

HENKILÖSTÖ- ANALYTIKKA

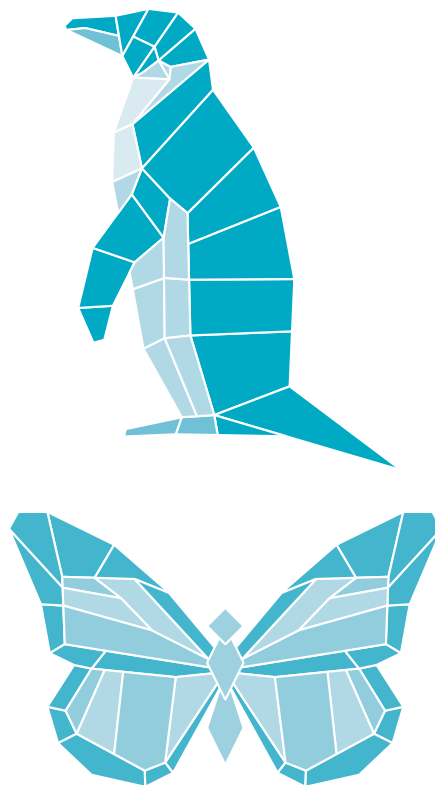
Tilaa kirja Alma Talent Shopista

Jaana Saramies | Maria Törnroos

HENKILÖSTÖ- ANALYTIikka

MITTAA YMMÄRRÄ MENEStY





Copyright © 2021 Alma Talent Oy ja tekijät

ISBN: 978-952-14-4417-3

ISBN: 978-952-14-4418-0 (sähkökirja)

Kansi: Laura Laamanen

Taiton suunnittelu: Maria Mitrunen

Taitto: Aste Kirjat Oy

Paino: Balto Print 2021 Liettua

Anna palautetta kirjasta: kustannustoimitus@almatalent.fi

SISÄLLYS

5

ESIPUHE	13
KIITOKSET	17
JOHDANTO	21
1 MIKÄ IHMEEN HENKILÖSTÖANALYTIIKKA?	29
1.1 Kaikki alkaa ymmärryksestä	36
1.1.1 Työntekijäymmärrys ja ymmärrys työstä	38
1.1.2 Työntekijäkokemus	39
1.1.3 Työhyvinvointi	40
1.2 Tiedolla johtaminen on uusi musta	42
1.2.1 Tiedolla johtamisen elementit	43
1.2.2 Intuitio tukee tiedolla johtamista	46
1.3 Tiedolla torjut kognitiivisia vinoumia	47
1.4 Henkilöstöanalytiikalla vaikuttavampaa johtamista	50
1.5 Pähkinöitä purtavaksi – Nykytilanteen tunnistaminen	52
1.6 Muista edes nämä – Henkilöstöanalytiikka luo tietoon perustuvaa kilpailuetua	53

	2 MISTÄ LÄHTEÄ LIIKKEELLE?	57
6	2.1 Tiedolla johtaminen syö strategian aamiaiseksi ja kulttuurin jälkiruuaksi	61
	2.1.1 Luo tiedolla johtamisen kulttuuri	63
	2.1.2 Varmista strateginen näkemys	75
	2.1.3 Viimeistele tiedolla johtaminen oikealla tekniikalla	78
	2.2 Enemmän ihmisyyttä, vähemmän teknologiaa	80
	2.2.1 Sitouta sidosryhmät	80
	2.2.2. Tunnista osaamiset	82
	2.2.3 Kokoa tiimi	85
	2.2.4 Osallista henkilöstöä	90
	2.2.5 Case MPS-yhtiöt: Kuinka rakentaa tiedolla johtamisen kulttuuri?	92
	2.3 Tiedolla johtamisen tarpeet	95
	2.4 Määritä liiketoimintapotentialiaali ja vaikutukset	97
	2.4.1 Miten valita ensimmäinen henkilöstöanalytiikka-projekti?	98
	2.4.2 Henkilöstöanalytiikan projektiportfolio	101
	2.5 Valmistaudu vastoinkäymisiin	103
	2.5.1 Kun data yllättää	104
	2.5.2 Analytiikkaprojekti on maraton, ei spurtti	104
	2.5.3 Unohda täydellisyyden tavoittelu	105
	2.5.4 Tietämättömyyden johtaminen	106
	2.6 Pähkinöitä purtavaksi – Henkilöstöanalytiikan onnistumisen edellytykset	107
	2.7 Muista edes nämä – Henkilöstöanalytiikka lähtee liiketoiminnasta ja kulttuurista	110

