



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Elina Kärki

**Asiantuntijaorganisaation johdon tarpeet HR-
analytiikalle – HR-analytiikkaprosessin
kehittäminen liiketoimintalähtöisesti**

Case yritys x

Laskentatoimen ja rahoituksen
akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Laskentatoimen maisteriohjelma

Vaasa 2022

VAASAN YLIOPISTO**Laskentatoimen ja rahoituksen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Elina Kärki		
Tutkielman nimi:	Asiantuntijaorganisaation johdon tarpeet HR-analytiikalle – HR-analytiikkaprosessin kehittäminen liiketoimintalähtöisesti		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Laskentatoimen maisteriohjelma		
Työn ohjaaja:	Mika Ylinen		
Valmistumisvuosi:	2022	Sivumäärä:	83

TIIVISTELMÄ:

Datan arvo perustuu yritysten kykyyn jalostaa siitä tietoa. Dataan perustuva HR-tietojohtaminen toimii pohjana onnistuneelle HR-analytiikan käyttöönotolle. Kilpailuedun saavuttaakseen yritysten tulisi käyttää analytiikkaa henkilöstöään koskevassa päätöksenteossa, sillä analytiikkaprosessia hyödyntämällä tiedosta saadaan tuotettua oivalluksia. Oivallukset voidaan tämän jälkeen viedä toimenpiteiksi, joiden tehoa seuraamalla voidaan mitata, miten toimenpide vaikuttaa yrityksen menestymiseen. Esimerkiksi diagnosoiva analytiikka kertoo päätöksentekijälle myös syyn lukujen muutoksen takana, ei ainoastaan muutosta. Hyödyistä huolimatta HR-analytiikka on otettu yrityksissä melko hitaasti käyttöön ja datan jalostamisessa on kohdattu ongelmia. HR-analytiikan kehittäminen nähdään kuitenkin merkittävänä osana henkilöstöhallinnon tulevaisuutta, ja siihen halutaan panostaa. Tämän tutkimuksen lähtökohtana on case-yrityksen tarve kehittää HR-raportointia HR-analytiikan avulla sekä yrityksen halu tehostaa HR-analytiikkaprosessia.

Tutkimuksessa selvitettiin, mitkä ovat case-yrityksen johdon tarpeet HR-analytiikan hyödyntämiselle ja miten yrityksen nykyistä HR-analytiikkaprosessia voitaisiin kehittää vastaamaan liiketoiminnan tarpeita. Tutkimus on laadullinen tutkimus, jonka tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluita. Haastattelut tehtiin case-yrityksen johdolle, hallitukselle ja aluejohtajille. Tutkimuksen tulokset analysoitiin sisällönanalyysillä, jolla pyrittiin saamaan mahdollisimman tiivistetty ja yleinen kuvaus aineistosta.

Tutkimuksessa havaittiin eri käyttökohteita HR-analytiikalle sekä mahdollisuuksia tehostaa HR-analytiikkaprosessia. Useammassa viikoittaisessa raportoinnissa hyödynnettiin kuvailevaa raportointia. Raportteja tarvittiin niin usein, että niiden automatisoinnista olisi selvästi hyötyä. Diagnosoivan analytiikan kehittämistä pidettiin merkittävänä kehityskohteenä tulevaisuudessa, sillä yhä useammin pelkät lukujen muutokset eivät riittäneet, vaan oli selvítettävä syitä lukujen takana. Ajansäästö koettiin merkittäväksi päivittäisen työn automatisoituessa ja nopeutuessa. Analytiikkaprosessin kehittämisessä pidettiin tärkeänä tietolähteiden integrointia osana kuvailvan sekä diagnosoivan raportoinnin automatisointia. HR-analytiikan avulla voitiin tehostaa lisäksi esimerkiksi osaamisen kohdentamista sekä resurssien hallintaa.

Tutkimus osoittaa, että case-yrityksessä voitaisiin pohtia, otetaanko dashboardien lisäksi käyttöön myös automaattinen raportti, joka keräisi esimerkiksi viikoittaisten lukujen erot ja etsisi syyt eroille. Tämä tehostaisi viikoittaista raportointia etenkin silloin, kun esihenkilön alaisten määrä kasvaa. Mittareiden määrittelyssä, joka on olennainen osa analytiikkaprosessia, painotettiin keskeisten HR-mittareiden määrittelyn tärkeyttä. Eri mittareita tulisi soveltaa eri kohderyhmiin. Myös mittareiden määrän tulisi olla rajallinen, ja niiden raportoinnin pitäisi toteutua säännöllisesti.

AVAINSANAT: tietojohtaminen, HR-analytiikka, henkilöstöanalytiikka, HR-raportointi, HR-mittarit

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tausta ja tarve	6
1.2	Tutkimuksen tavoite ja rajaus	7
2	HR-tietojohtaminen	9
2.1	Tietojohtaminen päätöksenteon tueksi	9
2.2	Tiedon kerääminen eri lähteistä	11
2.3	HR-tiedolla johtamisen malli	13
2.4	Kriittiset menestystekijät määrittelevät mittarit	15
3	HR-analytiikka	20
3.1	Henkilöstöanalytiikka organisaatiossa	20
3.1.1	Hallinnollisesta ylläpitäjästä liiketoiminnan keskiöön	22
3.2	Analytiikan tasot	26
3.3	Ketterät HR-prosessit	28
3.3.1	Ketterän analytiikkaprosessin vaiheet	30
3.4	HR-analytiikan haasteet	36
4	Tutkimuksen toteutus	41
4.1	Tutkimusstrategia	41
4.2	Aineistonkeruu haastatteluilla	42
4.3	Laadullisen aineiston analysointi	44
4.4	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	45
5	Tutkimustulokset	48
5.1	HR-analytiikan hyödyntämisen kohteet	48
5.1.1	Henkilöstöraportoinnin automatisointi	50
5.1.2	Resurssien hallinta	52
5.1.3	Osaamisen kohdentaminen	54
5.1.4	Työmotivaation kehittäminen	56
5.1.5	Työnantajamielikuvan kehittäminen	57

5.2	Miten analytiikkaprosessia voitaisiin kehittää?	59
5.2.1	HR-tiimi kehittämisen keskiöön	60
5.2.2	Tietolähteiden integrointi osaksi kehitysprosessia	61
5.2.3	Mittareiden valinta kohderyhmän mukaan	66
5.2.4	Toimintatapoja yhtenäistämällä sujuvuutta	69
5.2.5	Seuranta benchmarkingilla	71
6	Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset	73
6.1	Kehitysehdotukset	73
6.2	Jatkotutkimusehdotukset	76
	Lähteet	77
	Liitteet	82
	Liite 1. Haastattelurunko	82

Kuvioluettelo

Kuvio 1 Waters ja muut (2018) mainitsevat yrityksen tiedonlähteiksi neljä eri lähdettä.	11
Kuvio 2 Henkilöstöanalytiikan prosessi (Saramies & Törnroos, 2021, s. 26).	14
Kuvio 3 Mittareiden valinta (mukaillen Saramies & Törnroos, 2021, s. 137–138).	17
Kuvio 4 Esimerkkejä KPI-mittareista (Mukaillen Van Pulpen, 2021b & Van Pulpen, 2021c).	18
Kuvio 5 Mitä HR-analytiikka on (mukaillen Waters ja muut, 2018).....	21
Kuvio 6 Henkilöstöhallinnon muutosallot (mukaillen Ulrich & Dulebohn, 2015).	24
Kuvio 7 Analytiikan muodot (mukaillen Mishra & Nagpal, 2020).	28
Kuvio 8 Ketterä kehittämisprosessi (mukaillen McIver ja muut, 2018).	34
Kuvio 9 HR-analytiikan omaksumiseen vaikuttavat tekijät yrityksessä (mukaillen Sateesh ja muut, 2021).	37
Kuvio 10 Analytiikasta voidaan hyötyä eri osa-alueilla.....	50
Kuvio 11 Analytiikkaprosessin kehittämisen tärkeimmät aiheet.....	60
Kuvio 12 Mittarit voitaisiin kohdistaa eri käyttäjäryhmille esimerkiksi näin. Tutkimuksen tekijän näkemys haastattelujen ja aiemman tutkimuksen pohjalta (mukaillen Van Pulpen, 2021b & Van Pulpen, 2021c).	68
Kuvio 13 Tutkimuksen keskeisimmät tulokset koottuna taulukkoon.	72

1 Johdanto

”Data itsessään on hyödytöntä. Merkityksellistä on se, mitä sillä tehdään.”

Melkein kaikki, mitä organisaatiossa tehdään, jättää jonkinlaisen jäljen. Tästä syystä yrityksissä on harvemmin pulaa datasta (Saramies & Törnroos, 2021, s. 114–115). Datan arvo rajoittuu kuitenkin sen kykyyn tuottaa merkittävää informaatiota ja oivalluksia (Waters ja muut, 2018, s. 5). Suuresta määrästä dataa ei siis ole hyötyä, mikäli sitä ei jalosteta. Dataa tulisi jalostaa informaatioksi, joka voidaan jalostaa tiedoksi. Tiedosta sen sijaan syntyy viisautta eli kykyä käyttää ja soveltaa tietoa. (Saramies & Törnroos, 2021, s. 114–115.)

Dataa kerätään yrityksissä esimerkiksi asiakkaista, mutta myös henkilöstöstä. Dataa on jo pidempään hyödynnetty asiakasymmärryksen lisäämisessä, kun markkinointianalytiikalla on pyritty vastaamaan kysymyksiin asiakkaista. Samaa tulisi hyödyntää henkilöstöön. Henkilöstöanalytiikalla pitäisi vastata kysymyksiin työntekijöistä ja lisätä työtekijäymmärrystä. Tätä ymmärrystä voidaan lisätä kerätyn datan ja kehitetyn analytiikan avulla. Työntekijäymmärryksen avulla voidaan parantaa työntekijäkokemusta, jonka seurauksena myös asiakaskokemus paranee. Tästä syntyy yrityksen menestysketjun perusta. (Saramies & Törnroos, 2021, s. 38–39, 114–115.)

1.1 Tutkimuksen tausta ja tarve

Yritysten tulisi hyödyntää analytiikkaa henkilöstöään koskevassa päätöksenteossa, sillä tässä piilee merkittävä kilpailuetu (Saramies ja Törnroos, 2021, s. 14). Harvan yrityksen henkilöstöosasto hyödyntää tietoa parhaalla mahdollisella tavalla, vaikka termi itsessään tunnetaankin. Tietoja on kerätty kauan, mutta niiden hyödyntämistä ei ole otettu asianmukaisesti käyttöön. (Sympa, 2020.)

Useat HR-analytiikkaa käsittelevät tutkimukset kuitenkin toteavat, että henkilöstöanalytiikka on kasvava trendi henkilöstöjohtamisessa (esim. McIver ja muut, 2018, s. 397; Margherita, 2021; Sateesh ja muut, 2021; Rasmussen & Ulrich, 2015). Tästä huolimatta yritykset ovat ottaneet analytiikan käyttöönsä hitaasti ja kohtaavat ongelmia hyödyntäessään dataansa (Sateesh ja muut, 2021). Deloiten (2018) tutkimuksen mukaan vuonna 2018 organisaatioista 80 prosenttia kuitenkin totesi, että HR-analytiikka on tärkeää tai erittäin tärkeää yritykselle. Näyttäisi siis siltä, että HR-analytiikka on osa henkilöstöhallinnon tulevaisuutta ja sen käyttöönottoon ja kehittämiseen halutaan panostaa.

Tämän tutkimuksen aihe nousi esiin toimeksiantajayrityksen halusta tehostaa HR-raportointiaan sekä selvittää, mitä mahdollisuuksia HR-analytiikka voisi tuoda yrityksen prosesseihin. Kilpailukykyinen HR-raportointi vaatii analytiikan käyttöönottoa ja HR-prosessien kehittämistä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää case-yrityksen johdon HR-analytiikan tarpeet sekä mahdollisuudet kattavan HR-analytiikkaprosessin hyödyntämiselle ja kehittämiselle liiketoiminnassa.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaus

Tutkimus on laadullinen tutkimus, jossa käytetään haastatteluja tiedonkeruumenetelmänä. Haastatteluja hyödyntämällä selvitetään, mitä yrityksessä raportoidaan tällä hetkellä, mistä dataa saadaan ja kuinka usein raportointia tehdään. Taustatiedoksi selvitetään myös, mitä HR-analytiikan työkaluja yrityksellä on käytössään ja miten niitä hyödynnetään. Tutkimuksessa pyritään saamaan selville, mitä analytiikan hyödyntämisen tarpeita yrityksessä on ja miten HR-analytiikkaprosessia voitaisiin yrityksessä kehittää vastaamaan liiketoiminnan tarpeita.

Tutkimuksen tavoitteena on kehittää yrityksen HR-analytiikkaprosessia liiketoimintalähtöisesti. Raportoinnista pyritään poistamaan ylimääräinen työ, joka voitaisiin korvata

analytiikan avulla. Tavoitteena on HR-raportoinnin automatisointi HR-analytiikan avulla, joka edistää HR-raportoinnin tehokkuutta ja oleellisuutta.

Tutkimus rajattiin seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitkä ovat johdon tarpeet HR-analytiikan hyödyntämiselle?
2. Miten HR-analytiikkaprosessia voidaan kehittää vastaamaan liiketoiminnan tarpeita?

Aihe on rajattu tutkimuskysymysten avulla käsittelemään tietojohdamista, HR-mittareita ja HR-analytiikan hyödyntämisen mahdollisuuksia sekä haasteita. EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen eli GDPR:n (General Data Protection Regulation) vaatimusten mukaan kerättävistä ja hyödynnettävistä tiedoista osa vaatii erillistä ilmoitusta tai suostumusta tiedon kohteilta. Aiheen laajuuden vuoksi tutkimuksesta on rajattu pois kattavampi katsaus aiheeseen liittyvään tietosuojaan.

Kun aihe on rajattu, on mahdollista tunnistaa tutkimuksen kannalta tärkeät käsitteet. Näitä ovat tietojohdaminen, henkilöstöhallinto, henkilöstöanalytiikka sekä mittarit. HR-analytiikalla ja henkilöstöanalytiikalla viitataan tutkimuksessa samaan asiaan. Tietojohdamisella tarkoitetaan tietoon perustuvaa päätöksentekoa. Tietojohdamisessa olennaista on siis data, jota tuotetaan eri järjestelmistä ja jonka pohjalta luodaan tietoa, jonka avulla tehdään päätöksiä. Analytiikalla taas tarkoitetaan menetelmiä, joilla datasta muodostetaan tietoa ja oivalluksia. Analytiikkaratkaisuja voivat olla esimerkiksi erilaiset tiedosta muodostetut raportit. HR-analytiikasta sen sijaan puhutaan, kun HR-datasta kyetään muodostamaan tietoa ja oivalluksia analytiikkaratkaisujen avulla. HR-datalla tarkoitetaan henkilöstöhallintoon liittyvää dataa, kuten esimerkiksi työsuhdetietoja. Mittarit ovat olennainen osa analytiikkaprosessia. Mittareita ovat esimerkiksi suorituskykymittarit, joiden avulla pyritään lisäämään yrityksen suorituskykyä mittaamalla ja vertaamalla tuloksia aiempaan.

2 HR-tietojohdaminen

Tässä luvussa käsitellään henkilöstöanalytiikan hyödyntämisen kannalta merkittävää aihetta, HR-tietojohdamista, joka toimii pohjana HR-analytiikan hyödyntämiselle. Luvussa käydään läpi tietojohdamisen määritelmä, erilaisia tietojohdamisen tietolähteitä sekä tietojohdamisen prosessia, jossa analytiikkaa hyödynnetään.

Tietojohdamisen prosessi lähtee ongelman määrittelystä. Prosessin kannalta on tärkeää selvittää, mitä halutaan tietää eli mitkä ovat tutkimuskysymykset. Mitattavia tekijöitä pohditaan tässä luvussa esiteltyjen henkilöstöhallinnon kriittisten menestystekijöiden pohjalta. Kun on löydetty yritykselle tärkeimmät HR-mittarit, syitä lukujen takana voidaan selvittää HR-analytiikan avulla. Tätä käsitellään tarkemmin luvussa 3.

2.1 Tietojohdaminen päätöksenteon tueksi

Henkilöstöanalytiikan lanseeraus yritykseen vaatii vakaan pohjan. Jotta henkilöstöanalytiikka pystytään tuomaan yritykseen, on ensin varmistuttava, että yrityksessä vallitsee tiedolla johtamisen kulttuuri sekä strateginen valmius henkilöstöanalytiikan toteutukseen. (Saramies & Törnroos, 2021, s. 62–63.) Organisaation tulisikin pystyä rakentamaan tiedolla johtamisen kulttuuri, joka mahdollistaa läpinäkyvän ja avoimen toiminnan. Tieto tuo yritykselle arvoa, kun yrityksen sisältä ja ulkopuolelta kerättyä tietoa hyödynnetään päätöksenteossa. (Laihonen, 2013, s. 30.) Tiedolla johtamisen perusta on se, että yrityksessä hyödynnetään parhaita mahdollisia saatavilla olevia tiedonlähteitä päätöksenteossa ja arvioidaan tiedon laatua ennen kuin sen avulla tehdään liiketoimintaan vaikuttavia päätöksiä (McIver ja muut, 2018).

Tiedolla johtamisella tarkoitetaan tosiasioihin perustuvaa päätöksentekoa (evidence-based management), jossa hyödynnetään tietoa, kun tehdään päätöksiä. Tämä tarkoittaa, että päätöksiä ei tehdä tuntuman ja oletusten perusteella. Ymmärrystä voidaan lähteä lisäämään esimerkiksi haastattelemalla johtoa liiketoiminnan tarpeista. (Saramies &

Törnroos, 2021, s. 69–71.) Tiedolla johtaminen voidaan määritellä toimintatavoiksi, joilla yrityksen tietoa jalostetaan ja hyödynnetään johtamisen tukena. Yhtenä tietojohdamisen osa-alueena voidaan nähdä liiketoimintatiedon hallinta. Liiketoimintatiedon hallinnan tavoitteena on varmistaa, että päätöksentekijöillä on käytettävissään tietoa niin organisaation sisältä kuin sen toimintaympäristöstä. (Laihonen, 2013, s. 34.)

Mclverin ja muiden (2018, s. 397) mukaan tietojohdamisen perustana on jatkuvan oppimisen kulttuuri, joka ottaa huomioon yrityksen sisältä sekä ulkopuolelta saatavilla olevan uusimman tiedon. Dataan perustuva päätöksentekoprosessi ei kuitenkaan tapahdu automaattisesti. Sen käyttöönotto voi kestää vuosia, ja se vaatii analysointia ja oikeiden työkalujen löytymistä. Myös esimerkiksi henkilöstödatan eettiset rajoitteet ja henkilöstödatan monimutkaisuus ja nopea vaihtuminen voivat vaikuttaa onnistumiseen. HR-kehitysprosessit ovat usein myös niihin laitettavien rajallisten resurssien kannalta haasteellisia. (Mclver ja muut, 2018, s. 397.)

Tietoperusteinen päätöksenteko herättää haasteista huolimatta yrityksissä yhä enemmän kiinnostusta (Van der Laken, 2018, s. 11). Tiedolla johtamisen hyödyntämistä harkitaan yrityksissä nykyään neljästä syystä. Ensimmäisenä syynä voidaan nähdä liiketoiminnan globalisaatio. Yritykset ovat aiempaa monikulttuurisempia ja monikielisiä. Toisaalta syynä voi olla myös tehokkuus. Työmäärät kasvavat, mutta on oltava nopeampi pysyäkseen kilpailukykyisenä. Lisäksi jatkuvan oppimisen tarve sekä teknologinen kehittyminen vaikuttavat päätöksentekoon. Jatkuva oppimista tarvitaan, kun työvoima on aiempaa liikkuvampaa. (Dalkir, 2005, s. 34.)

Nykyajan tieto- ja palveluyhteiskunnassa tiedolla ja aineettomilla asioilla onkin suurempi merkitys. Yritysten arvo ja kilpailukyky pohjautuvat tietoon ja osaamiseen. Organisaatioiden keskiössä on tiedon ja osaamisen muuttaminen tuotteiksi ja palveluiksi, joita asiakkaat ostavat. (Laihonen ja muut, 2013, s. 6.)

2.2 Tiedon kerääminen eri lähteistä

Tietojohtamisessa on otettava huomioon neljä tietolähdettä. Näitä ovat sidosryhmät ja päättäjän oma pohdinta, aiemmat tieteelliset tutkimukset aiheesta sekä luotettavat ja validit mittarit organisaatiossa. (Van der Laken, 2018, s. 11.) Myös Waters ja muut (2018) vahvistavat nämä neljä tietolähdettä tärkeimmiksi organisaation päätöksenteon kannalta. He pitävät tärkeänä pohtia niiden sidosryhmien arvoja, joihin päätöksenteko vaikuttaa. Päättäjän rooli perustuu heidän mukaansa ammatilliseen osaamiseen sekä yksilön omaan harkintaan. Neljäntenä he mainitsevat yrityksen hallussa olevan datan ja tiedon, ja niistä muodostetut mallit ja kuviot. (Waters ja muut, 2018, s. 21.)



Kuvio 1 Waters ja muut (2018) mainitsevat yrityksen tiedonlähteiksi neljä eri lähdettä.

Laihonen ja muut (2013) puolestaan jaottelevat datan ja tiedonlähteet ulkoisiin ja sisäisiin lähteisiin. He toteavat ulkoisen tiedon olevan yhtä tärkeää kuin sisäisen.

Kilpailukyvyyn ylläpitäminen vaatii markkinatilanteen seuraamista ja kilpailijoiden tilanteen ennakkointia. Ulkoisen tiedon avulla voidaan vastata esimerkiksi markkinahintoihin, kun tiedetään, miten kilpailijat määrittelevät hintansa ja millä strategialla kyseiselle markkinalle kannattaisi lähteä. Myös esimerkiksi kahden kilpailijan fuusio voi vaikuttaa merkittävästi organisaation asemaan markkinoilla, ja tämä on otettava huomioon päätöksenteossa. (Laihonen ja muut, 2013, s. 44–45.) Benchmarking eli markkinatieto päätöksenteon tietolähteenä onkin avainasemassa, kun halutaan mitata, miten yritys menestyy verrattuna muihin alan yrityksiin. Markkinatieto voi toisinaan olla merkityksellisempää esimerkiksi työnantajamielikuvan parantamisessa kuin vertailu yrityksen aiempaan suoriutumiseen.

HR:ssä voidaan edistää kehitystä keskittämällä resursseja myös esimerkiksi houkuttelevan työnteekijäkokemuksen luomiseen, työnhakijoiden hakuprosessin uudistamiseen, datan ja analytiikan hyödyntämiseen ja työn suunnitteluun (Roux, 2021). Työnantajamielikuva on osa organisaatiokulttuuria, ja se muodostuu sekä sisäisistä että ulkoisista mielikuvista ja kokemuksista. Sisäisen ja ulkoisen työnantajamielikuvan tulee olla sopusoinnussa, sillä mikäli näissä on merkittäviä eroja, ne huomataan nopeasti. Ulkoisen mielikuvan mittaaminen on usein haastavaa pelkästään yrityksen sisäisen tiedon avulla. Tähän tarvitaan markkinatietoa ja benchmark-tietoa, joka ei välttämättä ole helposti saatavilla. Yritysten tulisikin tässä kohtaa tukeutua ulkopuolelta saatavaan markkinatutkimustietoon. (Kaijala & Tolvanen, 2020.)

