmukaisuutta sekä toisaalta myös vaihtelua ja poikkeavia vastauksia. Löydetyt yhteydet tulee perustella sekä empiirisesti että teoreettisesti käyttämällä ilmiötä kuvaavia käsitteitä. Luokkien yhdistämisessä edetään induktiivisesta vaiheesta deduktiiviseen vaiheeseen ja sitä kautta tutkijan ajatusmaailman ja teoreettisten lähtökohtien ohjaamana aineiston tulkintaan. Induktiivisessa vaiheessa litteroitu tutkimusaineisto luokitellaan ja deduktiivisessa vaiheessa oman ajatusmaailmastaan käsin tutkija käsittelee aineistoa ja luo teoreettista näkökulmaa aineistoonsa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 149-150.) Myös Eskola & Vastamäki (2015, 42-43)

pitävät tärkeänä sitä, että analyysiin yhdistyy viitekehykseen kerätty teoretietoa ja aikaisempia tutkimustuloksia.

3.4 Tutkimuksen tulokset

Raportin tulososassa esitetään haastattelututkimuksesta saadut tulokset kehittämisprojektin tutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä niin, että kukin tutkimuskysymys on otettu omaksi kappaleeksi. Raportin johdannossa esitetyssä peittomatriisissa (taulukko 1) on kuvattu haastattelukysymysten linkittyminen kehittämisprojektin tavoitteeseen ja tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen tulososalla pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin A – E. Tutkimustuloksien raportoinnissa ei ole käytetty vastaajien mainitsemia suoria sitaatteja vaan tärkeämpänä pidettiin vastaajien antamia merkityksiä, jotka raportoitiin ilman suoria lainauksia. Lainausten esittäminen olisi myös saattanut paljastaa haastateltavan henkilöllisyyden, mitä tässä tutkimuksessa ei haluttu. Lisäksi tutkimukseen valittu sisältöanalyysimenetelmä edellytti sisällön tutkimista eikä niinkään sitä minkälaisilla sanamuodoilla haastateltavat ilmaisivat ajatuksiaan. Haastatteluun osallistuneet henkilöt on kuvattu luvussa 3.2.

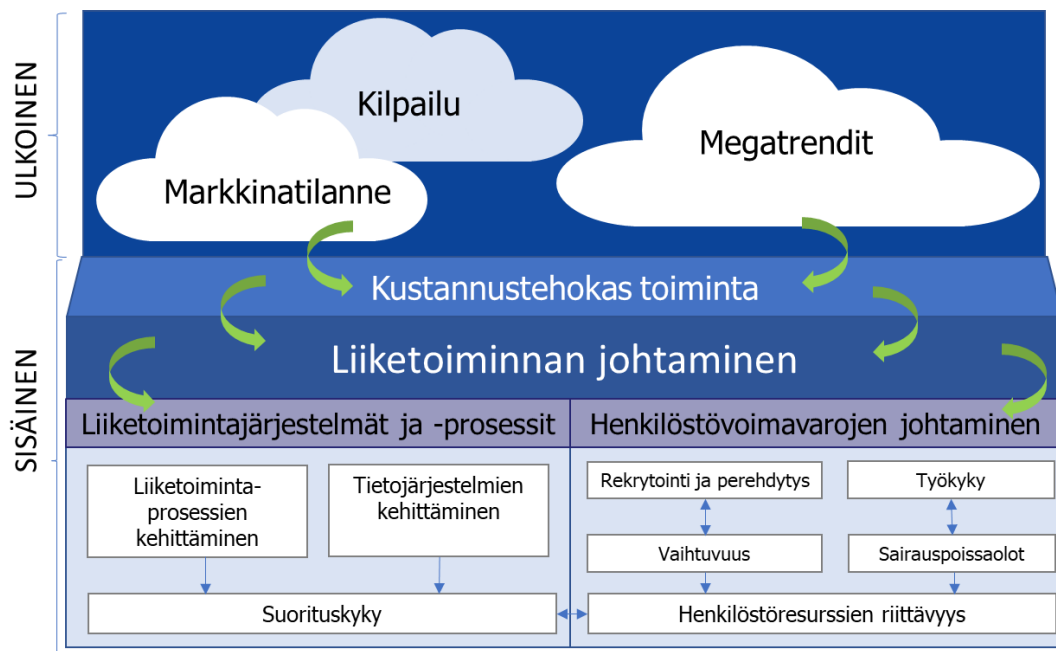
3.4.1 Henkilöstöpääoma ja sen mittaaminen

Kehittämisprojektin tutkimuskysymykset A ja B liittyivät henkilöstöpääoman ymmärtämiseen ja mittaamiseen. Kysyttäessä mitkä HR-prosessit ovat haastateltavan johtaman liiketoiminnan kannalta kaikista keskeisimpiä (haastattelukysymys 6), kuvauksissa nousi esille useita henkilöstöpääomaan liittyviä käsitteitä. Erityistä painoarvoa vastauksille annettiin niissä tapauksissa, joissa haastateltu osasi perustella vastaustaan tutkimuksen kontekstiin eli liiketoimintajohtamiseen liittyen. Liiketoimintajohtajista suurin osa (7/9 mainintaa) koki suorituksen johtamisen liittyvän keskeisesti heidän johtamansa liiketoiminnan menestykseen. Tähän liittyvät maininnat käsittelivät tavoitteiden asetantaa ja suorituksen arviointia. Haastatelluista suuri osa (6/9) piti myös rekrytointia merkittävänä HR-prosessina liiketoiminnan kannalta. Yksi haastateltava nosti rekrytoinnin esille, mutta hän ei pitänyt sitä merkittävänä asiana, koska heidän liiketoiminnassaan vaihtuvuus on vähäistä ja heillä tyypillisesti tehdään hyvin vähän rekrytointeja (Liiketoimintajohtaja G). Rekrytoinnin käsitteeseen linkittyi vahvasti henkilöstön vaihtuvuus, joka edellytti monesti uusien rekrytointien käynnistämistä. Rekrytoinnin nähtiin olevan keino saada tarvittavaa osaamista, joskin yhdessä maininnassa peräänkuulutettiin myös sitä, että ennen ulkoista rekrytointia olisi tärkeää tunnistaa mitä olemassa olevaa osaamista on valmiiksi hyödynnettävissä yrityksessä (Johtaja I). Vähemmän mainintoja saivat vaihtuvuus (4/9), osaaminen (4/9), työviihtyvyys (3/9), palkitseminen (2/9) ja resursointi (2/9). Palkitseminen nähtiin sitouttamiselementtinä ja kilpailutekijänä (Liiketoimintajohtaja A).

Haastatteluissa liiketoimintajohtolta selvitettiin heidän johtamansa liiketoiminnan tai tukitoiminnon kriittisiä menestystekijöitä, haasteita ja keskeisimpiä tavoitteita (kysymykset 1-2). Liiketoimintajohtamisessa keskeiset tavoitteet liittyivät kustannustehokkuuteen (3/9 mainintaa) ja kannattavuuteen (2/9). Kriittisistä menestystekijöistä eniten mainintoja saivat asiakkaisiin (5/9) ja henkilöstöön liittyvät näkökulmat (5/9), toimivat tietojärjestelmät (3/9), liiketoimintaprosessit (2/9) ja priorisointikyky (2/9). Henkilöstöpääomaan liittyvissä näkökulmissa kriittisinä menestystekijöinä pidettiin riittäviä henkilöstöresursseja (2/5) ja osaamista (2/5). Yhdessä maininnassa pidettiin henkilöstötyytyväisyyttä kriittisenä menestystekijänä (Liiketoimintajohtaja B). Liiketoiminnan haasteet liittyivät pitkälti menestystekijöiden varjopuoliin ja niihin liittyviin riskeihin. Yhdessä maininnassa korostettiin sitä, että lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet tulevat olla tasapainossa. Kyseisessä maininnassa perusteltiin näkemystä sillä, että jotkin tavoitteet eivät suoranaisesti tuo euroja tuloslaskelman viimeiselle riville, mutta niillä voidaan pidemmällä aikavälillä lisätä organisaation kyvykkyyttä tehdä parempaa liiketoimintaa. (Johtaja E.) Saaduista vastauksista ei voida suoraan päätellä, ettei osa suuriakin yksiköjä johtavista haastatelluista pitänyt henkilöstöä tärkeänä voimavarana, vaikka he eivät suoranaisesti maininneet vastauksessaan henkilöstöpääomaan liittyviä asioita.

Liiketoiminnan johtamisessa merkittäväksi teemaksi nousi kustannustehokkuus, jota voidaan pitää ylätasoa käsitteenä ja sen alle luetella lukuisia muita siihen keskeisesti vaikuttavia käsitteitä. Kustannustehokkuudesta puhuneista johtajista kaksi edusti liiketoimintayksiköitä ja yksi tukitoimintoja. Vaikka kustannustehokkuuden nosti esille vain kolme liiketoimintajohtajaa yhdeksästä, sen merkitystä voidaan pitää suurena, koska asiaa perusteltiin vastauksissa varsin liiketoimintalähtöisesti. Yhden haastatellun mukaan sairauspoissaolot ja henkilöstön vaihtuvuus vaikuttavat olennaisesti resursointiin ja työvoiman saatavuuteen. Nämä aiheuttavat työajan menetyksen, mikä on pois myyntityöstä. Lisäksi ne aiheuttavat rekrytointiin ja perehdytykseen liittyviä suoria euromääräisiä kustannuksia ja epäsuorasti tehokkaan työajan menetykseen liittyviä kustannuksia. Liiketoimintajohtajan mukaan, mitä suurempaa heillä on vaihtuvuuden ja sairauspoissaolojen määrä, sitä vaikeampi yksikön on päästä liiketoimintatavoitteisiinsa. Tähän vaikuttavaksi taustailmiöksi liiketoimintajohtaja mainitsi muutokset, joiden myötä maailma digitalisoituu ja se lisää painetta kustannustehokkaalle toiminnalle. Liiketoiminnan johtamisessa keskeiseksi nousee hänen mielestään suorituksen johtaminen ja jaksamisen varmistaminen. (Liiketoimintajohtaja C.) Lisäksi yksi haastateltu arvioi haasteita sisäisestä ja ulkoisesta näkökulmasta. Hänen mukaansa haasteita aiheuttaa sisäisesti prosessien tehottomuus ja ulkoisesti haastava markkinatilanne. Haastavan markkinatilanteen haastateltu näki aiheuttavan enemmän paineita kustannustehokkaalle toiminnalle. (Liiketoimintajohtaja H.)

Kustannustehokkuuteen liittyvät löydökset eivät kuvaa ainoastaan empiiristä ilmiötä vaan niille on löydettävissä myös teoreettista pohjaa taustaksi. Näiden löydösten pohjalta kehittämissuunnitelmassa koostettiin kuvio 3, jossa on esitetty kustannustehokkuuteen liittyvien käsitteiden yhteyksiä toisiinsa liiketoiminnan johtamisen kontekstissa. Empirian mukaan megatrendeihin lukeutuva digitalisaatio ja kilpailu markkinoilla aiheuttavat paineita kustannustehokkaalle liiketoiminnalle. Kustannustehokkaan toiminnan voidaan katsoa parantavan yrityksen kannattavuutta, kun tuotteet ja palvelut voidaan toteuttaa pienemmillä kustannuksilla. Teorian ja empirian mukaan yrityksen aineettomaan pääomaan kuuluvilla sairauspoissaoloilla ja vaihtuvuudella vaikuttaa olevan syy- ja seuraussuhde henkilöstön työkykyyn ja työviihtyvyyteen, jotka luokitellaan ei-taloudellisiksi menestystekijöiksi. Henkilöstön työkyvyn heikkeneminen aiheuttaa sairauspoissaoloja ja työviihtyvyyden heikkeneminen vaikuttaa vaihtuvuuteen. Nämä puolestaan vaikuttavat yrityksen kustannustehokkuuteen, joka kuuluu taloudellisiin menestystekijöihin. Näin ollen aineettomat menestystekijät joko heikentävät tai edistävät taloudellisten tulosten saavuttamista. Henkilöstöpääomalla ja liiketoiminnalla näyttää siis olevan kausaalinen yhteys toisiinsa niin empiirisesti kuin teoreettisesti tarkasteltuna.



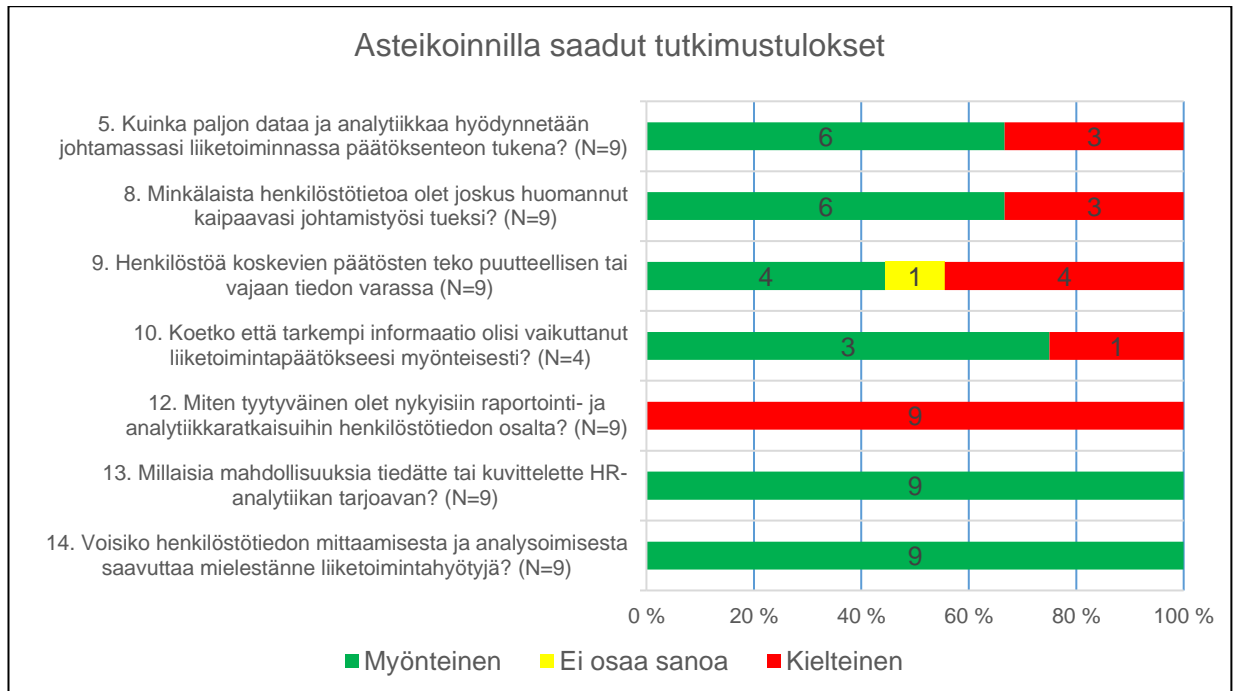
Kuvio 3. Ulkoisten taustailmiöiden vaikutus liiketoimintajohtamiseen

3.4.2 Johdon tarvitsema tieto henkilöstöä koskevan päätöksenteon tueksi

Tutkimuskysymyksellä C selvittiin, minkälaista tietoa liiketoimintajohto tarvitsee henkilöstöä koskevan päätöksenteon tueksi. Vastauksissa ilmeni jonkin verran vaihtelua siinä,

minkälaista tietoa liiketoimintajohtajat olivat joskus kokeneet jääneensä kaipaamaan (kysymys 8). Viisi liiketoimintajohtajaa kertoi jääneensä joskus kaipaamaan henkilöstöön liittyvää tietoa oman johtamistyönsä tueksi ja yhdelle haastateltavista tätä kysymystä ei suoranaisesti esitetty, koska hänen aikaisemmin antamansa esimerkit antoivat ymmärtää hänen kaipaavansa enemmän henkilöstöön liittyvää tietoa oman johtamistyön tueksi (Liiketoimintajohtaja A). Näiden havaintojen takia voitiin päätellä, että liiketoimintajohtajista yli puolet (6/9) kokivat joskus kaipaavansa enemmän henkilöstöön liittyvää tietoa (kuvio 4, kysymys 8). Osa haastatelluista (3/9) ei suoranaisesti tunnistanut tilannetta, jossa he olisivat huomanneet kaipaavansa enemmän tietoa. Yksi vastaajista koki nykyisten suorituskyyntiin liittyvien tietojen olevan riittävä informaatiolähde hänen tekemilleen päätöksille, mutta toisaalta hän myös arvioi henkilöstötyytyväisyydestä useammin saatavan tiedon olevan hyödyllistä hänelle (Liiketoimintajohtaja G). Kaksi muuta liiketoimintajohtajaa kokivat pärjäävänsä nykyisillä henkilöstä saatavilla tiedoilla, mutta he eivät myöskään pitäneet henkilöstöraportoinnin kehittämistä huonona ratkaisuna (Haastateltavat B ja I). Empiiristen löydösten perusteella HR-raportoinnin kehittämistä voitiin pitää tarpeellisena muutoksena.

Liiketoimintajohtajat kaipasivat lisää tietoa erityisesti palkitsemiseen (4/9), resursointiin (3/9), työkykyasioihin ja sairauspoissaoloihin (3/9) sekä lomiin ja muihin poissaoloihin (3/9) liittyen. Yhdessä palkitsemiseen liittyvässä maininnassa peräänkuulutettiin läpinäkyvyyttä liiketoimintayksikköjen kesken (Liiketoimintajohtaja H). Lisäksi pidettiin hyvänä, jos tulospalkkiotavoitteiden arvioinnissa voisi suhteuttaa esimiehen tekemiä arviointeja suhteessa koko yhtiön keskiarvoihin ikään kuin kalibroiden oman tiimin tuloksia koko yhtiön verrokkiin (Johtaja F). Tätä voidaan teorian näkökulmasta pitää esimerkkinä kuvailevan analytiikan soveltamisesta. Yksi haastateltu kaipasi tietoa esimerkiksi siitä, miten vaihtuvuus kehittyi suhteessa sairauspoissaolojen määrässä tapahtuviin muutoksiin. Hän kertoi uskovansa näiden asioiden välillä olevan yhteys, mutta sitä ei hänen mielestään pystytä tällä hetkellä osoittamaan saatavilla olevan tiedon avulla. (Liiketoimintajohtaja C.) Yksi liiketoimintajohtaja uskoi paremman tiedonsaannin helpottavan esimiesten hallinnollista työtä, kun esimerkiksi koulutussuorituksia ei joutuisi seuraamaan hankalasti käytettävästä HR-järjestelmästä (Liiketoimintajohtaja D). Yksi haastateltava piti syvällisemmän henkilöstötiedon saantia hyvänä asiana, mutta hänen mielestään esimiehellä tulee silloin myös olla riittävästi työkaluja toimia saamansa tiedon perusteella. Haastatellun mukaan ei saisi syntyä tilannetta, jossa esimies tietää henkilöllä olevan korkea lähtöriski, mutta hän ei voi korjata tyytymättömyyttä aiheuttavaa asiaa, kuten esimerkiksi korottaa hänen palkkaansa. (Johtaja E.)