3 MISTÄ DATAA?	113	
3.1 Ymmärrä dataa	117	7
3.2 Sitä saat, mitä mittaat	121	_____
3.2.1 Datan siivous	125	
3.2.2 Datan puutteet ja mitä tehdä niille	127	
3.3 Datan hallinta	130	
3.4 Datatyypit ja -lähteet	132	
3.4.1 Organisaation sisäinen data	132	
3.4.2 Ulkoinen data	134	
3.4.3 Miten määrittää oikeat HR-mittarit?	135	
3.4.4 Tee näkyväksi nykytilanne ja miten siihen on tultu	137	
3.4.5 Uuden datan kerääminen	142	
3.4.6 Case Musti ja Mirri: Henkilöstöanalytiikan avulla tehokkaampaa rekrytointia ja työvoimanhallintaa	145	
3.5 Lainsäädäntö ja eettisyys	150	
3.5.1 Läpinäkyvämpää datan käsittelyä	152	
3.5.2 Lainsäädäntö ohjaa henkilötietojen käsittelyä	154	
3.5.3 Eettistä HR-tiedolla johtamista	160	
3.6 Järjestelmäkehitys on jatkuvaa, onko HR läsnä?	163	
3.7 Myyttejä datasta	165	
3.7.1 Datan täytyy olla täydellistä	165	
3.7.2 Data on joskus valmista	167	
3.7.3 Organisaatiomme on liian pieni henkilöstöanalytiikkaan	167	
3.7.4 Tyhjästä on paha nyhjäistä	168	
3.7.5 Ihminen voittaa algoritmin – tai päinvastoin	169	
3.8 Pähkinöitä pohdittavaksi – Datan lukot auki	170	
3.9 Muista edes nämä – Datan ymmärtämisen merkitys	171	

	4 MITEN ANALYSOIT DATAA?	175
8	4.1 Henkilöstöanalytiikan tasot – Millaisia haasteita voidaan ratkoa?	177
	4.1.1 Tee näkyväksi nykytilanne ja miten siihen on tultu	180
	4.1.2 Selitä, miten tähän pisteeseen on tultu	184
	4.1.3 Ennakoi, mihin olette menossa	186
	4.1.4 Anna analytiikan ohjata	189
	4.1.5 Ihmisen rooli analytiikan eri tasoilla	191
	4.1.6 Tekoäly – Vain hienoa analytiikkaa	194
	4.1.7 Case Nokia: Toimitusjohtajan perehdyttäminen henkilöstöanalytiikan avulla auttoi Nokian kehittymään työntekijälähtöisemmäksi	196
	4.2 Analytiikkamenetelmät – esimerkkejä analytiikkatasojen toteuttamisesta	200
	4.2.1 Kuvailevat ja selittävät analyysit	202
	4.2.2 Ennustavat ja ennakoivat analyysit	205
	4.2.3 Miten koneoppiminen eroaa perinteisistä tilastollisista menetelmistä?	209
	4.2.4 Henkilöstöanalytiikka ja syy-seuraussuhteet	213
	4.2.5 Automatisoi myös analytiikkaa	216
	4.2.6 Entä se robotiikka?	218
	4.3 Tärkeää muistaa analyysin toteutuksessa	220
	4.3.1 Tutkimuskysymys on analyysin perusta	220
	4.3.2 Hypoteesit ohjaavat analyysia	222
	4.3.3 Väärä positiivinen ja väärä negatiivinen	223
	4.3.4 Tiedon louhinta – ystävä vai vihollinen?	224
	4.3.5 Älä toteuta tyhjiössä	225
	4.3.6 Miten analyysit eroavat mittareista?	226