Sisäisesti HR-dataa sen sijaan voidaan yrityksissä helposti kerätä useasta eri lähteestä. Henkilöstötietoa saadaan esimerkiksi henkilöstökyselyiden, haastatteluiden ja HR-tietojärjestelmän kautta. Lisäksi palkkajärjestelmä, työajanseuranta ja työvuorojen suunnittelu keräävät tärkeää henkilöstötietoa. Näiden ohella tietoa voidaan kerätä myös yrityksen muista kuin HR-järjestelmistä. Saramies & Törnroos (2021, s. 122) huomauttavatkin, että mielenkiintoista tietoa löydetään, kun HR-datan lähteet yhdistetään organisaation muihin dataa tuottaviin järjestelmiin. Näitä tiedonlähteitä voivat olla esimerkiksi

asiakastytyväisyysdata, asiakkuustiedot, laskutusdata, myyntidata, tuottavuusdata tai CRM- ja ERP-järjestelmät. (Saramies & Törnroos 2021, s. 122.)

Ohjelmistoyrityksen mukaan pienyrityksestä keskisuureksi yritykseksi kasvavan yrityksen datan määrä kasvaa merkittävästi (Visma, 2020). Tietojohtamisessa liiketoimintastrategiaa ja tavoitteiden saavuttamista varten on tiedettävä, mitä tietoja halutaan kerätä ja miksi kerätään. Tarkoituksena ei ole vain kerätä ja säilyttää tietoja. (Laihonen ja muut, 2013, 11.)

Datan hyödyntäminen vaatii jatkuvaa ylläpitoa. Dataa tuotetaan päivittäin lisää, mikä vaatii myös jatkuvaa datan siivoamista. Tästä syystä useat yritykset keskittyvätkin ylläpitämään vain liiketoiminnan kannalta keskeisintä dataa, master dataa, ja pyrkivät panostamaan sen laatuun. Tieto voi tuoda haasteita, jos yrityksessä panostetaan tiedon määrään enemmän kuin laatuun ja prosessointikyky ei riitä. (Laihonen ja muut, 2013, s. 20.) Ohjelmoija George Fuechsen mukaan analyysistä saatavia tuloksia ei voida hyödyntää, mikäli kerätty data ei ole luotettavaa tai tarpeenmukaista. Lausekkeella ”Garbage in, garbage out”, hän tarkoittaa, että analytiikka ei korjaa heikosta datan laadusta seuraavia ongelmia. (Saramies & Törnroos, 2021, 117.)

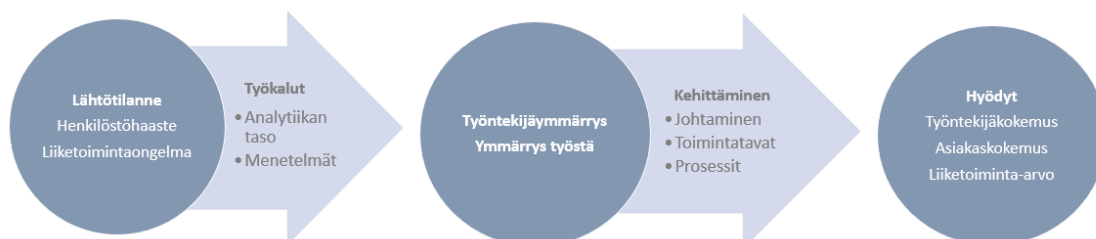
Konsultointiyritys Deloiten (2014) mukaan HR-analytiikka ei kuitenkaan vaadi virheetöntä dataa, mutta mitä laadukkaampaa data on, sitä helpommin se tuo oivalluksia. Deloiten (2014) mukaan dataa käytettäessä tulee pohtia, mikä data on relevanteinta määritelyyn ongelmaan nähden. Datan laatua voi myös pyrkiä parantamaan sitten, kun tutkimuksen aihe on rajattu.

2.3 HR-tiedolla johtamisen malli

Tiedon keräämiseen tulisi yrityksissä investoida. Lappalainen (2020) kuvailee tiedon olevan kuin öljy. Öljy on hyödyllistä vain, kun se jalostetaan. Samoin datan arvo määrittyvästä, kun sitä hyödynnetään analytiikalla. (Lappalainen, 2020.) Saman toteavat

Laihonen ja muut (2013). Arvoa voidaan tuottaa jalostamalla tietoa eri tilanteiden vaatimalla tavalla. Tietojohdaminen muodostuu useammasta prosessista: tietoa voidaan luoda, kerätä, jakaa, jalostaa ja siirtää. (Laihonen ja muut, 2013, s. 26–27.)

Prosessi alkaa liiketoimintaongelman määrittelystä. Henkilöstöanalytiikalla ratkotaan ongelma, ja samalla tuodaan lisää ymmärrystä tekijöistä sekä työstä. Henkilöstöanalytiikka onkin ratkaisevassa osassa tiedolla johtamisen prosessissa. (Saramies & Törnroos, 2021, s. 26.) Myös Järvisen (2018, s. 16) mukaan tietoon perustuvan johtamisen prosessissa tiedon analysointiin ja johtopäätöksiin voidaan hyödyntää analytiikkaa. Järvisen (2018, s.16) mukaan prosessi alkaa tutkimuskysymyksen muodostuksella, jonka jälkeen hankitaan dataa ja tietoa. Analytiikan avulla selvitettyjen syiden pohjalta tehdään päätökset ja suoritetaan tarvittavat toimenpiteet. Lopuksi arvioidaan lopputulos.



Kuvio 2 Henkilöstöanalytiikan prosessi (Saramies & Törnroos, 2021, s. 26).

Laihonen ja muut (2013) ovat samalla linjalla prosessin määrittelyssä. Prosessi lähtee tietotarpeiden määrittelystä. He painottavat prosessissa ylimääräisen tiedon keräämisen vähentämistä ja tiedon keräämisen painottamista validiin tietoon. Toisena vaiheena he puhuvat usean eri lähteen puolesta, joiden avulla tiedon oikeellisuutta voidaan varmistaa. Kolmannen vaiheen osalta he mainitsevat tiedon prosessoinnin, eli esimerkiksi aineiston luokittelun ja arvioinnin. Tämän jälkeen tietoa analysoidaan ja hyödynnetään erilaisia menetelmiä, kuten visualisointisovelluksia. Niiden avulla tieto jaetaan

päätöksentekijöille. Tärkeimpänä nähdään viimeinen vaihe, jossa prosessin arvoa mitataan. Tiedon hyödyntämisellä tulee olla vaikutusta yritykseen, jotta arvoa voidaan tuottaa. (Laihonen ja muut 2013, s. 46–49.) Myös Saramies & Törnroos (2021, s. 26) toteavat, että tiedolla johtamisesta saadaan hyödyt vasta, kun sillä kehitetään johtamista, kulttuuria ja prosesseja.

Analytiikkaprosessia käytettäessä kilpailuetua tuo niin työntekijäkokemuksen, asiakaskokemuksen kuin liiketoiminta-arvon parantuminen. Hyödynnettävällä HR-datalla sen sijaan voitetaan kilpailuetua, sillä kilpailijoilla ei ole tätä dataa käytössään. (Saramies & Törnroos 2021, s. 26, 142.) Laihonen ja muut (2013) lisäävät, että liiketoimintatiedon hallinnalla on mahdollista nostaa myös yrityksen kannattavuutta ja tuottavuutta sekä parantaa kilpailukykyä.

2.4 Kriittiset menestystekijät määrittelevät mittarit

“Millään ei ole väliä, jollet voi todistaa sitä.” (Roberts, G.)

Tiedon hyödyntämisellä tulee olla vaikutusta yritykseen, jotta arvoa on mahdollista tuottaa (Laihonen, 2013, s. 46–49). Sitä, onko tiedolla tehdyillä päätöksillä vaikutusta yritykseen, voidaan mitata. Konkreettiset tulostavoitteet ja tulosten mittaus voivat johtaa parhaimmillaan motivoitumiseen, tavoitteiden asettamiseen, kommunikoinnin selkeytymiseen ja mitattavan kohteen arvon nousuun. Mittauskohdetta päätettäessä onkin korostettava yrityksen niin sanottuja kriittisiä menestystekijöitä. Kriittiset menestystekijät ovat yrityksen avaintekijöitä menestykseen. (Neilimo & Uusi-Rauva, 2012, s. 301.)

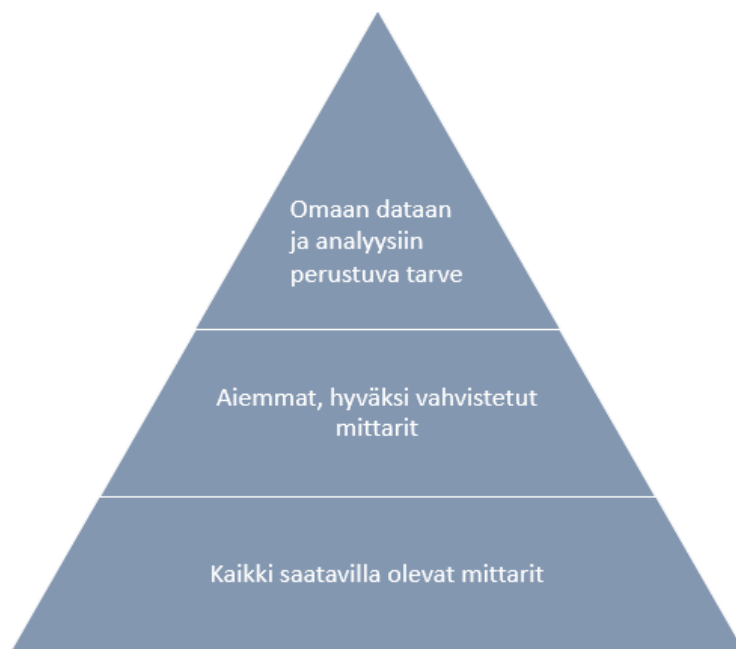
Henkilöstön osalta mittauksen kriittisiä menestystekijöitä asiantuntijaorganisaatiossa ovat esimerkiksi toimiva työyhteisö, henkilöstötyytyväisyys ja työterveys. Näiden positiivinen korrelaatio työn tehokkuuteen ja tuottavuuteen voisi johtaa henkilöstön

tyytyväisyyttä mittaviin tunnuslukuihin. (Neilimo & Uusi-Rauva, 2012, s. 302.) Auran ja muiden (2018) tutkimus Henkilöstötuottavuuden johtaminen 2018 käsittelee henkilöstötuottavuutta ja siihen liittyviä johtamiskäytänteitä. Tutkimuksessa yhdistettiin subjektiivinen kyselyaineisto kohdeyritysten kirjanpitoaineistoon, jolloin saatiin sekä subjektiivinen että objektiivinen näkökulma. Tutkimuksessa todettiin, että henkilöstötuottavuuden ja taloudellisen tuloksen korrelaatio on vahva ja että henkilöstötuottavuuden parantuminen kasvattaa taloudellista tulosta. (Kaijala & Tolvanen, 2020.)

Myös Saramies & Törnroos (2021, s. 138) kehottavat pohtimaan, mitä mittareita tavoitteiden toteuttamisessa hyödynnetään. Esimerkiksi myynnin, tuloksen ja talouden lukuja sekä asiakkuuksiin liittyviä mittareita seuraa tarkasti jopa ylin johto. Tietoon perustuva johtaminen toimiikin yrityksissä näillä liiketoiminnan osa-alueilla hyvin. (Saramies & Törnroos, 2021, s. 67–68.) Myös muun muassa laskentatoimen osalta kerätään monia taloudellista toimintaa kuvaavia lukuja ja tuotetaan informaatiota, jota yrityksen johto hyödyntää päätöksenteossaan (Neilimo & Uusi-Rauva, 2012). Henkilöstöhallinnon ei kuitenkaan nähdä kasvattavan merkittävästi liikevaihtoa. HR on vaikeasti mitattava, eikä onnistumisia kyetä mittaamaan yhtä helposti kuin esimerkiksi talous- tai markkinointiosastolla. (Van Pulpen, 2021a.)

Henkilöstöön liittyvää dataa ei siis ylipäänsä käytetä yhtä laajasti kuin esimerkiksi asiakaisiin liittyvää tietoa. Perinteisimmät mittarit, joihin henkilöstötietoa käytetään, saattavat olla esimerkiksi vain henkilöstömäärä, sukupuolijakauma tai keskipalkka. Nämä mittarit eivät kuitenkaan ohjaa päätöksentekoa millään tavalla, eikä niitä ole välttämättä kytketty muuhun johtamiseen. Yrityksen strategia onkin HR-mittareiden valinnassa vahvassa osassa, sillä ensin kannattaa pohtia, mitkä ovat strategian kannalta tärkeitä tekijöitä. (Saramies & Törnroos 2021, s. 67–68, 136–138.) Tieto siitä, miten HR-luvut vaikuttavat liiketoimintaan, on avainasemassa henkilöstöhallinnon viemisessä strategiselle tasolle (Feffer, 2017). Mittareita valitessa tulisikin ensimmäisenä selvittää hyödyllisimmät mittarit ja mikäli tarvetta on, ryhtyä keräämään dataa, joka mahdollistaa näiden mittareiden käytön. (Saramies & Törnroos, 2021, s. 67–68, 136–138.)

Saramies & Törnroos (2021, s. 138) esittävät mittareiden valitsemisen pyramidina, jonka pohjan muodostavat kaikki HR-mittarit. Mittareiden joukosta ei poimita vain niitä, joihin data tällä hetkellä taipuu tai niitä, jotka on helpointa tuottaa. Toisena näkökohtana mittareita rajataan ulos tutkimustiedon perusteella, mikäli organisaation toimialalla on tehty aiemmin tutkimusta. Tutkimustiedon perusteella valitut mittarit ovat jo validoituja, joten niiden voidaan uskoa olevan vakaammalla pohjalla kuin ”mututuntumalla” valittujen. Tutkimustietoon perustuva valinta ei kuitenkaan tuota erityistä kilpailuetua, sillä tieto on myös kilpailijoiden saatavilla. Mittareiden valinnassa tulisikin käyttää yhdistettynä sekä oman datan avulla tuotetun analyysiin perusteella saatuja tuloksia että tutkimustietoon perustuvaa tietoa. (Saramies & Törnroos, 2021, s. 137–138.)



Kuvio 3 Mittareiden valinta (mukaillen Saramies & Törnroos, 2021, s. 137–138).

Osa HR-tiedolla johtamista ovat HR-mittarit sekä tunnusluvut. KPI (Key Performance Indicators) -mittareilla tarkoitetaan laadullisia mittareita, joiden avulla

yksinkertaistetaan tutkittavat ilmiöt. Luvun avulla tieto saadaan tiiviiseen muotoon, jota voidaan käyttää johtamisen ja päätöksenteon tukena. (Saramies & Törnroos, 2021, s. 136–137.) Suorituksen mittausta ja oikein valitut suorituskykymittarit ovat myös Neilimon & Uusi-Rauvan (2012, s. 300) mukaan tärkeitä yrityksen tietojärjestelmissä. Suorituskyvyllä he tarkoittavat yrityksen kykyä saavuttaa asetettuja tavoitteita. Van Pulpen (2021b) on osaltaan listannut niitä henkilöstöhallinnon mittareita, jotka ovat hänen mukaansa välttämättömiä HR-analytiikan käytössä. Näitä KPI -mittareita, eli suorituskykymittareita, voi hänen mukaansa hyödyntää esimerkiksi rekrytoinnin, liikevaihdon, sitoutumisen, poissaolojen sekä oppimisen ja kehityksen seurannassa.

Eri mittareita on listattu taulukkoon.

POISSAOLOT

Poissaoloprosentti
Ylityökustannukset
Työntekijän tuottavuusindeksi

OPPIMINEN JA KEHITTÄMINEN

Koulutukseen käytetyt tunnit
Koulutuskulut per työntekijä
Koulutuksen tehokkuusindeksi
Koulutuksen tehokkuus (Kulut/tehokkuusindeksi)

SITOUTUMINEN

Uudet ja poistuneet työntekijät
Työsuhteen kesto
Työntekijätyytyväisyys

REKRYTOINTI

Kustannukset per rekrytointi
Uuden palkkauksen kustannukset
Kaikki palkkakulut kuukausittain

LIKEVAIHTO

Liikevaihto per työntekijä
Laskutettavat tunnit per henkilö
Käyttöaste työntekijätasolla

Kuvio 4 Esimerkkejä KPI-mittareista (Mukaillen Van Pulpen, 2021b & Van Pulpen, 2021c).

Mittareita valittaessa tulisi kuitenkin pohtia etenkin, kenen tarpeisiin mittarit suunnitellaan. Johtamisen tueksi tulisi valita vain oleellisimpia mittareita. Esihenkilöille tulisi olla omat mittarit, joiden avulla seurataan asioita henkilötasolla. Seuraavan tason johtaja tarvitsee kokonaiskuvan tiimeittäin ja liiketoimintajohto tiedon vain yksiköittäin. (Saramies & Törnroos, 2021, s. 136–137.)

Boudreau & Ramstad (2002, s. 16) puolestaan toteavat tutkimuksessaan, että mittarin olemassaolo ei ole yhtä kuin mittarin hyödyllisyys eli kaikki, mitä voi mitata ei ole merkityksellistä. Tulevaisuuden HR-mittareiden tulee olla enemmän kuin vain se, mitä kyetään mittaamaan.

3 HR-analytiikka

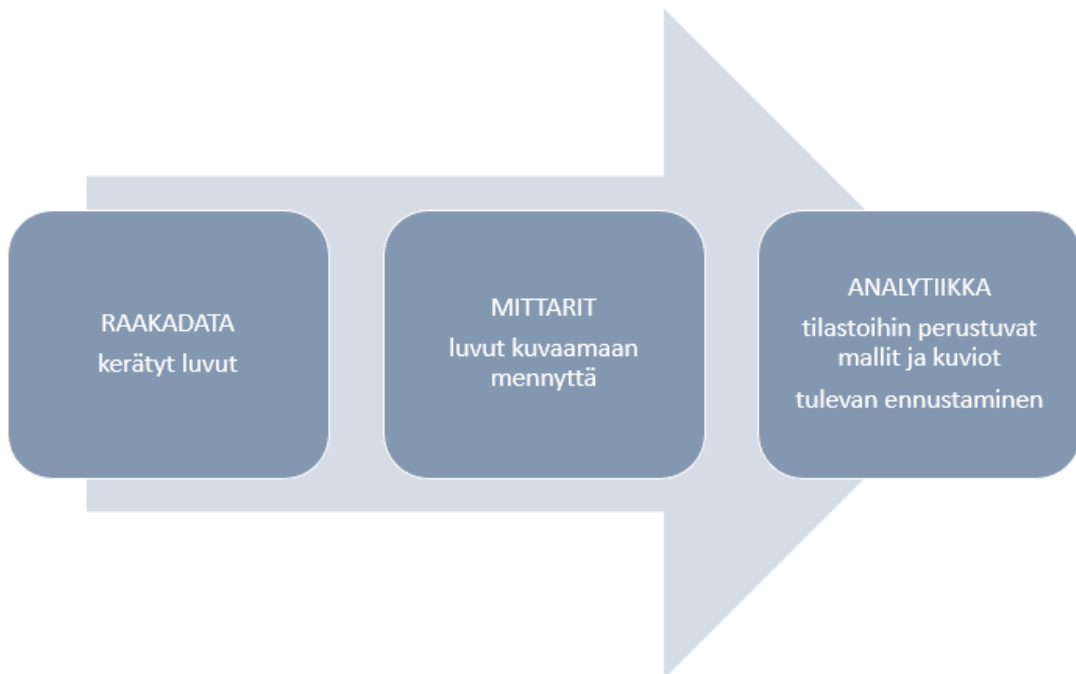
Tässä luvussa tarkastellaan ensimmäisenä HR-analytiikan roolia yrityksessä. HR-analytiikan onnistunut hyödyntäminen vaatii HR:ltä aiempaa liiketoimintalähtöisempää lähestymistapaa, liiketoiminnan strategista kumppanuutta. Nopeasti muuttuva tieto ja toimintaympäristö vaativat yrityksiltä nopeaa reagointia. McIver ja muut (2018) ovat esitelleet ketterän HR-analytiikkaprosessin, jota käydään toisena luvussa läpi vaihe vaiheelta. Viimeisenä luvussa perehdytään mahdollisimman monesta näkökulmasta HR-analytiikan hyödyntämisen haasteisiin.

3.1 Henkilöstöanalytiikka organisaatiossa

Henkilöstöanalytiikan on usein nähty tarkoittavan samaa kuin HR-mittareiden. HR-mittareita ovat esimerkiksi tuottavuuden, tehokkuuden ja vaikuttavuuden mittarit, joilla voidaan mitata konkreettisia lukuja. (Saramies & Törnroos, 2021, s. 31.) Henkilöstöalan yrityksen mukaan mittareilla mitataan kuitenkin vain numeroiden välistä eroa. Ne eivät vielä kerro mitään syistä, jotka piilevät erojen takana. HR-analytiikalla saadaan selville, mitä vaikutuksia ihmisten toiminnalla on liiketoiminnan tulokseen. Analyysin avulla selvitetään, miksi jotain tapahtuu ja mitä seurauksia siitä on. (Silta Oy, 2018.) Siinä missä mittarit kertovat vain lukujen välisen eron, analytiikan avulla voidaan löytää syyt eroille (Van Pulpen, 2021a). Tästä syystä henkilöstöanalytiikka onkin eriytetty HR-mittareista ja nähdään ennemminkin kehittyneenä menetelmänä analysoida henkilöstödataa. Henkilöstöanalytiikka on keino ymmärtää yritystä sekä henkilöstöä paremmin. (Saramies & Törnroos, 2021, s. 25–31.)

Nicolaescun ja muiden (2020) mukaan henkilöstöanalytiikalla on merkittäviä hyötyjä yrityksen suorituskykyyn, sillä henkilöstöanalytiikan avulla voidaan edistää niin yksilöiden kuin koko organisaation suorituskykyä vaikuttamalla päätöksenteon laatuun. HR-analytiikan hyödyntämisestä yrityksessä kirjoittaneet Waters ja muut (2018, s. 5) puolestaan toteavat, että henkilöstöanalytiikka mahdollistaa ihmisten ja liiketoiminnan tuloksen

yhdistämisen. Henkilöstöanalytiikan rooli tässä on pyrkiä kehittämään ja lisäämään henkilöstöön liittyvää ymmärrystä mittaamalla ja analysoimalla. (Waters ja muut, 2018, s. 5.) Saramies (2019) on käsitellyt aihetta HR-analytiikan tulevaisuutta pohtivassa podcastissa, ja hän puolestaan toteaa, että henkilöstöanalytiikassa yhdistyy se, miten voi samaan aikaan tukea henkilöstön hyvinvointia, onnistumista ja tuottavuutta sekä lisätä organisaation kannattavuutta.



Kuvio 5 Mitä HR-analytiikka on (mukaillen Waters ja muut, 2018).

Nagpal & Mishra (2020) vahvistavat näkemyksen henkilöstöhallinnon ja liiketoiminnan yhdistämisestä. Heidän mukaansa HR-analytiikka toimii työkaluna, jonka avulla HR voi tuoda liiketoimintaan oman panoksensa strategisella tasolla. He toteavat, että mikäli HR haluaa toimia strategisessa roolissa yrityksessä, sen on kehitettävä kykyään mitata miten henkilöstöpääomaan liittyvät päätökset vaikuttavat liiketoimintaan ja toisinpäin.