Kuvio 4. Asteikoinnilla saadut tutkimustulokset

Liiketoimintajohtoon suhtautuminen päätöksentekoon henkilöstöä koskevissa asioissa puutteellisen tai vajaan tietoon varassa jakoi mielipiteet melko tasaisesti. Haastateltavista 4/9 ei tunnistanut tilannetta, jossa he olisivat joutuneet tekemään henkilöstöä koskevia liiketoimintapäätöksiä puutteellisen tai vajaan tiedon varassa (kuviot 4, kysymys 9). Yksi haastatelluista ei osannut tähän kysymykseen vastata. Yhdessä maininnassa kerrottiin annettavan vastuuta lähiesimiehille henkilöstöön koskevien päätösten tekemisessä sen verran, ettei haastateltava osannut mainita esimerkkiä missä puutteellinen tai vajaa tieto olisi haitannut hänen päätöksentekoaan koko yksikön johtamisessa. Lisäksi kyseinen liiketoimintajohtaja esitti, ettei hänen mielestään rekrytointipäätöksen tueksi ole saatavilla sellaista uutta tietoa mitä olisi luvallista kerätä ja hyödyntää (Liiketoimintajohtaja G.) Yksi haastateltava ei kokenut tehneensä henkilöstöä koskevia päätöksiä puutteellisen tiedon varassa, mutta hän näki paremman tiedonsaannin edistävän henkilöstön oikeudenmukaista kohtelua, kun esimerkiksi palkankorotuksia arvioitaessa olisi enemmän tietoa saatavilla. Esimerkkinä tässä maininnassa käytettiin samaa työtä tekevien henkilöiden palkkatilannetta suhteessa sukupuoleen, osaamiseen ja suoriutumiseen. (Johtaja E.) Vaikka osa haastateltavista ei tunnistanut tilannetta, jossa he olisivat joutuneet tekemään päätöksiä puutteellisen tiedon varassa, sen ei voida ajatella tarkoittavan sitä, ettei tarkempi tieto olisi kuitenkin voinut tehostaa heidän päätöksentekoaan.

Haastateltavista osa (4/9) kertoi esimerkkejä niistä tilanteista, joissa he kokivat joutuneensa tekemään liiketoimintapäätöksiä puutteellisen tai vajaan tiedon varassa (kuviot 4,

kysymys 9). Kaikissa maininnoissa nousi esille teemoina resursointiin ja rekrytointipäätöksiin liittyvä problematiikka. Kahdessa maininnassa resursoinnin ennustamisella nähtiin olevan iso kustannusvaikutus liiketoiminnalle (Liiketoimintajohtaja C; Liiketoimintajohtaja H). Toisessa näistä maininnoista henkilö kuvasi kuinka resursoinnin epäonnistuminen näkyy kasvavina ylitöinä. Tarkemman tiedon avulla nähtiin olevan mahdollista tunnistaa tietynlainen sykli ylitöiden tekemisessä, mikä kertoisi pysyvästä resurssivajeesta tietyissä. Maininnassa korostettiin kuitenkin, että ennen liian yksipuolisen päätelmän tekemistä ja sen mukaisten toimenpiteiden suunnittelua tulisi kuitenkin tutkia ensin minkälaisista asioista resurssitarve ensisijaisesti tulee eli minkälaiset asiat generoivat työmääriä tiimeissä. (Liiketoimintajohtaja H.) Puutteellisen tiedon varassa päätöksiä tehneistä liiketoimintajohtajista kaksi arvioi, että tarkempi informaatio olisi voinut muuttaa tilannetta. Liiketoimintajohtaja A puolestaan uskoi, ettei parempaa tietoa olisi voinut tilanteessa saada. Osa (3/4) haastatelluista siis koki, että tarkemman tiedon olemassaolo olisi voinut vaikuttaa heidän tekemiinsä päätöksiin myönteisesti niissä tilanteissa, jossa he kokivat tehneensä päätöksiä puutteellisen tai vajaan tiedon varassa (kuvio 4, kysymys 10).

Yhtenä tutkimustuloksena voidaan pitää intuition ja hiljaisten signaalien hyödyntämistä liiketoimintajohtamisessa. Niissä maininnoissa, joissa liiketoimintajohtajat kokivat tehneensä henkilöstöä koskevia päätöksiä puutteellisen tiedon varassa, heistä puolet (2/4) kertoi tehneensä päätöksiä jokseenkin hataralla pohjalla ja luottaen omaan intuitioonsa (Liiketoimintajohtaja A; Liiketoimintajohtaja B). Yksi liiketoimintajohtaja puhui myös intuition merkityksestä pohtiessaan mitä mahdollisuuksia hän näki olevan HR-analytiikassa ja esimerkkinä hän käytti rekrytointipäätöksiä, jotka hänen mielestään perustuvat jonkin verran intuition. Hänen mielestään HR-analytiikalla saavutetaan suurempi hyöty koko organisaation tasolla kuin yksittäisen esimiehen työssä. Liiketoimintajohtaja korosti esimiestyön tärkeyttä ja piti merkittävänä sitä, että hiljaisia signaaleja arjessa havainnoimalla ja tunnistamalla esimiehet luovat puitteet tuottavalle ja mielekkäälle työnteolle. (Liiketoimintajohtaja G.) Lisäksi eräs haastateltu kertoi seuraavansa virallisten liiketoiminnallisten mittareiden lisäksi muita hiljaisia signaaleita ja pitävän niitä jossain määrin jopa merkittävämpiä johtamisen välineenä kuin yrityksen ylätasen mittareita (Liiketoimintajohtaja H). Teorian mukaan liiketoimintapäätösten tekemiseen käytetään intuitiota, vaikka johtajat eivät monesti tunnistaakaan käyttävänsä sitä.

3.4.3 Miksi analytiikkaa kannattaa hyödyntää henkilöstöjohtamisessa?

Kehittämiprojektin tutkimuskysymyksellä D pyrittiin saamaan selville, miksi analytiikkaa kannattaa hyödyntää henkilöstöjohtamisessa. Kaikki haastateltavat (9/9) olivat sitä mieltä, että henkilöstötiedon mittaamisesta ja analysoimisesta voidaan saavuttaa liiketoimintahyötyjä (kuvio 4, kysymys 14). Kaksi yhdeksästä haastatelluista näki HR-raportoinnissa ja

-analytiikassa mahdollisuuden hallita paremmin henkilöstöriskejä. Yhdessä näistä maininnoista pohdittiin laadukkaan HR-raportoinnin taloudellisia vaikutuksia ja esimerkkinä käytettiin yrityksen ikärakenteen ja sen muutosten analysointia, minkä avulla voidaan arvioida minkälaisia taloudellisia riskejä yrityksen liiketoiminnalle voi tulla vuosien päästä ja miten niihin kannattaa ennaltaehkäisevästi varautua (Johtaja I). Liiketoimintajohtaja A:n mukaan raporteilta voidaan nähdä jotain sellaista tietoa mitä ei muutoin välttämättä arjessa tulisi huomanneeksi. Yhdessä maininnasta nähtiin paremman HR-raportoinnin ja analytiikan edistävän strategisempaa henkilöstöjohtamista ja eteenpäin katsomista (Liiketoimintajohtaja C).

Kysyttäessä mitä mahdollisuuksia liiketoimintajohtajat tiesivät tai kuvittelevat HR-analytiikan tarjoavan, suurin osa liiketoimintajohtajista (7/9) näki ennustavan HR-analytiikan mahdollistavan yritykselle paremman reagoimisen tulevaisuuteen (kysymys 13). Yhdessä maininnassa tulevaisuuteen suuntautuvaa toimintaa pidettiin tärkeänä liiketoiminnan johtamisessa ja siihen odotettiin tukea HR-analytiikalta. Kyseinen liiketoimintajohtaja kuvasi nykyisen tilanteen henkilöstöraportoinnin osalta olevan enemmänkin taaksepäin katsomista kuin yritystä eteenpäin vievää toimintaa (Liiketoimintajohtaja C.) Toisessa maininnassa uskottiin HR-analytiikan mahdollistavan sen, että yritys voisi herätä ja reagoida etukäteen tulevaisuuden haasteisiinsa. Liiketoimintajohtajan mukaan HR-analytiikka voisi auttaa liiketoimintajohtoa saamaan lisää ymmärrystä siihen, miten voidaan vaikuttaa ja ohjata ihmisiä paremmin loistamaan ja sitä kautta vaikuttamaan positiivisesti liiketoimintaan. (Liiketoimintajohtaja A.) Kirjallisuuskatsauksen mukaan yrityksen tuottavuuden kasvattaminen edellyttää henkilöstötarpeiden ennustamista strategialähtöisesti.

Skenaariolaskentaa voidaan pitää yhtenä HR-analytiikan soveltamisalueena. Yksi haastelluista piti hyödyllisenä sitä, että HR-analytiikalla olisi mahdollista laskea erilaisia skenaarioita liiketoimintapäätösten tueksi. Maininnassa ehdotettiin selvitystä siitä, miten josakin yksikössä määräaikaisten työsuhteiden suuri määrä vaikuttaa henkilöstön epätietoisuuteen tulevaisuudesta ja sitä kautta heidän motivaatioonsa ja työsuorituksiinsa. Liiketoimintajohtajan mielestä erilaisten skenaarioiden avulla voitaisiin arvioida esimerkiksi vakinaistamiseen liittyviä taloudellisia riskejä suhteessa henkilöstön tuottavuuteen. (Johtaja I.) Eräs toinen liiketoimintajohtaja piti ylipäättänsä skenaarioiden esittämistä hyvänä työkaluna liiketoiminnan johtamisessa, kun hän kertoi paljonko hänen johtamassaan liiketoimintayksikössä dataa ja analytiikkaa hyödynnetään liiketoiminnan johtamisessa (Liiketoimintajohtaja H). Teorian mukaan henkilöstöpääomaa mallintamalla on mahdollista selvittää, kuinka henkilöstöpääomaan kohdistuvat vaatimukset muuttuisivat eri skenaariossa, kuten organisaatiomuutoksissa. Tämän voidaan katsoa täyttävän optimoivan analytiikan tunnusmerkkejä.

HR-analytiikan avulla uskottiin olevan mahdollista tukea yrityksen taloudellista suunnitelua eli budjetointia (2/9 liiketoimintajohtajista). Yhdessä näistä maininnoista nähtiin HR-analytiikan tukevan budjetointia siinä, kun voitaisiin faktapohjaisesti osoittaa miten henkilöstörakenteeseen todennäköisesti kohdistuvat muutokset tulisi huomioida henkilöstöbudjettia suunniteltaessa. Esimerkiksi resurssitarpeita olisi mahdollista perustella paremmin aikaisemmin toteutuneilla ylityötarpeilla ja poissaoloilla. (Johtaja F.) Toisessa maininnassa toivottiin HR-analytiikasta tukea siihen, että voitaisiin arvioida resursointiin liittyviä kustannusvaikutuksia kokonaisvaltaisesti. Esimerkkinä mainittiin kannattavuustarkastelu ulkopuolisesta työvoimasta aiheutuvien kustannusten suhteesta omasta työvoimasta aiheutuviin kustannuksiin. (Johtaja E.) Lähdekirjallisuuden mukaan liiketoimintajohto on kiinnostunut henkilöstöpääoman taloudellisesta arvosta. Henkilöstöbudjetoinnin voidaan katsoa olevan tärkeä osa henkilöstövoimavarojen johtamista, jonka avulla kehitetään ja optimoidaan yrityksen kykyä saavuttaa parempia liiketoimintatuloksia.

3.4.4 Analytiikan hyödyntäminen henkilöstöjohtamisessa

Kehittämiprojektin tutkimuskysymyksellä E pyrittiin ymmärtämään, miten analytiikkaa voidaan hyödyntää henkilöstöjohtamisessa. Kaikki haastateltavat (9/9) pystyivät esittämään esimerkkejä kysyttäessä heiltä, minkälaisia mahdollisuuksia he tiesivät tai kuvittelivat HR-analytiikan tarjoavan liiketoiminnan johtamiseen (kuvio 4, kysymys 13). Kysymyksen tukeiseksi liiketoimintajohtajia pyydettiin miettimään asiaa siitä näkökulmasta, minkälaista tietoa he tiesivät analytiikan ylipäättänsä tuottavan liiketoiminnan johtamiseen. Kukaan liiketoimintajohtajista ei kuitenkaan maininnut esimerkkinä yhtään tuntemaansa muiden yritysten HR-analytiikan käytänteitä vaan he esittivät ajatuksiaan lähinnä siitä näkökulmasta mitä he kuvittelivat tai jopa toivoivat HR-analytiikalla olevan mahdollista. Yksi haastatelluista totesi, ettei hän ollut ennen haastattelukutsua koskaan miettinyt asiaa (Liiketoimintajohtaja D). Toinen maininta liittyi siihen, että HR-analytiikan nähtiin olevan uusi näkökulma liiketoimintajohtamiseen (Liiketoimintajohtaja B). Eräs haastateltu totesi, että he pystyvät nykyisin varsin hyvin ennustamaan asiakkaan käyttäytymistä olemassa olevan tiedon pohjalta ja hän koki, että samalla tavalla pitäisi pystyä myös yrityksen henkilöstöjohtamista kehittämään (Liiketoimintajohtaja C). HR-analytiikka vaikutti siis olevan uusi ja varsin potentiaalinen työkalu liiketoimintajohtamiseen.

HR-analytiikan mahdollisina soveltamisalueina nähtiin olevan useita henkilöstöpääomaan liittyviä käsitteitä (kysymys 13). Haastatelluista osa (4/9) arvioi työkyvyn ja sairauspoissaolojen analysoimisen tuottavan lisäarvoa liiketoiminnan johtamiseen. Yhdessä maininnassa liiketoimintajohtaja kaipasi esimerkiksi kyselyn avulla kerättyä tietoa siitä, kuinka

kuormittuneiksi työntekijät kokivat itsensä ja saadun tiedon avulla voitaisiin pyrkiä ennaltaehkäisemään ihmisten uupumista (Liiketoimintajohtaja A). Liiketoimintajohtajista osa (4/9) uskoi HR-analytiikalla olevan mahdollisuuksia vaihtuvuuden tutkimisessa ja ennustamisessa. Yksi liiketoimintajohtaja näki lähtökyselyiden olevan tärkeä laadullinen tiedonlähde vaihtuvuuden analysointiin. Hän uskoi HR-analytiikalla olevan mahdollista ennustaa työntekijöiden lähtöriskiä hyödyntämällä henkilön työsuuhdehistoriaa, kuten nykyisessä tehtävässä vietettyä aikaa ja palkkatasoa. (Johtaja I.) Lisäksi osaamista (3/9) ja resursointia (3/9) pidettiin HR-analytiikan mahdollisina soveltamisalueina. Yhden maininnan mukaan osaaminen myös linkittyy resursointiin, kun voidaan tunnistaa henkilöitä, joilla on oikeanlaista osaamista tiettyyn projektiin tai tehtävään (Liiketoimintajohtaja D). Yhdessä osaamiseen liittyvässä maininnassa pohdittiin, voisiko HR-analytiikan avulla tukea yksilöitä tulemaan paremmiksi myyjiksi muodostamalla heille yksilöllisiä kehityssuunnitelmia. Haastateltu pohti, voisiko analytiikan ja tekoälyn avulla käsitellä puhelimitse tapahtuvia myyntitilanteita ja tunnistaa mitä asioita kehittämällä yksittäinen myyjä voisi suoriutua paremmin tulevista asiakaspuheluistaan. (Liiketoimintajohtaja B.) Luvussa 3.4.3 käsitellyjä toimintasuunnittelun, riskienhallinnan ja budjetoinnin tukemista voidaan pitää myös mahdollisina HR-analytiikan soveltamisalueina.

Taulukossa 7 on esitetty tutkimustuloksista tehty ristiintaulukointi HR-analytiikan mahdollisten soveltamisalueiden (kysymys 13), liiketoiminnan kannalta keskeiseksi koettujen HR-prosessien (kysymys 6) ja sen välillä, minkälaista henkilöstötietoa liiketoimintajohtajat kokivat joskus jääneensä kaipaamaan (kysymys 8). Taulukon viimeisessä sarakkeessa on esitetty eri kysymyksiin liittyen yhteenlasketut maininnat. Eniten mainintoja saaneet teemat merkittiin taulukkoon solun vihreällä taustavärillä. Tuloksista työkykyasiat ja sairauspoissaolot, suorituksen johtaminen ja vaihtuvuus näyttivät saavan eniten mainintoja, kun tarkastellaan mainintoja yhteensä. Vaikka liiketoiminnan kannalta kriittisimmäksi HR-prosessiksi mainittiin suorituksen johtaminen (7/9 mainintaa), liiketoimintajohtajat eivät kuitenkaan osanneet mainita näihin liittyviä esimerkkejä HR-analytiikan mahdollisina soveltamisalueina eikä siihen liittyvää tietoa toisaalta osattu kaivata. Tämä saattoi johtua siitä, että suorituksen johtamiseen liittyvää tietoa oli jo riittävästi saatavilla. Tulos voi selittyä myös sattumalla, sillä kvalitatiivista aineistoa ei voi sen rajallisen määrän takia kovin kattavasti analysoida kvantitatiivisilla menetelmillä. Vaihtuvuutta pidettiin liiketoiminnan kannalta keskeisenä HR-prosessina (4/9) ja siihen esitettiin ideoita HR-analytiikan soveltamisalueena (4/9), mutta siihen liittyvää tietoa ei osattu kaivata johtamistyön tueksi. Tämä saattoi johtua siitä, että haastatellut arvioivat johtamistyönsä tueksi kaipaamansa tietoa muistelemalla yksittäisiä päätöksentekotilanteita. Vaihtuvuus on tietynlainen henkilöstövaikutteinen ilmiö eikä niinkään yksittäinen päätöksentekotilanne, kuten esimerkiksi palkkauspäätös. Haastattelussa vaihtuvuuden nosti esille 6 liiketoimintajohtajaa, ja kaksi heistä mainitsi

vaihtuvuuden molempien kysymysten 6 ja 13 kohdalla. Vaikka rekrytointia pidettiin yhtenä liiketoiminnan kannalta keskeisenä HR-prosessina (6/9), siihen liittyen ei kaivattu nykyistä enempää tietoa eikä siihen liittyen osattu esittää ideoita HR-analytiikan soveltamisalueena. Palkitsemiseen liittyvää tietoa kaivattiin johtamistyön tueksi, mutta se sai vähäisiä mainintoja liiketoiminnan kannalta keskeisenä HR-prosessina ja HR-analytiikan soveltamisalueena.