4.3.7 Muuttujien luominen	227	
4.4 Myyttejä analyyseista ja analytiikasta	228	9
4.4.1 Riittää, että yksi HR-henkilö tekee analytiikkaa muun työnsä ohessa	228	_____
4.4.2 Tilastollinen merkitsevyys on kaikki kaikessa	229	
4.4.3 Analytiikka pohjautuu vain numerodataan	231	
4.4.4 Tiedolla ei voi johtaa harhaan	232	
4.4.5 Sait tuloksen, nyt projekti on valmis	234	
4.5 Pähkinöitä purtavaksi – Menesty analytiikan ja analyysimenetelmien käytössä	236	
4.6 Muista edes nämä – Analytiikan tasot ja menetelmät henkilöstöjohtamisen työkalupakissa	237	

5 KUINKA ANALYTIIKAN TULOKSET

MUUTETAAN TOIMINNAKSI?	241	
5.1 Tuloksista toimenpiteisiin	243	
5.1.1 Yhteistyön voimaa	244	
5.1.2 Jos mittaat, myös toimit	246	
5.1.3 Muutoksen johtaminen – Metsänhoitoa ja puiden kasvatusta	249	
5.2 Varmista onnistunut muutos	251	
5.2.1 Kerro ja kuvaile – Analytiikan mahdollisuudet viestinnässä	251	
5.2.3 Varmista – Muutos arjessa	259	
5.2.4 Seuraa – Muutoksen ja hyötyjen todentaminen (mittaamalla tietenkin)	261	
5.2.5 Case Terveystalo: Poistuma-analyysillä pysyvyyttä ja pitoa – Yhteistyö takaa analyysin onnistumisen	265	

5.3 Pähkinöitä purtavaksi – Mittaamisesta ymmärryksen kautta menestykseen	269
5.4 Muista edes nämä – Toiminnan varmistaminen tiedolla johtamisessa	270
6 MITÄ SEURAAVAKSI?	273
6.1 Älykkyyden ja ihmisyyden kehityksestä	275
6.1.1 Teknologian ja tekoälyn rajat	276
6.1.2 Teknologiasta ihmiskäsitykseen ja johtamiseen	279
6.1.3 Uudenlainen johtamismalli kasvaa esiin henkilöstöanalytiikan avulla	283
6.1.4 Avoimuuden ja läpinäkyvyyden lisääntyminen organisaatioissa	285
6.1.5 Tieteellisyys ihmisyyden tukena	287
6.2 HR:n rooli tulevaisuuden kehityksessä	290
6.2.1 Inhimillisyyden ja eettisyyden varmistajat – Työntekijäkokemuksella tähtiin	290
6.2.2 HR ♥ Teknologia ♥ HR	293
6.2.3 Tervetuloa tulevaisuuteen	297
6.3 Pähkinöitä purtavaksi – Oletko valmis tulevaisuuteen?	306
LÄHTEET JA LISÄLUKEMISTA	308
ASIAHAKEMISTO	320





ESIPUHE

Tämä kirja on syntynyt yhtäältä intohimosta inhimillisempää johtamista ja työelämää kohtaan ja toisaalta intohimosta henkilöstöanalytiikkaa kohtaan. Vaikka luulisi, että ne ovat toistensa vastakohtia, näin ei kuitenkaan ole.

Isoimpana ajurina tämän kirjan kirjoittamiselle on kokemus siitä, ettei henkilöstöanalytiikkaa ja HR-tiedolla johtamista vielä ymmärretä Suomessa oikein. Täällä HR-analytiikan mainitseminen vie ajatukset teknologiaan ja järjestelmäprojekteihin, tehostamiseen ja kauemmas inhimillisyydestä.

Ei näin.

Meidän näkökulmamme henkilöstöanalytiikkaan on ihmisyyden ja paremman johtamisen kehittäminen. Kirjamme ytimenä onkin HR-tiedolla johtamisen yhteys työntekijäymmärrykseen.

Olemme työuriamme aikana seuranneet HR-analytiikan kehitystä ja hyödyntämistä eri näkökulmista: Maria käyttäytymistieteellisestä, tutkimukseen pohjautuvasta ja työhyvinvointiin keskittyvästä näkökulmasta. Jaana taas liiketoimintalähtöisyydestä, käytäntöön keskittyvästä kehittämisestä ja projektikokemuksesta käsin.

