

Milja Kautiainen

# HENKILÖSTÖJOHTAMISEN MITTAREIDEN TARPEIDEN SELVITYS JA KEHITTÄMINEN MIPRO OY:LLE

Opinnäytetyö

Tradenomi YAMK

Tulevaisuuden liiketoiminnan johtaminen

2024



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Tradenomi (ylempi AMK)
Tekijä/Tekijät	Milja Kautiainen
Työn nimi	Henkilöstöjohtamisen mittareiden tarpeiden selvitys ja kehittäminen Mipro Oy:lle
Toimeksiantaja	Mipro Oy
Vuosi	2024
Sivut	82 sivua, liitteitä 4 sivua
Työn ohjaaja(t)	Piritta Parkkari

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitä henkilöstöjohtamisen mittareita Mipro Oy:n johto- ja esihenkilöt tarvitsevat päivittäisen johtamisen ja esihenkilöityn tueksi. Henkilöstöjohtamisen mittarit ovat melko uusi asia toimeksiantajan arjessa ja niitä on aikaisemmin hyödynnetty lähinnä HR:n omassa sekä la-  
kisääteisessä raportoinnissa.

Tutkimuksen tavoitteena oli rakentaa henkilöstöjohtamisen mittaristo johto- ja esihenkilöiden sekä HR:n käyttöön. Opinnäytetyön päätutkimuskysymys oli, kuinka henkilöstöhallinnon raportointia voidaan kehittää Mipro Oy:lla. Ensimmäinen alatutkimuskysymys oli, mitä tietoa yrityksen johto, esihenkilöt ja HR tarvitsevat henkilöstöhallinnon päätöksenteon tueksi ja ymmärryksen lisäämiseksi. Toinen alatutkimuskysymys oli, mitä henkilöstöjohtamisen mittariston tarpeita nousee esille henkilöstöstrategiasta.

Teoreettinen viitekehys koostui henkilöstöjohtamisen sekä henkilöstöjohtamisen mittareiden teoriasta. Tutkimus toteutettiin laadullisilla tutkimusmenetel-  
millä. Mipro Oy:n henkilöstöstrategiasta tehtiin dokumenttianalyysi, jonka avulla pyrittiin löytämään strategiaan kytkettyjä mittaustarpeita. Tämän lisäksi teemahaastattelussa haastateltiin 11 johto-, HR- ja esihenkilöä, tavoitteena löytää vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuksen tuloksena syntyi rakennettu henkilöstöjohtamisen mittaristo Power BI-järjestelmään. Analyysin perusteella valittiin mittarit, minkä jälkeen oleellista oli selvittää, pystytäänkö mittaustarpeisiin vastaamaan olemassa olevalla datalla. Mittaristoon valitut mittarit mittaavat henkilöstön määrää eri tavoilla sekä kokoaikaisen vastaavuuden (FTE), sairauspoissaolo- ja terveysprosentin, lähtövaihtuvuuden sekä tuottavuuden liikevaihtona liiketoimintayksiköittäin. Näiden lisäksi mittaristosta löytyy mittari kuvastamaan keskiarvopalkkoja, rekrytoinnin kustannuksia, ylityötunteja sekä yleisnumerolle ja projekteille kirjattuja tunteja.

Nämä 10 erilaista mittaria rakennettiin Power BI-järjestelmän pääkäyttäjän ja henkilöstötietojärjestelmän pääkäyttäjän kanssa yhteistyössä. Mittariston rakentaminen oli opettavaista ja onnistui hyvin. Valmiissa mittaristossa johto-, HR- ja esihenkilöillä on käytössään visualisoitu työpöytä näkymä, jota he pystyvät hyödyntämään omassa työssään.

**Asiasanat:** henkilöstöjohtaminen, raportointi, järjestelmät, henkilöstöstrategia

Degree title	Master of Business Administration
Author (authors)	Milja Kautiainen
Thesis title	Development of human resource management indicators for Mipro Oy
Commissioned by	Mipro Oy
Time	2024
Pages	82 pages, 4 pages of appendices
Supervisor	Piritta Parkkari

## ABSTRACT

The objective of the thesis was to find out what indicators of human resource management Mipro Oy's managers and supervisors need to support day-to-day management and supervisor work. The aim of the study was to build a human resource management instrument cluster for the use of management and supervisors as well as HR. The main research question of the thesis was how to develop HR reporting at Mipro Oy. The first sub-research question was what knowledge is needed by the company's management, supervisors, and HR to support decision-making in human resource management and to increase understanding. Another sub-research question was what needs of the HR management indicators arise from the personnel strategy.

The theoretical framework consisted of the theory of human resource management and human management indicators. The study was carried out using qualitative research methods. A documentary analysis of Mipro Oy's personnel strategy was conducted to find measurement needs connected to the strategy. In addition to this, 11 managers, HR staff members and supervisors were interviewed in a theme interview, with the aim of finding answers to the research questions.

As a result of the study, a built-in HR management dashboard was created for the Power BI system. The indicators selected for the instrument panel measure the number of personnel in different ways and the full-time equivalence, the percentage of sick leave and health, the turnover of the output turnover and productivity by business unit. In addition to these, the indicators include a meter to reflect average salaries, recruitment costs, overtime hours and hours recorded for the general number and projects.

After this, 10 different indicators were built in cooperation with the administrators of the Power BI and the HR systems. In the completed instrument cluster, the management, HR and supervisory staff have a visualized desktop view at their disposal to utilize in their own work.