Taulukko 7. Ristiintaulukoitujen mainintojen määrä kolmen kysymyksen osalta

Henkilöstöpääoman osa-alue	Liiketoiminnan kannalta keskeisimmät HR-prosessit? (kysymys 6)	Johtamistyön tueksi kaivattu henkilöstötieto (kysymys 8)	HR-analytiikan mahdolliset soveltamisalueet johdon mielestä (kysymys 13)	Maininnat yhteensä
Budjetointi	0	1	2	3
Lomat ja poissaolot	1	3	1	5
Osaaminen	4	1	3	8
Palkitseminen	2	4	2	8
Rekrytointi	6	0	0	6
Resursointi	2	3	3	8
Suorituksen johtaminen	7	1	1	9
Työaika (ml. ylityöt)	1	2	1	4
Työkyky ja sairauspoissaolot	2	3	4	9
Työviihtyvyys	3	1	2	6
Vaihtuvuus	4	1	4	9

3.4.5 Kohdeorganisaatiolle sopiva HR-analytiikan toimintamalli

Kehittämiprojektin viimeisenä tutkimuskysymyksenä F tuli selvittää minkälainen analytiikan toimintamalli toimii kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksessa selvitettiin kuinka paljon dataa ja analytiikkaa hyödynnetään ylipäätensä liiketoiminnassa päätöksenteon tukena (kysymys 5) sekä kuinka hyvin liiketoiminnalliset tavoitteet on muutettu seurattaviksi mittareiksi (kysymykset 3-4). Näiden kysymysten tarkoituksena oli selvittää tiedolla johtamisen nykyisiä käytäntöjä ja yksikköjen valmiutta vastaanottaa uutta HR-raportointia ja analytiikkaa tukemaan johtamistyötä. Kuten ennen haastatteluiden toteuttamista ennakoitiin, liiketoimintayksiköt vaikuttivat olevan keskenään erilaisessa tilanteessa. Liiketoimintajohtajista 6/9 suhtautui myönteisesti siihen, että ylipäätensä dataa ja analytiikkaa hyödynnetään paljon heidän johtamisissa organisaatioissa. Sen sijaan 3/9 haastatelluista suhtautui asiaan kielteisemmin ja koki tarvitsemansa enemmän dataa liiketoimintapäätösten tueksi. Liiketoimintatiedon saanti koettiin yleisesti ottaen hyväksi niissä yksiköissä missä liiketoiminnalliset mittarit olivat suoraviivaisia, kuten myynti ja asiakaspalvelu. Asiakasrajapinnassa

toimivissa yksiköissä tiedolla johtamisen käytännöt vaikuttivat siis olevan kaikista edistyneimmät. Asiantuntijaorganisaatioissa puolestaan tuotetaan paljon tietoa muille hyödynnettäväksi, mutta yksikköjen omat tiedolla johtamisen käytännöt olivat 3/9 haastatellun mielestä puutteelliset. Haaste liittyi nimenomaan henkilöstöpääomaan liittyvän tiedon hyödynnettävyyteen. Yleisesti liiketoimintaraportoinnin kehittämistarpeet liittyivät datan laatuun, puuttuvaan tietoon tai sen tarkkuuteen, tiedon pirstaloituneisuuteen ja raportointijärjestelmien käytettävyyteen.

Sopivan HR-raportoinnin ja analytiikan toimintamallin kehittämiseksi on olennaista arvioida sen nykytilaa, jota voi hyödyntää tavoitetilan määrittelyssä. Nykytilaa selvitettiin kysymällä, mitä kautta liiketoimintajohtajat saivat nykyisin henkilöstöä koskevaa tietoa ja kuinka tyytyväisiä he olivat nykyisiin raportointi- ja analytiikkaratkaisuihin henkilöstötiedon osalta (kysymykset 11 ja 12). Kukaan vastaajista ei ollut täysin tyytyväinen nykyisiin ratkaisuihin henkilöstötiedon osalta (kuvio 4, kysymys 12). Vastaukset paljastivat, että käytössä oli lukuisia HR-tietojärjestelmiä eri käyttötarkoituksiin liittyen. Keskeisimpinä ongelma-alueina nähtiin tiedon hajanaisuus, useampi erillinen järjestelmä ja niiden käytettävyyteen liittyvät ongelmat. Koska nykyiset järjestelmät eivät tuottaneet riittävää HR-raportointia, oli yhden haastatellun johtamassa yksikössä tehty sitä itse Excelin avulla. Liiketoimintajohtajan mielestä resursointiin liittyvä raportointi on liiketoimintakriittistä, koska sillä on vaikutuksia asiakasrajapinnan toimivuuteen. (Liiketoimintajohtaja C.) Yhdessä maininnassa käytettiin käsitettä käyttöliittymäergonomia, jolla tarkoitettiin tiedon helppoa saatavuutta selkeästä käyttöliittymästä. Lisäksi haastateltu piti tärkeänä sitä, että raportointijärjestelmä osaa tuottaa hälytyksiä niissä tilanteissa, kun asiaan on puututtava. Hän kertoi HR-järjestelmistä ainoastaan varhaisen tuen mallin tukemiseen tarkoitetun järjestelmän pystyvän tähän tällä hetkellä. (Johtaja F.) Yksi haastateltava puhui asianhallinnassa käytettävästä 360-näkymästä, jolla hän tarkoitti sitä, että yhdestä paikasta käyttäjä saa kaiken työssään tarvitsemansa perustiedon (Johtaja E).

3.4.6 Tulokset henkilöstöammattilaisten haastatteluista

Henkilöstöammattilaisten haastatteluissa keskusteltiin kohdeorganisaation HR-raportoinnin ja -analytiikan nyky- ja tavoitetilasta (tutkimuskysymys F). Henkilöstöammattilainen B piti HR-raportointia ja tunnuslukujen seurantaa varsin vähäisenä eikä hän ollut kovin tyytyväinen nykytilaan. Henkilöstöammattilainen A koki, että toimintaa on viety parempaan suuntaan ja on saatu käsitystä perusasioista, mutta edelleen puhutaan HR-raportoinnista hyvin perinteisellä tasolla. Molemmat haastateltavat kokivat, että HR-raportoinnissa on paljon kehitettävää. Lähtökyselyiden avulla selvitetään lähdön syitä, mutta vaihtuvuuden ennustamiseen ja analysoimiseen ei ole työkaluja käytössä. Työkyvyn ja sairauspoissa-

olojen seurantaan on käytössä työterveyshuollon tarjoama raportointiratkaisu, jolla tuetaan varhaisen tuen mallin prosessia. Nykytilannetta kuvaa se, ettei tietoja ole heti saatavilla, raportteja tulee erikseen pyytää ja niiden tekeminen on manuaalista työtä. Toteutetut raportit ovat myös monesti nopeasti vanhentuneita, joten tilannetta pidettiin varsin tehottomana. Henkilöstöä kuvaavia tunnuslukuja koottiin kvartaaleittain julkaistavaan raporttiin. (Henkilöstöammattilainen A.) Henkilöstöammattilainen B koki kvartaaliseurannan varsin hidastempoiseksi.

Keskustelussa selvitettiin minkälaisia tavoitteita henkilöstöammattilaiset asettavat HR-raportoinnin ja -analytiikan kehittämiseksi. Henkilöstöammattilainen B koki suurimmat kehitystarpeet perusraportoinnin kehittämisessä ja peräänkuulutti yksinkertaisten ja helppokäyttöisten toteutusten perään. Molemmat haastateltavat olivat sitä mieltä, että yritykselle tarvitaan raportointityökalu, josta voidaan reaaliaikaisesti seurata keskeisiä henkilöstöä kuvaavia tunnuslukuja. Toinen haastateltava kaipasi raportointityökalua, jossa käyttäjä voisi porautua tietoihin ja selvittää mistä raportilla näkyvät summaluvut muodostuvat. Lisäksi hän peräänkuulutti sitä, että tunnuslukuja tulisi seurata säännöllisesti ja keskustella niistä yhteisesti tiimipalaverissa. Hänen mielestään keskustelun avulla saadaan yhdessä luotua paremmin ymmärrys siitä mitä on tapahtunut ja mitkä tekijät selittävät tunnuslukuja. Lisäksi hän ehdotti, että henkilöstöammattilaiset voisivat esitellä lukuja säännöllisesti liiketoimintajohtoryhmissä. Näin vaikutettaisiin siihen, että HR-asiat pysyisivät paremmin liikkeenjohdon agendalla. (Henkilöstöammattilainen B.)

HR-raportoinnin ja -analytiikan kehittämisen koettiin auttavan paremmin ymmärtämään henkilöstösidonnaisten asioiden liiketoimintavaikutuksia (Henkilöstöammattilainen B). HR-analytiikalla koettiin myös olevan mahdollista kehittää HR-prosesseja vaikuttavammiksi. Yhtenä esimerkkinä mainittiin tuki mahdollisille Talent Management -prosesseille, kun voitaisiin selvittää ryhmään valittujen henkilöiden pysyvyyttä ja työnantajan kohdentamien toimenpiteiden vaikuttavuutta tietyllä aikavälillä. Myös vaihtuvuuden tutkimista ja linkittämistä eri tekijöihin pidettiin arvokkaana tietona, jota uskottiin saatavan HR-analytiikan avulla. Lisäksi tärkeänä pidettiin, että henkilöstöjohtamisen vaikuttavuutta voitaisiin seurata strategisemmalla tasolla, kuten esimerkiksi arvioimalla palkitsemismallien vaikuttavuutta liiketoimintaan. Niin ikään tärkeänä pidettiin sitä, että kyettäisiin paremmin arvioimaan ja analysimaan päätöksien kustannuksia suhteesta niistä saavutettaviin hyötyihin. (Henkilöstöammattilainen A.)

3.5 HR-raportoinnin ja -analytiikan kehittäminen kohdeorganisaatiossa

Tässä luvussa kuvataan kehitysprojektin toiminnallinen osa eli ne toimenpiteet, joihin kehittämisprojektin tavoitteiden mukaisesti ryhdyttiin empiirisen tutkimuksen avulla saatujen

löydösten pohjalta. Raportin johdannossa esitetystä peittomatriisista (taulukko 1) on kuvattu kuinka kehittämisprojektin tuotos eli produkti kytkeytyy kehittämisprojektin tavoitteeseen ja tutkimuskysymyksiin. Luvussa pyritään vastaamaan siihen, minkälainen analytiikan toimintamalli toimii kohdeorganisaatiossa (tutkimuskysymys F). Kehittämisprojektin tavoite edellytti toiminnallisen osan jakamista kahteen vaiheeseen, sillä tavoitteena oli toteuttaa sekä toimintamalli että sitä tukevia työkaluja HR-raportoinnin ja -analytiikan hyödyntämiseen liiketoiminnan johtamisessa. Toiminnallinen osa piti siten sisällään HR-raportoinnin kehittämistä koskevan teknisen toteutuksen ja toimintamallimuutosta tukevan työpajatyöskentelyn.

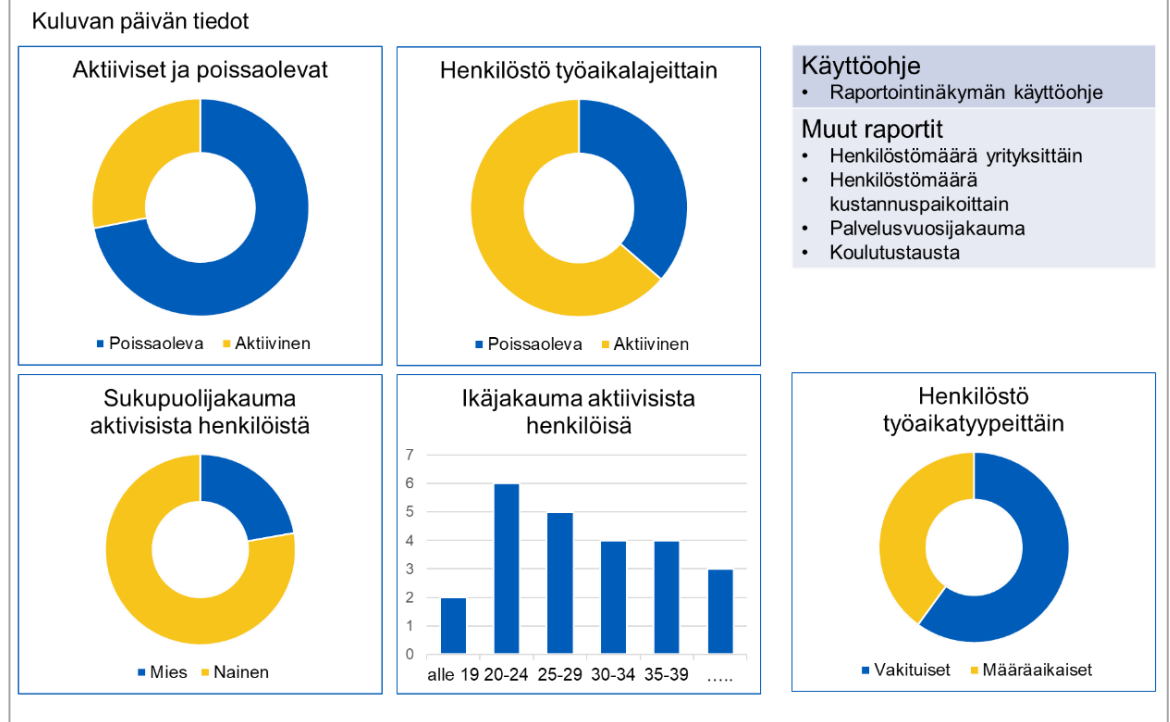
Tämä kehittämisprojekti kytkeytyi kohdeorganisaatiossa toteutettuun uuden HR-tietojärjestelmän käyttöönottoprojektiin, jonka jälkeen toteutettiin pienkehitystyönä HR-ammattilaisten ja liiketoimintajohtajien raportointinäkökulmaa uuteen järjestelmään. Kohdeorganisaation HR-raportoinnin ja -analytiikan kehittämiseksi määriteltiin nyky- ja tavoitetila-analyysi hyödyntämällä kerättyä empiiristä aineistoa (taulukko 8). Analyysin toteutuksessa hyödynnettiin myös teoreettisesta näkökulmasta HR-analytiikan maturiteettimallia. Haastattelututkimuksen mukaan haluttuun tavoitetilaan pääsy edellytti teknisten valmiuksien parantamista. Kohdeyritykseen toteutettavien ratkaisujen tavoitteena oli mahdollistaa se, että henkilöstötieto on kootusti saatavilla yhdestä paikasta. Raportoinnin tuli olla ymmärrettävää ja helppokäyttöistä. Haastattelutuloksista esiintynyt käyttöliittymäergonomia määriteltiin tarkoittavan sitä, että loppukäyttäjä pystyy helposti ja intuitiivisesti hyödyntämään raportointityökaluja oman työnsä tukena. Asianhallinnan 360-näkökulma puolestaan määriteltiin tarkoittavan sitä, että loppukäyttäjä saa yhdestä raportointinäkökulmasta kaikki työssään tarvitsemansa tiedot. Haastatteluiden perusteella toivottiin parannusta HR-raportoinnin automatisointiin ja systematisointiin. Yhtenä esimerkkinä haastatteluissa nostettiin henkilöstötietoa kuvaavien tietojen esittäminen liikennevalomittarien avulla (Liiketoimintajohtaja A; Henkilöstöammattilainen B). Henkilöstöön liittyvien ylätasoin mittareiden toivottiin olevan helposti saatavilla, mutta tarvittaessa tuli olla mahdollista porautua dataan asian tarkempaa selvittämistä varten. Raportointityökalun toivottiin myös lähettävän hälytyksiä silloin kun tilanne vaati johdolta puuttumista.

Taulukko 8. Nyky- ja tavoitetila-analyysi

Aikaisemmin/Nykytila	Tavoitetila
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liiketoimintajohtajat pyytävät raporteja Ad Hoc –tyyppisesti tiettyä päätöksentekotilannetta varten ja he joutuvat odottamaan niiden saamista jonkin aikaa ▪ Raporttien työstäminen on manuaalista, työlästä ja hidasta ▪ Raportteja työstetään pääsääntöisesti Excel-ohjelmiston avulla ▪ Raportit tyyppillisesti peilaavat menneisyyteen jo tapahtuneita asioita ▪ Nykyistä henkilöstörakennetta ei kovin syvällisesti tunneta 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liiketoimintajohto pystyy itsepalveluna katsomaan tietoja selkeästä ja helppokäyttöisestä käyttöliittymästä sillä hetkellä, kun he tarvitsevat tietoa (käyttöliittymäergonomia) ▪ Yhdestä paikasta on helposti saatavilla kaikki tarvittava tieto (360-asianhallinta) ▪ HR-raportointi on pitkälle automatisoitua ja tunnuslukujen seuranta on systemaattista ▪ Raportit antavat monipuolisesti henkilöstöpääoman käyttöä kuvaavia, ennustavia ja optimointia tukevia tietoja päätöksentekoon ▪ Henkilöstöpääomasta saatavia tietoja voidaan hyödyntää liiketoiminnan johtamisessa

Tekninen ratkaisu toteutettiin helmikuussa 2020 opinnäytetyön laatijan toimesta HR-tietojärjestelmän käyttöönottoprojektissa opittujen taitojen avulla. Toteutukseen ei tarvittu muita sisäisiä tai ulkopuolisia resursseja. Uudessa HR-järjestelmässä oli mahdollista rakentaa valmiiden raporttien lisäksi mukautettuja raporteja ja määritellä niille visuaalisia kuvaajia järjestelmän tietosisällöstä. Monipuolisten raporttien toteuttaminen oli mahdollista, koska järjestelmällä toteutettiin laajasti työsuhteen elinkaareen liittyviä HR-prosesseja. Tehdyt raportit oli mahdollista koota erilliseksi raportointinäkymäksi ja esittää ne visuaalisessa muodossa kaavioiden ja niitä tukevien taulukoiden avulla. Toteutetusta raportointinäköymästä laadittiin piirros (kuvio 5). Raportointinäköymän käyttöoikeudet määriteltiin niin, että käyttäjälle näytettiin henkilötietoja niistä organisaatioista, joihin hänellä oli käyttöoikeusroolinsa puolesta näkyvyys. Liiketoimintajohtaja pystyi siten katsomaan oman johtamansa organisaatiokokonaisuuden henkilöstöä kuvaavia tietoja. Raportointinäköymään koottiin keskeisimmät henkilöstön rakennetta selittävät kuvaajat. Aktiivisten ja poissaolevien kuvaajalla haluttiin näyttää, paljonko kyseisessä organisaatiossa on työvoimaa aktiivisessa käytössä. Poissaolevien raportoinnilla pystyttiin näyttämään kaikkien työsuhteisten henkilöiden lukumäärä. Henkilöstöluvut näytettiin myös työaikalajeittain kokoaikaisiin ja osa-aikaisiin työntekijöihin jaettuna sekä työaikatyypeittäin vakituisissa ja määräaikaisissa työsuhteissa oleviin työntekijöihin eroteltuna. Lisäksi henkilöstörakenne esitettiin sukupuoli- ja ikäjakaumana. Näköymän oikeaan laitaan koottiin linkeiksi intranetistä löytyvä käyttöohje ja järjestelmästä löytyviä muita keskeisiä raporteja. Raportointinäköymän tiedot esittivät kuluvan päivän tilanteen.