Nagpalin ja Mishran (2020) tutkimuksen mukaan HR-analytiikalla voidaan myös parantaa tuottavuutta ja tehokkuutta organisaatioissa. HR-analytiikan avulla kyettiin tunnistamaan avaintekijät, jotka ohjaavat liiketoimintaa ja joiden avulla saatiin parannettua yrityksen pitkän aikavälin kestävyyttä.

3.1.1 Hallinnollisesta ylläpitäjästä liiketoiminnan keskiöön

Ulrich & Dulebohn (2015) toteavat, että kolmen viimeisimmän vuosikymmenen aikana HR toiminto on kokenut merkittäviä mullistuksia. HR on siirtynyt hallinnollisesta ja tietojen ylläpitävästä toiminnosta keskeisemmäksi osaksi liiketoimintaa ja strategiaa. Heidän mukaansa henkilöstöhallintoa voidaan nyt pitää pelkän tukitoiminnon sijaan enemmänkin strategisena liiketoimintakumppanina. Myös Feffer (2017) toteaa, että henkilöstöhallintoa on pyritty viemään operatiivisesta toiminnosta strategisempaan suuntaan useissa organisaatioissa.

Ulrich & Dulebohn (2015) esittävät tutkimuksessaan kolme HR-toiminnon muutosaaltoa, jotka ovat vieneet henkilöstöhallinnon roolia hallinnollisesta tietojen ylläpitäjästä strategisen liiketoimintakumppanin rooliin. Ensimmäiselle aallolle on ominaista, että HR nähdään enemmän hallinnollisena osana liiketoimintaa, joka pyrkii tehostamaan henkilöstöhallinnon prosesseja. HR-käytäntöjen aalto sen sijaan toi mukanaan henkilöstöhallintoon uusia innovatiivisia prosesseja liittyen esimerkiksi rekrytointiin, kouluttautumiseen ja uran hallintaan. Prosesseja pyrittiin kehittämään organisaation tarpeiden mukaan. Esimerkiksi rekrytointiprosesseja kehitettiin hyödyntämällä useampaa eri lähestymistapaa eri tehtävien rekrytoinneissa. (Ulrich & Dulebohn, 2015.)

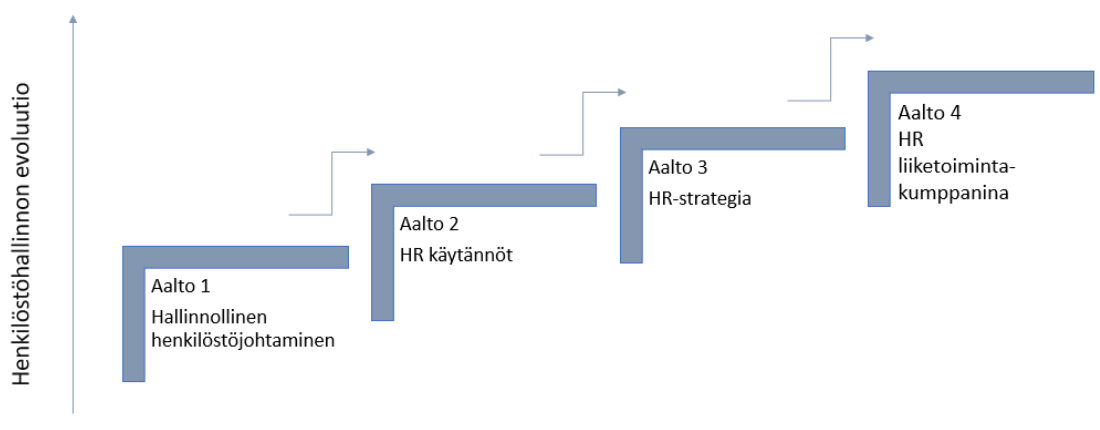
Kolmantena HR:n muutosaaltona nähdään strategia-aalto. Sillä tarkoitetaan HR-käytäntöjen mukauttamista liiketoimintastrategiaan. Tätä varten HR laajensi rooliaan liiketoiminnan ongelmien ratkaisemiseen ja osallistui liiketoiminnan kehittämiseen ja lisäarvon tuomiseen. Lisäarvoa tuotiin kohdistamalla HR-toiminnot vastaamaan ulkoisten sidosryhmien, kuten asiakkaiden ja sijoittajien tarpeita. (Ulrich & Dulebohn, 2015.) Myös

Mclverin ja muiden (2018, s. 399) mukaan henkilöstöhallinnon tehtävänä on aikanaan nähty lähinnä tiettyjen toimintojen suorittaminen, ei tuloksenteko. Se, mitä henkilöstöhallinnolta heidän mukaansa tarvitaan nyt, on keskittyminen tuloksiin ja sen ymmärtämiseen, miten tulokset saavutetaan. Sen sijaan, että HR mittaisi, kuinka usein koulutuksia järjestetään, henkilöstöhallinnon tulisi heidän mukaansa tietää, kuinka koulutus vaikutti asiakastyytyvyyteen ja miten paljon asiakastyytyväisyys lisäsi myyntejä. He toteavat, että uusien henkilöiden rekrytoinneissa henkilöstöhallinnon tulisi tuottaa todisteita tehokkuuden lisääntymisestä. HR-järjestelmiin erikoistunut yritys sen sijaan toteaa, että analytiikan avulla esimerkiksi rekrytointipäätökset voidaan yhdistää liiketoiminnan tarpeisiin. Analytiikan avulla mahdollistetaan tietoon perustuvat rekrytointipäätökset, joilla on suora yhteys yrityksen menestykseen. (Sympa, 2021.)

Liiketoimintaymmärrys nähdäänkin tärkeänä osaamistekijänä HR-ammattilaiselle. HR-ammattilaisella tulisi olla ymmärrys HR-analytiikasta ja kyky nähdä haasteet, joita voidaan ratkaista. HR-ammattilaisen tulisi myös ymmärtää, missä eri paikoissa organisaatiossa kerätään dataa, kuinka ne linkittyvät toisiinsa ja mitä tietoja yhdistelemällä päästään porautumaan ongelman ratkaisemiseen. (Saramies, 2019.) HR-ammattilaisen on tärkeää ymmärtää, mitä analytiikan asiantuntijoilta voidaan pyytää ja mitä saaduilla tuloksilla voidaan tehdä (Waters ja muut, 2018, s. 2).

Saramiehen (2019) mukaan liiketoimintaymmärrystä voidaan lähteä kartuttamaan esimerkiksi haastatteleamalla liiketoimintajohtajia. Hänen mukaansa prosessin voi aloittaa selvittämällä ensin, mitä johtajat tekevät ja minkälaisia haasteita toimintaan sisältyy. Hän huomauttaa, että ilman liiketoimintaymmärrystä arvoa liiketoiminnalle on vaikea luoda. Myös Nagpal & Mishra (2020, s. 6–7) toteavat, että analytiikkaa hyödynnettäessä tulee ymmärtää, minkälaiselle datalle on tarve, jotta merkityksellisiä oivalluksia voidaan tuottaa. He toteavat, että datan ja mittareiden selkiytyttyä voidaan pohtia, mikä analytiikan muoto sopii tutkimusongelmaan parhaiten. Fefferin (2017) mukaan HR-osastolla tulisikin olla kattava käsitys mittareiden ja analytiikan toiminnasta.

Myös Lawler & Mohrman (2003) ovat selvittäneet tutkimuksessaan taustaa sille, miten HR:stä tulee liiketoiminnan strateginen kumppani. Yhtenä tekijänä Lawler & Mohrman (2003) esittävät strategian, joka perustuu osaamiseen ja tietoon. Myös strategia, joka perustuu laatuun ja tehokkuuteen, mahdollistaa heidän mukaansa henkilöstöhallinnon strategisena kumppanina. Tämä siksi, että strategia, joka perustuu tehokkuuteen, vaatii usein muutoksia henkilöstöpääomassa, sen kehittämässä ja hyödyntämisessä. Usein esimerkiksi työn laadun parantaminen vaatii työntekijöiden kouluttautumista ja kehitystä yksilötasolla. Henkilöstöhallinnon varaan jätetään usein strategian suunnittelu, jonka painopisteenä on henkilöstön pätevyyden ja osaamisen hallinta. (Lawler & Mohrman, 2003.)



Kuvio 6 Henkilöstöhallinnon muutosaalto (mukaillen Ulrich & Dulebohn, 2015).

Ulrich & Dulebohn (2015) toteavat, että henkilöstöhallinnon muutosaalto eivät pääty kolmanteen aaltoon, jossa HR yhdistetään liiketoimintaan. He mainitsevat neljännen aallon, jossa henkilöstöhallinnon tehtävänä on tuoda arvoa ulkoisille sidosryhmille, kuten asiakkaille ja sijoittajille, sekä vastata ulkoisiin vaatimuksiin. Lähtökohdiana on heidän mukaansa siirtyä "inside/outside" -ajattelusta "outside/inside" -ajatteluun, jossa

henkilöstöhallinnon tehtävänä on varmistaa, että henkilöstöhallinnon sisäiset tehtävät vastaavat ulkoisten sidosryhmien odotuksia. Myös Rasmussen & Ulrich (2015) toteavat, että kaikki lähtee ”ulkoa-sisään”-ajattelusta, jossa lähtökohtana on liiketoimintaongelma eikä olemassa oleva data. Heidän mukaansa tulisi pohtia, mitkä ovat suurimmat liiketoimintaongelmat seuraavan 3–5 vuoden sisällä ja miten HR voisi vastata näihin ongelmiin. He toteavat, että tulevaisuuden henkilöstöhallinnon on kyettävä omaksuma ”outside/inside”-näkökulma, jossa ulkoiset sidosryhmät ja ympäristö vaikuttavat siihen, mitä HR tekee yrityksen sisällä.

Tutkimuksessaan henkilöstöhallinnon muutosaaltojen etenemisestä Ulrich & Dulebohn (2015) mainitsevat, että suurimmat haasteet koetaan usein jo ensimmäisen ja toisen aallon kohdalla ja että perustason haasteet estävät henkilöstöhallintoa kehittymästä seuraaville tasoille. Onnistuminen henkilöstöanalytiikassa vaatii, että koko yrityksen henkilöstö muuttaa näkökulmaansa henkilöstöhallintoon ja sen rooliin yrityksessä. Liiketoimintalähtöinen HR vaatii koko liiketoiminnan kattavaa yhteistyötä. (Ulrich & Dulebohn, 2015; McIver ja muut, 2018, s. 399.) Myös Hamiltonin & Sodeman (2020, s. 88) toteavat, että yhteistyö esihenkilöiden ja henkilöstöhallinnon välillä johtaa yrityksen kokonaisvaltaisen suoriutumisen parantumiseen.

Toisaalta Ulrich ja Dulebohn (2015) pohtivat tutkimuksessaan, onko HR saavuttanut jo lopullisen paikkansa vai muuttuuko sen asema liiketoiminnassa vielä. Mikäli muuttuu, mihin suuntaan HR asemoituu jatkossa. He pohtivat tutkimuksessaan, että henkilöstöhallinnon määränpää ei ehkä ole vain tietty piste, johon päästessä tavoite on saavutettu. Se on ennemminkin suunta, johon tulisi pyrkiä, jotta HR-ammattilaiset voivat auttaa organisaatiota menestymään. Suunta tulevaisuudessa on siis ennemminkin tuottaa ja luoda arvoa organisaatiolle kuin vakiinnuttaa henkilöstöhallinnolle tietty asema, jossa se hallitsee jotain tiettyä tapahtumaa tai prosessia. Henkilöstöhallinnon tulevaisuus kiteytyy heidän mukaansa pitkälti lisäarvon luomiseen yrityksessä. (Ulrich & Dulebohn, 2015.)

3.2 Analytiikan tasot

Analytiikka on jaettu eri tasoihin. Saramiehen (2019) mukaan tämä ei kuitenkaan välttämättä tarkoita, että tasolta seuraavalle siirtyminen merkitsisi analytiikan paranemista. Analytiikkaprojekteissa tulee hänen mukaansa ymmärtää, minkä tason ratkaisu tukee nimettyä ongelmaa, ja tämän perusteella valita oikea väline ja keino ongelmaan. Kaikkia analytiikan muotoja siis hyödynnetään liiketoiminnassa (Lappalainen, 2020). Analytiikan muotoihin kuuluvat kuvaileva, diagnosoiva, ennakoiva ja ohjaava analytiikka. Ohjaavassa eli kaikkein edistyneimmässä analytiikassa hyödynnetään tekoälyä.

Kuvailevalla analytiikalla tarkoitetaan historiaan perustuvaa analytiikkaa. Kuvailevassa analytiikassa hyödynnetään sisäisiä ja ulkoisia datan lähteitä. Datasta tuotetaan mittareita ja raportteja, jotka keskittyvät lähinnä menneeseen. Kuvaileva analytiikka vastaa kysymykseen ”mitä tapahtui”. (Margherita, 2021, s. 3.)

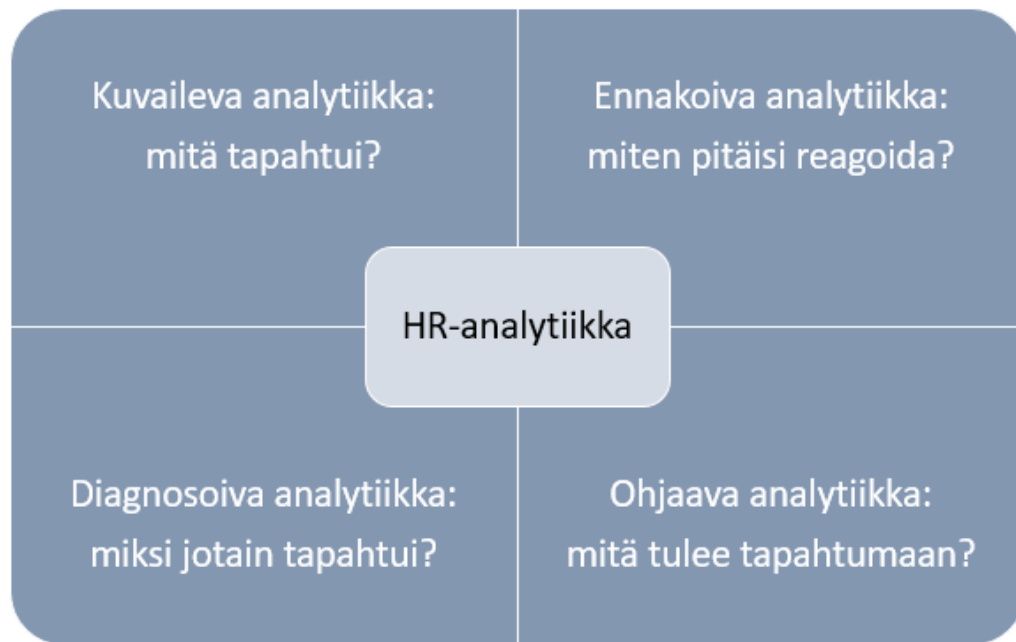
Tilastoja on pidetty jo pitkään esimerkiksi sairauspoissaoloista, uusista rekrytoinneista, henkilöstön ikärakenteesta ja henkilöstölukumäärästä. Tilastot kertovat jo tapahtuneen, eli ne ovat historiatietoa. Merkittävänä tekijänä nähdäänkin oleellisen tiedon löytäminen suurista tietomassoista sekä valitun tiedon hyödyntäminen päätöksenteossa. (Kaijala & Tolvanen, 2020.) Kuvailevalla analytiikalla voidaan laskea valituista luvuista esimerkiksi prosenttimuutoksia (Taanila, 2021). Kuvailevan analytiikan avulla voidaan löytää malleja, jotka tuovat merkittäviä oivalluksia yrityksessä (Nagpal & Mishra, 2020).

Taanila (2021) toteaa, että kuvailevassa analytiikassa tuloksia tulisi visualisoida ja havainnollistaa selkeäksi kokonaisuudeksi esimerkiksi taulukoilla ja kaavioilla. Nagpal ja Mishra (2020) toteavat tutkimuksessaan, että oivallusten löytämisessä voidaan hyödyntää reaaliaikaisia dashboardeja, jotka visualisoivat dataa. Dashboardit ovat tietoa kokoavia näyttöjä, jotka ilmoittavat tietojen perusteella nykytilanteen ja muutokset. Muutosten taustalla piileviä syitä sen sijaan täytyy tutkia diagnosoivan analytiikan avulla.

Diagnosoivassa analytiikassa voidaan tutkia eri tunnuslukujen eroja, ja selvittää niiden syitä esimerkiksi ristiintaulukoinnin tai korrelaatioiden avulla (Taanila, 2021). Dataan perustuvat ratkaisut voivat vaihdella hyvin suunnitelluista näytöistä eli dashboardeista, raporteista ja tuloskorteista big dataan ja kehittyneisiin analytiikkamalleihin (McIver ja muut, 2018).

Ennakoiva analytiikka puolestaan kertoo, mitä tulevaisuudessa tulisi tehdä (Nagpal & Mishra, 2020). Ennakoivalla analytiikalla tarkoitetaan edistyneempää analytiikkaa, jossa hyödynnetään koneoppimista ja big dataa, joiden avulla voidaan luoda malleja. (Saramies & Törnroos, 2021, s. 95–96.) Koneoppimisella tarkoitetaan, että kone oppii olemassa olevan datan perusteella käytettävän mallin parametrit. Näitä voidaan hyödyntää uuteen dataan, jonka avulla voidaan ennakoida tapahtumaa. Malleilla on mahdollista luokitella tai ennakoida tulevaa. Esimerkkinä luokittelusta on esimerkiksi sähköpostin roskaposti-toiminto ja ennakoinnista tulevan kysynnän havainnollistaminen. (Taanila, 2021.) Historian ja nykytilan analysoinnin perusteella siis voidaan luoda ennustava algoritmi, jolla pystytään ennakoimaan tulevaa. Tämän avulla voidaan esimerkiksi tunnistaa riskit, jotka ovat johtaneet työntekijän lähtemiseen yrityksestä. Lisäksi kyetään ennakoimaan, ketkä työntekijöistä ovat suuremmassa lähtöriskissä. (Saramies & Törnroos, 2021, s. 95–96.)

Ohjaava analytiikka on tasoista edistynein. Ohjaava analytiikka ei pyri pelkkään tulevan ennustamiseen, vaan ohjaavassa analytiikassa tiedon pohjalta tehdään ehdotuksia, miten jatkossa tulisi toimia. (Lappalainen, 2020.) Esimerkiksi verkkokaupoissa hyödynnetään ohjaavaa analytiikkaa. Verkkokauppa voi suositella sivuston käyttäjälle tuotteita aiempien ostojen tai klikkausten perusteella.



Kuvio 7 Analytiikan muodot (mukaillen Mishra & Nagpal, 2020).

Tekoäly on osa ohjaavaa analytiikkaa. Tekoälyyn kuuluu rutiinitehtävien automatisoitu-
minen ja esimerkiksi chat-robotit, joita hyödynnetään yritysten verkkosivuilla yksinker-
taisessa tiedonhaussa. Tekoäly voi lisäksi avustaa ihmistä päätöksenteossa. PWC:n (2017)
raportin mukaan henkilöstöjohtamisessa päätökset tulee kuitenkin jatkossakin teke-
mään ihminen. Tekoällyn tarkoituksena on tuoda ihmiselle lisää aikaa, resursseja ja pa-
rempaa tietoa tehdä päätöksiä.

3.3 Ketterät HR-prosessit

Jatkuva muutos liiketoiminnassa ja ympäristössä vaatii aiempaa nopeampia liikkeitä
myös henkilöstöhallinnolta. HR-analytiikkaa hyödyntävä henkilöstöalan yritys esittelee
ketterän HR:n prosessin (Agile HR), joka on kehitetty yhdistämään HR liiketoiminnan no-
peasti vaihtuviin tarpeisiin. Keskiössä on nopea reagointi liiketoiminnassa huomattuihin

ongelmiin. Entistä tärkeämmäksi ketterässä HR:ssä nouseekin nopea päätöksenteko, helppo tiedon saatavuus, tehokkuus ja joustavuus. (Azets Finland, 2013.) Ketterän HR:n puolesta puhuvat myös useammat tutkimukset. Claus (2019) mainitsee tutkimuksessaan ketterän johtamisen osana kehittyvää osaamisen johtamista. Hänen mielestään nopeasti muuttuvat olosuhteet vaativat ketterää johtamistapaa. McIver ja muut (2018, s. 402) toteavat osaltaan, että ketterään menetelmään kuuluu joustavuus, nopeus ja jatkuva muutos. Heidän mukaansa perustana on koko organisaation yhteistyö, jolla löydetään kattavin saatavilla oleva tieto johdolle päätöksenteon tueksi.

Ketterä henkilöstöanalytiikkaprosessi sisältää muutaman pääperiaatteen. McIverin ja muiden (2018, s. 406) mukaan on ensinäkin huomattava, että henkilöstöanalytiikkaprojekti on jatkuva prosessi, joka vaatii parantelua, toisin kuin loppuunsaatettava yksittäinen projekti. He toteavat, että joku osio prosessia tulee luultavasti epäonnistumaan, mutta iteratiivinen lähestymistapa mahdollistaa oppimisen. Tavoite ei heidän mukaansa olekaan päästä tiettyyn pisteeseen heti, vaan löytää oikea suunta.

Toisena McIver ja muut (2018, s. 406) muistuttavat, että analytiikkaprosessin kaikkia ongelmia on mahdotonta ennakoida. Esimerkiksi dataan liittyvät ongelmat huomataan usein vasta prosessin edetessä. Kysymystenasettelu tulee myös luultavasti prosessin aikana muuttumaan ja helpottuu, kun tiedetään, mihin ongelmaan halutaan ratkaisu. Ketterä prosessi onkin sekoitus priorisointia ja oppimista. He lisäävät, että visio on tärkeää muodostaa, sillä sen avulla ilmaistaan organisaatiolle, mihin henkilöstöanalytiikkatiimi pyrkii. Visio lisää läpinäkyvyyttä, jota prosessissa tarvitaan sen onnistumiseen. He toteavat lisäksi, että visio tarjoaa suunnan ja helpottaa organisaatiota ymmärtämään henkilöstöanalytiikkatiimin tarkoituksen.

Ennen kuin HR-analytiikka voidaan ottaa yrityksessä onnistuneesti käyttöön, on huomioitava säännökset ja eettiset lähtökohdat, kuten yksityisyyden suoja, eli Euroopassa General Data Protection Regulation eli GDPR. (Hamilton & Sodeman, 2019.) Yleinen tietosuojasetus (GDPR) on ollut voimassa vuodesta 2018 asti. Työntekijöistä kerätään paljon

erilaista tietoa, joka vaikuttaa suoraan henkilöstöhallinnon toimintoihin. Henkilötietoja käsiteltäessä tietosuojanäkökanta tulee aina ottaa huomioon. Kerätyn datan määrää kannattaakin minimoida, jotta riski syyllistyä tietosuojarikkomukseen pienenee. (Saramies & Törnroos, 2021, s. 119.)

Hamilton & Sodeman (2020, s. 88) mainitsevat yksilön hyötymisen analytiikasta vaikuttavan positiivisesti analytiikkaan suhtautumiseen, jos kerättävä data ja analyysit edistävät myös yksilön omaa osaamista ja ymmärrystä omasta työstään. Asettamalla tavoitteita ja palkitsemista, voidaan heidän mukaansa taata myös yksilön mahdollisuus analytiikasta hyötymiseen.