Yhteistä meille on halu tuoda inhimillisyyttä analytiikkaan ja

henkilöstöjohtamiseen ja sitä kautta työelämään. Haluamme, että yritykset hyödyntävät analytiikkaa henkilöstöään koskevassa päätöksenteossa, koska siinä piilee yrityksen todellinen kilpailuetu. Haluamme myös, että henkilöstön ymmärtäminen ja hyvinvoinnin edistäminen ovat organisaatioissa itseisarvoja, eivät pelkästään keinoja lisätä tuottavuutta ja tehokkuutta.

Siksi olemme kirjoittaneet tämän kirjan. Haluamme, että kirja toimii innoituksena, oppaana ja inspiraationa henkilöstöanalytiikan ja HR-tiedolla johtamisen hyötyihin ja toteuttamiseen. Olemme kirjoittaneet tämän kirjan organisaatioille, johtajille ja HR-ammattilaisille henkilöstön johtamisen ja ymmärtämisen tueksi. Kirja tarjoaa näkökulmia siihen, *mitä* henkilöstöanalytiikka ja HR-tiedolla johtaminen ovat, *miksi* niihin kannattaa panostaa, sekä myös käytännön esimerkkejä ja neuvoja siitä, *miten* niitä voidaan toteuttaa omassa organisaatiossa.

Kirjan ensimmäisessä luvussa esittelemme henkilöstöanalytiikan sekä HR-tiedolla johtamisen. Tämän jälkeen käymme HR-analytiikkaprojektin vaiheet läpi: aloitamme valmisteluvaiheesta (toinen luku), siirrymme sen jälkeen datan keräykseen liittyvien aiheiden pariin (kolmas luku) sekä esittelemme datan analysointia koskevia käytäntöjä ja suosituksia (neljäs luku). Poiketen muusta tätä aihetta koskevasta kirjallisuudesta meidän kirjamme ei pääty datan analysointiin. Analytiikkaprojektikaan ei pääty siihen. Siksi kerromme viidennessä luvussa, mitä tulosten saamisen jälkeen tapahtuu ja miten muutosta johdetaan organisaatiossa vaikuttavasti. Viimeisessä luvussa käsittelemme henkilöstöanalytiikan ja HR-tiedolla johtamisen tulevaisuutta sekä pohdiskelemme HR:n roolia tulevaisuuden organisaatioissa.

Esittelemme kirjassamme suomalaisia edelläkävijäyrityksiä, joissa henkilöstöanalytiikkaa hyödynnetään työntekijäymmärryksen lisäämiseksi, työn sujuvoittamiseksi tai tiedolla johtamisen kulttuurin luomiseksi. Case-yrityksiksi on valikoitunut suomalaisia eri alojen

yrityksiä, joilla on kerrottavanaan henkilöstöanalytiikkaan tai HR-tiedolla johtamiseen liittyviä innostavia tarinoita.

Esittelemme liikkeenjohdon konsultointiyritys People Geeksin lemmikkieläintarvikeketju Mustille ja Mirrille toteuttaman projektin, jossa vastattiin kysymykseen, miten voidaan varmistaa, että kaupassa on oikea määrä henkilöstöä asiakasmäärään nähden. Tietoliikenneyhtiö Nokia tarjoaa meille kurkistuksen työhyvinvointia ja asiakastyytyväisyyttä koskevaan projektiinsa vastaamalla kysymykseen, miten sen henkilöstö voi. Terveyspalveluyritys Terveystalo puolestaan esittelee erään ammattiryhmän ennakoivan poistuma-analyysin, joka vastaa kysymykseen, mitkä tekijät datassa ennakoivat henkilön lähtemistä. Rekrytointiin ja henkilöarviointeihin erikoistunut yritys MPS tarjoaa meille työkaluja tiedolla johtamisen kulttuurin kehittämiseen, ja S-ryhmä esittelee, miten siellä on ryhdytty edistämään tiedolla johtamisen ja analytiikan osaamista HR-ammattilaisille.

Jokaisen luvun alussa me kirjoittajat esitämme omaa pohdintaamme luvun aiheesta. Nämä pohdinnat ovat olleet kirjan toteuttamisen lähtökohtana.