Henkilöstöluvut



Kuvio 5. Piirros toteutetusta raportointinäkömystä

Työpajatyöskentelyn toteutus noudatti Nummen (2007, 49 - 55) esittämää havaintokehää, joka on yksi monista fasilitointimenetelmistä. Havaintokehää voidaan pitää reflektointityökaluna tavoitteelliselle keskustelulle ja sen johtamiselle. Havaintokehä mahdollisti yksilöpohdinnan eli omien ideoiden ja ajatusten kirkastamisen paperille sekä ajatusten vaihtamisen ja tulosten kiteyttämisen pienryhmässä. Työpajaan varattu kahden tunnin aika riitti hyvin havaintokehän läpikäyntiin, vaikka jotkin kysymykset käynnistivät laajan keskustelun. Sen sijaan työkalun prototyypin esittely vei runsaasti aikaa, koska osallistujat innostuivat tutkimaan työkalua laajemmin. Vaikka teknisistä ja aikataulullisista syistä johtuen työkalua ei pystytty antamaan etukäteen tutustuttavaksi, olisi se varmasti osoittautunut paremmaksi toteutustavaksi, jolloin varsinaiseen toimintamallin miettimiseen olisi työpajassa jäänyt enemmän aikaa. Nummen (2007, 54) mukaan havaintokehän vahvuuksia ovat tunneasioiden käsittely ja keskustelun vieminen konkreettiseen toimintaan, kun taas haasteena voi olla kuitenkin asioiden liian pintapuolinen tarkastelu. Valitun fasilitointimenetelmän voitiin kuitenkin katsoa tukevan riittävässä määrin aikuisoppimista ja muutoksen ymmärtämistä, mikä uskottiin mahdollistavan toimintamallin jalkauttamisen ja muutoksen läpiviennin HR-tiimin kanssa.

Henkilöstöammattilaisten haastattelutulokset tukivat koko HR-tiimille järjestetystä työpajasta saatuja tuloksia, mikä oli johdonmukaista sillä osa henkilöistä (A ja B) osallistui molempiin toteutuksiin. HR-raportoinnin ja -analytiikan nykytila-analyysi ja tyytymättömyys aikaisempaan tilanteeseen sai vahvistusta kaikilta työpajaan osallistuneilta henkilöstöammattilaisilta eli nykytilan nähtiin vaativan kehittämistä (havaintokehän vaihe 1). Kolme osallistujaa viidestä piti erityisen tärkeänä työajan säästymistä, kun tarve manuaalisten raporttien tekemiseen vähenee järjestelmään rakennettavien valmiiden raporttien johdosta. Työajan säästymisen myötä aikaa uskottiin voitavan käyttää jatkossa enemmän tiedon analysointiin ja johtopäätösten tekemiseen (Henkilöstöammattilaiset C). Kaksi viidestä osallistujasta piti tärkeänä sitä, että HR voi tarjota työkaluja liiketoiminnan johtamiseen (Henkilöstöammattilaiset A ja D). Henkilöstöpääoman mittaamisella nähtiin olevan liiketoiminnallisia hyötyjä (Henkilöstöammattilainen A). Työkalujen käytettävyyttä ja tiedon oikeellisuutta pidettiin myös tärkeänä (Henkilöstöammattilainen C). Tärkeäksi nähtiin se, että myös HR saa mittareina, vaikuttavuuden arvioinnissa ja priorisoinnin välineinä hyödynnettäviä työkaluja (Henkilöstöammattilainen B).

Henkilöstöammattilaisista osa (3/5) kuvasi spontaanisti omaa tunnettaan positiiviseksi ja innostuneeksi (vaihe 2). Yhtenä huolena nähtiin se, mistä löytyy riittävästi aikaa ja osaamista HR-raportoinnin ja -analytiikan jatkokehittämiseen (Henkilöstöammattilainen A). Pohdintaa herätti myös se, kuinka paljon aikaa tulee varata esimiesten ja liiketoimintajohdon perehdyttämiseen ja kouluttamiseen (Henkilöstöammattilainen E). Niin ikään liian nopeasti tai virheellisesti tehtyjä tulkintoja pidettiin yhtenä riskinä johdon alkaessa käyttämään raportteja itsenäisesti (Henkilöstöammattilainen C). Merkitystä pohdittaessa osallistujista 4/5 koki toimintamallimuutoksen muuttavan jollain tavalla heidän nykyistä työrooliaan (vaihe 3). Henkilöstöammattilaiset D ja E kokivat manuaalisten työtehtävien jonkin verran vähenevän raportoinnin automatisoituessa. Henkilöstöammattilainen C koki työtehtävien muuttuvan siinä, kun hän voi jatkossa käyttää enemmän aikaa tiedon analysointiin. Teorian mukaan muutoksessa intuitiokeskeisestä johtamisesta faktapohjaiseen johtamiseen vaaditaan henkilöstöammattilaisilta uusia taitoja. Aikaisemman tutkimuksen mukaan HR-analytiikan myötä tulevat uudet osaamisvaatimukset muuttavat HR-ammattilaisten roolia konsultatiivisempaan ja päätöksentekoa tukevaan suuntaan. Henkilöstöammattilaiset A ja B uskoivat muutoksen parantavan kokonaiskuvan ymmärtämistä ja vähentävän niin kutsutun ”mutu-tiedon” käyttöä. Henkilöstöammattilainen D koki raporttien automatisoinnin vähentävän raportoinnissa olevien virheiden määrään, mutta hän korosti myös HR-järjestelmässä olevan tiedon laatua.

Työpajassa sovittiin useampia kehittämistoimenpiteitä toimintamallin jalkauttamiseksi (kuvio 6). Havaintokehän viimeisessä eli neljännessä vaiheessa kerätyt vastaukset kiteytettiin

viiteen kategoriaan. Jatkuvilla toimintatavoilla tarkoitettiin sellaista tekemistä, joka pyritään ottamaan osaksi arjen työntekoa, ja siinä korostui etenkin johdon ja HR-ammattilaisten välinen keskustelu (sparrailu). Viestintään liittyvät asiat liittyivät osittain myös jatkuviin toimintatapoihin, joten ne sijoitettiin kuviossa ensimmäisen rivin keskelle. Uuden raportointinäkömän lanseeraaminen haluttiin tehdä viestintäkanavana käytetyn Esimiesfoorumin (Teams-ryhmä) kautta julkaistavassa tiedotteessa. Ohjeistus katsottiin tarpeelliseksi, jotta liiketoimintajohto ja esimiehet kykenevät itsenäisesti käyttämään uusia raportteja. Osamiseen liittyen päätettiin järjestää koulutus uusien työkalujen käyttämiseksi HR-tiimille ja varata aikaa itsenäiseen perehtymiseen. Jatkokehitykseen liittyen todettiin, että uusien raporttien ja mittarien käyttöönottamiseksi on syytä tehdä erillinen selvitys. Toimintamallia tukevien toimenpiteiden etenemistä sovittiin seurattavan HR:n tiimipalaverissa.



Kuvio 6. Toimintamallin jalkauttamista ja jatkokehittämistä tukevat toimenpiteet

Työpajassa esitettiin raportointinäkömään useita jatkokehitysideoita, jotka liittyivät tulevaisuuteen tehtyjen toimenpiteiden raportointiin, vaihtuvuuteen, palkitsemiseen ja poissaoloihin. Näitä kehitysideoita saatiin myös työpajan jälkeen osallistujilta sähköpostitse. Ne koostettiin erilliseksi kehityslistaksi, joka on esitetty taulukossa 9. Kategoria-sarakkeen tiedot merkittiin tässä kehittämisprojektissa käytetyn henkilöstöpääomasta tehdyn määritelmän mukaisesti (luku 1.2). Suurin osa kehitysehdotuksista liittyi henkilöstöpääoman määrän esittämiseen erityisesti resursointiin liittyen. Raportointinäkömän jatkokehitysideat priorisoitiin karkeasti niiden toteuttamiskelpoisuuden (H=helppo vai V=vaikea) ja niiden liiketoimintavaikutuksen mukaan (P=pieni tai K=korkea). Kehittämis ehdotuksille laadittiin oma erillinen aikataulu kuukausitasolla ja sen laadinnassa otettiin myös huomioon HR-tie-

tojärjestelmän jatkokehityssuunnitelmat. Esimerkiksi lääkärintodistuksella annettujen sairauspoissaolojen käsittelyä ei vielä toteutettu HR-järjestelmässä, joten myöskään raportointia ei pystytty vielä kehittämään pidemmälle.

Taulukko 9. HR-raportointinäköymän jatkokehitys

Kehitysehdotus	Kategoria	Vaikeus (H=helppo, V=vaikea)	Vaikutus (P=pieni, K=korkea)	Aika-taulu
Trendiraportointi (esim. henkilömäärän kehitys)	Henkilöstömäärä (resursointi)	V	K	5/2020
Palvelusvuosijakauman esittäminen ryhmittäin yksittäisten vuosien sijaan	Kokemus	H	P	5/2020
Vaihtuvuusraportointi (lähtenot ja tulleet sekä vaihtuvuusprosentti)	Vaihtuvuus (resursointi)	V	K	6/2020
Tulevaisuuteen tehdyt toimenpiteet (esim. palkkaus)	Henkilöstömäärä (resursointi)	V	K	6/2020
Työsuhteen päättymiset päättymissyiden mukaan	Vaihtuvuus (resursointi)	H	K	6/2020
Raportointinäköymän tietojen rajaaminen eri päivämäärillä	Käytettävyys	V	K	8/2020
Esimiesten määrä suhteessa muuhun henkilöstöön	Henkilöstömäärä (resursointi)	V	P	8/2020
Vaativuusluokittelujakauma	Palkitseminen	H	P	9/2020
Palkkakulut ja niiden kehittyminen	Palkitseminen	V	P	9/2020
Lyhyet ja pitkät poissaolot	Poissaolot	V	K	8/2020

Kehittämiprojektin lopuksi arvioitiin sen onnistumista lähettämällä haastatteluun osallistuneille liiketoimintajohtajille ja HR-ammattilaisille sähköpostiviesti, jossa heiltä pyydettiin antamaan avointa palautetta siitä, kuinka he kokivat järjestelmämuutoksen ja uusien raportointinäköymien vaikuttaneen HR-raportoinnin nykytilaan sekä ovatko he havainneet HR-raportointia hyödyntävissä toimintatavoissa jonkinlaista muutosta. Vastauksia kerättiin ajalla 24.4.-8.5.2020 (2 vko). Liiketoimintajohtajista 5/9 ja HR-ammattilaisista 2/5 vastasi kyselyyn. Kyselyyn vastanneista johtajista 4/5 koki HR-raportoinnin kehittyneen myönteisesti. Hyvänä pidettiin järjestelmän mobiilikäyttöä (2/5) ja mahdollisuutta hakea itsenäisesti tietoa yhdestä paikasta (2/5). Haasteina nähtiin se, että johtajilla ei ole ollut riittävästi aikaa tutustua uuteen HR-järjestelmään (2/5), koulutusta ei ole vielä järjestetty (1/5) ja myös raporttien runsas määrä (1/5). HR-ammattilaisten palautteet heijastelivat pitkälti työpajassa käsitellyjä asioita. Yhdessä palautteessa nousi esille raporttien luotettavuuden parantuminen, helppokäyttöisyys ja automatisoituminen. Toisessa palautteessa arvioitiin muutoksen vastanneen hyvin kohdeorganisaation tarvetta ja HR-raportoinnin nykytilan parantuneen merkittävästi.

4 Pohdinta

Tämän kehittämisprojektin tarkoituksena on osoittaa, että HR-raportointi ja -analytiikka ovat tärkeä liiketoimintajohdon työväline tuottavan ja menestyvän liiketoiminnan johtamisessa. Aihetta tutkimalla saatiin kerättyä tietoa HR-analytiikan soveltamismahdollisuuksista osana liiketoiminnan johtamista. Tässä luvussa esitetään kehittämisprojektin diskursio eli pohdinta ja arvioidaan, kuinka kehittämisprojektissa onnistuttiin ratkaisemaan sille asetettu tavoite ja sitä tukevat tutkimuskysymykset. Kehittämisprojektin tavoitteena oli toteuttaa kohdeorganisaatiolle toimintamalli ja työkalut HR-raportoinnin ja -analytiikan hyödyntämiseen liiketoiminnan johtamisessa. Tavoitetta tukemaan asetettiin 6 tutkimuskysymystä, joita on käsitelty tässä opinnäytetyössä teoreettisesta ja empiirisestä näkökulmasta. Tulosten yhteenvetoa varten laadittiin tuloskortti, jossa on esitetty opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset sekä niihin esitettyjä ratkaisuja ja vastauksia (liite 2). Tuloksia ja päätelmiä on esitetty tarkemmin seuraavissa kappaleissa tutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä ilman erillistä alaotsikointia. Raportin lopussa pohditaan koko kehittämisprojektin luotettavuutta sekä omaa oppimista ja ammatillista kehittymistä opinnäytetyöprosessin aikana.

4.1 HR-raportoinnin ja -analytiikan kehittämiseen liittyvä pohdinta

Henkilöstöpääoman määrittäminen teoreettisesti ja empiirisesti kohdeorganisaation kontekstissa tuki kehittämisprojektin tavoitteen eli HR-raportoinnin ja -analytiikan toimintamallin kehittämistä. Henkilöstöpääoman voidaan tutkimustulosten perusteella todeta kohdeorganisaatiossa tarkoittavan pitkälti samoja asioita kuin mitä lähdekirjallisuudessa ja aikaisemmissa tutkimuksissa on esitetty, joten varsinaisesti uusia löydöksiä ei tämän suhteen tehty. Henkilöstöpääoman merkitystä liiketoiminnalle voidaan analysoida sen liiketoiminta-vaikutusten laskemisen avulla. Yrityksen tuottavuuden parantumisen voidaan ajatella muodostuvan liikevaihdon kasvamisesta ja kustannusten pienentymisestä. Kun yrityksen liikevaihto syntyy henkilöstön tehokkaan kokonaistyöpanoksen vaikutuksesta, työpanoksen heikentyminen vaikuttaa negatiivisesti liikevaihtoon. Menetettyä työpanosta voidaan joutua korvaamaan ulkopuolisella työvoimalla tai ylityöllä, mikä kasvattaa yrityksen kustannuksia. Liikevaihto voi tässä tilanteessa pysyä samana, mutta kustannusten nousu heikentää myynti- ja käyttökatetta. Pitkäkestoinen työpanoksen menetys vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen ja menestymiseen pitkällä aikavälillä. Tutkimuskysymyksiin A ja B liittyvänä tuloksena voidaan siis pitää sitä, että henkilöstöä koskevien tunnuslukujen voidaan osoittaa olevan tosiasiaissa keskeisiä liiketoiminnan mittareita, koska niillä on suora tai epäsuora vaikutus yrityksen menestymiseen.

Liiketoiminnan johtamisessa kustannustehokkuus nousi esille tutkimustuloksissa yhtenä merkittävänä teemana. Yrityksen toimintaympäristö aiheuttaa paineita kustannustehokalle toiminnalle ja empiriassa taustailmiöiksi tunnistettiin haastava markkinatilanne ja digitalisaation kehittyminen, joista jälkimmäistä pidetään yhtenä megatrendinä. Yrityksen voimavaroista esitetyn teorian mukaan kustannustehokkuutta voidaan pitää yhtenä yrityksen taloudellisena menestystekijänä ja se kuuluu osaksi organisaation aineellista pääomaa (Kujansivu ym. 2007, 36-37). Henkilöstöpääomaan kuuluvia työkykyä, työviihtyvyyttä ja osaamista voidaan pitää ei-taloudellisina menestystekijöinä. Henkilöstön työkyvyn heikkeneminen lisää sairauspoissaoloja, työviihtyvyyden heikkeneminen vaikuttaa vaihtuvuuteen ja osaamisen puutteellisuus vähentää yrityksen kykyä uudistaa liiketoimintaan. Liiketoiminnassa sairauspoissaolojen lisääntyminen heikentää yrityksen käytettävissä olevan työpanoksen määrää ja siten kykyä tehdä liikevaihtoa. Tämä voi näkyä esimerkiksi myyjien sairauspoissaoloina, jolloin asiakkaita on palvelemissa vähemmän henkilöstöä, mikä väjäämättä vähentää mahdollisuuksia tehdä myyntiä. Aineettomat menestystekijät siis joko heikentävät tai edistävät taloudellisten tulosten saavuttamista. Kun tiedetään, että henkilöstöpääomaan liittyvillä tekijöillä on liiketoimintavaikutuksia, voidaan HR-raportointia ja -analytiikkaa hyödyntää liiketoiminnan kehittämisessä.