Analytiikkaan suoraan liitettynä GDPR vaikuttaa etenkin työntekijöiden oikeuteen olla joutumatta syyttä automaattisen päätöksenteon kohteeksi. Automaattisella päätöksenteolla tarkoitetaan, että kone tekee päätöksen ilman, että yksikään ihminen on osallistunut päätöksentekoon. Analytiikassa GDPR:n osalta oleellista on lisäksi tarkkuus, jolla tulokset raportoidaan, sekä kuka tietoja käsittelee ja millä perusteilla. Pääperiaatteena on huolehtia, että yksittäinen ihminen ei ole tunnistettavissa tiedoista. (Saramies & Törnroos, 2021, s. 155.) Kerättävän tiedon läpinäkyvyys on tärkeässä osassa analytiikan hyödyntämisessä (Hamilton & Sodeman, 2020, s. 88). Rasmussen & Ulrich (2015) toteavatkin, että liiketoiminnan arvon luominen ja oivallusten löytäminen anonymististä HR-datasta on haaste, mutta täysin mahdollista ratkaista.

3.3.1 Ketterän analytiikkaprosessin vaiheet

Mclver ja muut (2018, s. 399) esittävät, että henkilöstöanalytiikan ketterään kehittämisprosessiin kuuluu viisi vaihetta: ongelman määrittely, teorian tiedon ja datan yhdistäminen, datan prosessointi, useamman menetelmän käyttö päätöksenteossa ja oivallusten muuttaminen toiminnaksi.

Tutkimuskysymys ja ongelmanasettelu

Ongelman määrittely eli priorisointi on ensimmäinen vaihe ketterässä prosessissa. McIverin ja muiden (2018, s. 403) mukaan avainasemassa on keskittyminen liiketoimintaongelmaan ennemmin kuin dataan. Toisin sanoen liiketoiminnassa on heidän mukaansa oltava tarve, ja dataa tähän on oltava saatavilla tai kerättävissä edullisesti. Myös Claus (2019, s. 212) ohjeistaa aloittamaan analytiikkaprojektin määrittelemällä tutkimuskysymyksen sekä suunnittelemalla ja määrittelemällä datan lähteet, joita projektissa voidaan hyödyntää. Hän mainitsee tärkeäksi ymmärtää nykyisen datan rajoitteet. Ongelmaa voidaan lähestyä esimerkiksi haastatteluiden avulla. Liiketoimintajohtoa tai esihenkilöitä haastatteleamalla voidaan löytää merkityksellistä tietoa ja yhteneväisyyksiä, joiden avulla keskeisimmät liiketoimintahaasteet kyetään nimeämään. Van Pulpenin (2021a) mukaan HR-analytiikka vaatii liiketoiminnan konsultointia ja ymmärtämistä, jotta liiketoiminnan kriittiset ongelmat löydetään.

Ohjelmistoyritys Visman (2020) mukaan ensimmäinen askel HR-analytiikkaprosessissa on, että dataa aletaan hyödyntää rohkeasti tulevan ennakoinnissa, ei ainoastaan katsoamalla mennyttä, kuten selvittämällä paljonko henkilöstömäärä oli ja mikä vaihtuvuus on ollut. Fernandez & Gallardo-Gallardo (2020, s. 13) ovat listanneet esimerkinomaisesti kuusi työntekijöihin liittyvää kriittistä aihetta, joihin HR-analytiikkaa voitaisiin kohdentaa.

- 1) Mitkä ovat tärkeimmät työhyvinvoinnin mittarit?
- 2) Mihin yksiköihin, osastoihin tai yksilöihin tulisi kiinnittää eniten huomiota?
- 3) Mitkä tekijät tuottavat suurimman vaikutuksen liiketoimintaan?
- 4) Milloin on rekrytoitava tai irtisanottava uutta henkilöstöä?
- 5) Mistä syistä työntekijät sitoutuvat yritykseen tai irtisanoutuvat yrityksestä?
- 6) Miten työntekijät omaksuvat muutokset liiketoimintaympäristössä?

(Fernandez & Gallardo-Gallardo, 2020, s. 13.)

Tällä hetkellä yleisin tapa hyödyntää HR-dataa on Visman (2020) mukaan henkilöstö- tai rekrytointitarpeen ennakointi. Esimerkiksi työvuorosuunnittelussa voidaan käyttää monia eri tietolähteitä, jotta työvuoroihin osataan resursoida oikea määrä henkilöstöä oikeanlaisella osaamisella. Visman (2020) mukaan HR-analytiikkaa hyödynnetään enimmäkseen suuremmille joukoille, jolloin vain osa henkilöstöstä hyötyy siitä. HR-analytiikkaa tulisi yrityksen mukaan kohdistaa myös yksilötasolle tai pienemmille ryhmille, kuten digimarkkinoinnissa.

Tietolähteiden määrittely

Tietolähteiden määrittelyssä tulee yhdistää teoria ja datapohjainen tieto. Aiemman teorian pohjalta on mahdollista muodostaa hypoteesi, jota testataan kerätyn datan avulla. (McIver ja muut, 2018, s. 403.) Rasmussen & Ulrich (2015) huomauttavat, että analytiikkaa aletaan liian usein hyödyntää olemassa olevan datan perusteella. Merkittävää analytiikkaprojektissa on heidän mukaansa datan määrän sijaan se, että data vastaa oikeaan kysymykseen ja että se sisältää laadullista, esimerkiksi haastatteluilla tuotettua dataa.

Claus (2019, s. 212) lisää toiseen vaiheeseen sopivan tiimin kokoamisen. Myös Waters ja muut (2018) puhuvat tämän puolesta. McIver ja muut (2018) huomauttavat, että on melko todennäköistä, että yhdellä ihmisellä ei ole kaikkia HR-analytiikkaprosessiin vaadittavia ominaisuuksia. He ehdottavatkin, että yritykset turvautuvat ulkopuolelta ostettavaan lisäkapasiteettiin, mikäli kaikkea osaamista on hankala saada kokoon oman yrityksen sisältä.

Datan validointi

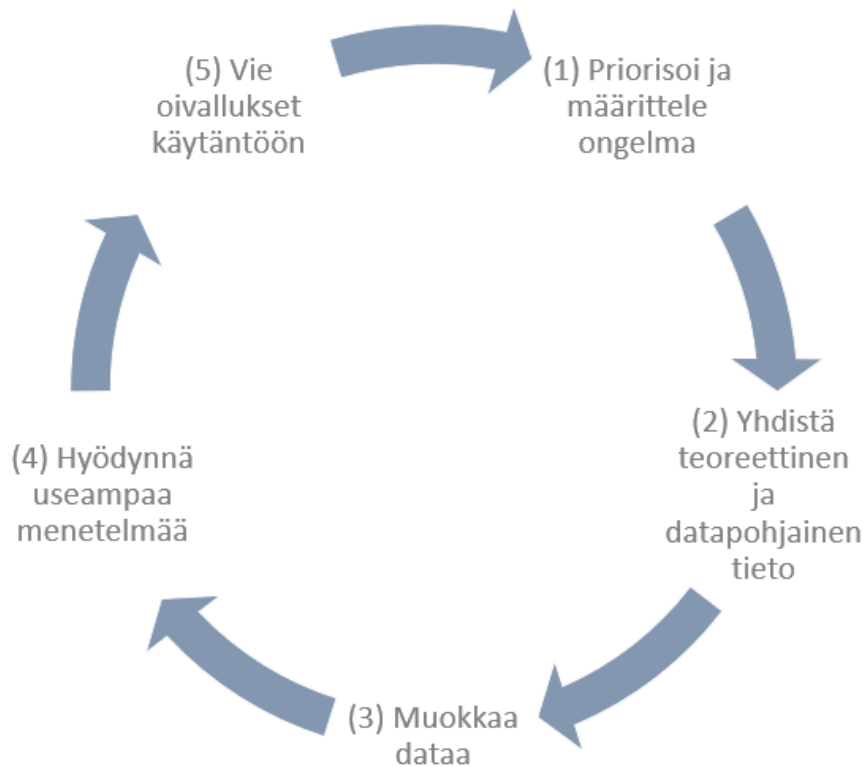
Datan kanssa ongelmia voi tulla sen vaihtuvuuden, monimutkaisuuden ja laajuuden takia. McIver ja muut (2018, s. 403) toteavat, että dataa myös kerätään monista eri lähteistä, joka voi vaikeuttaa prosessointia. Hamilton & Sodeman (2020, s. 87) toteavat, että analytiikkaprosessissa relevantti data ei välttämättä löydy HR-järjestelmistä, vaan monista eri organisaation osista. Saramies & Törnroos (2021, s. 122) huomauttavat, että perinteiset HR-järjestelmät harvemmin osaavat ottaa huomioon analytiikkatarpeita tai tulevaisuuden tarpeita ja odotuksia. Dataa henkilöstöstä voi löytyä HR-raporttien ja arviointien lisäksi myös esimerkiksi markkinointidatasta tai asiakastyytyväisyysdatasta. Dataa tulisi-kin säännöllisesti käydä läpi ja arvioida. Datan läpinäkyvyys on tärkeää, sillä mikäli dataan ei voida luottaa, tai henkilöstö kokee yksityisyytensä uhatuksi, analytiikkaprosessi lähes vääjäämättä epäonnistuu. Datan validointi ja läpinäkyvyys heti prosessin alussa onkin tärkeää onnistuneen prosessin kannalta. (McIver ja muut, 2018, s. 403.)

Menetelmien valinta

McIver ja muut (2018, s. 403) suosittelevat hyödyntämään yksikertaisempia malleja päätöksenteossa. Heidän mukaansa yksikertaisemmat mallit, kuten dashboardit, voivat yhtä lailla auttaa löytämään merkittäviä ongelmakohtia ja herättämään keskustelua kuin kalliit ja monimutkaiset ratkaisut. McIver ja muut (2018, s. 404) nostavat esiin Netflixin ja Amazonin luoman käyttäjäystävällisen valikon, jonka avulla on helppo tehdä päätöksiä. He painottavat monimutkaisten matemaattisten mallien sijaan käyttäjäystävällisiä, helpposti ymmärrettäviä malleja, joiden perusteella on helppo tehdä päätöksiä.

Taloushallinnossa hyödynnettävistä dashboardeista esimerkiksi Visman taloushallinnon ohjelma Netvisorin pääsivulla on jatkuvasti saatavilla tiedot yrityksen nykytilasta, muutoksista ja tulevista tapahtumista. Tämän avulla tiedon käyttäjä on jatkuvasti tietoinen muutoksista luvuissa ja voi näin reagoida niihin reaaliaikaisesti. Dashboardit ovatkin osa

kuvailevaa analytiikkaa. Kuitenkin se, mitä syitä erojen takana on, voidaan selvittää vasta kehittyneemmillä analytiikan menetelmillä eli diagnosoivalla analytiikalla, jossa voidaan hyödyntää esimerkiksi korrelaatioita ja ristiintaulukointia syiden etsimiseen.



Kuvio 8 Ketterä kehittämisprosessi (mukaillen McIver ja muut, 2018).

Reagointi analyysien pohjalta

Kaikki tehdyt analyysit, joihin ei ole reagoitu, ovat menetettyjä mahdollisuuksia. Analyysi saattaa ehdottaa päätöstä, mutta ei sopivaa ratkaisua. Pelkästään tieto esimerkiksi siitä, että joku on luultavasti lähdössä yrityksestä, ei riitä. On tehtävä oikeat toimenpiteet, jolla

estetään henkilön poistuminen yrityksestä. Vasta näin analytiikasta hyödytään. (McIver ja muut, 2018, s. 404.)

Van Pulpenin (2021a) mukaan HR-analytiikkaprojektissa on erityisen tärkeää huomioida hyvät kommunikointi- ja visualisointitavat, jotta tiedot saadaan välitettyä tehokkaasti yrityksessä ja tuloksiin päästään. Myös Saramies (2019) toteaa, että datan visualisointi on tärkeää, jotta vastaanottaja ymmärtää viestin tarkoitetulla tavalla (Saramies, 2019).

Tulosten arviointi osana prosessia

Avainasemassa eivät kuitenkaan ole vain dashboardit tai luvut vaan ne toimet, joita päättöksentekijät tekevät ja joiden avulla liiketoimintaan kyetään tuomaan lisäarvoa. Oivallusten vieminen käytäntöön tuokin tarpeen tulosten seurantaan. On kyettävä mittaamaan, oliko tehdyistä toimenpiteistä hyötyä ja onko prosessia tarvetta kehittää. (McIver ja muut, 2018, s. 404.)

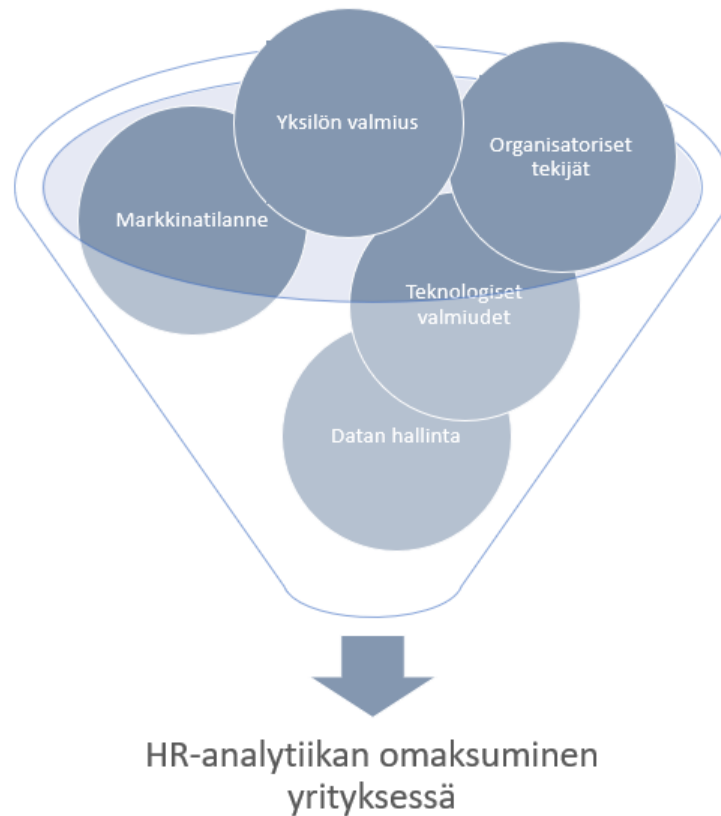
Claus (2019, s. 212) kehottaa tulosten visualisoinnin ja keskustelun herättämisen lisäksi arvioimaan tuloksia ja niiden vaikutuksia organisaatioon. Nicolaescu ja muut (2020, s. 655) pohtivat vastauksia muun muassa kysymyksiin, miten asiantuntijaorganisaatioissa voidaan arvioida suoriutumista ja mistä syistä työntekijä lähtee yrityksestä. Kyky tuottaa oivalluksia datasta ja hyödyntää niitä päätöksenteossa on yhä tärkeämpää, erityisesti henkilöstöhallinnossa. Nicolaescu ja muut (2020, s. 655) ovat kehittäneet mallin, jonka avulla työntekijöiden suoriutumista voidaan mitata asiantuntijaorganisaatioissa. Metodissa hyödynnetään raakadataa ja KPI (Key Performance Indicators) -mittareita henkilötasolla. Näiden mittareiden hyödyntäminen voi heidän mukaansa auttaa esihenkilöitä löytämään ratkaisuja esimerkiksi sitouttamiseen. Sitoutumiseen osaltaan vaikuttaa motivaatio, jota voidaan lisätä tavoitemittareilla. Olennaista yksilötason mittareissa on visualisoida ne henkilöstölle mahdollisimman selkeästi.

HR-analytiikan käyttöönotossa tulee siis huomioida useampi asia lakisääteisistä, kuten tietoturvaan liittyvistä kohdista, yrityksen kulttuuriin uudistamiseen saakka. HR-analytiikan käyttöönotossa esiintyy aiempien tutkimusten pohjalta tunnistettuja haasteita, joita käydään läpi seuraavassa alaluvussa.

3.4 HR-analytiikan haasteet

Vanhanaikaiset yhteensopimattomat järjestelmät, heikko datan laatu ja osaamisen puute ovat yleisimpiä syitä HR-analytiikkaprosessin epäonnistumiselle. Mikäli myöskään yrityksen kulttuuri ei tue HR-analytiikkaa ja HR-osasto työskentelee täysin erillään muista, voi kuilu syventyä entisestään. Ilman selkeää suuntaa HR-analytiikan ja datan hyödyntäminen voi tuoda haasteita. (Deloitte, 2014.)

Sateesh ja muut (2021) toteavat analytiikkaratkaisujen käyttöönoton henkilöstöhallinnossa olevan monimutkainen prosessi, jonka takia useat yritykset eivät ole kyenneet ottamaan HR-analytiikkaa käyttöön prosesseissaan. Sateesh ja muut (2021) tutkivat tekijöitä, jotka vaikuttavat HR-analytiikan käyttöönottoon yrityksissä. He esittelevät tutkimuksessaan teoriaa aiempien tutkimusten pohjalta tekijöistä, jotka vaikuttavat HR-analytiikan omaksumiseen yrityksessä. Haasteita tuovat tekijät liittyvät heidän mukaansa yksilön osaamiseen, teknologiseen kyvykkyyteen, datan hallintaan ja organisaatorakenteeseen sekä markkinatilanteeseen.



Kuvio 9 HR-analytiikan omaksumiseen vaikuttavat tekijät yrityksessä (mukaillen Sateesh ja muut, 2021).

Ohjelmistoyrityksen mukaan haasteena nähdään datan pirstaleisuus ja datan päivittä-
mättä jättäminen. Mikäli dataa on useassa eri järjestelmässä ja tietoja ei ylläpidetä sään-
nöllisesti, voi tietojen päivitys olla haastavampaa jälkikäteen. (Accountor, 2021.) Useissa
yrityksissä ollaankin vielä tilanteessa, jossa data on hajallaan eri järjestelmissä ja varas-
toissa, eikä kokonaisuutta ole täysin työstetty (Syväniemi, 2017). Datan laatu onkin yksi
merkittävimmistä esteistä HR-analytiikan kehittämisessä. Minbaevan (2017, s. 2) mu-
kaan useat yritykset eivät tiedä, mitä dataa on kerätty, missä sitä säilytetään ja miten sitä
on kerätty. Hänen mukaansa yritykset eivät osaa yhdistää tietolähteitä tai tiedä, mitä
hyötyjä mistäkin datasta voitaisiin saada. Vastauksia hankaliin liiketoiminnan ongelma-
kohtiin voi olla vaikea hankkia, kun dataa saadaan useasta eri lähteestä ja usealta eri
organisaatiotasolta. Minbaeva (2017, s. 2) onkin todennut tutkimuksessaan, että datan

keräämisen keskittäminen on koettu hyödylliseksi organisaatioissa. (Minbaeva, 2017, s. 2.)

Myös Dahlbomin ja muiden (2019, s. 1) tutkimuksen tulokset osoittavat, että heikko datan laatu, perinteiset vanhentuneet järjestelmät tai näiden puuttuminen kokonaan, nähdään haasteena HR-analytiikan käyttöönotossa. Heidän tutkimuksessaan selvitettiin, miten HR-toiminnot hyötyvät HR-analytiikasta ja big datasta, ja pyrittiin etsimään tekijöitä, jotka estävät tai hidastavat HR-analytiikan ja datan käyttöönottoa yrityksissä. Tutkimuksen mukaan haasteeksi koettiin datan lisäksi järjestelmien yhteensopimattomuus. Nämä yhdistettynä heikkoon analytiikkaosaamiseen aiheuttaa heidän mukaansa ongelmia data-analytiikan käyttöönotolle.

HR-analytiikkaa voidaan myös käyttää väärin ylläpitämällä olemassa olevaa aatetta ja ajamalla sen asiaa datan avulla. Tällöin pyritään todistamaan datalla tämänhetkistä tilannetta tai ”tarinaa”, joka halutaan kertoa, ja etsitään tietoa sen tueksi. Datalla ja tieteiläkään ei siis ole aina valtaa päätöksenteossa. Ihmisen uskomukset ja käsitykset voivat saada enemmän painoarvoa siinä kohtaa, kun omaan projektiin on kulutettu aikaa, vaivaa ja se on jo osa identiteettiä. Tässä kohtaa mielipiteitä ei välttämättä lähdetä muuttamaan, vaikka datalla saataisiinkin eri tuloksia. HR-analytiikalla saadut tuloksetkin ovat tuotteita, joita täytyy myydä, jos niillä halutaan vaikuttaa päätöksiin. (Rasmussen & Ulrich, 2015.) Myös Waters ja muut (2018) huomauttavat niin sanotuista kognitiivisista vääristymistä. Näitä ilmenee, kun tietoa on liikaa, tarkoitusta ei ole ymmärretty ja päätöksiä on tehtävä nopeasti. Kaikesta huolimatta tuntumaan luotetaan ja päätöksiä tehdään sen perusteella. (Waters ja muut, 2018, s. 7.)

Järvinen (2018, s. 16) on todennut organisaatiokulttuurin merkittäväksi analytiikkaprosessin hyödyntämisessä. Yrityksen kulttuurin uudistaminen tai organisaatiouudistukset saattavat olla tarpeen, kun HR-analytiikkaa aletaan hyödyntää. Myös Saramiehen & Törnroosin (2021, s. 69–71) mukaan HR-tiedolla johtamisen ja henkilöstöanalytiikkaan perustuvan kulttuurin ymmärryksen lisääminen on tärkeä osa prosessia. Samoin toteaa

Minbaeva (2017, s. 8). Hän listaa organisatoriksi haasteiksi analytiikalle epäsuotuisan organisaatiokulttuurin, työntekijöiden yleisen epävarmuuden analytiikkaa kohtaan sekä johdon ja analytiikkaprojektien välisen kuilun ja ymmärryksen puutteen. Minbaeva (2017, s. 8) suosittelee panostamaan datan keräämiseen ja pyrkimään siihen, että tietoperusteisesta päätöksenteosta tulee yrityksessä yleinen toimintatapa. Hänen mukaansa johdolla tulisi lisäksi olla toimivat työkalut, joiden avulla toimenpiteet on helppo viedä konkretiaan ja sitouttaa strategiaan.

Organisatorisiin tekijöihin, jotka vaikuttavat uusien teknologisten ratkaisujen omaksumiseen yrityksessä, kuuluvat Sateeshin ja muiden (2021, s. 316) mukaan myös johdon tuki, henkilöstön tekniset valmiudet sekä organisaation ja yksilön valmius omaksua uutta teknologiaa. Yksilön kannalta HR-analytiikan omaksuminen näyttäytyy esimerkiksi tarpeena kehittää omaa osaamistaan. Minbaevan (2017, s. 5) mukaan yksilöllä on oltava tarvittavat tiedot, taidot ja kyvyt käsitellä suuria määriä dataa sekä vahva liiketoimintaosaaminen analytiikkaosaamisen lisäksi.

Rasmussen & Ulrich (2015) toteavat, että lähestymistapa analytiikkaan saattaa aiheuttaa haasteita. Liian akateeminen lähestymistapa analytiikkaprojektiin voi johtaa siihen, että prosessi on vain villitys, joka haihtuu ennen aikojaan. He toteavat, että yleensä liiketoimintajohtajat hyödyntävät analytiikkaa kohtaamiensa konkreettisten ongelmien ratkaisemiseen, kun taas akateeminen lähestymistapa pyrkii luomaan oletuksia, joita kumotaan tai vahvistetaan teoriassa. Akateemisessa lähestymistavassa pysytään siis heidän mukaansa teoriatasolla, kun taas liiketoimintajohto pyrkii reagoimaan käytännössä.