Elämme niin kuin opetamme ja olemme nojautuneet aikaisempaan tutkimukseen kirjaa kirjoittaessamme. Kaikki lähteet löytyvät kirjan lopusta, jaoteltuna lukujen mukaan. Henkilöstöanalytiikka on monisäikeinen aihe, johon liittyy paljon erityisosaamista eri aloilta, esimerkkinä mainittakoon vaikkapa tietosuoja-asiat. Koska emme ole kaikkien näiden alojen asiantuntijoita, suosittelemme, että täydennät osaamistasi kirjamme jälkeen näillä aiheilla ja otat henkilöstöanalytiikkaprojektien toteuttamiseen mukaan näiden alojen ammattilaisia.

Kirjasta löytyy myös tietolaatikoita, jotka tarjoavat syventävää tietoa tekstin teemoihin.

Tämä kirja on suunnattu organisaatioille, jotka haluavat oppia ymmärtämään henkilöstöään ja sen tekemää työtä paremmin. Haluamme muuttaa suomalaisten organisaatioiden suhtautumisen

henkilöstöanalytiikkaan ja rakentaa työelämää, jossa työntekijäy-
märrys ja hyvinvointi ovat pääosassa.

Jaana Saramies ja Maria Törnroos

KIITOKSET

Kiitämme kaikkia tämän tietokirjan syntymisessä auttaneita:

- Case-organisaatioidemme yhteyshenkilöt Jonathan Rasmus (MPS), Mark Hayton (Nokia), Riina Hellström (People Geeks), Mikko Järvinen (SOK), Minttu Sinisalo ja Sari Petäjänie-mi-Soininen (Terveystalo): teidän ansiostanne tämä kirja on paljon havainnollisempi!
- Faktantarkistajamme toimitussihteeri ja tuottaja Mira Honkavaara, psykometriikan yliopisto-opettaja Jari Lipsanen, tietosuoja-asiantuntija ja tietokirjailija Leena Puranen, muutosammattilainen Reetta Rajala: teidän avullanne vältimme karikat ja voimme olla varmoja myös ydinosaamisemme ulkopuolisten faktojen paikkansapitävyydestä.
- Koelukijamme Pauli Dahlbom, Laura Hannola, Annika Heino, Hanna Hyytiäinen, Timo Miiluniemi, Saija Tirkkonen: ohjasitte meitä oikeaan suuntaan ja piditte lukijoidemme puolia.
- Alma Talentin Suvi Aalto ja Hanna Virusmäki: uskoitte meihin ja kaivoitte raakileesta esiin timantin.

Jaanan henkilökohtaiset kiitokset

Kiitos puolisoni Antero, ilman sinua en pystyisi unelmoimaan suuria ja saavuttamaan tähtiä. Omistan kirjan tyttärillemme Auralle, Kaislalle ja Viljalle: tekin voitte saavuttaa mitä tahansa, kun niin päätätte. Kiitos henkilökohtaisille tukiverkoilleni niin perhepiirissä (varsinkin sisko, äiti, isä ja anoppi) kuin ystävien keskuudessa (paikalliset ”pisnesmammat”, Piilo-osaajat ja muut läheiset). Kiitos LinkedIn ja ammatillinen verkostoituminen, kun toitte Marian ideoineen elämäni, ja kiitos Maria, kun otit minut mukaan unelmaasi!

Marian henkilökohtaiset kiitokset

Olen kiitollinen perheelleni tuesta kirjoitusprosessin aikana. Denna bok är tillägnad Ellen och Oliver. Kiitos myös ystävilleni horjumattomasta luottamuksesta ja tsempeistä etenkin hetkinä, jolloin usko itseeni horjui. Kiitos Sanna ja Minna Kirjoita tietokirja! -kurssin aikana (ja sen jälkeenkin) antamastanne valmennuksesta ja kommenteista tekstiini. Kurssin avulla löysin itsestäni tietokirjailijan, ja mikä tärkeämpää, löysin oman ääneni kirjailijana. Kiitos Jaana, että vastasit kyllä ja lähdit toteuttamaan tätä pähkähullua ideaa kanssani – ilman sinua unelmas-tani ei olisi tullut totta!