HR-raportoinnin ja -analytiikan hyödyntämiseksi on ymmärrettävä, kuinka sen avulla voidaan luoda arvoa yrityksen liiketoiminnalle. Tämän takia oli tärkeää selvittää, minkälaista tietoa liiketoimintajohto tarvitsee henkilöstöä koskevan päätöksenteon tueksi (tutkimuskysymys C). Empirian mukaan osa liiketoimintajohtajista kaipasi lisää tietoa henkilöstöpääomasta ja tarkemman tiedonsaannilla uskottiin olevan myönteinen vaikutus liiketoimintapäätöksiin. Tutkimustuloksissa tarkasteltiin eri henkilöstöpääoman osa-alueisiin liitettyjen mainintojen lukumääriä, jonka perusteella liiketoimintajohtajia kiinnosti eniten työkykyasioihin ja sairauspoissaoloihin sekä suorituksen johtamiseen ja vaihtuvuuteen liittyvät asiat. Henkilöstöpääomaan liittyviä taloudellisia näkökulmia nousi esille useissa haastatteluissa, joten henkilöstöpääoman liiketoimintavaikutusten ja taloudellisen arvon osoittamisen voidaan uskoa olevan tärkeää yrityksen menestyksestä kiinnostuneille liiketoimintajohtajille. Yhteenvedon voidaan todeta, että HR-raportoinnin ja -analytiikan soveltamisessa on tärkeää pystyä esittämään tietoa, jota voidaan aidosti hyödyntää liiketoimintajohtamisen tukemiseen.

Henkilöstöön liittyviä päätöksiä voidaan pitää kompleksisina ja moniulotteisina. Joissakin tilanteissa tiedon ja siten paremman ymmärryksen voidaan olettaa tuovan lisäarvoa päätöksentekoon. Kehittämisprojektin yhtenä johtopäätöksenä voidaan väittää, että liiketoimintajohto tarvitsee yhdistelmänä monipuolista kokemusperäistä ja tutkittua tietoa tuke-

maan henkilöstöön liittyvien päätösten tekemistä. Lisäksi johdolla tulee olla kykyä soveltaa tietoa ja tietämystään päätöksentekotilanteissa. Tätä kehittämissuunnitelmaa ohjasi selkeä pyrkimys viedä henkilöstöön liittyvää päätöksentekoa aiempaa faktapohjaisempaan toimintatapaan, mutta intuition ja hiljaisten signaalien merkityksen huomattiin olevan yhtä tärkeitä johtamistyössä. Liiketoiminnan johtamisen kontekstissa keskeisinä käsitteinä voidaan pitää intuitiolla johtamista ja sen vastakohtaa eli faktapohjaista johtamista. Molemmat käsitteet ovat sekä teoreettisia että empiirisiä löydöksiä. HR-raportoinnilla ja -analytiikalla voidaan tukea erityisesti faktapohjaista johtamista. Liiketoimintajohtajien kokemus ja osaaminen tukevat intuitiivista johtamista. Liiketoimintajohtamisessa voidaan pitää tärkeänä sitä, että johtajat ja esimiehet hyödyntävät henkilöstöön liittyvien päätösten tekemisessä monipuolisesti kokemustaan, osaamistaan, intuitiotaan ja dataa.

Syvällisemmän henkilöstötiedon saantia pidetään yleisesti hyvänä asiana niin empirian kuin teorian mukaan, mutta esimiehillä tulee myös olla riittävästi työkaluja ja valtuuksia toimia saamansa tiedon perusteella. Vaikka tämä empiirinen havainto oli yksittäinen maininta, sitä voidaan pitää varsin merkittävänä kehittämissuunnitelman liiketoimintajohtamisen kontekstin näkökulmasta. Liiketoimintaa tukevan operatiivisen esimiestyön kannalta on olennaista, että esimiehillä on riittävät työkalut ja valtuudet tehdä omaa johtamistyötään. Teorian mukaan riittävän autonomisen päätöksenteon mahdollistaminen esimiehille lisää positiivisia liiketoimintatuloksia ja yritykselle arvoa tuovien päätösten määrää (Sparkman 2018, 159). On myös tärkeää ymmärtää, että päätöksillä on aina liiketoiminnalle kustannuksia ja hyötyjä aiheuttavia seuraamuksia, vaikka niitä ei aina tunnistettaisikaan. Kustannukset ja hyödyt vaikuttavat lyhyellä aikavälillä yrityksen liiketoiminnan tuloksentekoon ja pitkällä tähtäimellä kannattavuuteen ja menestymiseen. Tietoa voidaan pitää hyödyntämättömänä voimavarana, jos liiketoimintajohto ja esimiehet eivät käytä sitä päätöksiä tehdessään.

HR-analytiikkaa on järkevää hyödyntää, koska se tukee strategista liiketoiminnan ja henkilöstövoimavarojen johtamista sekä arvonluontia yritykselle (tutkimuskysymys D). HR-analytiikka tarjoaa työkalun tulevaisuuden ja taloudellisen toiminnan suunnitteluun sekä riskienhallintaan, joiden voidaan katsoa kuuluvan strategiseen liiketoiminnan johtamiseen. HR-analytiikan strategista kytkentää voidaan pitää tutkimuksen empiirisenä ja teoreettisena löydöksenä ja sitä tukemaan tunnistettiin liiketoimintajohtamista tukevia esimerkkejä. Empirian mukaan liiketoimintajohtajat uskoivat HR-analytiikalla saavutettavan liiketoimintahyötyjä. Tähän löydettiin myös poikkeavia aikaisempia tutkimustuloksia, sillä Dahlbom & Siikanen (2016, 88) raportoivat saaneensa tutkimuksessaan myös viitteitä siitä, ettei ylin johto odottanut HR-analytiikan kehittämistä vaan he olivat tyytyväisiä henkilöstöraportoinnin nykytilaan. Aikaisempien tutkimusten perusteella erityisesti HR-ammattilaisten nähtiin

kokevan HR-analytiikassa olevan paljon potentiaalia liiketoiminnan kehittämiseksi. Tässä kehittämissuunnitelmassa toteutettu tutkimus erottautui aikaisemmasta tutkimuksesta selvittämällä nimenomaan liiketoimintajohdon näkemyksiä HR-analytiikan hyödyntämisestä.

HR-analytiikan kehittämisen liittyy myös haasteita. Vaikka kaikki haastatellut uskoivat HR-analytiikalla saavutettavan liiketoimintahyötyjä, saaduissa vastauksissa nostettiin kuitenkin esille myös se, ettei kaikkea henkilöstöön liittyviä asioita voida mitata ja kehittämistyössä tulee punnita hyötyjä suhteessa kustannuksiin. Myös teorian mukaan henkilöstön vaikutusta liiketoimintatuloksiin voi olla joskus haastavaa selvittää johtuen puutteellisista datasta (Kavanagh ym. 2012, 361-362). Käytettävissä olevan datan laadulla on iso merkitys analytiikalle. Edistyneemmätkään tiedonlouhinnan menetelmät eivät toimi, jos saatavilla oleva data ei ole oikeaa ja riittävän laadukasta. Datan laadun kannalta haasteena voi olla se, että esimiehet syöttävät tietoja manuaalisesti järjestelmään, mikä voi aiheuttaa inhimillisiä virheitä datan laadussa. Tämä nousi esille myös HR-ammattilaisten työpajassa. Datan laatuun ja puutteellisuuteen liittyviä viitteitä saatiin myös tutustumalla aikaisempiin tutkimuksiin. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että hyvä pohja raportoinnille ja datan laadulle on tärkeää, jotta tietoa voidaan aidosti hyödyntää liiketoiminnan kehittämisessä yritykselle relevanteista asioista. HR-raportoinnin hyvä perusta mahdollistaa myös HR-analytiikan käytänteiden jatkokehittämisen ennustavaan ja optimoivaan analytiikkaan.

Tutkimustuloksista ilmeni, että kaikki haastateltavat pystyivät esittämään näkemyksiään HR-analytiikan hyödyntämisestä liiketoiminnan johtamisessa. Vastaukset heijastelivat enemmän sitä, mitä haastatellut kuvittelivat tai jopa toivoivat olevan mahdollista HR-analytiikan avulla. Näiden tulosten johdosta voidaan päätellä, että analytiikkaan liittyvät mahdollisuudet liiketoiminnan johtamisessa olivat haastatteluun osallistuneille liiketoimintajohtajille varsin tuttuja, mutta jokseenkin vieraampia henkilöstöjohtamisessa. Koska liiketoimintajohtajat osasivat varsin hyvin pohtia HR-analytiikan mahdollisuuksia, voidaan olettaa heillä olevan varsin hyvä käsitys analytiikan liiketoimintamahdollisuuksista. Niin ikään voidaan olettaa, että liiketoiminta-analytiikkaa hyödynnettiin kohdeorganisaatiossa varsin paljon. HR-analytiikkaa pidettiin myös uutena näkökulmana liiketoimintatiedon raportoinnissa ja analytiikassa, mikä vahvistaa osaltaan kehittämissuunnitelmaan valitun aiheen ajankohtaisuutta. Tutkimustuloksina saadut esimerkit liittyivät niin kuvailevaan kuin ennustavaan analytiikkaan, mutta eivät niinkään ohjaavaan analytiikkaan. Tästä edistyneimmästä ohjaavan analytiikan muodosta vaikuttaa olevan vielä varsin vähän esimerkkejä niin liiketoiminnan analytiikassa kuin HR-analytiikassa, joten saatu tulos tukee aikaisemmissä tutkimuksissa tehtyjä johtopäätöksiä.

HR-analytiikan soveltamisalueina nähtiin olevan useita henkilöstöpääomaan liittyviä käsitteitä (tutkimuskysymys E). HR-analytiikan kehittämisessä on keskeisintä tunnistaa ne liiketoiminnalliset haasteet, joihin vaikuttamalla saadaan parhaiten tuettua yrityksen tuloksentekoa. Empirian mukaan kohdeorganisaation merkittävimmät haasteet vaikuttivat liittyvän resursointiin ja vaihtuvuuteen. Suorituksen johtaminen keräsi paljon mainintoja liiketoiminnan kannalta keskeisenä HR-prosessina, mutta siihen liittyen ei kuitenkaan kaivattu enempää tietoa eikä siihen liittyen osattu esittää mahdollisia soveltamisalueita HR-analytiikalle. Rekrytointi tuntui nousevan varsin spontaanisti esille vastauksissa, mutta sen nostaminen kaikista keskeisimmäksi HR-analytiikan soveltamisalueeksi voi kuitenkin olla liian pikaisesti tehty tulkinta. Rekrytointitarpeet aiheutuvat monesti vaihtuvuudesta, kun lähteneen työntekijän tilalle on palkattava uusi työntekijä. Joskus liiketoiminnan kehittäminen edellyttää täysin uutta osaamista. Resursointi, rekrytointi ja vaihtuvuus vaikuttivat vahvasti linkittyvän toisiinsa. Resursoinnilla tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että liiketoiminnan tekemiseen on saatavilla riittävästi osaavaa työvoimaa. Rekrytointia voidaan pitää yhtenä osaamisen kehittämisen ja resursoinnin muotona. Vaihtuvuutta voidaan pitää liiketoimintariskinä, mikä aiheuttaa resursointivajetta ja heikentää yrityksen kykyä tehdä liiketoimintaa. Ylipäättänsä työvoiman saatavuuteen ja resursointiin liittyvää problematiikkaa voidaan perustellusti pitää kaikista liiketoimintakriittisimpänä HR-prosessina kohdeorganisaatiossa, sillä valtaosa haastatelluista liiketoimintajohtajista nosti asian jollain tavalla esille ja perusteli asian tärkeyttä liiketoimintalähtöisesti. Tämän takia kohdeorganisaation HR-raportoinnin ja -analytiikan kehittämisessä ensimmäisen vaiheen tuli kytkeytyä erityisesti henkilöstöressurssien mittaamiseen ja analysointiin (tutkimuskysymys F).

Kehittämisprojektin viitekehyksen mukaan HR-analytiikkaa voidaan pitää kattokäsitteenä, jonka alle voidaan ryhmitellä raportoinnin ja analytiikan tasoja sen mukaan kuinka pitkälle edistynyt sen käyttö on. HR-analytiikkaa kuvaavia maturiteettimalleja on lähdekirjallisuudessa esitetty lukuisia ja useita näistä malleista näyttää yhdistävän ajatus siitä, että tyypillisimmillään kyse on tavanomaisten HR-tunnuslukuja kuvaavien raporttien laadinnasta ja edistyneemmissä muodossa puhutaan ennustavasta ja ohjaavasta analytiikasta. HR-raportointi ja -analytiikka voi esittää yksinkertaisimmillaan kuvauksen yrityksen henkilöstön nykytilasta tai se voi edistyneimmillään hyödyntää koneoppimista ja tekoälyä tunnistukseen yksilötasolla suurimmassa lähtöriskissä olevia työntekijöitä. Kirjallisuuskatsauksen mukaan HR-raportointi ja -analytiikka muodostuvat kuvailevasta, ennustavasta ja ohjaavasta analytiikasta. Shardan ym. (2018, 49) mukaan kuvailevaa analytiikkaa voidaan pitää synonyyminä raportoinnille, mutta ennustava ja ohjaava analytiikka edustavat selkeästi kehittyneempiä analytiikan muotoja. Shardan ym. esittämä analytiikan maturiteettimalli valikoitui tähän kehittämisprojektiin, koska sitä käytettiin tietojenkäsittelytiedettä käsittelevässä kirjallisuudessa eikä pelkästään HR-analytiikkaa käsittelevässä kirjallisuudessa.

Tätä mallia voidaan pitää siis yleisempänä eri liiketoiminta-alueiden soveltaman analytiikan kypsyystason määrittämisessä, joten sitä pidettiin pätevänä mallina myös tässä kehittämisprojektissa.

HR-raportoinnin ja -analytiikan nykytilaan liittyvät tutkimustulokset paljastivat laajasti turhautumista nykyisiin ratkaisuihin. Tutkimustulosten perusteella laadittu analyysi osoittaa, että kohdeorganisaatiossa toteutettu HR-raportointi ja -analytiikka edustavat selkeästi analytiikkamallin alinta eli kuvailevaa tasoa (tutkimuskysymys F). Lähdekirjallisuuden mukaan kuvailevan analytiikan käyttö on tyypillisin analytiikan muoto useimmissa yrityksissä (Edwards & Edwards 2019, 62). HR-raportoinnin ja -analytiikan nykytilaa voidaan luonnehtia niin, että henkilöstötietoa nähtiin olevan hajallaan erillisissä järjestelmissä ja HR-raportoinnille koettiin olevan paljon kehittämistarpeita. Yhtenä johtopäätöksenä voidaan pitää sitä, että dataa ja analytiikkaa hyödynnetään varsin paljon kohdeorganisaation liiketoimintajohtamisessa, joten HR-raportoinnin ja -analytiikan kehittämiseen on sopiva kulttuuri olemassa. Tätä havaintoa tukee myös johdantoluvussa esitetty kuvaus kohdeorganisaation yrityskulttuurista, jossa yhtenä kulmakivenä mainittiin tiedolla johtaminen. Tässä kehittämisprojektissa saadut tutkimustulokset HR-raportoinnin ja -analytiikan kehittämistarpeista vaikuttavat olevan jossain määrin yhteneviä muun suomalaisen aihepiiristä tehdyn tutkimusten kanssa, vaikka tutkimusten kohderyhmissä on hieman eroa. Aikaisemman tutkimuksen perusteella Suomessa muutamaa suurempaa yritystä lukuun ottamatta valtaosan yrityksistä voidaan yleisesti olettaa toteuttavan edelleen HR-analytiikkaa perinteisellä kuvailevalla tasolla, mutta kiinnostus sen hyödyntämismahdollisuuksia kohtaan on selkeästi kasvamassa. Kiinnostusta voidaan selittää teknologian kehittymisellä, mikä on tuonut työkaluja paremmin ja helpommin myös HR:n saataville.

Tutkimustulosten perusteella voitiin päätellä, että haluttuun tavoitettiin pääsy edellytti HR-raportoinnin teknisten valmiuksien parantamista. Työpajatoteuksesta ja lopuksi sähköpostitse saatujen palautteiden perusteella nykytila kehittyi merkittävästi kehittämisprojektin haastattelututkimuksen jälkeen uuden käyttöönotetun HR-tietojärjestelmän myötä, koska sillä korvattiin useita erillisiä järjestelmiä. Kehittämisprojektin produktina toteutettiin johdon, esimiesten ja HR:n raportointinäkyvät uuteen HR-järjestelmään. Valmiit raporttipohjat tukivat tavoitetta raportoinnin automatisoinnista, mikä vähentää manuaalisen työn tarvetta. Raportointinäkyvä mahdollisti tiedon esittämisen kootusti yhdestä paikasta ja kuvaajien käytön katsottiin edistävän helppokäyttöisyyttä. Raporteilla onnistuttiin kuvaamaan henkilöstöpääomaa eri tavoin, mutta ennustavan ja optimoivan analytiikan käyttöä ei tässä kehittämisprojektissa kyetty edistämään. Vaikka toteutetun raportointinäkyvän nähtiin olevan parannus aikaisempaan tilanteeseen, kohdeorganisaation HR-raportoinnin voitiin kuitenkin katsoa yhä kuuluvan kuvailevalle tasolle analytiikan maturiteettimallin mukaan.

Näin ollen toteutuksen avulla pystyttiin enimmillään parantamaan kohdeorganisaation valmiuksia edistyneemmän analytiikan käyttöönottamiseksi tulevaisuudessa. Kehittämisprojektin tavoitteen saavuttaminen edellytti myös toimintamallimuutosta tukevan työpajan järjestämistä. Työpaja järjestettiin kohdeorganisaation HR-ammattilaisille, koska heidän katsottiin olevan avainroolissa muutoksen läpiviemiseksi ja toimintamallin jatkokehittämisessä. Työpajan tuloksissa nousi esille henkilöstöammattilaisten roolin ja osaamisvaatimusten muutos, mikä havaittiin myös aikaisemmissa tutkimuksissa. Työpajassa pyrittiin harjoitusten ja oppimisen avulla vähentämään henkilöstöammattilaisten mahdollista muutosvastarintaa uutta toimintamallia ja raportointityökalujen käyttöä kohtaan. Huoli oman osaamisen riittävydestä työkalujen käytössä katsottiin olevan yksi syy, joka olisi saattanut heikentää toimintamallin käyttöönottoa.