Sateeshin ja muiden (2021, s. 316) mainitseman johdon tuen organisatoriseksi tekijäksi toteavat myös Dahlbom ja muut (2019, s. 1). Dahlbomin ja muiden (2019, s. 1) tutkimuksen mukaan johdon ja asiantuntijoiden välissä saattaa olla kuilu, joka aiheuttaa haasteita. Heidän tutkimuksensa mukaan ylin johto ei välttämättä näe merkittävää kehitystä HR-analytiikassa, kun taas HR-asiantuntijat näkevät potentiaalista arvoa big datassa ja analytiikassa. Heidän tutkimuksensa tulokset osoittavat tarpeen laajemmalle yhteistyölle

data-analyttikkojen ja HR-asiantuntijoiden välillä. Henkilöstöhallinnon tulisikin toimia liiketoiminnan strategisena kumppanina ja tuottaa lisäarvoa yritykselle. Usein HR ei ole osa johtoryhmän työtä, mikä johtaa siihen, että liiketoiminnan tavoitteista ei kommunikoida eikä HR näin ollen kytkeydy strategiaan. (Visma, 2016.)

Markkinoilla vallitseva tilanne analytiikan suhteen vaikuttaa omalta osaltaan prosessin onnistumiseen. Päätös analytiikan käyttöönotosta riippuu usein myös ulkoisista tekijöistä, kuten kilpailijoista. Mikäli kaikilla kilpailijoilla on käytössään esimerkiksi rekrytoinneissaan tehokkaita analytiikkamenetelmiä, joiden avulla parhaat osaajat tavoitetaan, siitä on varmasti etua markkinoilla. Myös yrityksen ala voi vaikuttaa merkittävästi analytiikan käyttöönottoon. Useilla IT- tai rahoitusalan yrityksillä voi olla jo ennestään paremmat lähtökohdat toteuttaa monimutkaisia teknisiä valmiuksia vaativia prosesseja, mikä tarjoaa paremmat lähtökohdat analytiikkaprosessin käyttöönotolle. (Sateesh ja muut, 2021, s. 317.)

4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa perehdytään tutkimuksen menetelmällisiin valintoihin. Ensimmäisenä esitellään tutkimusote, jota tutkimuksessa käytettiin. Tämän jälkeen perustellaan aineistonkeruumenetelmän valinta ja hyödynnetyt aineiston analysointimenetelmät. Menetelmävalintojen esittelyn ohella käydään läpi myös tutkimuksen toteutuksen vaiheet. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia.

4.1 Tutkimusstrategia

Laadullisessa tutkimuksessa on usein tarkoitus kehittää havaituista seikoista uusi konstruktio, tai tuoda joitain seikkoja ymmärrettävämpään muotoon (Anttila, 1998). Konstruktiivinen tutkimusote on yksi vaihtoehto case-tutkimuksen tekemiseen. Tutkimusotteella tarkoitetaan metodologiaa, jonka avulla pyritään ratkaisemaan reaali maailman ongelmia. (Lukka, 2001.)

Konstruktiivinen tutkimusote valittiin tämän tutkimuksen lähestymistavaksi, sillä se soveltuu etenkin innovaatioiden tuottamiseen ja palvelumuotoiluun, kuten mittareiden, mallin tai suunnitelman muodostamiseen (Ojasalo ja muut, 2015). Valinta tehtiin myös siksi, että konstruktiivisen tutkimusotteen ominaispiirteiksi edellytetään ongelma, joka liittyy tosielämään ja jolle on käytännössä tarve löytää ratkaisu. Tutkimus tehtiin yhteistyössä case-yrityksen kanssa, mikä osaltaan selittää konstruktiivisen lähestymistavan valintaa, jossa edellytetään tutkijan ja kohdeyrityksen yhteistyötä. (Lukka, 2001.)

Tutkimuksen aiheen vahvistuttua case-yrityksen HR-tiimin kanssa pidettiin yhteensä kolme palaveria, jossa keskusteltiin siitä, millaiselle tutkimukselle yrityksessä on tarvetta sekä mahdollisista aihevaihtoehdoista. Tutkimuksen aihe nousi esiin yrityksen tarpeesta. Aiheen vahvistuttua päätettiin tutkimuksen toteutusaika sekä aineistonkeruun menetelmä.

4.2 Aineistonkeruu haastatteluilla

Laadullisen tutkimuksen yleisimpiin aineistonkeruumenetelmiin kuuluvat haastattelu, kysely ja havainnointi. Menetelmiä voidaan hyödyntää tutkimuksessa yhdessä tai erikseen tutkittavan ongelman mukaan. Eskola (1975) määrittelee haastattelun henkilökohtaiseksi haastatteluksi, jossa haastattelijä esittää suulliset kysymykset sekä merkitsee tiedonantajan vastaukset muistiin. Kysely ja haastattelu siis eroavat nimenomaan tiedonkeruuvaiheessa. (Tuomi & Sarajärvi, 2017, s. 72–73.)

Haastattelun hyväksi puoleksi katsotaan myös kysymysten asettelu. Kysymykset voidaan esittää siinä järjestyksessä kuin tutkija katsoo parhaaksi. Haastattelun tarkoituksena on saada mahdollisimman paljon tietoa, jolloin on aiheellista lähettää haastattelukysymykset ja aiheet haastateltavalle jo etukäteen. Haastatteluiden hyväksi puoleksi mainitaan myös tutkijan mahdollisuus saada vastausten lisäksi tietoonsa myös se, kuinka asiat kerrotaan. (Tuomi & Sarajärvi, 2017, s. 72–73.) Haastattelu valittiin tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi, sillä haastattelun avulla voidaan tutkia ihmisten antamia merkityksiä ja käsityksiä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2009, s. 47).

Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa edetään tiettyjen teemojen mukaan, joiden pohjalta esitetään tarkentavia kysymyksiä (Tuomi & Sarajärvi, 2017, s. 75). Teemahaastattelussa kysymyksiä ei ole tarve esittää aina samassa muodossa, vaan haastattelijä voi kysyä myös vapaasti muotoillen kysymyksiä teemoista haastattelun etenemisen mukaan (Kallinen & Kinnunen, 2021). Tutkimuksen kannalta on tärkeää, että esiin nousseesta aiheesta voidaan esittää tarkentavia kysymyksiä haastateltavan vastausten perusteella. Teemahaastatteluissa on mahdollista, että haastattelukysymykset muokautuvat haastattelun edetessä lähes avoimen haastattelun tapaan. Teemahaastatteluiden tarkoituksena ja tavoitteena on kuitenkin pyrkiä löytämään vastauksia ennalta määritellyn ongelmanasettelun mukaisesti. Teemahaastatteluissa tutkijan etukäteen valitsemat teemat perustuvat aiheen viitekehykseen, eli tutkittavasta ilmiöstä jo aiemmin tiedettyyn. (Tuomi & Sarajärvi, 2017, s. 75.)

Koska aihe on melko uusi suomalaisissa yrityksissä, mahdollistetaan aiheesta nouseva vapaa keskustelu pitäytymällä puolistrukturoidussa haastattelussa. Haastattelut pidetään usealle henkilölle, jonka takia päädyttiin valitsemaan aineistonhankintamenetelmäksi juuri teemahaastattelut enemmän kuin syvähaastattelut, jotka saattaisivat vaatia haastattelujen jatkamisen saman henkilön osalta useaan otteeseen. Teemahaastattelut valittiin osin myös siksi, että haastateltavien uskottiin omaavan tarvittavan pohjatiedon sekä ymmärtävän haastattelukysymysten termit ja kykenevän pilkkomaan ne tarkoitella tavalla. (Tuomi & Sarajärvi, 2017, s. 75–76.)

Haastattelukysymykset luonnosteltiin aiheen aiemman teoriapohjan sekä aiempien tutkimusten perusteella. Aihetta pohdittiin yhdessä HR-tiimin kanssa, mikä osaltaan paransi mahdollisuutta löytää yrityksen tarpeita vastaavat haastattelukysymykset. Haastattelulomakkeen luonnos lähetettiin yrityksen HR-tiimille, ja kysymysten mahdollisista uudelleenmuotoiluista pidettiin palaveri. Kysymyksiä ei päädytty muuttamaan. Luonnosteltujen kysymysten pohjalta uskottiin saatavan kaikki tarpeita vastaava informaatio, ja niiden uskottiin herättävän keskustelua haastattelutilanteessa, joka osaltaan lisäisi informaation määrää.

Haastattelut suoritettiin kohdeyrityksen henkilöstölle. Haastateltavien valinnan teki case-yrityksen HR-tiimi. Haastattelukutsun saavia henkilöitä oli yhteensä 20 johdosta, hallituksesta sekä aluejohtajista. Haastatteluihin varattiin yksi tunti jokaiselle haastateltavalle. Haastateltaville lähetettiin sähköpostitse haastattelukutsut, joissa ehdotettiin kolmea eri haastatteluaikaa. Sähköpostiviestin liitteenä lähetettiin lisäksi teemahaastattelujen haastattelurunko, jotta haastateltavilla olisi mahdollisuus tutustua aiheeseen sekä haastatteluissa esitettäviin kysymyksiin ennakkoon. Haastateltaville ilmoitettiin lisäksi tutkimuksen anonymiteetistä.

Haastattelut suoritettiin helmi-, maaliskuu- ja huhtikuun 2021 aikana hyödyntäen Microsoft Teamsia. Haastatteluihin osallistui yhteensä 13 henkilöä yrityksen johdosta, hallituksesta

ja aluejohtajista. Määrä arvioitiin riittäväksi. Haastattelut kestivät 13 minuutista 1 tuntiin. Haastatteluiden keston keskiarvo oli noin 22 minuuttia. Haastatteluissa edettiin haastattelurungon mukaisesti, mutta kuten teemahaastattelujen tarkoituksena onkin, myös aiheesta herännyt keskustelu mahdollistettiin. Tutkimuksen aineistonkeruussa hyödynnettiin lisäksi yrityksen tutkijan käyttöön antamaa palaverimuistiota. Palaverimuistion sisältämiä tietoja käytettiin haastatteluiden suorittamisen sekä tutkimuksen tulosten käsitteilyn tukena.

4.3 Laadullisen aineiston analysointi

Laadullinen tutkimuksen analysointi voidaan suorittaa esimerkiksi luokittelun avulla. Luokittelussa aineistosta määritellään luokkia ja lasketaan luokkien esiintyvyys aineistossa. Teemoittelussa aineistoa analysoidaan periaatteessa samalla tavalla, mutta aineisto ryhmitellään eri aihepiirien mukaan ja vertaillaan teemoja aineistossa. Teemoista etsitään tiettyjä yhteneväisyyksiä, ja näistä tehdään yleistys eli tyyppiesimerkki. (Tuomi & Sarajärvi, 2017, s. 90–91.)

Aineistoa käytiin läpi useaan kertaan, jotta yhteneväisyyksiä ja eriävyyksiä löydettäisiin mahdollisimman kattavasti. Kuten Saaranen-Kauppinen & Puusniekka (2006) toteavat, yleispätevää kaavaa tai mallia laadullisen aineiston analysoinnissa ei ole. Analysointiin liittyy aina kokeilua ja hakemista. Sisältöä tutkitaan huolellisesti, tekstimateriaaleja järjestellään ja eritellään, jäsennellään ja pohditaan. Analyysi voi olla myös sisällöllisen aineksen luokittelua eri aihealueiden mukaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006)

Sisällönanalyysiä voidaan käyttää strukturoimattoman aineiston analysoimiseen. Tällä tavoin aineistosta pyritään saamaan mahdollisimman tiivistetty ja yleinen kuvaus tutkitavasta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi, 2017, s. 135.) Tässä tutkimuksessa aineisto analysoitiin ensin värikoodaamalla kaikkien haastateltavien vastaukset eri värein.

Sisällönanalyysin ensimmäiseen vaiheeseen kuuluu aineiston pelkistäminen eli redusointi. Aineistosta poistetaan tällöin kaikki tutkimuksen kannalta epäolennainen. Pelkistämisen jälkeen aineisto ryhmitellään eli aineisto käydään läpi tarkasti ja etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia (Tuomi & Sarajärvi, 2017, s. 143–145). Koko aineisto käytiin läpi, ja samaa teemaa käsittelevät tekstit vietiin haastatteluiden perusteella valittujen teemojen alle. Tekstit käytiin läpi useampaan kertaan ja etsittiin yhtäläisyyksiä sekä tutkimuksen kannalta mielenkiintoisia nostoja, ja niistä tehtiin oma dokumenttinsa. Värikoodatut tekstit osoittivat, onko kyse samasta vai eri haastateltavasta. Näitä tuloksia analysoitiin teoriapohjan ja aihetta käsittelevän aiemman tutkimuksen pohjalta.

4.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen luotettavuutta on arvioitava koko tutkimusprosessin ajan. Laadullisen tutkimuksen osalta luotettavuutta voidaan arvioida reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetti osoittaa analysoidun tiedon johdonmukaisuutta ja mittaustulosten toistettavuutta. Validiteetti tarkoittaa aineiston analysoinnissa käytettyjen mittareiden pätevyyttä, eli että ne mittaavat sitä, mitä niiden on tarkoitus mitata. (Anttila, 1998.)

Mitä tarkemmin ja yksityiskohtaisemmin tutkija dokumentoi tutkimuksen eri vaiheet, sitä paremmin luotettavuus laadullisessa tutkimuksessa on arvioitavissa (Puusa & Juuti, 2020). Dokumentaatio on myös Kanasen (2012, s. 170) mukaan keskeinen osa tutkimuksen validiteettia. Tämä tutkimus dokumentoitiin mahdollisimman tarkkaan jokaisen vaiheen osalta, ja vaiheet esiteltiin tämän tutkimuksen toteutusosiossa. Validiteettia voidaan lisäksi parantaa hyödyntämällä samoja mittareita, joita aiheen aiemmissa tutkimuksissa on käytetty. Tutkimuksen aihepiiristä on tehty aiemmin tutkimuksia, joiden menetelmäksi on valittu laadullinen tutkimusmenetelmä. Laadullisen menetelmän uskottiin sopivan myös tähän tutkimukseen parhaiten.

Taanilan (2014, s. 28–30) mukaan havaintoyksiköiden koostuessa ihmisistä vastausajan kohdalla sekä tilanteella voi olla merkitystä. Suunnitelman mukaan haastattelut pidettiin helmi- maal- ja huhtikuun 2021 aikana. Haastateltaville ilmoitettiin tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta hyvissä ajoin etukäteen jo vuoden 2020 joulukuun aikana.

Tutkimuksen aineistonkeruussa hyödynnettiin tutkimusaineistoon liittyvää triangulaatiota, jolla tarkoitetaan tiedon keräämistä useammalta eri tiedonantajaryhmältä. Näitä olivat tässä tutkimuksessa johto, hallitus sekä aluejohtajat. Triangulaatiolla kyetään Sarajärven & Tuomen (2017, s. 194) mukaan lisäämään tutkimuksen validiteettia. Myös Puusa & Juuti (2020) toteavat, että aineiston hankintavaiheessa luotettavuus voidaan taata keräämällä useita aineistoja samasta kohteesta. Tällöin esiin tulevia aiheita voidaan verrata toisiinsa ja tätä kautta voidaan lisätä erityisesti tutkimuksen validiutta, kun tulintoja muodostetaan. (Puusa & Juuti, 2020.) Haastattelukutsut lähetettiin 20 henkilölle, ja myöntäviä vastauksia saatiin 13. Tämän uskottiin riittävän, sillä kyseessä on laadullinen tutkimus, jossa haastateltavien määrä ei sinällään vaikuta saturaation syntymiseen. 13 haastattelun pohjalta validiteetin uskottiin varmistuvan ja riittävään saturaatioon eli kyläntymispisteeseen uskottiin päästävän.

Validiteetin kannalta olennaista on lisäksi, että valittu menetelmä mittaa oikeita asioita ja tutkimuksesta kyetään tuottamaan tuloksia, jotka mahdollistavat kehittämistyön. Validiteetin vaikutti osaltaan se, että haastateltaville lähetettiin etukäteen haastattelu-runko. Näin heille annettiin mahdollisuus valmistautua ja tutustua aihepiiriin etukäteen. Jo tässä vaiheessa haastateltaville ilmoitettiin, että tutkimus on täysin anonyymi. Anonyymiudesta ilmoitettiin lisäksi haastattelukutsun yhteydessä. Haastattelutilanteessa jokaiselta haastateltavalta kysyttiin, voidaanko haastattelu nauhoittaa. Kaikki haastateltavat suostuivat nauhoitukseen. Nauhoitus paransi osaltaan tutkimuksen luotettavuutta, sillä kaikki vastaukset voitiin litteroida sanasta sanaan haastattelujen jälkeen.

Aineistoa analysoitaessa on luotettavuuden kannalta tärkeää pyrkiä yksityiskohtaisuuteen ja perustella valinnat. Aineistosta tulisi ottaa mukaan paljon sitaatteja, joiden avulla

lukija pystyy seuraamaan tutkijan päättelyä. (Puusa & Juuti, 2020.) Tulosten raportoinnissa pyrittiin käyttämään mahdollisimman paljon olennaisia lainauksia, joiden avulla tuloksia voitiin havainnollistaa.

Validiteetin koettiin kaiken kaikkiaan onnistuneen tutkimuksessa hyvin. Haastattelujen avulla saatiin mitattua oikeita asioita, ja tutkimuksessa kyettiin kehittämään tarkoitettuja aiheita.

5 Tutkimustulokset

Tämän tutkimuksen empiriaosuuden tarkoituksena oli kartoittaa haastattelujen avulla yrityksen HR-analytiikan nykytilannetta, tarpeita, kehittämistä ja tavoitteita. Tutkimusta viitoittaviksi tutkimuskysymyksiksi oli kirjattu HR-analytiikkaan liittyvien tarpeiden sekä mahdollisuuksien kartoittaminen. Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli *”Mitkä ovat johdon tarpeet HR-analytiikalle?”* ja toisena kysymyksenä *”Miten HR-analytiikkaprosessia voidaan kehittää vastaamaan liiketoiminnan tarpeita?”* Tässä luvussa esitellään keskeisimmät tutkimustulokset.

Tulokset analysoitiin käyttämällä yhtenä menetelmänä teemoittelua, jolloin samaa teemaa koskevat aiheet on ryhmitelty eri teemojen alle. Ensimmäisenä teemana käydään läpi haastatteluissa nousseita HR-analytiikan hyödyntämisen tarpeita, jotka osoittavat liiketoiminnan kehittämisen kannalta tärkeitä mahdollisuuksia. Toisena tuloksissa käsitellään HR-analytiikkaprosessin kehittämistä liiketoimintalähtöisesti huomioiden aiheesta tehty aiempi tutkimustieto onnistuneesta analytiikkaprosessista.

5.1 HR-analytiikan hyödyntämisen kohteet

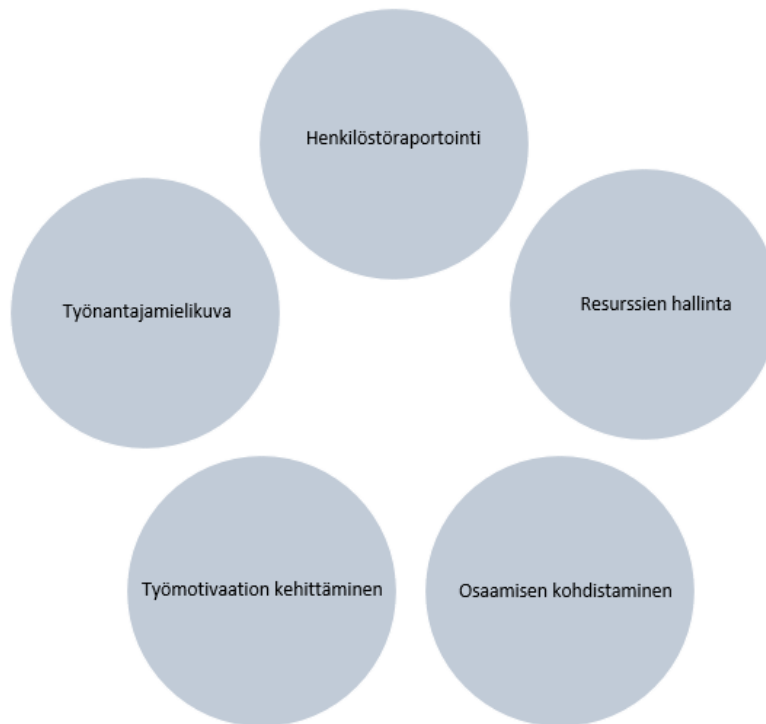
Haastatteluissa ilmeni viisi eri teemaa analytiikan käytölle. Henkilöstöraportoinnin mitareiden automatisointi nousi useamman haastateltavan kohdalla esiin. Päivittäisessä työssä tarvittiin nopeasti ajettavia raportteja tärkeimmistä luvuista sekä selvityksiä lukujen välisistä eroista. Yrityksessä on jo otettu käyttöön joitain automaattisia kuvailevan analytiikan raportteja. Näiden osalta kuitenkin huomattiin, että kuvailevaa raportointia pitäisi tehostaa analytiikan avulla entisestään. Haastatteluissa mainittiin lisäksi, että raportoinnissa on tarve nähdä lukujen taakse, eli toisin sanoen hyödyntää diagnosoivaa analytiikkaa, jotta lukujen taustalla vaikuttavia tekijöitä ei tarvitse selvittää manuaalisesti.

Yhtenä tärkeäksi katsottuna aiheena haastatteluissa tuli ilmi aiemmista tutkimuksista hieman poikkeava analytiikan hyödyntämisen kohde, resurssien hallinta. Tämä nähtiin

tarpeelliseksi etenkin kiireen keskellä. Haastateltava mainitsi merkittäväksi kehittämiskohteeksi myös sujuvan osaamisen kohdentamisen. Sekä resurssien hallinnan että osaamisen kohdentamisen työkalun kehittäminen auttaisi saavuttamaan merkittävää tehokkuutta etenkin päivittäisessä työssä esihenkilötasolla.

Yksi esiin nousseista tarpeista oli aiemmissakin tutkimuksissa usein mainittu työnantajamielikuva. Työnantajamielikuvaa on mahdollista mitata esimerkiksi ulkoisten tietolähteiden avulla. Sisäisesti työnantajamielikuvaan vaikuttaa merkittävästi myös työssä viihtyminen, joka mainittiin haastatteluissa osaltaan mahdolliseksi mittauskohteeksi ja analytiikan hyödyntämisen kohteeksi. Työssä viihtymistä voidaan haastattelun mukaan mitata ja kehittää esimerkiksi työmotivaation mittauksen kautta.

Kuviossa 10 on havainnollistettu näitä viittä haastatteluissa esiin nousutta analytiikan käyttömahdollisuutta. Näitä käydään läpi seuraavissa alaluvuissa.



Kuvio 10 Analytiikasta voidaan hyötyä eri osa-alueilla.

5.1.1 Henkilöstöraportoinnin automatisointi

Haastatteluissa todettiin merkittäväksi analytiikan hyödyntämisen kohteeksi henkilöstöluvut ja -mittarit. Henkilöstöluvuilla tarkoitetaan esimerkiksi henkilön kuukauden työtunteja. KPI (Key Performance Indicators) -mittareilla eli suorituskykymittareilla saadaan selville esimerkiksi työntekijän henkilökohtainen liikevaihto. KPI-mittareita tulisi hyödyntää osana tulosten seuranta (Nicolaescu ja muut, 2020). Haastateltava nostaa esille KPI-mittarit, joiden avulla tärkeimpiä HR-lukuja voitaisiin seurata.

”Joo mä luulen, että sillä on monellaki alueella tarvetta, jää muuten vähän hämmäseks. Sillon ku joku on ”ei mitattavaa”, niin sit se on vähän hämmästä.”

Haastateltava toteaa kuitenkin, että seurantaan pitäisi ottaa vain oleellisimmat luvut. Kaikkea ei ole tarve mitata, vaan tulisi selvittää, mitkä ovat tärkeimmät aiheet, joita

mitataan. Tavoitteena on tällöin rajata mittarit vain hyödyllisimpiin ja hyödyntää näitä tasaisin väliajoin.

” [--] ois niinkun mietitty se hyvinkin rajallinen setti tunnuslukuja, joita seurataan, että se ei olis niinkun liian suurta määrää, koska sitte se määrä ei tuo laatua tässä tapauksessa, et olis niinku selkeesti mietitty ja määrätty et näitä seurataan ja näitten pohjalta tehdään jotain liiketoiminnallisia päätöksiä ja ne tuotetaan ja muilla ei oo sitten niin väliä.”

Tällä hetkellä henkilöstöhallintoon liittyvien lukujen seuranta rajoittuu haastattelujen mukaan pitkälti käyttöasteen ja laskutusasteen seurantaan, etenkin esihenkilöiden osalta. Tähän voi olla syynä esimerkiksi mittareiden työläs käyttö. Mikäli lukujen tuottaminen ei suju automaattisesti, eikä syitä lukujen muutosten taustalla tiedetä, hyötyarvoa ei välttämättä saada.

”HR-analytiikkaan niin näitä tietoja, joita meillä siis on käytössä nimenoman laskutusasteet ja käyttöasteet, et niitä sitten sillä analytiikalla voitais ikään kun murskata eli että saatais sitten vähän niin kun vielä syvällisempää tietoo.”

Esihenkilöt tarvitsisivat lukujen seurantaan nopeita ja helppokäyttöisiä raportteja, joista selviäisi, miksi jokin luku eroaa aiemmasta. Muutokset luvuissa vaativat usein keskustelua aluejohtajan tai esihenkilön kanssa, jotta muutosten syyt saadaan selville. Analytiikan avulla voidaan saada selville syyt erojen takana, esimerkiksi että yksi henkilö on opintovapaalla, jonka takia luku poikkeaa aiemmasta.

”Tiimeittäin henkilöstökulujen muutos edelliseen vuoteen niin siihen se niinku prosessi, että miten me saadaan tehokkaasti kommentit siihen.” Haastateltava kertoo saavansa tiedot henkilöstökulujen muutosten syistä tällä hetkellä kysymällä esihenkilöltä mistä luvun muutos johtuu. Kehitysaskeleita halutaan

haastateltavan mukaan melko pian. *”Jos ei vielä tän vuoden aikana niin meidän seuraavan tilikauden aikana sitten”.*

Samaa toteaa toinen haastateltava. Diagnosoivan analytiikan koettiin voivan tehostaa päivittäistä työtä helposti.

”Se että mä tietäisin raportin perusteella et mistä joku muutos johtuu niin sellast meillä ei ole.”

Tällä hetkellä syyt lukujen takana ovat siis hyvinkin manuaalisesti haettavissa. Joidenkin vastaajien mielestä volyymit eivät toistaiseksi vaadi kehittyneempiä automaattisia raportteja, kun taas osa oli sitä mieltä, että tällaiset raportit nimenomaan auttaisivat arjessa. Vastauksiin saattaa tietenkin vaikuttaa esihenkilöiden tiimien koko. Vastaajat, joiden mielestä analysoivampia raportteja ei tarvita, omaavat luultavasti pienemmät tiimit. Suuremmilla tiimeillä sen sijaan diagnosoivat raportit saattavat säästää aikaa jo konkreettisesti, kun aikaa käytetään manuaalisiin selvityksiin ehkä useampia tunteja kuussa.

Haastatteluissa tuli lisäksi ilmi, että yrityksessä on kehitetty Power BI -pohjainen järjestelmä, joka tuottaa nopeasti nähtäville joitain tunnuslukuja, esimerkiksi työajankäytön raportoinnin sekä laskuttamattomat ja laskutetut tunnit. Haastateltava totesi, että kaikki analytiikkaratkaisut, joita tällä hetkellä on, ovat Microsoft-pohjaisia. Lopputuotteita tehdään myös pitkälti Power BI -pohjaisesti. Mepco toimii lähinnä HR-järjestelmänä, eikä se herätä ajatuksia analytiikkaan liittyen.

5.1.2 Resurssien hallinta

Haastatteluissa nostettiin esille tarve resurssien hallinnan työkaluun. Resurssien hallinnalla tarkoitetaan vapaiden ja sidottujen resurssien hallintaa eli henkilöiden käytettävyyden ja työtilanteen reaaliaikaista tietoa.

Haastateltavan mielestä arkea voisi helpottaa työkalu, jonka avulla näkee nopeasti työntekijöiden työtilanteen.

”Semmonen mitä mä aattelen mikä vois olla tän analytiikan avulla niin tietysti niinkun tämmönen vapaat resurssit ennakoivasti ja ylipäättään sidotutkin resurssit.”

Haastateltava ottaa esille Outlook-sähköpostin kalenterin avulla tuotettavan vapaan resurssin kalenterin, josta näkisi yhdellä silmäyksellä, kenellä on vapaata aikaa eli kuka on käytettävissä. Tätä kautta työnjako ja käyttöaste tasaantuisi tiimien kesken ja laskutusaste voisi nousta. Haastateltava kommentoi ideaansa: *”Taitaa tulla tuotantoon aika nopeesti”*. Haastateltavan mielestä kyseisen työkalun voisi kehittää helposti ja nopealla aikataululla yritykseen.

Resurssien hallinnassa ja seurannassa voisi haastateltavan mukaan olla tarve myös kuvailevan analytiikan raportoinnin kehittämiseksi. Asiantuntijatyössä työajan käyttö ja hallinta on keskeistä. Raporttien ajamisen helppoutta pidetään tärkeänä kiiretilanteissa.

”Mä en oo hirveen huolissani siitä, etteikö se tieto olis esimiehillä, mut esimerkiksi, jos meil pitäis toimitusjohtajan yhtäkkiä nähdä se niinkun nopeesti päästä selvyyteen, et mikä meidän aito resurssitilanne versus työkanta on nyt niin selvä last mä en saa itse ajettua mistään.”

Toinen haastateltava sen sijaan totesi, että johdolle raportoinnin sijaan kehittämiskohdeeksi nousisi ennemminkin esimiesten päivittäisen työn helpottaminen. Haastateltavan mukaan johto saa haettua tietoa tarvittaessa esimerkiksi kirjanpidon kautta tai suoraan järjestelmistä. Haastateltavan mielestä esihenkilöiden päivittäisen työn helpottaminen onnistuisi esimerkiksi automaattisesti syntyvien helppolukuisten raporttien muodossa. Esimerkiksi Nagpalin & Mishran (2020) tutkimuksen mukaan reaaliaikaiset dashboardit

eli kokoavat näytöt toimivat kuvailevan analytiikan työkaluina. Niiden avulla voidaan visualisoida dataa ja tuottaa merkittäviä oivalluksia.

Analytiikan avulla toivotaan resursoinnin lisäksi helposti ajettavia raportteja esimiehille työn tehokkuuden, oikeudenmukaisuuden toteutumisen ja tuottavuuden seuraamiseen. Haastattelun perusteella esihenkilön vastuulle ei voi jäädä näiden seuraaminen manuaalisesti tehtyjen tuntien ja laskutuksen perusteella. Esihenkilöiden ajan ei ajatella riittävän nykyisillä seurantajärjestelmillä tehokkaaseen seurantaan. Eräs haastateltava puolestaan totesi, että raportointia ei juurikaan tällä hetkellä tarvitsisi kehittää pienten volyymien takia. Tarpeet kuitenkin saattavat lisääntyä, kun tietoa tulee raporttien muodossa lisää. Tarpeista olisi kuitenkin eroteltava ne, jotka ovat todella hyödyllisiä ja auttavat mahdollisimman monia.

Kaiken kaikkiaan raportoinnin automatisoinnin kehittämistarpeesta oli eriäviä mielipiteitä. Päällimmäisenä näkyi kuitenkin tarve kehittämiseen sekä se, että tietoisuutta työkaluista ei välttämättä ollut, sillä jo kehitettyjä työkaluja ei mainittu jokaisessa haastattelussa. Yrityksessä on hiljattain lanseerattu työkalu, jonka avulla tiettyjä lukuja saadaan visuaalisempaan muotoon. Järjestelmän tarkoituksena on haastateltavan mukaan avustaa etenkin esihenkilöitä. Työkalun hyödyntämistä ei mainittu jokaisessa haastattelussa. Tietoisuutta työkalun tuomista mahdollisuuksista voitaisiinkin näin ollen lisätä esimerkiksi koulutusten ja ohjeistusten avulla.

5.1.3 Osaamisen kohdentaminen

Työtehtävien resursoinnin lisäksi haastatteluissa pidettiin tärkeänä asiantuntijatyön kannalta olennaista osaamisen kohdistamista. Osaamisen kohdistamisen tarkoituksena on saada tietyn taidon omaava henkilö helposti ja nopeasti taitoa vastaavaan tehtävään.

Haastatteluissa todettiin, että mikäli jotain tiettyä osaamista tarvitaan, järjestelmistä ei tällä hetkellä näy yhdellä vilkaisulla työntekijöiden osaamisalueita. Prosessi löytää oikea

osaaja oikeaan tehtävään vaati siis aikaa ja ehkä useita yhteydenottoja henkilöstöosastoon. Prosessi on hidas ja pahimmillaan sopiva osaaja löytyy vasta, kun tarvetta ei enää ole.

Myös piilevät, keskeisimmistä osaamisalueista poikkeavat kyvyt nähtiin haastavana tunnistaa kiireen keskellä. Mikäli tarvitaan henkilöä, joka omaa jonkun tietyn taidon, kysely joudutaan lähettämään HR-osastolle, joka lähtee selvittämään, onko tällaisia kykyjä saatavilla missään tiimissä. Haastateltava nostaakin esille järjestelmän, jossa on konekielellä tiedot henkilöiden osaamisesta. Kyvyt nähtäisiin tällöin yhdellä silmäyksellä, kun tarve ilmenee.

”Olis hyvä, että me pystyttäis niinkun nopeesti esimerkiksi erinäkösiin tarjouspyyntöihin ja muihin vastaan siten, että me saatais se tieto suoraan jostain järjestelmästä, ettei meidän tarvis joka kerta lähteä kyselemään henkilöltä suoraan että ”olikohan sinulla nyt tämä sertifikaatti vai eikö sinulla ollu” että se löytyis suoraan jostain, että nyt se on enemmän tämmönen viidakkorumpu kautta vanhat tarjouspohjat, jotka kertoo sen, että mikä se tilanne” haastateltava täsmentää. ”Se on ehkä niinku mun mielestä semmonen seuraava ainakin yks seuraavista tärkeimmistä kehitysaskelista tuola HR saralla, että pystyttäis sen suhteen ajan tasalla.”

Osaamisen kohdentamisessa nähtiin lisäksi tärkeänä työntekijän soveltuvuuden arviointi eri tehtäviin. Haastateltava tuo esille, että analytiikkaa voitaisiin hyödyntää osaamisen kohdentamisessa oikeille rooleille. *”Eli kaikki lähtee siitä, että ihminen performoi parhaiten itselleen soveltuvimmassa roolissa. [--] Näitten niin kun ominaisuuksien tunnistaminen suhteessa siihen, että mitä meil on, niin mun mielestä se on se keskeinen kysymys, jolla jo analytiikan avulla tänkin kokosessa yrityksessä voitaa alkaa vähitellen ratkaseen.”*

Resursoinnin välineillä ja osaamisen kohdentamisen tehostamisella voidaan parantaa yrityksen yleistä tehokkuutta ja sujuvuutta. Myös useammat lähteet puhuvat sen

puolesta, että analytiikka tuo yritykseen tehokkuutta. Esimerkiksi Nagpalin & Mishran (2020) tutkimus toteaa, että analytiikka voi tuoda yritykseen merkittävää tehokkuutta sekä parantaa tuottavuutta. Osaamisen kohdentaminen voi osaltaan vaikuttaa myös yksilön työmotivaatioon ja sitä kautta työssä viihtymiseen.

5.1.4 Työmotivaation kehittäminen

Haastattelussa pidettiin tärkeänä, että luvut ja raportit ovat helposti saatavilla esihenkilöille, mutta myös muille sidosryhmille. Haastateltava pohti, kuinka työhyvinvointia pystyttäisiin mittaamaan ja parantamaan yrityksessä. Hän totesi, että pitäisi keskittyä motivaatiotekijöihin ja niiden mittaamiseen työssä viihtymisen tutkimisen sijaan.

”Itse vierastan vähän sitä työssä viihtymistä, että mä enemmän ajattelen, että puhutaan niin kun motivaatiotekijöistä, että viihtymisessä on myös vähän semmonen niinkun negatiivinen... se kuullosta semmoselta säkkituoleilta aulassa tai Coca Colalta jääkaapissa, että se ei oo se itse tarkoitus vaan se, että työ on motivoivaa, että siinä on jotain vetovoimatekijöitä, niiden mittaaminen on mun mielestä se toinen mielenkiintonen kokonaisuus.”

Mittareiden visualisoinnista uskottiin olevan hyötyä esimerkiksi motivaation ylläpitämisessä. Haastattelun mukaan mittaus ja seuranta johtavat konkreettisiin tuloksiin, kun työntekijät näkevät, mitä mitataan ja mihin tavoitteisiin pitäisi pyrkiä.

”Se on semmonen asia mikä meillä on menneinä vuosina ollu vähän huonosti, eli on kyllä seurattu, mutta ei olla pystytty näyttämään työntekijöille selkeesti, että miltä se näyttää. Nyt kun me pystytään se visualisoimaan heille niin he ymmärtää oikeesti, et se ei jää semmoseksi hämäräksi, ja silloin se johtaa myös niihin tuloksiin mitä toivotaan.”

Haastattelussa uskottiin, että mittareiden hyödyntäminen työntekijöiden motivoinnissa ja tulostavoitteissa voisi onnistua vaivatta, kunhan se vain saataisiin aikaiseksi ja näkyväksi.

”Ihmiset kyllä tekee sitten mitä halutaan, kun ne ymmärtää sen mitä aidosti myös seurataan.”

Analytiikan avulla voitaisiin siis kehittää motivaatiota yksilötasolla, ja sitä kautta vaikuttaa liiketoiminnan lukuihin. Näin mittareista hyötyisi niin yksilö kuin koko organisaatio.

”Tavallaan ne ongelmat siihen motivoitumiseen, niin yksilö pystyy itse ratkaisuun, jos sillä on niitä työkaluja käytettävissä.”

”Eli jokainen ammattilainen, joka tekee itseään kunnioittavasti asiantuntijatyötä, niin tietysti tarvitsee sen työn tekemisen tueksi mahdollisimman hyvää raportointia siitä, ja tukee sille, et miten hän voi kehittyä asiantuntijana, ammattilaisena, myyjänä, mitä ikinä se rooli onkaan talossa, ja tietyl tavalla se datan tuominen sille ammattilaiselle, yksittäiselle asiantuntijalle käytettävässä muodossa, oman kehittymisen tueksi, joka ei oo pelkkää johtamispalautetta.”

5.1.5 Työnantajamielikuvan kehittäminen

Työnantajamielikuva eli ulkoinen käsitys yrityksestä mainittiin haastatteluissa kehittämiskohteeksi. Työnantajamielikuvan tilaa voidaan mitata niin ulkoisilla kuin sisäisillä kyselyillä.

”Se [työnantajamielikuva] ois varmaan semmonen tavote, jota olis niin kun hyvä edistää. Että jos ei vielä käytetä, niin siinäkin vois ehkä hyödyntää jotain tietynlaisia kyselyitä”.

Sisäisesti työnantajamielikuvaan vaikuttaa ratkaisevasti työntekijöiden työhyvinvointi ja yksilön kokemus yrityksestä. Työnantajamielikuvaa voidaan kehittää sisäisesti esimerkiksi työntekijöiden motivaatiota ja työiihtyvyyttä parantamalla. Tällä on suora vaikutus yrityksen ulkoiseen imagoon. Haastateltava mainitsee lisäksi urapolkujen tavoitteiden selkeyttämisen tärkeänä kohtana työnantajamielikuvaa luotaessa. Haastateltavan mielestä moni nuori työntekijä saattaa olla ”tuuliajolla”, koska työnkuva on hyvin laaja.

”Nuoret tekee mielellään niinku laidasta laitaan, et ne näkee et millasta tää on, ja saa sellasen niinku laaja alasen kokemuksen ja sitte ehkä myöhemmin, jos haluaa johonkin erikoistua. [--] Ne niinku linkittyy siihen toimialan paras työnantaja kuvaan et ihmiset tietäs en et mitä heiltä odotetaan. [--] Et se ei oo niin yksinkertasta sanoo, että tota sun tehtävä on nyt tämä, että se ei aina niinkun toteudu, jos siinä sais niinkun taas mentyy vähän eteenpäin.”

Osana työnantajamielikuvan kehittämistä nähtiin myös rekrytointiprosessin onnistumisen mittaus. Eräs haastateltava mainitsi palautteen, joka rekrytointiprosessista saadaan ja jota pitäisi pitää yhtenä mitattavana tekijänä työnantajamielikuvaa luodessa.

” [--] palaute, et nythän me saatiin trainee prosessista palaute ja se oli niinku tosi hyvää, mut erityisesti tosi tärkeetä et me pystytään saamaan tällästä, et jos on jotain missä meidän täytyy kehittyä koska ne rekrytoinnin on kuitenkin ja onnistuminen niissä ni meidän liiketoiminnan kannalta aivan kulmakivi. Jos meil ei oo henkilökuntaa niin on turha puhua kasvusta.”

Big dataa ja analytiikkaa hyödynnetään henkilöstöhallinnossa pitkälti juuri työnhakijoiden hakuilmoitusten seulonnassa (Hamilton & Sodeman, 2019; Waters ja muut, 2018). Rekrytointiprosessit tuottavatkin yrityksille tärkeää dataa, ja niiden seuraaminen ja onnistumisen mittaus vaikuttaa yritykseen niin sisäisesti kuin ulkoisestikin.

5.2 Miten analytiikkaprosessia voitaisiin kehittää?

Haastatteluissa otettiin esille useampia kehittämiskohteita HR-analytiikkaprosessiin liittyen. HR-tiimin toivottiin ensinäkin olevan keskeisessä asemassa analytiikan kehittämisessä. Analytiikkaprosessi vaatii tarpeiden kartoituksen lisäksi kommunikointia sekä liiketoimintatuntemusta HR-osastolta. Toisena analytiikkaprosessin kannalta merkittävänä haasteena todettiin datan tallennus useampaan eri järjestelmään. Dataa yrityksessä saadaan yleensä useammasta järjestelmästä, mutta tämä saattaa aiheuttaa haasteita, kun tietoja tarvitaan yhtenäisessä raporttimuodossa. Ratkaisuna voidaankin nähdä integroidut järjestelmät.

Analytiikkaprosessin mittareiden valinnasta todettiin, että mittareita tulisi olla rajallinen määrä kohdennettuna eri käyttäjäryhmille. Mittausten perusteella tehtyjä toimenpiteitä sen sijaan tulisi haastattelujen mukaan tehdä yhtenäisesti, jotta niistä saataisiin paras mahdollinen hyöty. Yhtenäisten toimintatapojen hyöty esiintyi haastatteluissa myös uusien analytiikkatyökalujen implementoinnissa. Kun uusi työkalu otetaan käyttöön, tulisi varmistaa, että sen hyödyntäminen kattaa koko organisaation.

Analytiikkaprosessin viimeinen vaihe eli toimenpiteiden vaikutusten seuranta mainittiin tärkeäksi. Haastateltava toi esiin markkinatiedon tärkeyden tuloksia arvioidessa. Hänen mukaansa yrityksen pitäisi hyödyntää sisäisen arvioinnin lisäksi benchmarkingia kehittymisen arvioinnissa, ei ainoastaan sisäistä vertailutietoa. Esimerkiksi työnantajamielikuva arvioitaessa tämä onkin keskeistä tietoa.

Analytiikkaprosessin kehittämisen keskeisimmät aihealueet on havainnollistettu kuviossa 11. Nämä aiheet käydään läpi tämän luvun alaluvuissa.



Kuvio 11 Analytiikkaprosessin kehittämisen tärkeimmät aiheet.

5.2.1 HR-tiimi kehittämisen keskiöön

Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että resurssit HR-analytiikan kehittämiseen ovat parantuneet ja kehittämistä tullaan tekemään enemmän. Haastatteluissa tuli ilmi toive ennakkoivammasta analytiikasta, nykyään analytiikka on pitkälti raportoivaa. Tähän asti henkilöstöhallinnon painopiste on usein ollut lähinnä mittauksessa ja perusraportoinnissa eikä kompleksisempia analysointeja ole juurikaan tehty (Nagpal & Mishra, 2020, s. 6–7). Henkilöstöhallinnon olisikin siirryttävä aiempaa kehittyneempään raportointiin, lähemmäs liiketoiminnan ydintä. Tämä todettiin myös kohdeyrityksen haastatteluissa, sillä henkilöstöanalytiikkaan on panostettu yhä enemmän viime vuosina.

”Ennen se oli aika niin kun lakisääteistä ja yritettiin hoitaa, sanotaanko pienillä resursseilla, mut on nyt resurssitkin vähän paremmat tällä hetkellä et voidaan vähän kehitystäkin tehdä.”

Henkilöstöhallinnon tulisikin muuttaa hallinnollisesta ylläpitäjän roolista lähemmäs liiketoiminnon ydintä (Ulrich & Dulebohn, 2015). HR-tiimi nähdään case-yrityksessä liiketoimintaa ja HR-analytiikkaa yhdistävänä tekijänä. HR-analytiikka sisältyisi osaksi analytiikan kokonaisuutta ja tarpeita.

”Mä en niin ku pitäis sitä [HR-analytiikkaa] erillisenä dimensiona lainkaan, vaan mä puhuisin niin kun tietyl taval analytiikkavisiosta, ja tietyl taval sen johtamisen tueksi ja strategian tueksi tarvittavan analytiikan tukemisesta kokonaisuutena, ja tietyl tavalla se HR-analytiikka on yks pala jonka tarvis integroitua sinne liiketoimintatarpeiden mukaisesti.”

HR-asiantuntijat näkevät merkittävää potentiaalia big datassa, ja yhteistyötä data-analyttikkojen ja HR-ammattilaisten välillä tulisi lisätä (Dahlbom ja muut, 2019, s. 1). Haastattelun mukaan yhteistyö niin analyttikkojen ja HR-asiantuntijoiden kuin liiketoiminnan johdon kanssa nähdään erityisen tärkeänä analytiikan hyödyntämisen kannalta.