Tässä kehittämisprojektissa toimintamallimuutoksella tarkoitettiin sitä, että henkilöstöammattilaiset ja liiketoimintajohto alkavat aktiivisesti käyttämään uudesta HR-tietojärjestelmästä saatavia raportteja liiketoimintapäätösten tukena. Tavoiteltua toimintamallia katsottiin tukevan HR-järjestelmään rakennettu raportointinäkyvä. Lisäksi toimintamallia uskottiin tukevan se, että HR Partner -roolissa toimivat henkilöstöammattilaisten ottavat aktiivisesti esille näitä raportteja liiketoimintayksiköiden ohjausryhmissä ja neuvovat liiketoimintajohtajia käyttämään niitä myös itsenäisesti. Kehittämisprojektissa niin liiketoimintajohdon kuin henkilöstöammattilaisten sitoutumista uuteen toimintamalliin ajateltiin tukevan se, että he pääsivät itse suunnittelemaan toimintamallia ja sen jalkauttamista tukevia toimenpiteitä. Liiketoimintajohtajien haastattelut varmistivat keskeiselle kohderyhmälle heidän ajatustensa ja toiveidensa huomioimisen. Fasilitointi toiminnallisena kehittämismenetelmänä mahdollisti yhteisymmärryksen luomisen, jota tarvittiin yhteisesti edistettävien toimenpiteiden sopimiseen HR-tiimin kesken. Toimintamallimuutosta arvioitiin kehittämisprojektin lopuksi HR-ammattilaisten työpajassa ja erillisellä sähköpostitse lähetyllä palautekyselyllä. Saatujen vastausten perusteella raportoinnin teknisten ratkaisujen nähtiin kehittyneen myönteisesti, mutta toimintatapojen muutos vaikutti olevan vielä alkutekijöissään. Palautteet raportoitiin kohdeorganisaation henkilöstöjohtajalle.

Kehittämisprojektin tuloksen voidaan katsoa kytkeytyvän kohdeorganisaation liiketoimintajohtamiseen. Toimintamallin kehittyessä pidemmälle, HR-raportoinnilla ja -analytiikalla voidaan aidosti kuvitella olevan merkitystä yrityksen strategiselle päätöksenteolle, kun henkilöstöä kuvaavaa tietoa voidaan hyödyntää päätöksenteon pohjana entistä paremmin. Liiketoimintajohdon läpinäkyvyys organisaatioon myös paranee HR-raportoinnin ja -analytiikan avulla. Kohdeorganisaation HR Partnerien ja henkilöstöjohtajan tukemana uutta tietoa voidaan tuoda koko yritystä koskevaan strategisen ja taktisen tason päätöksentekoon, kun

HR-raportoinnista ja -analytiikasta saatuja tietoja käsitellään konsernin ja liiketoiminta-alueiden johtoryhmissä. Toimintamallimuutoksen lopullisena päämääränä on lisätä henkilöstöymmärrystä, hyödyntää analysoituja tuloksia päätöksenteon ja toimenpiteiden suunnittelun tukena. HR-analytiikka auttaa tunnistamaan työyhteisöissä tarpeellisia muutosinterventioita, joiden avulla parannetaan työelämän laatua ja tehdään kannattavampaa liiketoimintaa. Myös kohdeorganisaation liiketoimintaa tukevaa operatiivista esimiestyötä voidaan parantaa käyttämällä uutta tietoa esimiestyön kehittämisessä, ja mikäli esimiehille annetaan riittävät valtuudet toimia saamiensa tietojen pohjalta. Menestyvän organisaation rakentaminen muodostuu strategisista ja operatiivista liiketoimintaa eteenpäin vievistä toimenpiteistä, joita kyetään perustelemaan tiedon ja intuition avulla. HR-raportointia ja -analytiikkaa voidaan pitää tärkeänä liiketoimintajohdon työvälteenä tuottavan ja menestyvän liiketoiminnan johtamisessa.

4.2 Jatkokehitys ja ehdotukset jatkotutkimusaiheiksi

HR-analytiikka on vielä suhteellisen tuore aihepiiri henkilöstöjohtamisen kentässä, joten siitä riittää runsaasti tutkittavaa. Henkilöstöpääoma on myös käsitteenä varsin laaja ja monipuolinen, joten aihepiiristä löytyy monta soveltamisaluetta HR-analytiikan tutkimukseen. Opinnäytetyössä käsiteltävät aiheet on rajattava tarkasti, joten kaikkia mielenkiintoisia asioita ei voida sisällyttää yhteen kehittämisprojektiin. Tämän opinnäytetyöprosessin aikana nousi esille monia uusia näkökulmia, joissa tunnistettiin potentiaalia jatkotutkimusaiheiksi. Tässä kehittämisprojektissa ei esimerkiksi käsitelty laajemmin big dataa käsitteenä, vaikka sen olennaisesti katsotaan liittyvän HR-analytiikkaan. Uusien jatkotutkimusaiheiden suunnittelussa on myös tärkeää selvittää aihepiiristä aikaisemmin tehtyjä tutkimuksia, joita tässä kehittämisprojektissa käsiteltiin luvussa 2.5. Tyypillisesti aikaisemmat tutkimukset antavat ideoita uusien tutkimusten toteuttamiseksi.

Kehittämisprojektissa onnistuttiin vahvistamaan kohdeorganisaation HR-raportoinnin ja -analytiikan perustaa kuvailevan analytiikan tasolla, mutta suuremman lisäarvon saamiseksi kohdeorganisaatiossa on suositeltavaa jatkaa työtä näiden käytänteiden kehittämiseksi. Kohdeorganisaatiossa seuraavat kehitysaskelleet HR-analytiikan kehittämisessä tulisi lähteä perusraportoinnin jatkokehityksestä, mikä teorian mukaan vahvistaa perustaa ja luo pohjaa edistyneemmälle analytiikalle. Tässä kehittämisprojektissa laadittiin käytönotetun toimintamallin jalkauttamista ja jatkokehittämistä tukeva toimenpidelistaus ja HR-raportointinäköymän jatkokehityslistaus, joiden tarkoituksena on edistää kohdeorganisaation HR-analytiikan käytänteitä pidemmälle. Henkilöstöammattilaisten aktiivinen työskentely liiketoimintajohdon keskustelukumppanina mahdollistaa henkilöstöpääoman ja siihen liittyvän raportoinnin hyödyntämisen uudella tavalla. Yhteistyö liiketoimintajohdon

kanssa luo myös tulevaisuudessa uusia tarpeita HR-raportoinnin ja -analytiikan kehittämiseksi ja ne on syytä konkretisoida uusiksi raporteiksi ja raporttinäkymiksi HR-järjestelmässä.

Seuraavat kehitysaskeleet HR-analytiikan edistämiseksi on hyvä kirjata tiekartan muotoon (engl. Roadmap), jossa konkretisoidaan henkilöstötiedolla johtamisen kehittyminen pitkällä aikavälillä. Pidemmälle vietyinä kehitystoimenpiteet voivat liittyä eri liiketoimintojen tuottaman ja henkilöstödatan yhdistämiseen ja organisaatiofunktioiden välisen yhteistyön lisäämiseen (ns. ”datan käytön demokratisointi”), jolloin on mahdollista henkilöstöpääoman liiketoimintavaikutuksia eri muuttujien kesken. Lisäksi jatkokehitys voi liittyä datan helppokäyttöisyyden edistämiseen niin, että loppukäyttäjä voisi itse käsitellä dataa helppokäyttöisessä raportointinäkyvässä ja saada entistä paremmin vastauksia liiketoimintakysymyksiinsä (engl. Data Discovery). Kehittyneemmät ennustavan ja optimoivan analytiikan muodot mahdollistavat yhä parempien liiketoimintapäätösten tekemisen tulevaisuutta mallintamalla ja skenaarioita luomalla. Markkinoilta löytyy nykyisin lukuisia käytäntöjä tukevia ratkaisuja, kuten tekoälyä ja robotiikkaa. Tekstianalyysit ovat tyypillinen analytiikan soveltamisalue ja puheentunnistus kehittyä jatkuvasti pyrkien yhä paremmin tunnistamaan eri kieliä ja murteita. Haastattelututkimuksessa liiketoimintajohtaja B:n esittämä idea myynnin tukemisesta tekoälyn avulla voi pian olla arkipäivää. Tulevaisuuden kannalta keskeistä on se, kyetäänkö uusia mahdollisuuksia rohkeasti soveltamaan ensimmäisen joukossa ja hakemaan niistä kilpailuetua, joka auttaa yritystä kilpailussa menestymisessä.

Useampi Suomessa aikaisemmin toteutettu opinnäytetyö on selvittänyt organisaatioiden maturiteettia HR-analytiikan hyödyntämisessä ja yleisesti monien yritysten nähdään olevan vielä kuvailevan analytiikan tasolla. Tämän kehittämisprojektin tulosten näkökulmasta yhtenä jatkokehityskohteena ehdotetaan toteutettavan uusi kehittämisprojekti, jonka tarkoituksena on kehittää HR-analytiikan käytänteitä ennustavan ja optimoivan analytiikan osalta. Liiketoiminnallisesta lähestymiskulmasta katsottuna konkreettisen business casen toteutuksella on paikkansa uusien opinnäytetöiden joukossa. Henkilöstöpääomasta löytyy runsaasti business casessa tarkasteltavia aiheita, josta yhtenä ennustavan analytiikan esimerkkinä on mallinnus sairauspoissaolojen vaikutuksesta resursointiin tulevaisuudessa. Aikaisemmasta tutkimuksista tehdyssä tutkimuskatsauksessa ei myöskään tunnistettu olevan kvantitatiivista lähestymistapaa hyödyntävää tutkimusta HR-analytiikasta. Yhtenä jatkotutkimusaiheena ehdotetaan tutkittavan vaihtuvuuden liiketoimintavaikutuksia. Aiheita on mahdollista tutkia kvantitatiivisia (lähteneiden ja rekrytoitujen määrät ja niihin liittyvät kustannukset) ja kvalitatiivisia menetelmien käyttäen (lähdön syyt). Tutkimus toisi uutta arvokasta tietoa erityisesti suomalaisen liiketoiminnan kontekstista, sillä aiheesta on jo ole-

massa jonkin verran ulkomaisia tutkimuksia. Lisäksi mielekästä olisi tutkia onko liiketoimintakriittisempää uusien osaavien työntekijöiden tehokas rekrytointi vai avaintekijöiden pitäminen kiinni yrityksen palveluksessa. Yhtenä uutena teoreettisena näkökulmana on HR-analytiikan hyödyntäminen liiketoiminnan kehittämisessä jatkuvan parantamisen kautta.

4.3 Kehittämisprojektin luotettavuuden pohdinta

Tutkimuksissa arvioidaan sen luotettavuutta ja uskottavuutta eri menetelmiä hyödyntäen. Tutkimuksen toistettavuus eli reliabelius kertoo siitä, kuinka sattumanvaraisia tuloksia tutkimus antaa. Mikäli tutkimuksen toistamisessa saadaan samat tulokset aikaiseksi, voidaan tutkimusta pitää reliabelina. Tutkimuksen validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan käytettyjen tutkimusmenetelmien kykyä mitata sitä, mihin ne on tarkoitettu. (Hirsjärvi ym. 2009, 231; Metsämuuronen 2006, 43.) Sisäinen luotettavuus arvioi tutkimuksen omaa luotettavuutta siinä mielessä, onko käytetty oikeita käsitteitä, tutkimusasetelman kannalta relevanttia teoriaa ja mittaavatko kehittämisprojektin tulostavoitteet sitä mitä niiden on tarkoitus (Metsämuuronen 2006, 48.). Ulkoinen luotettavuus puolestaan kuvaa tutkimustulosten yleistettävyyttä eli onko kerättyjen tietojen pohjalta mahdollista tehdä yleisiä päätelmiä. (Hakala 2015, 24; Metsämuuronen 2006, 48.) Hirsjärven ym. (2009, 232) mukaan laadullisissa tutkimuksissa korostuu tutkimustulosten kuvausten, niiden selitysten ja tulkintojen yhteensopivuus, joiden pohjalta voidaan arvioida tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Tutkimuksen laadunarvioinnissa tulee siis kiinnittää huomiota siihen, kuinka tarkasti tutkimuksen toteutus on kokonaisuutena raportoitu. Hirsjärvi ym. (2009, 232) esittävät, että kvalitatiivisissa tutkimuksissa reliabelius ja validius on saanut erilaisia tulkintoja eikä akateemisissa piireissä ole yhteisymmärrystä niiden käytöstä tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Tässä luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta validiteetin ja reliabiliteetin avulla siinä määrin kuin sen katsotaan olevan mahdollista.

Laadullisen tutkimuksen tuloksien tarkasteluun liittyy näkökulmina tulosten vahvistettavuus, merkityksellisyys, toistuvuus, siirrettävyys ja uskottavuus. Tulosten luotettavuutta vahvistaa yleisesti aikaisempien tutkimusten tulosten hyödyntäminen tämän kehittämisprojektin tulosten pohdinnassa. Kohdeorganisaation nykytila-analyysin voidaan nähdä olevan jossain määrin yhteneväinen myös muun aikaisemman tutkimuksen kanssa (konvergenssivalidius), jonka mukaan moni suomalainen organisaatio vaikuttaa vielä olevan HR-analytiikan hyödyntämisessä kuvailevan analytiikan tasolla. Tulosta voidaan siten pitää varsin yleisenä (yleistettävyyttä). Lisäksi tässä tutkimuksessa saatiin hieman aikaisemmista tutkimuksista poikkeavaa tietoa, kuten johdon positiivinen suhtautuminen HR-analytiikan kehittämiseen. Tutkimustulokset ja niihin liittyvät johtopäätökset on jaoteltu kehittämispro-

jektin tutkimuskysymysten mukaisesti varmistaen, että kaikkiin kysymyksiin on löydetty riittävästi vastauksia (vahvistettavuus). Tutkitun ilmiön eli HR-analytiikan kehittämisen merkityksellisyyttä arvioidaan sen mukaan, kuinka hyvin sitä voidaan hyödyntää liiketoiminnan johtamisen kontekstissa. Aikaisemman tutkimuksen mukaan HR-analytiikan kehittämiseen todettiin olevan paljon mielenkiintoa niin Suomessa kuin maailmalla ja tässä tutkimuksessa kaikki haastateltavat näkivät, että henkilöstötiedon mittaamisesta ja analysoimisesta voidaan saavuttaa liiketoimintahyötyjä (toistuvuus). Siirrettävyyden näkökulmaa voidaan arvioida sen mukaan, miten tuloksia voidaan siirtää tulkintoja muuttamatta toiseen asiayhteyteen. Kehittämiprojektin johtopäätöksissä todetaan, että osa kehittämissuorituksen tuloksista, aikaisemmasta tutkimuksesta ja teoriasta tukivat toisiaan, kuten esimerkiksi HR-analytiikan maturiteettitaso kohdeorganisaatiossa verrattuna muihin suomalaisiin organisaatioihin.

Validiteettitarkastelussa yhtenä näkökulmana arvioidaan kuinka hyvin käytetyt käsitteet sopivat tutkittavaan ilmiöön ja tutkimuskysymyksiin (käsitevaliditeetti). Koska tavoitteena oli kehittää kohdeorganisaation HR-raportointia ja -analytiikka, oli olennaista määritellä raportoinnin kohde eli henkilöstöpääoman käsite. Empiriassa selvitettiin kuinka tutkittavien joukko eli liiketoimintajohtajat ymmärsivät henkilöstöpääoman käsitteenä ja mitä he pitivät tärkeänä. Toisena merkittävänä käsitteenä oli HR-analytiikka, jota selvitettiin niin ikään teoreettisista kuin empiirisistä näkökulmista. Kerätty tieto tuki tutkittavan ilmiön ymmärtämistä monipuolisesti ja auttoi hahmottamaan HR-analytiikan soveltamismahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämisessä. Kontekstin kannalta määriteltiin olennaisia käsitteitä, kuten liiketoiminnan johtaminen, strateginen johtaminen, kannattavuus ja kustannustehokkuus sekä niiden linkittyminen yrityksen aineellisiin ja aineettomiin pääomiin, kuten henkilöstöpääomaan. Edellä mainitut käsitteet toistuivat melko hyvin teoreettisessa ja empiirisessä aineistossa. Kehittämissuorituksen keskeisten käsitteiden voidaan katsoa linkittyvän menestyvän liiketoiminnan johtamiseen, joten niiden käyttöä voidaan pitää perusteltuna ja tukevan kehittämissuorituksen sisäistä validiteettia.

Lähdekritiikin harjoittaminen parantaa kehittämissuorituksen sisäistä validiteettia ja käsitevaliditeettia. Tutkimuksen kohdetta on mahdollista tarkastella useista eri näkökulmista eri teorioita hyödyntäen. Hirsjärvi ym. (2009, 113) pyytävät kiinnittämään lähdekritiikissä huomiota kirjoittajan tunnettavuuteen, arvostettavuuteen ja uskottavuuteen, lähteen ikään ja alkuperään, julkaisijan eli kustantajan arvovaltaan sekä totuudellisuuteen ja puolueettomuuteen. Tässä kehittämissuorituksessa käytetyssä teoriapohjassa on hyödynnetty erityisesti kansainvälistä ja englannin kielistä kirjallisuutta, jota löytyy huomattavasti enemmän kuin suomalaista aineistoa. Lähdekirjallisuutena käytettiin varsin tuoreita julkaisuja johtuen

siitä, että HR-analytiikka on tutkimusalueena vielä kovin uusi. Aikaisemmassa tutkimuksessa käytetty lähdekirjallisuus oli osittain samaa kuin mitä käytettiin tässä tutkimuksessa. Lähteiden monipuolisen käytön uskottiin parantavan ilmiön kuvaamista teoreettisesta näkökulmasta. Viitekehyksessä esitettiin myös kirjoittajien eriäviä näkemyksiä, jolloin oli mahdollista perustellusti valita tutkimuksessa käytettävä teoriapohja.

Lähdeaineiston uskottavuutta pyrittiin parantamaan hankkimalla sitä laajasti eri tyyppisistä lähteistä. Käytetyn lähdekirjallisuuden kustantajina oli tunnettuja yliopistoja, voittoa tavoittelemattomia julkisia organisaatiota, aikakauslehtiä, kehittämisprojektin aihepiiristä kirjoja julkaisevia yksityisiä kustantajia ja sekä kaupallisia lähteitä. Erilaisten lähteiden käyttö toi aineistoon monipuolisuutta, mutta varsinkin kaupallisten lähteitä on syytä arvioida kriittisesti. Kaupallisten lähteiden tarkoituksena voidaan olettaa olevan yhtiön tarjoamien palveluiden ja tuotteiden markkinointi ja myynnin edistäminen. Näiden katsottiin kuitenkin parantavan aineiston liike-elämälähtöisyyttä. Käytettyjen aikakauslehtien artikkeleiden tieteellistä luotettavuutta heikentää se, etteivät ne lähtökohtaisesti olleet vertaisarvioituja. Käytetyissä artikkeleissa hyödynnettiin enemmän aihepiiriä tutkivia aikakauslehtiä, jotka eivät tyypillisesti käytä asiatarkastusta, kuten esimerkiksi eri alojen asiantuntijoiden mielipiteitä julkaiseva Harvard Business Review. Lehti kertoo olevansa voittoa tavoittelematon Harvardin yliopiston omistama yhtiö, jonka tavoitteena on lähentää akateemista maailmaa ja liike-elämän kanssa (Harvard Business Review 2020). Kehittämisprojektissa käytettyjen aikakauslehtien käyttöä voidaan perustella sillä, että ne tarjosivat teoriaa sopivasti täydentävää tietoa liike-elämän näkökulmasta, mikä tukee ylemmissä ammattikorkeakouluissa opinnäytteinä toteutettujen kehittämisprojektien perustehtävää liike-elämän kehittämisessä.

Tutkimuksissa tyypillisesti tulee arvioida käytetyn aineiston määrän ja laajuuden riittävyttä. Aineiston riittävyttä luotettavien johtopäätösten tekemiseksi voidaan arvioida saturation käsitteellä. Saturatiolla eli kylläntymisellä tarkoitetaan sitä, että haastattelut alkavat sisällöllisesti toistaa itseään eikä enää uutta tietoa pystytä keräämään. Tällöin voidaan pitää kerättyä aineistoa riittävänä. (Eskola & Vastamäki 2015, 41.) Haastateltavat oli päätetty ennen aineistonkeruun käynnistämistä, mutta heidän lukumääräänsä olisi ollut mahdollista lisätä haastatteluvaiheen aikana. Vastauksissa huomattiin olevan jonkin verran toistuvuutta keskeisten teemojen osalta, joten uuden haasteltavan mukaantulon ei katsottu tuovan enää uutta merkittävää tietosisältöä. Joitakin uusia yksittäisiä ideoita olisi kuitenkin voinut olla mahdollista kerätä, mikäli haastateltavia olisi ollut enemmän. Tutkimuskysymysten kannalta kuitenkin täysin uusia näkökulmia tuskin olisi saatu kovin paljoa lisää, sillä tuloksissa käsiteltiin varsin monipuolisesti henkilöstöpääoman käsitettä ja liike-toimintajohdon päätöksenteon tueksi tarvitsemaansa henkilöstötietoa. Lisäksi haastateltu

liiketoimintajohto edusti varsin suurta osaa koko perusjoukosta. Tutkimustuloksia analysoitiin jonkin verran kvantitatiivisia menetelmiä hyödyntäen laajemman näkökulman saamiseksi, mutta kovin luotettavia johtopäätöksiä niiden pohjalta ei voida tehdä varsin rajallisen aineiston määrän takia. Siinä määrin kuin laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista arvioida saturaatiota, sen katsottiin tässä tutkimuksessa toteutuneen riittävässä määrin pätevien johtopäätöksien tekemiseksi ja tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi. Tutkittavasta ilmiöstä katsottiin siis saadun kaiken olennaisen esille.

Tutkimuksen sisäistä validiteettia parantaa se, että aineiston keräsi, litteroi ja analysoi sama henkilö, joten olennaista tietoa ei periaatteessa kadonnut opinnäytetyöprosessin varrella. Prosessin aikana hahmottui aineistosta esille nousevat keskeisimmät sisällöt. Mikäli eri vaiheet olisi toteuttanut eri ihminen, ei vastaavanlaiseen lopputulokseen olisi välttämättä päästy. On kuitenkin huomioitava, että satunnaisvirheitä voi syntyä monista syistä. Aineiston keruu toteutettiin haastattelun avulla. Määrälliseen tutkimukseen soveltuvaa kyselyä ei haluttu hyödyntää siihen liittyvien objektiivisuushaasteiden takia. Haastatteluai-
neiston keräämisen validiteettia heikentää se, ettei kaikkia haastattelukysymyksiä esitetty systemaattisesti jokaiselle haastattelulle liiketoimintajohtajalle. Syinä tähän oli haastattelussa käytössä oleva aika, sillä osa haastatteluista alkoi suunniteltua myöhemmin ja kun päättymisajasta pidettiin kiinni, jäljelle jäänyt aika ei mahdollistanut kaikkien kysymysten läpikäyntiä. Tämä edellytti tutkijan tekemää valintaa siitä, mitkä kysymykset lopulta päätettiin esittää. Joissakin tilanteissa kysymystä ei esitetty erikseen, jos haastattelutilanteessa haastateltavan mielipidettä pidettiin itsestään selvänä. Tätä päätöstä voi myös kritisoida siinä, ettei tulkintaa tulisi tehdä vastauksista vaan tutkimuksen johtopäätöksissä. Vastaukset tulisi pyrkiä raportoimaan mahdollisimman objektiivisesti, mutta opinnäytetyöntekijän työskentely kohdeorganisaatioissa saattoi jossain määrin heikentää sitä. Laadullinen tutkimus on kuitenkin ennen kaikkea tutkijan tekemää valintaa, joten objektiivisuudesta katsottiin voitavan tinkiä jonkin verran. Menetelmäkirjallisuuden mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan subjektiivisuus jopa korostuu (Hakala 2015, 23). Subjektiivisuuden ja objektiivisuuden tarkastelussa luotettavuuden mittarina voidaan pitää myös sitä, kuinka selkeästi tutkijan omat näkemykset on eroteltu kirjallisuudesta lainatuista lähteistä, muista tutkimuksista ja saaduista tutkimustuloksista. Selkeää erottelua edustavat lähdeviittaukset ja looginen kappalejako auttavat lukijaa hahmottamaan mikä on tutkittua tietoa ja mikä tutkijan siitä rakentamaa tulkintaa.

Liiketoimintajohdon haastattelukysymykset listattiin haastattelurunkoon (liite 1), joten aineisto on periaatteessa mahdollista kerätä uudelleen sen avulla. Vaikka tämä periaatteessa tukee reliabiliteettia, käytännössä saman aineiston kerääminen on haastavaa, koska kerätty aineisto perustui tietyn ajanhetken kuvaukseen ja sen jälkeen tilanne on

muuttunut uuden HR-tietojärjestelmän käyttöönoton ja kehittämisprojektissa toteutettujen raportointinäköymien myötä. Uudelleen toistettavassa haastattelussa on mahdollista kuitenkin muuntaa kysymykset aikaisempaa tilannetta kysyvään muotoon, jolloin haastatteluiden toistettavuus olisi jossain määrin mahdollista. Kehittämisprojektin lopussa sähköpostitse toteutetussa palautekyselyssä esitetyt kysymykset raportoitiin niiden tulosten yhteydessä. Myös nämä kysymykset on mahdollista toistaa myöhemmin uudestaan ja ajan kulumisella niin ikään on vaikutusta palautteen sisältöön, kun liiketoimintajohtajat ehtivät enemmän hyödyntämään henkilöstöraporteilta saatavia tietoja päätöstensä pohjana. Koska haastattelukysymykset olivat opinnäytetyöntekijän laatimia, sen voidaan katsoa johtavan tutkijan vahvempiin ennakkokäsityksiin pohjautuviin kysymyksiin. Opinnäytetyöntekijän omaa näkökulmaa pyrittiin hieman vähentämään päivittämällä kysymyksiä HR-ammattilaisten kommenttien perusteella. Haastattelurunkoa ja palautekyselyä voidaan myös arvioida suhteessa siihen, saatiinko sen avulla kerättyä luotettavaa ja tutkimuskysymyksiä tukevaa aineistoa. Haastattelussa huonona kysymysvalintana voidaan pitää kysymystä koskien HR-mittareiden vaikutusta liiketoimintaan (kysymys 7), sillä liiketoimintajohtajilla oli vaikeuksia vastata siihen. Kysymystä ei edes esitetty kaikissa haastatteluissa, jos sille ei löytynyt luontevaa paikkaa keskustelun aikana. Tämän takia luotettavia vastauksia ei tähän kysymykseen liittyen saatu, joten niitä ei raportoitu tulososassa ollenkaan.

Tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi haastateltavista laadittiin kuvaus ja tuloksissa yksittäisiin mainintoihin liitettiin haastateltavien tiedot lähdeviitteenä. Näin lukijan on mahdollista arvioida tuloksien ja niistä tehtyjen johtopäätösten johdonmukaisuutta. Pariton määrä haastateltavia valittiin myös siksi, että tuloksissa voitaisiin selkeämmin erotella suosituimpi mielipide sen mukaan mikä näkemys sai eniten mainintoja. Tämä osoittautui myöhemmin yhden tutkitun asian kannalta haastavaksi, kun yksi vastaajista ei osannut antaa mielipidettään ja muutoin maininnat jakoutuivat tasaisesti kahteen ryhmään. Liiketoimintajohdon edustajat poimittiin mukaan tutkimukseen harkinnanvaraisesti kohdeorganisaatiossa työskentelevien henkilöstöammattilaisten ehdotusten perusteella. Haastateltavien valintaan vaikutti heidän keskeinen roolinsa kohdeyrityksen liiketoiminnan johtamisessa ja heidän johtaman yksikön suuri henkilöstömäärä. Näyte oli monipuolinen koska se sisälsi organisaation liiketoimintajohdosta kolmasosan ja heidän vastuullansa olevien yksikköjen henkilöstömäärä oli noin 80 % koko organisaation koosta. Luotettavuutta olisi kuitenkin voinut parantaa haastateltavien valitseminen satunnaisesti.

Toteutuksen systemaattisuutta ja tutkimustulosten luotettavuutta pyrittiin parantamaan hyödyntämällä tutkimus- ja analysointimenetelmiä monipuolisesti (sisäinen validiteetti). Sisältövaliditeetti arvioi, kuinka hyvin aineiston analysointimenetelmät soveltuivat aineistoon.

Sisältöanalyysissä hyödynnettiin monipuolisesti eri analyysitapoja kattavan aineiston käsittelyn varmistamiseksi. Käytetyn sisältöanalyysin kannalta oli olennaista litteroida haastatteluaineisto riittävän tarkasti, jolloin aineistoa oli huomattavasti selkeämpi analysoida teemoittelua ja luokittelua hyödyntäen. Luokitellusta aineistosta oli puolestaan helpompi löytää esille nousevat teemat sen sijaan että se olisi tehty suoraan nauhoitteista. Lisäksi analyysivaiheen toistaminen on mahdollista tehdä käyttämällä valmiiksi litteroitua aineistoa, mikä parantaa osaltaan tutkimuksen reliabiliteettia. Teemoittelun, luokittelun, asteikoinnin ja ristiintaulukoinnin käyttäminen auttoi aineiston systemaattisessa tulkitsemisessä ja toi syvyyttä tutkimustuloksien tarkasteluun, joten käytössä oli varsin kattavat työkalut aineiston analysointiin. Eri analysointimenetelmien hyödyntämisen katsottiin parantavan tutkimuksen luotettavuutta (metodologinen triangulaatio). Atlas.ti -analysointiohjelmistoa päätettiin käyttää työkaluna, koska sen katsottiin tehostavan ja systemaattisempaan analyysin toteutusta. Sovellus osoittautui hyödylliseksi myös raportin viimeistelyvaiheessa, kun joitakin tuloksia tarkistettiin uudelleen. Haastattelututkimuksen lisäksi toteutettu työpaikatoteutus mahdollisti tutkimuskohteen selvittämisen syvällisemmin ja tuki metodologista triangulaatiota. Teoreettista triangulaatiota lähestyttiin yhdistelemällä henkilöstöpääomaa ja analytiikkaa käsittelevää teoriakirjallisuutta.

Opinnäytetyöprosessin aikana tietoa kerättiin lähdekirjallisuudesta, empiirisesti haastatteluiden ja työpajan avulla sekä toteuttamalla toiminnallinen osa uusien raportointinäkömien kehittämiseksi. Kaikkien näiden vaiheiden voidaan katsoa tukevan kehittämissuunnitelman tavoitteen ja tutkimuskysymysten ratkaisua. Kehittämissuunnitelman toteutuksen tarkka kuvaaminen parantaa tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta. Opinnäytetyöprosessin aikana määriteltiin peittomatriisi (taulukko 1), jossa kehittämissuunnitelman tavoite ja tutkimuskysymykset nivottiin tiukasti haastattelukysymyksiin. Tämän voidaan katsoa parantaneen prosessin aikana tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta, sillä opinnäytetyön raportointi etenee johdonmukaisesti linkittäen eri osia toisiinsa. Uskottavuuteen liittyy tyypillisesti ajatus siitä, onko tutkimuksessa onnistuttu löytämään totuus tutkittavasta ilmiöstä. Kehittämissuunnitelman kirjallisuuskatsauksessa kuvattiin ne elementit, joista HR-analytiikan nähtiin muodostuvan. Empiriassa haettiin näille vastineita ja sidottiin löydökset kohdeorganisaation liiketoimintajohtamisen kontekstiin, koska sitä haluttiin kehittää. Totuuden arviointi jää kuitenkin lopulta lukijan tehtäväksi ja sitä voidaan ainoastaan tukea kattavalla tutkimuksen luotettavuuden tarkastelulla.

4.4 Oman oppimisen ja ammatillisen kehittymisen tarkastelu

Opinnäytetyön laatijan henkilökohtaisena oppimistavoitteena oli oman ammattiosaamisen syventäminen henkilöstöpääoman mittaamisesta, raportoinnista ja analysoimisesta. Kivi-

niemen (2018, 73) mukaan laadullinen tutkimus on prosessi, jonka aikana tutkija tekee tulintoja keräämästään aineistosta kehittämisen omaa tietämystään. Kehittämisen lopuksi on syytä tarkastella opinnäytetyöprosessin aikana tapahtunutta oppimista ja ammatillista kehittymistä. Opinnäytetyön laatiminen on osoittautunut aikaa ja voimavaroja vaativaksi prosessiksi, jonka aikana tehtiin lukuisia ratkaisuja ja valintoja. Työn edetessä kaikki valinnat eivät osoittautuneet sopiviksi, mikä edellytti uusien ratkaisujen tekemistä ja loi haastetta aikataulussa pysymiselle.

Opinnäytetyön toteutuksessa tärkeäksi seikaksi osoittautui selkeän rakenteen määrittäminen raportille, joka tehtiin johdantoluvussa kuvatussa peittomatriisin avulla (taulukko 1). Epäonnistuneena ratkaisuna voidaan pitää sitä, ettei peittomatriisia suunniteltu heti kehittämissuunnitelman alussa vaan se liitettiin mukaan vasta opinnäytetyöprosessin edetessä. Tämä kuvastaa opinnäytetyön tekijän oppimisen kehittymistä prosessin aikana. Rakenteen suunnitteleminen mahdollisti raportin eri osien kiinnittämisen toisiinsa muodostaen kehittämissuunnitelman selkeän ja johdonmukaisesti etenevän kokonaisuuden. Opinnäytetyön laatimiseen kuuluu toisinaan haasteet eheän kokonaisuuden muodostamisessa ja niin sanotun punaisen langan löytämisestä. Tämä kehittämissuunnitelma ei siinä mielessä ollut poikkeus vaan rakennetta jouduttiin hiomaan ja aineistoa karsimaan useaan otteeseen, jos se katsottiin epäolennaiseksi tavoitteiden ja tutkimuskysymysten näkökulmasta. Peittomatriisi toimi lopulta kehittämissuunnitelman toteutuksessa kriittisenä apuvälineenä.

Teoreettinen viitekehys ja katsaus aikaisempaan tutkimukseen toimivat tämän tutkimuksen taustana, joka edustaa laadullisissa tutkimuksissa teorialähtöistä eli deduktiivista lähestymistapaa. Tutkimusaineisto puolestaan hyödynsi induktiota eli aineistolähtöistä lähestymistapaa. Pohdintaa koskevassa luvussa 4.1 pystyttiin hyödyntämään niin deduktion kuin induktion avulla kerättyä tietoa ja esitettiin näiden pohjalta tehtyjä johtopäätöksiä. Molempien lähestymistapojen käyttäminen auttoi ratkaisemaan tutkimusongelmaan liittyviä kysymyksiä ja oppimaan tutkittavaa ilmiötä monipuolisesti. Eri lähestymistapojen hyödyntäminen laadullisen tutkimuksen toteutuksessa paransi tutkimustaitoja ja tuki käsitteellisen ajattelun kehittymistä, mitä voidaan pitää myös hyödyllisenä tulevaisuudessa asiantuntijatyössä. Käytettyjä tutkimusmenetelmiä voidaan arvioida jälkikäteen myös oman oppimisen näkökulmasta. Laadullisen tutkimuksen etuna voidaan selkeästi pitää syvällisen tiedon keräämistä, mikä ei kyselyn avulla olisi ollut mahdollista. Haastattelun avulla saatu tieto tuki tutkimuskohteen syvällistä oppimista ja tulkitsemista huomattavasti seikkaperäisemmin, kuin mikä olisi ollut mahdollista kyselyä käyttämällä.

Kvalitatiivisen tutkimushaastattelun toteutus oli merkittävä osa tätä kehittämisprojektia. Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 35) mielestä haastattelun ongelma-alueita voivat olla haastattelijalta vaadittavat taidot, kokemus, vaatimus suurelle ajan käytölle, mahdolliset kustannukset sekä analysointi, tulkinta ja raportointi, joihin ei ole selviä malleja käytettävissä. Tutkimuksen toteutuksessa haastateltavien tunteminen oli selvästi eduksi, sillä keskusteluissa päästiin luontevasti suoraan asiaan ja aineistoksi saatiin varsin käyttökelpoisia määntöjä. Haastattelututkimuksen toteutus oli työlästä toteuttaa, sillä haastatteluiden suunnittelu, toteutus ja aineiston litterointi veivät hyvin paljon aikaa. Litterointi vaati sitkeyttä, sillä nauhoitteiden muuttaminen tekstimuotoon oli varsin työlästä ja hidasta. Aineiston analysoinnissa kehittyi ajatus myös kvantitatiivisten menetelmien hyödyntämisestä, jota ei alun perin osattu varsinaisia haastattelukysymyksiä suunniteltaessa ottaa huomioon. Aineiston esittämisen myös määrällisessä muodossa uskottiin parantavan sen tulkittavuutta ja tuovan eri näkökulmia myös lukijalle. Opinnäyteprosessin aikana tapahtuvaa osaamisen kehittymistä kuvastaa hyvin se, että kuinka valikoidut haastattelukysymykset onnistuttiin lopuksi nivomaan yhteen sisältöanalyysissä eri analyysimenetelmiä hyödyntämällä.