Mclverin ja muiden (2018) tutkimuksen mukaan akateemisesti koulutetut HR-ammattilaiset ovat alkaneet laajentaa osaamistaan olosuhteiden muuttuessa. Tämä on avainasemassa myös henkilöstöhallinnon siirtymisessä liiketoimintalähtoisemmäksi. Analytiikasta ja liiketoiminnasta tulisi olla ymmärrystä, jotta HR saadaan siirrettyä strategisemmalle tasolle.

5.2.2 Tietolähteiden integrointi osaksi kehitysprosessia

HR-järjestelmien kehityttyä yrityksillä on lähtökohtaisesti runsaasti dataa, jota analytiikassa voisi hyödyntää. Liiketoiminnan kehittämisen kannalta merkittäviä tiedonlähteitä voi lisäksi olla muuallakin, kuten myyntien tai kirjanpidon järjestelmissä.

Yrityksen nykytilannetta tutkimalla voidaan nimetä lähtökohtia analytiikan kehittämiseksi. Ilman konkreettista suuntaa ja tutkimusongelmaa analytiikkaprojekti voi jäädä puolitiehen juuri suuren tietomäärän ja puuttuvien toimenpiteiden takia. Prosessiin tuleekin lähteä tutkimusongelman nimeämisellä.

Deloiten (2019, s. 2) mukaan useissa organisaatioissa on tilanne, jossa dataa on riittävästi, mutta resursseja oivallusten tuottamiseen ja tehokkuutta maksimoiviin toimenpiteisiin ei ole. Yrityksillä on usein monia eri tietolähteitä, joita päätöksenteossa voidaan hyödyntää. Haastatteluissa ilmeni, että case-yrityksessä merkittävimpänä tämänhetkisenä analytiikkana nähdään HR-järjestelmistä tuotettavat raportit.

”Tää on se nykytila, eli ollaan aika perustietojen varassa johtamisen näkökulmasta, varmaan uskoakseni HR:llä on paljon dataa käyttää sieltä omalta järjestelmän pohjalta, mutta kokonaisuuden, johtamisen kannalta, nää tiedot yhdistyy huonosti.”

Haastateltava uskoo, että datan määrä ei ole ainakaan liian suuri henkilöstömäärän takia. Hän mainitsee tiedon tallennuksen järjestelmiin ja niiden monimutkaisuuden. Mikäli historiatietoa on tallennettu eri paikkoihin ja tietokannat ovat monimutkaisia, dataa voi olla haastavaa hyödyntää. Usean eri järjestelmän käyttö voi johtaa tilanteeseen, jossa tiedot yhdistyvät heikosti, kun järjestelmiä ei ole integroitu keskenään.

Datan käytön ja tallennuksen tehokkuutta pidettiin tärkeänä. Aikaa kyettäisiin säästämään, jos tieto tallennettaisiin vain yhteen paikkaan, josta se kulkeutuisi muihin järjestelmiin integraation avulla ja datan saisi ulos järjestelmistä helposti tarvittavalla tavalla. *”Kun se data tallennetaan johonkin paikkaan niin miten se palvelis mahdollisimman pienillä muutoksilla mahdollisimman montaa eri tarkotusta, ja et miten se data olis sieltä ulos otettavissa.”* Käytännössä tämä tarkoittaisi yhtä järjestelmää, josta tarvittavat tiedot siirtyisivät myös muihin järjestelmiin järjestelmäintegraation avulla. Haaste useiden eri tietolähteiden yhdistelemisestä ja toisiinsa sopimattomista tietojärjestelmistä on

tullut esiin myös aiemmissa tutkimuksissa. Perinteiset vanhentuneet järjestelmät tai jopa näiden puuttuminen voi johtaa analytiikkaprosessin epäonnistumiseen. Vanhat järjestelmät eivät välttämättä tue mahdollisuutta integroida järjestelmiä toisiinsa. (Dahlbom ja muut, 2019.) Tietolähteiden yhdistäminen voi olla haaste HR-analytiikan käyttöönotossa. Tietoa saadaan useasta eri lähteestä ja usealta eri organisaatitasolta, ja tiedonhallinnan keskittämisestä voisikin olla hyötyä organisaatioissa. (Minbaeva, 2017, s. 2.)

Case-yrityksessä on käytössä tuntikirjausjärjestelmä Value Frame sekä HR-järjestelmä Mepco, jotka mainittiin lähes jokaisessa haastattelussa HR-analytiikan datalähteeksi. HR-järjestelmä Mepcoa hyödynnetään yrityksessä lähinnä työsuhdetietojen tallennuspaikkana. Työsuhdetietoja ovat esimerkiksi työntekijän henkilötiedot, palkkatiedot sekä kertyneet ja jäljellä olevat lomat. Value Frame sen sijaan toimii tuntikirjausjärjestelmänä sekä laskutuksessa.

Haastatteluissa nousi lähes joka kerta esiin tuntikirjausjärjestelmä Value Framesta ja HR-järjestelmä Mepcosta tuotettavat tiedot laskutus- ja käyttöasteesta. Value Framen raportteja pidetään ”valvonnan” kannalta hyvänä työkaluna. Etenkin kun töitä tehdään etänä, työntekijöiden suoriutumista on helppo seurata raporteilta. Haastateltavan kommentti tiivistä, mitä tämänhetkinen HR-analytiikka tuo yritykselle:

”Tällä hetkellä meil on käytössä Mepco, eli sieltä mä saan raportit, jotka koskee mun tiimiläisten voimassa olevia palkkoja plus voimassa olevia lomapäiviä, et paljo heil on tällä hetkellä ansaittuna [--] raportit jotka koskee esimerkiksi työajan jakautumista et paljoko siitä on laskutettavaa työtä paljoko on näitä lomapäiviä, paljoko siellä on opiskelua, kouluttautumista, niin sen tyyppiset tiedot mä saan sieltä value framesta [--] kannattavuusraportit et missä näkyy niin kun miten kukin henkilö on vaikuttanut sen kyseisen projektin, et paljoko on kustannuksia syntyny ja osassa sitten on suoritteet et paljoko sen kyseisen henkilön työpanoksesta voi laskuttaa.”

HR-järjestelmä Mepcoa käytetään lähinnä tietojen manuaaliseen tallennukseen ja yksittäisten seikkojen tarkistamiseen. Suurin osa haastateltavista ei maininnut, että esimerkiksi ajaisi Mepcosta säännöllisesti raportteja seurantaan varten.

”Siellä on paljon informaatiota olemassa, ja HR ikään kun datan kautta, johon mä lasken kuitenkin ihmisten työajan seurannan, niin periaatteessa koko firman laskentajärjestelmä lähtee sieltä niin kun rakentumaan, eli tietyl tavalla ehkä se iso näkökulma liittyy siihen, että miten ihmiset käyttävät sen työaikansa ja miten se konvertoituu liiketoiminnaksi.”

”Kyl se melkein tulee sieltä tuntikirjausten kautta. Sitte tulee tämmöset yhteenvetoraportoinnit, jossa vedetään useemman henkilöt tilanne yhteen, niin puhutaan enemmänkin tällasesta tiimin kokonaiskäyttöasteesta tai kuormitusasteesta.”

Haastateltava toteaa, että tuskin tulee ongelmaa, että tietoa ei olisi tarpeeksi. Tietoa kerätään usein paljon, mutta tiedon hyödyntäminen jää vähemmälle. Dataa kerätään useissa yrityksissä monien eri järjestelmien kautta. Yksi syy HR-analytiikan yleistymiselle onkin teknologia, jonka ansiosta HR-dataa on saatavilla laajemmin kuin koskaan ennen. Teknologian analyyttiset ominaisuudet ovat myös kehittyneet, mikä osaltaan helpottaa datan käsittelyä. (Sympa, 2021.)

”Et aika harvoin on sellasia tilanteita, että jotain tietoa ei olisi kerätty, tänä päivänä kerätään todella paljon tietoa, mutta sitte sitä ei oikeestaan hyödynnetä, että siinä mielessä näitten erilaisten analytiikkatyökalujen kehittäminen on ollut kyllä ihan positiivista koska nyt pystytään murskaamaan sitä tietoa ihan eri tavalla.”

Toinen haastateltava puolestaan on sitä mieltä, että analytiikalle ei välttämättä vielä olisi tarvetta, sillä lukuja on toistaiseksi helppo seurata pienen volyymin takia.

”No näin se on ja se siin on varmaan iso merkitys on se että meil on kuitenkin aika pienet volyymit ja aika pienet tiimit.” Haastateltava uskoo yrityksen pärjäävän hyvin yhden mittarin, laskutusasteen avulla. *”Me todennäköisesti aika pitkälle pärjätään näillä laskutettavuustiedoilla ja kaikki muut tiedot me pystytään sitte niinku keräämään niinku henkilötasolla [--].”*

Haastateltava kuitenkin toteaa, että tarve voisi kasvaa volyymien kasvaessa. Käytettävissä olevan datan määrän kasvaessa edellytykset tiedolla johtamiselle henkilöstöjohtamisessa usein paranevatkin (Visma, 2020). Tätä kautta myös analytiikkaa aletaan hyödyntää.

”Kyl meillä sitten taas sellaselle [HR-analytiikalle ja -raportoinnille] alkaa olla pikkuhiljaa tarvetta, tai itseasiassa tarve on varmaan jo nyt olemassa, että meillä olis joku paikka - meil ei tällä hetkellä oo sellasta paikkaa mistä ainakaan saatais fiksusti raportteja ulos niin meillä olis tieto siitä että mikä on kunkin meidän työntekijän tuota minkälaisia sertifikaatteja heillä on eri alueilta, minkälaisia koulutuksia he on käyny ja niin edespäin et semmonen tarve meillä alkaa olla tässä.”

Haastateltava aloittaisi kehittämisen selvittämällä ensin, mihin tietoa tarvitaan. Samoin kehoitetaan analytiikkaa käsittelevässä tietokirjallisuudessa. HR-analytiikan hyödyntämistä käsittelevän teoksen mukaan liiketoiminnassa havaittu ongelma kannattaa kääntää tutkimuskysymykseksi. Tärkeää on ratkaista vain yhtä asiaa ja rajata projekti tarkkaan. Projektin edetessä voidaan laittaa muistiin havaitut muut haasteet. (Saramies & Törnroos, 2021, s. 101.)

”Tietysti pitäis ensin määritellä, että mihin me tarvitaan sitä tietoo, että miten me hyödynnetään, missä me tarvitaan ja miten se auttaa meitä kehittämään meidän toimintaa, että kaikki tietohan on saatavilla mutta tuota pitäisikö kerätä vielä jotain lisää niin se on hyvä kysymys.”

Haastateltava on sitä mieltä, että vaikka tietoa olisi saatavilla raporttien muodossa, mutta ei tiedetä, mihin sitä tarvitaan eli aktiivista suunnitelmaa tulosten pohjalta toimimiseen ei ole, voi tiedon raportointi olla turhaa.

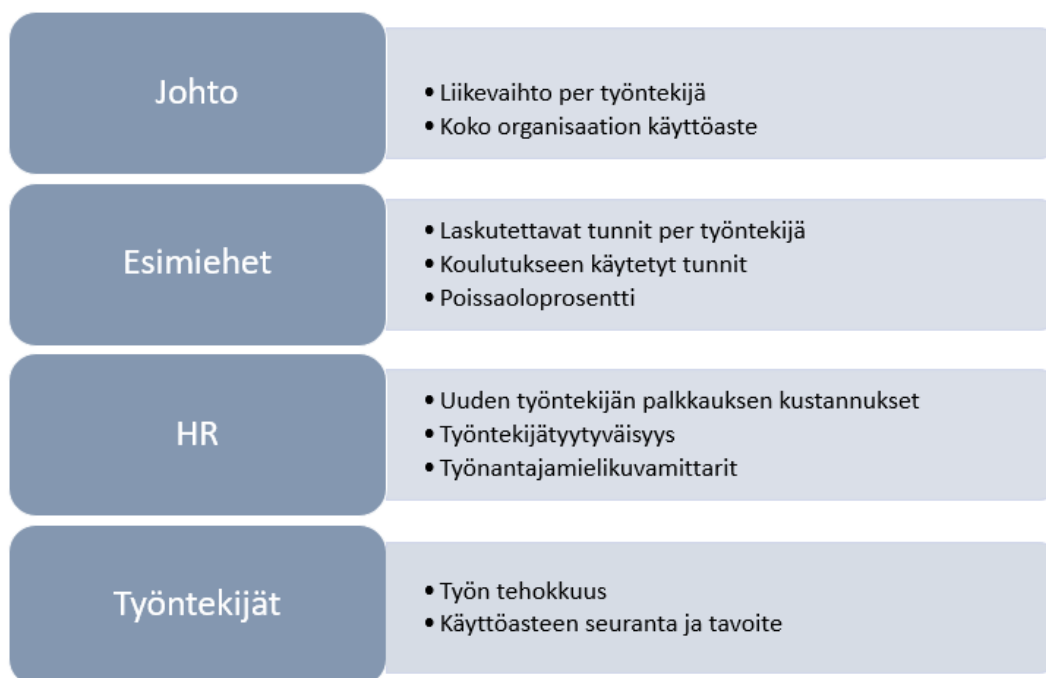
”Mutta sit että onks sillä loppuviimeks mitään merkitystä, että tehdäänkö niiden sen tiedon pohjalta jotain bisnespäätöksiä, niin se on sit ihan eri kysymys et paljon sitten on sellasta nice-to-know tyyppistä tietoa et olisi kiva tietää ja sit se ei sit kuitenkaan johda mihinkään päätöksiin tai toimenpiteisiin.”

5.2.3 Mittareiden valinta kohderyhmän mukaan

Mittareita tulisi määritellä rajallinen määrä, ja lisäksi pitäisi pitäytyä valittujen lukujen seurannassa, jotta mittauksesta hyödyttäisiin mahdollisimman paljon. Seurannassa hyödynnettäviä lukuja tulisi ryhmitellä kohderyhmän mukaan. Esihenkilöille ja johdolle ei kannata raportoida samoja lukuja, kun tarpeet ovat erilaiset. Esihenkilöillä tulisi olla omat mittarit, seuraavan tason johtaja sen sijaan tarvitsee omiin tarpeisiinsa kohdenne-
tut mittarit ja työntekijät omiinsa (Saramies & Törnroos, 2021).

”Tietenki mun mielest yks mielenkiintonen ois ne niinku KPI:t, mitkä ne olis ne tärkeimmät KPI:t, mitä halutaan seurata henkilöstöhallinnossa, eli niin kun tunnusluvut siis eli mitkä tunnusluvut. Nehän voi ajatella, että hallituksella on tietyn tasosia haluja nähä tietynlaisia tunnuslukuja, [--] sit toisaalta johtoryhmällä voi olla eri, toimitusjohtajalla voi olla erilaisia, ja sitten esimiehillä voi olla pikkasen erilaisia.”

Esimerkiksi esimiehille, johdolle, HR-osastolle ja työntekijöille voitaisiin määritellä omat mittarit. Johdolle tärkeimpinä voitaisiin nähdä kokonaisuutta katsovat tunnusluvut, kuten eri tiimien tai yksittäisen työntekijän tuottaman liikevaihdon muutokset. Esihenkilöille sen sijaan tärkeitä ovat oman tiimin tehokkuuden ja suoriutumisen seuranta. Mittareissa voitaisiin hyödyntää esimerkiksi vertailevia lukuja, kuten yhden työntekijän tehokkuus suhteessa muihin tiimiläisiin. Pelkät yksilötason mittaustulokset, joita vertailaan aiempiin lukuihin, eivät välttämättä kerro koko totuutta. Toisaalta kuitenkin yksilön itsensä kannalta tärkeää on mitata yksilön omaa kehitystä. Työntekijän mittarina voitaisiinkin pitää esimerkiksi tehokkuuden kehittymistä. HR-osaston tärkeimpinä mittareina voitaisiin nähdä esimerkiksi työtyytyväisyyden ja uuden työntekijän palkkauksen kustannusten mittaaminen. Kuviossa on havainnollistettu mittareiden jakoa neljään eri kohderyhmään.



Kuvio 12 Mittarit voitaisiin kohdistaa eri käyttäjäryhmille esimerkiksi näin. Tutkimuksen tekijän näkemys haastattelujen ja aiemman tutkimuksen pohjalta (mukaillen Van Pulpen, 2021b & Van Pulpen, 2021c).

Lukujen vertailua ehdotettiin haastatteluissa henkilötasolla työntekijöiden kesken. Tehokkuutta voitaisiin haastateltavan mukaan seurata vertaamalla keskituntihintoja keskenään. Toinen haastateltava toi ilmi lukujen luotettavuuden. Mikäli luvuista keskustellaan ja niitä vertaillaan, tulisi olla varma, että ne noudattavat samaa kaavaa ja ovat vertailukelpoisia. Jos raportit muodostetaan käsin, on riski, että tiedot otetaan eri paikoista, jolloin vertailukelpoisuus kärsii. Sama vastaaja toteaa myös tietojen päivittämisen järjestelmään tärkeänä. *”Rohkastaan sit siihen et kun siitä jotain (raporttia) tuotetaan niin sen ajankohtasena pitäminen sen aineiston ni kasvaa sit siinä.”*

Haastattelussa pohditaan, että laskutus- ja käyttöasteiden seuranta yksinään ei ole täysin yksiselitteistä. Käyttöaste voi olla korkealla, mutta samaan aikaan kannattavuus on negatiivisen puolella, koska tunteja ei voida laskuttaa. HR-analytiikan avulla tulisi kehittää

seurantavälineitä, joiden avulla esihenkilöt voisivat tarkkailla lukuja ja reagoida tilanteisiin nopeasti.

5.2.4 Toimintatapoja yhtenäistämällä sujuvuutta

Yhtenäiset toimintatavat varmistavat, että mittareiden ja analytiikan avulla tuotetut oivallukset viedään käytäntöön. Mielenkiintoisena nostona tutkimuksen kannalta nähdään työtyytyväisyyskyselyt ja niihin reagointi. Haastattelussa todettiin, että pelkkä tieto ei riitä, vaan tuloksia on osattava hyödyntää käytännössä, jotta kyselyistä olisi yritykselle apua. Haastateltava nostaa esille, että tehtyjen henkilöstökyselyjen pohjalta suoritettavat toimenpiteet tulisi tuoda käytäntöön yhtenevästi.

"[--] työhyvinvointikyselyt, ja sieltä tulee nyt niin kun raportteja, että tällasii vastauksii on tullu, mut sit se seuranta, et tulis HR puolelta niin kun apua et mitä pitäis tehdä ja sitte yhdessä tiiminvetäjät ja aluejohtajat et katottais sitä seuranta."

Tuloksiin reagointi onkin analytiikkaprosessin keskeisin toimenpide, mikäli mittaamisella ja analytiikalla halutaan todellisia vaikutuksia. Toimenpiteet tulisi tehdä koko organisaation kattavasti, mikäli esimerkiksi kyselyiden tulosten perusteella halutaan vaikuttaa toimintaan.

Yhtenäiset toimintatavat vaikuttavat myös uusien työkalujen implementoinnin onnistumiseen. Haastateltava painottaakin, että mikäli uusia työkaluja implementoidaan, tulee huolehtia, että niitä opitaan käyttämään ja toimintatapa omaksutaan läpi yrityksen. Haastateltavan aiemman kokemuksen mukaan hankkeella on suuri riski epäonnistua, mikäli ei varmisteta, että tieto pysyy jokaisella taholla ajan tasalla. Onnistunut analytiikka-projekti vaatiikin kykyä tulkita tuloksia sekä kykyä reagoida niiden vaatimalla tavalla (Rasmussen & Ulrich, 2015).

”Tossakin täytyy olla sitten vaan tosi huolellinen sitten sen kanssa, että ei tuoda uutta järjestelmää vaan tuotais niinkun uus toimintatapa ja kulttuuri siinä samalla. Et se ei oo niinkun pelkästään taas yks työkalu joka on hetkenpäästä niinkun tavallaan elää ihan omaa maailmaa reaali maailmasta. Et näitä niin kun työkaluja on helppo implementoida se ei oo konsti eikä mikään, mutta se että saatais sellanen työkalu joka, ja saatais niin kun jalkautettua sellaset toimintatavat, että se automaattisesti, kun henkilö käy jossain kurssilla tai suorittaa jonkun sertifi kaatin tai muuta niin se niin kun napsahtaa suoraan sitte se tieto sinne järjestelmään tavalla tai toisella.”

Toinenkin haastateltava toteaa, että jokaisessa käyttöönottoprojektissa on oma haasteensa saada toimintatapa kattamaan koko organisaatio. McIver ja muut (2018) totesivat HR-analytiikkaa käsittelevässä tutkimuksessaan, että dataan perustuva päätöksentekoprosessi ei missään nimessä tapahdu automaattisesti, vaan prosessin viemisessä käytäntöön voi kestää jopa vuosia. Prosessi vaatii heidän mukaansa myös oikeiden työkalujen löytymistä, mikä vie osaltaan resursseja ja aikaa.

”Et esihenkilöillä ois sitä tietoo enemmän saatavilla ja helpommin saatavilla. Ei siinäkään puhuta vuosista vaan kuukausista. Se, että sit se vakiintuu toimintatavaks kaikille, sehän on eri asia. Se ei tapahdu niin hetkessä.”

Järjestelmähankkeen lisäksi on tehtävä suunnitelma, miten hanke jalkautetaan yritykseen ja sulautetaan yrityksen toimintakulttuuriin. *”Ehdottoman tärkeätä et se niinkun pelkkä työkalu ei kesää tee vaan siihen täytyy saada se toimintatapa jalkautettua ja se on itseasiassa huomattavasti suurempi efortti, kyl me aina niinku järjestelmiä saadaan se ei oo kyse siitä mut tuota se et niistä saadaan sit mitattua hyötyä ulos niin se on sit jo paljon haastavampi juttu.”*

Onnistunut toimintatavan jalkauttaminen yritykseen vaatii, että koko organisaation ta-
solla on ymmärretty, miten uusi työkalu toimii tai miten toimintatapa tulisi toteuttaa.

Tästä syystä olisikin tärkeää järjestää koulutuksia sekä luoda kirjallisia tai video-ohjeistuksia uusista toimintatavoista. Yhtenäiset toimintatavat vaativat myös henkilöstön vaihtuvuuden vuoksi kirjalliset toimintaohjeet.

5.2.5 Seuranta benchmarkingilla

Pelkkä sisäinen seuranta ja mittaus harvemmin riittävät esimerkiksi työnantajamielikkuvan seurannassa. Kilpailijoiden toiminta vaikuttaa paljon yrityksen asemaan markkinoilla. Haastateltava ottaakin esille tunnuslukujen hyödyntämisen siten, että otetaan huomioon ympäristö ja vertailu muihin saman alan tekijöihin, jotta kyetään kilpailukykyiseen kehitykseen. Esimerkiksi Laihosen ja muiden (2013) tietojohdantamista käsittelevä teos toteaa sisäisten tietolähteiden lisäksi ulkoisten tietolähteiden tärkeyden. Markkinatilanteeseen kyetään vastaamaan seuraamalla saman alan yritysten tuloksia.

"[--] johonki ulkopuoliseenki dataan pohjautuen, jos joku luku otetaan yksistään niinku yhtiötä niin sehän ei absoluuttisena lukuna kerro välttämättä et onks se hyvä vai huono, et sit sitä pitäis vähän benchmarkata siihen mitä niinku muilla on, et tän tyyppistä et sit tarvi vähän sitä ulkopuolistakin jotain vertailupohjaa asialle."