Kehittämisprojektin reflektiivistä otetta ja opinnäytetyöprosessin syklisyyttä kuvastaa intuitiosta ja hiljaisista signaaleista tehdyt löydökset, joiden pohjalta alkuperäistä teoria-aineistoa täydennettiin jälkikäteen luvulla 2.3. Tämä osoittaa oman oppimisen tarkastelun ja uuteen tietoon reagoimisen olevan opinnäytetyöprosessin aikana kehittyviä taitoja. Kiviniemi (2018, 77-81) huomauttaakin laadullisille tutkimuksille olevan tyypillistä kerätyn teoria-aineiston täydentäminen haastatteluiden avulla kerätyn uuden tiedon pohjalta. Koska liiketoimintajohtamisen kontekstissa intuition ja hiljaisten signaalien käyttäminen johtamistyössä nousi selkeästi kriittiseksi kohteeksi, siitä oli tarkoituksen mukaista hankkia myös teoreettista tietoa. Tämä muutos kuvastaa varsin hyvin laadullisen tutkimuksen toteutusta, jossa alkuasetelmista lähdettyään tutkija tekee uusia merkittäviä löydöksiä ja palaa täydentämään teoreettista pohjaa vastatakseen paremmin valittuihin tutkimuskysymyksiin. Pyrkimys tutkimuskysymysten ratkaisemiseen on kuitenkin tutkimuksen ainoa päämäärä.

Kehittämisprojektissa olennaista oli myös toiminnallisen osan eli produktin toteutus, koska tavoitteena oli toteuttaa kohdeorganisaatiolle toimintamalli ja työkalut HR-raportoinnin ja -analytiikan hyödyntämiseen liiketoiminnan johtamisessa. Raportointinäkymien toteutus uuteen HR-tietojärjestelmään vahvisti opinnäytetyöntekijän teknistä osaamista, kun HR-järjestelmän käyttöönottoprojektissa opittuja taitoja oli mahdollista soveltaa käytännön toteutuksessa. Empiirisen tutkimuksen toteutus lisäsi ymmärrystä siitä, minkälaista tietoa raportointinäkymissä oli järkevää näyttää, jotta se olisi kiinnostavaa myös liiketoimintajohdon mielestä. Henkilöstöammattilaisille toteutettu työpaja kehitti myös asiantuntijatyössä vaadittavaa ammattitaitoa toiminnallisten menetelmien käyttämisessä. Havaintokehän

käyttäminen autenttiossa ympäristössä lisäsi ymmärrystä sen soveltamismahdollisuuksista, mistä on hyötyä toiminnan kehittämisessä myös tulevaisuudessa. Toiminnallisessa osassa osoittautui selväksi, että tekniikka on vain muutoksen mahdollistaja, mutta ihmiset saavat lopulta muutoksen aikaan.

HR-analytiikan haltuun ottamista voidaan pitää haastavana tehtävänä ja siksi monissa yrityksissä ollaan vielä kuvailevan analytiikan tasolla. Kehittämisprojektin aikana ilmeni, että HR-analytiikan kehittäminen edellyttää varsin monipuolista osaamista. Ensinnäkin tarvitaan tutkimuksellista lähestymistapaa, jotta kerättyä tietoa voidaan hyödyntää kehittämisen pohjana. Toiseksi olennaista on HR-analytiikan mahdollisuuksien ymmärtäminen ja niiden asettaminen liiketoimintajohtamisen kontekstiin. HR-analytiikan hyödyntäminen edellyttää myös muiden osaamisalueiden hallintaa, mutta niitä ei tarkemmin käsitelty tässä kehittämisprojektissa. Guenole ym. (2017, 170) pitävät HR-analytiikan käytössä tärkeinä taitoina liiketoimintaymmärrystä, konsultoivaa työtettä, henkilöstöjohtamisen substanssiosaamista, organisaatiopsykologiaa, tietojenkäsittelytiedettä (engl. Data Science) ja viestintätaitoja. Listaa voi jatkaa vielä viestintäosaamisella sekä projekti- ja muutosjohtamisella. Yksilön näkökulmasta syvällisen osaamisen hankkiminen kaikista edellä mainituista osa-alueista voi olla haastavaa tai jopa mahdotonta, joten HR-analytiikan kehittäminen vaatii laaja-alaista yhteistyötä eri sidosryhmien ja osaajien kanssa.

Kaiken kaikkiaan tämä kehittämisprojekti on ollut varsin opettavainen kokemus niin HR-raportointiin ja -analytiikkaan liittyvän asiaosaamisen syventämiseksi kuin kehittämis- ja tutkimustyöhön liittyvän ammattitaidon kehittämiseksi. Tämä kehittämisprojekti on osoittanut, että menestyvän liiketoiminnan johtamisessa on syytä käyttää työkaluna HR-analytiikkaa ja tätä väitettä tukemaan löydettiin monia näkökulmia, jotka tiivistettiin erilliseen tuloskorttiin (liite 2). HR-analytiikka voi tukea sitä, että työntekijöitä saadaan kohdennettua ja motivoitua oikeanlaisiin työtehtäviin oikea-aikaisesti ja optimaalisilla kustannuksilla. HR-analytiikkaa hyödyntämällä voidaan tukea liiketoimintaa esimerkiksi HR-prosesseja kehittämällä ja tulevaisuutta mallintavilla henkilöstöennusteilla. HR-analytiikassa on siis kyse työntekijöiden, työpaikkojen ja menestyvien yritysten kehittämisestä. Lisäämällä älyä henkilöstöprosesseihin, tuemme liiketoimintaamme ja teemme työpaikoista parempia. HR-analytiikka tukee liiketoimintajohtamista, mikä pitkällä tähtäimellä näkyy yrityksen tuottavuuden kasvuna ja kilpailussa menestymisenä.

Lähteet

Aaltola, J. 2018. Filosofia, tiede, ymmärtäminen. Teoksessa Valli, R. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin, s. 14–28. PS-kustannus. Jyväskylä.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Osuuskunta Vastapaino. Tampere.

Bailey, C. Mankin, D. Kelliher, C. & Garavan, T. 2018. Strategic Human Resource Management. Oxford University Press. Oxford.

Bersin, J. 2013. Predictions for 2014: Building A Strong Talent Pipeline for The Global Economic Recovery —Time for Innovative and Integrated Talent and HR Strategies. Deloitte Consulting LLP. Luettavissa: https://employeeengagement.com/wp-content/uploads/2014/01/Predictions2014_JB_Final.pdf. Luettu 14.12.2019. Luettu 25.10.2019.

Bratton, J. & Gold, J. 2012. Human Resource Management. Theory & Practise. Macmillan Publishers Limited. Hampshire.

Christensen, C. Raynor, M. & McDonald R. 2015, What is Disruptive Innovation? Harvard Business Review. Luettavissa <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>. Luettu 10.2.2019.

Dahlbom, P. & Siikanen, N. 2016. Mutusta dataan – big datan ja analytiikan hyödyntäminen yhdeksän suomalaisen suuryrityksen henkilöstötoiminnoissa. Pro Gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.

Davenport, T. & Prusak, L. 2000. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press. Boston.

Desjardins, J. 2018. How the World's Biggest Companies Have Changed in Just 10 Years. Visual Capitalist. Luettavissa: <https://www.visualcapitalist.com/how-the-worlds-biggest-companies-have-changed-in-just-10-years/>. Luettu 8.3.2020.

Dufva, M. 2020. Megatrendit 2020. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. Helsinki. Luettavissa: <https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf>. Luettu 7.3.2020.

Duhigg, C. 2016. What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. The New York Times Magazine. Luettavissa: <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>. Luettu 3.2.2019.

Edwards, R. & Edwards, K. 2019. Predictive HR Analytics. Mastering the HR Metric. Kogan Page Limited. Lontoo.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2015. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle, s. 27-44. PS-kustannus. Jyväskylä.

Guardian 2018. Luettavissa: <https://www.theguardian.com/technology/2018/oct/10/amazon-hiring-ai-gender-bias-recruiting-engine>. Luettu 8.12.2019.

Guenole, N. Ferrar, J. & Feinzig, S. The Power of People. 2017. Pearson Education. Lontoo.

Harvard Business Review 2020. Company Overview. Luettavissa <https://hbr.org/corporate/about>. Luettu 13.2.2020.

Heikkinen, H. 2015. Toimintatutkimus: Kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle, s. 204–219. PS-kustannus. Jyväskylä.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Oy Yliopistokustannus, HYY-yhtymä. Helsinki.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Hjelmman, M. 2017. Työhyvinvoinnin johtamisessa hyödynnettävä HR-analytiikka. Pro Gradu -tutkielma. Turun yliopisto. Pori.

Hyytiäinen, H. 2019. HR-analytiikan tila suomalaisissa organisaatioissa. Pro Gradu -tutkielma. LUT-yliopisto. Lappeenranta.

Jyväskylän yliopisto 2019. Laadullinen tutkimus. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>. Luettu 5.4.2018.

Kavanagh, M. Thite, M. & Johnson, R. 2012. Human Resource Information Systems. Basics, Applications, and Future Directions. Sage Publications. Thousand Oaks.

Kemppainen, H. 2014. Henkilöstöpääoman analytiikka organisaation päätöksenteon tukena. Diplomityö. Tampereen teknillinen yliopisto. Tampere.

Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Talentum. Helsinki.

Kiviniemi, K. 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Valli, R. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin, s. 73–87. PS-kustannus. Jyväskylä.

Kudyba, S. 2014. Big data, Mining and Analytics: Components of Strategic Decision Making. CRC Press. Boca Raton.

Kujansivu, P. Lönnqvist, A. Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. 2007. Liiketoiminnan aineetomat menestystekijät: mittaa, kehitä ja johda. Talentum. Helsinki.

Laajalahti, A. & Herkama, S. 2018. Laadullinen analyysi Atlas.fi-ohjelmistolla. Teoksessa Valli, R. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin, s. 106–134. PS-kustannus. Jyväskylä.

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

Marr, B. 2018. Data-Driven HR. How To User Analytics And Metrics To Drive Performance. Kogan Page Limited. Lontoo.

McCain, D. 2004. Facilitation Basics. Atd Press. Alexandria. Luettavissa: <https://learning.oreilly.com/library/view/facilitation-basics-2nd/9781607284901/OEBPS/pre.htm>. Luettu 20.2.2020.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. International Methelp. Helsinki.

Moilanen, P. & Rähkä, P. 2018. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa Valli, R. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin, s. 51–72. PS-kustannus. Jyväskylä.

Nummi, P. 2007. Fasilitaattorin käsikirja. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Pfeffer, J. & Sutton, R. 2005. Evidence-Based Management. Harvard Business Review. Harvard Business Publishing. Brighton. Luettavissa: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38651314/evidence-based_management_-_pfeffer.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3Dcopying_or_distributing_is_copy-right_inf.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWO-WYYGZ2Y53UL3A%2F20191208%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20191208T070152Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=650869d29b872bf14d755a25451fb653c1a05d9b3bc1a96d64b41d116378b0e5. Luettu 8.12.2019.

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

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. e-Oppi Oy. Jokioinen.

Regus 2020. Work Finland. Luettavissa: <https://www.regus.fi/work-finland/disruption-dead-long-live-hyper-scalable-2/>. Luettu 8.3.2020.

Salonen, E. 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Alma Talent. Helsinki.

Scott, D. 2016. Kodak's Downfall Wasn't About Technology. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2016/07/kodaks-downfall-wasnt-about-technology>. Luettu 8.3.2020.

Sharda, R. Delen, D. & Turban, E. 2018. Business Intelligence, Analytics and Data Science: A Managerial Perspective. Pearson Education Limited. Harlow.

Sparkman, R. Strategic Workforce Planning. Developing Optimized Talent Strategies for Future Growth. 2018. Kogan Page Limited. Lontoo.

Tietosuojavaltuutetun toimisto 2019. Luettavissa <https://tietosuoja.fi/tietosuojaperiaatteet>. Luettu 27.5.2019.

Tuomivaara, T. 2005. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus - tieteellisen tutkimuksen perusteet. Luettavissa: <http://www.mv.helsinki.fi/home/ttuomiva/Y125luku6.pdf>. Luettu 5.12.2017.

Valli, R. 2015. Paperinen kyselylomake. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle, s. 84-108. PS-kustannus. Jyväskylä.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen - keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen - strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Virkkunen, L. 2017. HR-analytiikka etätöiden johtamisen tukena. Pro Gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto. Vaasa.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsingin seudun kauppakamari. Viro.

Liitteet

Liite 1. Liiketoimintajohtajien haastattelurunko

Liiketoiminnan kuvaus

1. Mitkä ovat johtamasi liiketoiminnan/tukitoiminnon kriittiset menestystekijät ja keskeisimmät tavoitteet?
2. Mitä asioita olet tunnistanut johtamasi liiketoimintasi/tukitoiminnon haasteiksi?
3. Millä mittareilla seuraatte onnistumista näissä tavoitteissa?
4. Mitä kautta saat tietoa näistä mittareista ja niiden tilanteen kehittymisestä?
5. Kuinka paljon dataa ja analytiikkaa hyödynnetään johtamassasi liiketoiminnassa päätöksenteon tukena?
6. Mitkä HR-prosessit ovat johtamasi liiketoiminnan kannalta kaikista keskeisimpiä ja miksi?
7. Millä HR-mittareilla on mielestäsi suurin vaikutus johtamallesi liiketoiminnalle?

Henkilöstöanalytiikan hyödynnettävyys liiketoiminnan johtamisessa

8. Minkälaista henkilöstötietoa olet joskus huomannut kaipaavasi johtamistyösi tueksi?
9. Kuinka usein koet joutuneesi tekemään henkilöstöä koskevia liiketoimintapäätöksiä puutteellisen tai vajaan tiedon varassa?
10. Koetko että tarkempi informaatio olisi vaikuttanut liiketoimintapäätökseesi myönteisesti?
11. Mitä kautta saat nykyisin henkilöstöä koskevaa tietoa?
12. Miten tyytyväinen olet nykyisiin raportointi- ja analytiikkaratkaisuihin henkilöstötiedon osalta?
13. Millaisia mahdollisuuksia tiedätte tai kuvittelette HR-analytiikan tarjoavan? Jos esimerkiksi peilaat siihen minkälaista tietoa analytiikka nykyisin tuottaa ylipäättänsä liiketoiminnan tueksi.
14. Voisiko henkilöstötiedon mittaamisesta ja analysoimisesta saavuttaa mielestänne liiketoimintahyötyjä?
15. Onko jotain muuta, mitä haluatte vielä kommentoida?

Liite 2. Opinnäytetyön tulokortti

Kehittämistehtävän tavoite ja tuotos	
Tavoite	Toteutetaan kohdeorganisaatiolle toimintamalli ja työkalut HR-raportoinnin ja -analytiikan hyödyntämiseen liiketoiminnan johtamisessa.
Tuotos	Kehittämiprojektissa toteutettiin uuteen HR-järjestelmään johdon ja HR-ammattilaisten raportointinäkyvät henkilöstöpääomasta saatavien tietojen esittämiseksi (kuvio 5). Lisäksi työstettiin suunnitelma toimintamallin jalkauttamiseksi (kuvio 6) ja raportointinäkyvän jatkokehittämiseksi (taulukko 9). Toimintamallimuutoksella tarkoitettiin sitä, että HR ja johto alkavat aktiivisesti käyttämään uudesta HR-tietojärjestelmästä saatavia raportteja liiketoimintapäätösten tukena.

Tutkimuskysymykset ja niihin löydetty vastaukset	
A. Mitä on henkilöstöpääoma?	
<ul style="list-style-type: none">Henkilöstöpääomaan lasketaan kuuluvan yrityksen aineettomat resurssit, joita ovat henkilöstöön liittyvät määrälliset ja laadulliset tekijät, kuten henkilöstömäärä, osaaminen ja sitoutuneisuus.Henkilöstöpääomalla ja yrityksen liiketoiminnan menestymisellä on yhteys.	
B. Miten henkilöstöpääomaa voidaan mitata?	
<ul style="list-style-type: none">Henkilöstöpääoman merkitystä liiketoiminnalle voidaan analysoida sen liiketoimintavaikutusten laskemisen avulla.	
C. Minkälaista tietoa liiketoimintajohto tarvitsee henkilöstöä koskevan päätöksenteon tueksi?	
<ul style="list-style-type: none">Henkilöstöpääoman liiketoimintavaikutusten ja taloudellisen arvon osoittaminen on tärkeää yrityksen menestyksestä kiinnostuneille liiketoimintajohtajille.Liiketoimintajohtamisessa tarvitaan monipuolista kokemuseräistä ja tutkittua tietoa henkilöstöön liittyvien päätöksien tekemiseen.Intuiolla, hiljaisella tiedolla ja hiljaisilla signaaleilla on merkittävä vaikutus johtamistyössä.Esimiehillä tulee olla työkaluja ja valtuuksia toimia saamansa tiedon perusteella.	
D. Miksi analytiikkaa kannattaa hyödyntää henkilöstöjohtamisessa?	
<ul style="list-style-type: none">HR-analytiikka tukee strategista henkilöstövoimavarojen johtamista ja arvonluontia yritykselle.HR-analytiikka tarjoaa työkalun tulevaisuuden suunnitteluun ja riskienhallintaan, jotka kuuluvat strategiseen liiketoiminnan johtamiseen.	
E. Miten analytiikkaa voi hyödyntää henkilöstöjohtamisessa?	
<ul style="list-style-type: none">HR-analytiikan soveltamisalueiksi löydettiin useita henkilöstöpääomaan liittyviä käsitteitä ja niiden hyödynnettävyyttä arvioitiin liiketoiminnan tarpeiden näkökulmasta (taulukko 7).	
F. Minkälainen analytiikan toimintamalli toimii kohdeorganisaatiossa?	
<ul style="list-style-type: none">Henkilöstötietoa nähtiin olevan hajallaan erillisissä järjestelmissä ja HR-raportoinnille koettiin olevan paljon kehittämistarpeita (käytännöt kuvailevan analytiikan tasolla).Dataa ja analytiikkaa hyödynnetään varsin paljon kohdeorganisaation liiketoimintajohtamisessa, joten HR-raportoinnin ja analytiikan kehittämiseen on sopiva kulttuuri olemassa.Tulosten pohjalta laadittiin nyky- ja tavoitetila-analyysi (taulukko 8).Haluttuun tavoitetilaan pääsy edellyttää teknisten valmiuksien parantamista ja HR-ammattilaisten tukea liiketoiminnalle ratkaisujen käyttöön.	