Vertailtaessa yritystä muihin yrityksiin voidaan saada tietoa yrityksen heikkouksista ja vahvuuksista markkinoilla. Benchmarkingia hyödynnettäessä voidaan yrityksen nykyisestä tilanteesta muodostaa esimerkiksi SWOT-analyysi, jonka avulla vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja haasteet voidaan tunnistaa ja niihin voidaan vaikuttaa.

Tutkimuksen tärkeimmät tulokset, jotka vastaavat tutkimuksen tavoitteisiin, on havainnollistettu kuvioon 13. Keskeisimmistä tuloksista muodostettuja ehdotuksia yrityksen HR-raportoinnin ja HR-analytiikkaprosessin kehittämiseksi on esitelty luvussa 6.

HR-analytiikan hyödyntämisen kohteet	HR-analytiikkaprosessin kehittäminen
Henkilöstöraportoinnin automatisointi: diagnosoiva raportointi, jonka avulla löydetään syyt lukujen muutoksille helposti	HR-tiimin roolin valjastaminen osaksi analytiikkatyökalujen kehittämistä
Resurssien hallinta: vapaiden ja varattujen resurssien hallinnasta automaattisempaa ja reaaliaikaisempaa resurssienhallintajärjestelmän avulla	Tietolähteiden integrointi: useiden järjestelmien yhtenäistäminen ja tiedon keskittäminen, jotta dataa ei tarvitse hakea eri järjestelmistä
Osaamisen kohdentaminen: henkilöstön osaaminen dataksi, jotta tieto oikeista osaajista on löydettävissä nopeasti	Mittareiden valinta kohderyhmän mukaan: esimerkiksi johdolle ja työntekijöille tulisi olla omat nimetyt mittarit
Työmotivaation kehittäminen: mittareiden tuominen myös työntekijöiden käyttöön ja helposti saataville sekä nähtäville	Toimintatapojen yhtenäistäminen: koulutusten avulla voisi levittää tietoisuutta käyttöönotetuista uusista analytiikkaratkaisuksista niin esimiehille kuin työntekijöille
Työnantajamielikuvan kehittäminen: työnantajamielikuvamittarit ja vertailu aiempiin vuosiin sekä markkinoihin	Benchmarking: Tulosten seuranta verraten toimialan muihin toimijoihin

Kuvio 13 Tutkimuksen keskeisimmät tulokset koottuna taulukoon.

6 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Tässä luvussa esitellään ensin tutkimuksen tulosten ja analyysien pohjalta muodostettuja kehitysehdotuksia, joita yrityksessä voitaisiin jatkossa hyödyntää kehitettävän analytiikan osalta. Tämän jälkeen pohditaan tutkimuksen rajoitteita eli yleistettävyyttä. Lopuksi ehdotetaan vielä potentiaalisia jatkotutkimusaiheita aiheesta.

6.1 Kehitysehdotukset

Datalla ei ole arvoa, jos sitä ei jalosteta. Dataa on yrityksillä runsaasti, mutta ensin on määriteltävä datan hyödyntämisen kohde. Tutkimuksen tarkoituksena olikin selvittää, mitkä ovat case-yrityksen HR-raportoinnin tarpeet, jotta dataa päästään jalostamaan tiedoksi. Tutkimuksessa selvitettiin myös, miten yrityksen analytiikkaprosessia voitaisiin kehittää, jotta analytiikkaprosessia hyödyntämällä tiedosta saadaan tuotettua oivalluksia. Oivallukset voidaan tämän jälkeen viedä toimenpiteiksi, joiden vaikutuksia seuraamalla voidaan mitata, miten toimenpide vaikuttaa yrityksen menestymiseen.

Tutkimusten tulosten perusteella havaittiin useampia HR-raportoinnin kehittämisen kohteita sekä analytiikkaprosessin kehittämisen kannalta tärkeitä aiheita. Haastatteluissa huomattiin, että osaamisen hallinnan ja resursoinnin osalta löytyy kehitettävää. Osaamisen hallinnan kannalta olisi tärkeää, että henkilöiden osaaminen ja sertifikaatit olisivat helposti nähtävissä ja tästä kyettäisiin tarvittaessa muodostamaan raportti tehokkaasti. Haastateltavien mukaan tämänhetkinen tilanne esimerkiksi tietyn taidon omaavan henkilön löytymiseen oli aikaa vievää ja saattoi johtaa siihen, että tarvetta ei enää ollut, kun sopiva osaaja löytyi. Kuvailevan analytiikan raportointia voisikin tällöin kehittää, ja yrityksen järjestelmiä integroida niin, että osaamisen hallinta löytyy yhdestä järjestelmästä, josta tiedot näkyisivät parhaimmillaan yhdellä silmäyksellä. Tämä saattaisi vaatia yrityksessä käytännössä uutta integroitua järjestelmää sekä sen, että työntekijät kirjaisivat osaamisensa itse uuteen järjestelmään, johon tiedot tallentuisivat konekielisenä. Tieto tulisi löytyä järjestelmästä tämän jälkeen esimerkiksi hakutoiminnolla.

Lisäksi todettiin, että raportti, josta näkyisi esimerkiksi pakollisen tietoturvatentin suorittaneet, sekä ne, jotka sitä eivät ole suorittaneet, tulisi olla helposti saatavilla. Haastattelussa todettiin myös, että kehittyneempi analytiikka voisi lähettää vielä ei-suorittaneille muistutuksen suorittamisesta. Tämäkin vaatisi yrityksessä eri sovellusten keskustelua keskenään. Kuten tutkimuksen teoriakatsauksessa todettiin, tämä vaatisi käytännössä yhtä järjestelmää, josta tarvittavat tiedot siirtyisivät myös muihin järjestelmiin järjestelmäintegraation avulla. Perinteiset järjestelmät voivat johtaa analytiikkaprosessin epäonistumiseen, sillä vanhat järjestelmät eivät välttämättä mahdollista järjestelmien integrointia toisiinsa. (Dahlbom ja muut, 2019.)

Haastatteluissa todettiin, että oikeiden osaajien löytämisen lisäksi toisinaan myös resursointi voi olla haastavaa. Esihenkilöiden ja työntekijöiden osalta oltiinkin sitä mieltä, että tarpeena voisi olla resursointityökalu, jonka avulla on mahdollista nähdä sähköpostin kalenterista, kenellä on vapaata aikaa ja kenellä ei. Työkalu voisi toimia yrityksessä niin esihenkilöille työntekijöiden seurannassa kuin työntekijöiden kesken tiimissä.

Tutkimuksessa havaittiin useita analytiikkaprosessiin liittyviä asioita, joiden kehittäminen voisi sujuvoittaa analytiikan käyttämistä. Haastatteluissa ilmeni, että yrityksessä hyödynnetään esimerkiksi kuvailevaa analytiikkaa useammassa viikoittaisessa raportoinnissa. Kuvailevia raportteja tarvittiin tutkimuksen mukaan niin usein, että niiden kokonaisvaltaisemmasta automatisoinnista hyödyttäisiin selvästi. Myös diagnosoivan analytiikkatyökalun kehittämistä pidettiin tärkeänä tulevaisuuden kehityskohteena, sillä melko usein on selvitettävä syitä lukujen eroille, ja raportoitava näitä eteenpäin. Nagpal ja Mishra (2020) toteavat, että diagnosoivassa analytiikassa voidaan hyödyntää myös dashboardeja, joiden avulla syitä on helppo löytää. Datasta tuotetut ratkaisut voivat olla esimerkiksi dashboardeja, raportteja ja tuloskortteja tai big dataan ja kehittyneisiin analytiikkamalleihin perustuvia ratkaisuja (McIver ja muut, 2018). Yrityksessä voitaisiin pohdita dashboardien lisäksi myös automaattista raporttia, joka keräisi viikoittaisten lukujen

erot ja etsisi syyt eroille. Tämä jättäisi esimiehen vastuulle ainoastaan raportin tarkistuksen.

Analytiikkaprosessin kannalta olennaisesta vaiheesta, mittareiden määrittelystä, ilmeni tarve keskeisimpien HR-mittareiden määrittelylle. Todettiin, että mittareiden määrän tulisi olla rajallinen ja niiden raportoinnin pitäisi toteutua säännöllisesti. Tutkimuksessa todettiin, että eri mittareita tulisi soveltaa eri kohderyhmiin. Saramies ja Törnroos (2021) toteavat HR-analytiikkaan perustuvassa teoksessaan, että esihenkilöillä tulisi olla omat mittarit, seuraavan tason johtaja tarvitsee omiin tarpeisiinsa määritellyt mittarit, ja työntekijät omansa. Näin ollen työntekijöille, esihenkilöille sekä johdolle määriteltäisiin omat KPI- eli suorituskymittarit, joiden avulla raportointia suoritettaisiin sopivin väliajoin, kuten viikoittain tai kuukausittain. Mittauksen lisäksi haastattelujen ja teoriakatsauksen perusteella voitiin todeta analytiikan avulla saavutettujen tulosten visualisoinnin tärkeys niin esihenkilöille kuin työntekijöille. Analytiikan avulla muodostettujen tavoitteiden visualisoinnilla työntekijätasolla voitaisiinkin parhaimmillaan parantaa työntekijän motivaatiota ja sitä kautta työssä viihtymistä sekä työnantajamielikuvaa.

Prosessin viimeisen vaiheen eli seurannan osalta tuli ilmi tarve myös ulkoisille datalähteille työnantajamielikuvan kehittämiseksi. Benchmarking on osa kuvailevaa analytiikkaa ja vaatii usein yritykseltä erillisiä resursseja markkinatilanteen selvittämiseen. Benchmarking-tietoa ei välttämättä ole nopeasti saatavilla. Yrityksen tulisikin tässä kohdalla hankkia ajantasaista markkinatietoa ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. (Kaijala & Tolvanen, 2020.) Benchmarking-selvitystä ehdotetaan tutkittavaksi tämän tutkimuksen jatkotutkimusehdotuksissa.

Kaiken kaikkiaan haastattelujen perusteella huomattiin, että kaikki haastateltavat eivät maininneet samoja käytössä olevia raportointi- ja analytiikkatyökaluja. Tutkimuksessa todettiin, että tietoisuutta uusien työkalujen käyttömahdollisuuksista voitaisiin laajentaa. Minbaeva (2017, s. 8) toteaa, että tietoperusteisesta päätöksenteosta tulisi tehdä yrityksessä yleinen toimintatapa. Tärkeänä voitaisiinkin nähdä kohdeyrityksen koko

organisaation esihenkilöiden kattavat koulutukset, joissa käytäisiin läpi uusiempien raportointityökalujen ja analytiikkaratkaisujen mahdollisuudet. Kun esihenkilöille on mahdollista analytiikan avulla visualisoida tavoitteita, voitaisiin näkymää kehittää myös työntekijöiden käyttöön. Analytiikkaratkaisujen käyttöohjeista voitaisiin jatkossa tehdä myös kirjalliset versiot, jotta esimerkiksi henkilöstövaihdoksissa opettelu uusien analytiikkajärjestelmien käyttöön on sujuvaa.

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan tutkittavasta kohteesta tehdä päätelmiä vastaavallaisia aiheita tutkittaessa. Laadullisessa tutkimuksessa yleistettävyyttä huomataan lähinnä tulosten ja tulkintojen osalta sekä siirrettävyyden mahdollisuutena. Tutkimuksen siirrettävyyttä voitaisiin tässä tapauksessa ajatella tulosten hyödyntämisellä toiseen yritykseen ja ympäristöön. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.) Siirrettävyyttä pyrittiinkin tässä tutkimuksessa vahvistamaan mahdollisimman yksityiskohtaisella kuvauksella tutkimuksen etenemisestä ja tuloksista. Kohdeyritystä ei kuitenkaan esitelty tarkemmin, sillä tutkimus esitetään ilman kohdeyrityksen nimeä tai vastaavaa yksilöivää tietoa. Tutkimuksen tuloksia voitane hyödyntää muiden asiantuntijaorganisaatioiden HR-raportoinnin ja HR-analytiikan kehittämisessä.

6.2 Jatkotutkimusehdotukset

Benchmarking vaatii yritykseltä erillisiä resursseja, kun yrityksen kilpailija-alaa ja markkina-asemaa aletaan tutkia. Benchmarkingin avulla voitaisiin tutkia työnantajamielikuvaa ja sen kehittämistä. Mielenkiintoinen jatkotutkimusidea olisi myös analytiikan tuoman tehokkuuden mittaaminen.

Lähteet

- Accountor. (2021). *7 vinkkiä HR-järjestelmän ja HR-datan käyttöönottoon ja ylläpitoon*. Noudettu 23.11.2021 osoitteesta <https://www.accountor.com/fi/finland/blogi/7-vinkkia-hr-jarjestelma-data-yllapitoon>
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.
- Anttila, P. (1998). *Tutkimisen taito ja tiedonhankinta*. Metodix. Noudettu 23.11.2021 osoitteesta <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-han-kinta/#9.1.4%20Haastatteluaineiston%20kokoaminen>
- Boudreau, J. W. & Ramstad, P. M. (2002). Strategic HRM Measurement in the 21st Century: From Justifying HR to Strategic Talent Leadership. *Center for Advanced Human Resource Studies*.
- Claus, L. (2019). HR disruption - Time already to reinvent talent management. *Business Research Quarterly*, 22, 207–215.
- Dahlbom, P., Siikanen, N., Sajasalo, P. & Järvenpää, M. (2019). Big data and HR analytics in the digital era. *Baltic Journal of Management*.
- Dalkir, K. (2005). Knowledge management in theory and practice. *McGill University*.
- Deloitte. (2014). *Workforce analytics. The three-minute guide*. Noudettu 18.11.2021 osoitteesta <https://www2.deloitte.com/mn/en/pages/deloitte-analytics/solutions/three-minute-guide-to-workforce-analytics.html>
- Deloitte. (2018). *Deloitte Human Capital Trends Report, 2018*. Noudettu 27.1.2022 osoitteesta <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2018/people-data-analytics-risks-opportunities.html>
- Deloitte. (2019). *Market landscape. People Analytics Solutions: Market Primer*. Noudettu 27.1.2022 osoitteesta <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/us-human-capital-bersin-lt-people-analytics-solutions-market-primer.pdf>
- Feffer, M. (2017). *9 Tips for Using HR Metrics Strategically*. Noudettu 2.12.2021 osoitteesta <https://www.shrm.org/hr-to-day/news/hr-magazine/1017/pages/9-tips-for-using-hr-metrics-strategically.aspx>

- Fernandez, V. & Gallardo-Gallardo, E. (2020). Tackling the HR digitalization challenge: key factors and barriers to HR analytics adoption. *Competitiveness Review: An International Business Journal*.
- Hamilton, R. & Sodeman, W. (2020). The questions we ask: Opportunities and challenges for using big data analytics to strategically manage human capital resources. *Business Horizons* 63, 85–95.
- Järvinen, K. (2018). *Tietojohtaminen ja HR*. Valtiovarainministeriö. Noudettu 29.12.2021 osoitteesta https://vm.fi/documents/10623/10947434/Juhta_Tietokiri_19112018_J%C3%A4rvinen.pdf/de89fdf0-c5c4-8efd-6ce8-c4a8c6985e87/Juhta_Tietokiri_19112018_J%C3%A4rvinen.pdf
- Kajjala, M. & Tolvanen, R. (2020). *Henkilöstö – strateginen investointi*. Helsingin seudun kauppakamari.
- Kallinen, T. & Kinnunen, T. (2021). *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Yhteiskunta tieteellinen tietoaarkisto. Noudettu 24.11.2021 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>
- Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. 2013. *Tietojohtaminen*. Tampereen teknillinen yliopisto, Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos. Juvenes Print. Tampere.
- Lappalainen, J. (2020). Näkökulma: Analytiikasta apua liiketoimintaan. *Kainuun Sanomat* 14.12.2020. Noudettu 16.10.2021 <https://www.kainuusanomat.fi/artikkeli/nakokulma-analytiikasta-apua-liiketoimintaan-192642025/>
- Lawler, E. & Mohrman, S. (2003). HR as a strategic partner: What does it take to make it happen? *CEO Publication*.
- Lukka, K. (2001). *Konstruktiivinen tutkimusote*. Metodix. Noudettu 18.10.2021 osoitteesta <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>
- Margherita, A. (2021). Human resources analytics: A systematization of research topics and directions for future research. *Human Resource Management Review*.

- Mclver, D., Lengnick-Hall, M. L. & Lengnick-Hall, C. A. (2018). A strategic approach to work force analytics: Integrating science and agility. *Business Horizons*, 61, 397–407.
- Minbaeva, D. (2017). Building credible human capital analytics for organizational competitive advantage. *Human Resource Management*, 1–13.
- Nagpal, T. & Mishra, M. (2020). Analyzing Human Resource Practises For Decision Making in Banking Sector using HR analytics. *ScienceDirect*.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. (2012). *Johdon laskentatoimi*. Edita.
- Nicolaescu, Florea, Kifor, Fiore, Cocan, Receu & Zanetti. (2020). Human capital evaluation in knowledge-based organizations based on big data analytics. *Future Generation Computer Systems*, 654–667.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015). *Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Sanoma Pro.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- PWC. (2017). *Artificial Intelligence in HR: a No-brainer*. Noudettu 2.12.2021 osoitteesta <https://www.pwc.at/de/publikationen/verschiedenes/artificial-intelligence-in-hr-a-no-brainer.pdf>
- Rasmussen, T. & Ulrich, D. (2015). Learning from practice: how HR analytics avoids being a management fad. *Organizational Dynamics*, 44, 236–242.
- Roux, M. 2021. Adaptive HR. Impactful HR for the New and Virtual World of Work. Kr publishing.
- Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. (2006). *Menetelmäopetuksen tietovaranto. Teemahaastattelu*. Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Noudettu 18.10.2021 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/sisallys.html>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2009). *Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto.

- Saramies, J. (2019). *Tulevaisuuden HR. Henkilöstöanalytiikalla fiksumpia päätöksiä*. Noudettu: 19.11.2021 osoitteesta <https://open.spotify.com/episode/2W2M2C8zeg7O0L3Z2c5269?si=c953bdeb511d497d>
- Saramies, J. & Törnroos, M. (2021). *Henkilöstöanalytiikka. Mittaa, ymmärrä, menesty*. Alma Talent Oy.
- Sateesh, V., Tanuj, P., Fosso, S. & Yogesh, D. (2021). Examining the determinants of successful adoption of data analytics in human resource management – A framework for implications. *Journal of Business Research*, 131, 311–326.
- Silta Oy. (2018). *Miten HR-analyysi eroaa mittareista?* Noudettu 24.11.2021 osoitteesta <https://www.silta.fi/uutiset-ja-blogi/miten-hr-analyysi-eroaa-mittareista>
- Sympa. (2020). *HR:n trendit 2020 – oppaasi henkilöstöhallinnon tuleviin trendeihin*. Noudettu 2.12.2021 osoitteesta <https://www.sympa.com/fi/kirjasto/ebookit-ja-oppaat/tarkeimmat-hr-trendit-2020/>
- Sympa. (2021). *HR-analytiikka. Kaikki mitä sinun tulee tietää*. Noudettu 21.1.2022 osoitteesta <https://www.sympa.com/fi/kirjasto/ebookit-ja-oppaat/hr-analytiikka-kaikki-mita-sinun-tulee-tietaa/>
- Taanila, A. (2021). *Data-analytiikka Pythonilla*. Noudettu 27.1.2022 osoitteesta <https://tilastoapu.wordpress.com/2018/11/01/data-analytiikkaa-pythonilla/>
- Syväniemi, A. (2017). *Kokeile tulevaisuutta jo tänään. Tietojohtaminen Ry:n jäsenlehti*. 5/2017. Noudettu 3.12.2021 osoitteesta https://www.tietojohtaminen.com/sites/default/files/tietoasiantuntija_05_2017_low.pdf
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2017). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Ulrich, D. & Dulebohn, J.H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25, 188–204.
- Van der Laken, P. (2018). *Data-driven human resource management: The rise of people analytics and its application to expatriate management*. Ridderprint.
- Van Pulpen, E. (2021a). *What is HR-analytics*. AIHR Academy. Noudettu 22.11.2021 osoitteesta <https://www.aihr.com/blog/what-is-hr-analytics/#What>

- Van Pulpen, E. (2021b). *11 Key HR Metrics*. AIHR Academy. Noudettu 2.12.2021 osoitteesta <https://www.aihr.com/blog/11-key-hr-metrics/>
- Van Pulpen, E. (2021c). *14 HR Metrics Examples*. AIHR Academy. Noudettu 2.12.2021 osoitteesta <https://www.aihr.com/blog/14-hr-metrics-examples/>
- Visma. (2016). *HR:n rooli muuttuvassa työelämässä*. Henkilöstö ja johtaminen. Noudettu 29.11.2021 osoitteesta <https://www.visma.fi/blog/hrn-rooli-muuttuvassa-tyoelamassa/?r=true&af=10631&at=4165&s=blog>
- Visma. (2020). *Analytiikka henkilöstöhallinnossa: mistä HR-dataa saa ja miten sitä voi käyttää?* Henkilöstö ja johtaminen. Noudettu 29.11.2021 osoitteesta <https://www.visma.fi/blog/analytiikka-henkilosto-hallinnossa-mista-hr-dataa-saa-ja-miten-sita-voi-kayttaa/>
- Waters, S., Streets, V., McFarlane, L. & Johnson-Murray, R. (2018). *The practical guide to HR analytics. Using data to inform, transform and empower HR decisions*. SHRM.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

TAUSTATIEDOT

Haastateltavien taustatiedot

1. Haastateltavan tehtävänimike ja nykyiset työtehtävät
2. Mitä HR-analytiikka tarkoittaa käsitteenä sinulle/yrityksellenne?
3. Kuka/ketkä työskentelevät HR-analytiikan parissa?

NYKYTILANNE

HR-analytiikan tausta/lähtötilanne yrityksessä

4. Millaisia HR-raportoinnin välineitä ja järjestelmiä yrityksessä on käytössä tällä hetkellä?
5. Mitä ovat HR-analytiikan tuottamat hyödyt liiketoiminnalle tällä hetkellä?
6. Hyödynnetäänkö kuvailevaa (mitä tapahtui) vai ohjaavaa tai ennakoivaa analytiikkaa?
7. Kuinka suurta hyötyä HR-analytiikka tuo yritykselle tällä hetkellä (asteikolla 1–10)?

TARPEET

Henkilöstöjohtamisen tarpeet

8. Mitkä ovat ne liiketoiminnan osa-alueet, jotka ovat HR-raportoinnin kannalta tärkeimpiä?
9. Kuka/mikä HR-analytiikasta voisi hyötyä eniten?

KEHITTÄMINEN

HR-analytiikan kehittäminen

10. Millä tavoin HR-analytiikalla voitaisiin tukea liiketoiminnan kehittämistä yrityksessä?
11. Mitkä ovat tärkeimpiä liiketoiminnan osa-alueita kehitettävän HR-raportoinnin osalta?
12. Millaista tietoa järjestelmistä halutaan saada?

TAVOITTEET

HR-analytiikan hyödyntäminen tulevaisuudessa

13. Millaisia mahdollisuuksia/päämääriä näette HR-analytiikan hyödyntämisessä yrityksessänne?

14. Mitä tavoitteita teillä on HR-analytiikan hyödyntämisessä ja millä aikavälillä?