**Keywords:** human resource management, reporting, systems, personnel strategy

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	OPINNÄYTTEEN TOTEUTUS .....	7
2.1	Opinnäytetyön tavoite .....	7
2.2	Tutkimusongelma .....	8
2.3	Opinnäytetyöprosessi .....	9
3	TUTKIMUSMENETELMÄ .....	10
3.1	Tapaustutkimus .....	10
3.2	Laadullinen tutkimusmenetelmä .....	11
3.3	Teemahaastattelu .....	12
3.4	Dokumenttianalyysi.....	13
4	HENKILÖSTÖJOHTAMISEN JA MITTAAMISEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS ....	14
4.1	Henkilöstöjohtaminen .....	15
4.1.1	Henkilöstöjohtamisen tavoitteet .....	15
4.1.2	Työntekijälähtöinen johtaminen .....	17
4.1.3	Työhyvinvointi .....	18
4.1.4	Henkilöstöstrategia .....	20
4.2	Henkilöstöjohtamisen mittarit .....	21
4.2.1	Henkilöstöjohtamisen mittaaminen .....	22
4.2.2	Tiedolla johtaminen.....	23
4.2.3	Yleisimpiä mittareita.....	25
4.2.4	Henkilöstötietojärjestelmät ja Power BI.....	28
4.2.5	Master data ja tietoturvallisuus .....	30
4.2.6	HR-analytiikka ja raportointi .....	32
5	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY .....	34
5.1	Toimeksiantaja.....	34
5.2	Nykytilanne .....	35
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET .....	37

6.1	Henkilöstöstrategiasta nousevat tarpeet.....	37
6.1.1	Sisällönanalyysin toteutus.....	38
6.1.2	Osaamisen hankinta ja kehittäminen .....	38
6.1.3	Yrityskulttuuri ja työnantajamielikuva .....	41
6.2	Johdon, esihenkilöiden ja HR:n tarvitsema tieto .....	42
6.2.1	Sisällönanalyysin toteutus.....	43
6.2.2	Henkilöstötiedon hyödyntäminen omassa työssä .....	46
6.2.3	Henkilöstöjohtamisen vaikutukset liiketoimintaan .....	48
6.2.4	Henkilöstöstrategia .....	52
6.2.5	Henkilöstöjohtamisen mittaamisen tarpeet tulevaisuudessa .....	53
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	58
7.1	Henkilöstöstrategista ja haastatteluista nousseet mittaustarpeet .....	58
7.1.1	Tarpeet, joihin voidaan vastata mittaamalla tällä hetkellä .....	59
7.1.2	Tarpeet, joihin ei voida vastata mittaamalla .....	61
7.2	Valitut henkilöstöjohtamisen mittarit ja niiden rakentaminen.....	65
7.2.1	Henkilöstömäärien mittaaminen.....	66
7.2.2	Terveyden tunnusluvut, vaihtuvuus ja tuottavuus .....	68
7.2.3	Keskiaarvopalkat, rekrytointi, ylityöt ja kirjatut tunnit.....	72
7.3	Luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimusehdotukset.....	74
8	LOPUKSI .....	77
	LÄHTEET.....	79

## KUVALUETTELO

## LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun runko

Liite 2. Tietosuojailmoitus

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mitä henkilöstöjohtamisen mittareita Mipro Oy tarvitsee päivittäisen henkilöstöjohtamisen sekä päätöksenteon tueksi. Tavoitteena on luoda yrityksen käyttöön mittaristo, joka syntyy opinnäytetyön tuloksena. Henkilöstöjohtamisen mittareiden käyttö on yleistynyt yrityksissä viime vuosien aikana, mutta tietoa hyödynnetään vielä varsin harvassa yrityksessä (Sripathi & Madhavaiah 2018). Kyseessä on melko uusi toimintamalli, ja tiedon hyödyntäminen on systemaattista ja pitkäjänteistä työtä.

HR-tiedolla johtamisen avulla halutaan saada ymmärrystä siitä, mitkä asiat työntekijät kokevat tärkeiksi. Tätä kutsutaan myös työntekijäymmärryksi. Sen avulla halutaan selvittää, mikä motivoi, sitouttaa ja tuo hyvinvointia. Tarkoituksena on luoda yritykseen toimintaympäristö, jossa voidaan kokea hyvinvointia ja tuottaa tulosta. (Saramies & Törnroos 2021, 39.) Mittaamisen avulla voidaan tuottaa systemaattista tietoa päätöksentekoon, jotta päästään parempiin johtopäätöksiin (Huuhka 2022, 175).

Opinnäytetyön aihe nousi keskusteluun työyhteisössä kartoittaessa kehittämistarpeita. Esille nousi, että henkilöstöjohtamisen mittareiden tarpeiden kartoittaminen ja niiden käyttöönotto on iso kehityskohde, sillä tällä hetkellä yrityksen johdon saama tieto henkilöstöstä on hyvin minimaalista ja manuaalisen raportoinnin varassa. Tarkemman tason raportointi koettaisiin tärkeäksi palvelemaan niin liiketoimintoja kuin esihenkilöitäkin. Myös henkilöstöammattilaiset kokevat tarvitsevansa tarkempaa tietoa siitä, mikä yrityksen henkilöstön tilanne on. Tulevaisuuden työelämässä myös henkilöstöjohtamisessa koetaan muutoksia ja isona muutoksena esille nousee henkilöstöön liittyvän tiedon hallinta eli henkilöstöanalytiikan osaaminen (Viitala 2021, 210).

Tutkimuksen toteutus tehdään laadullisella tutkimusmenetelmällä eli teemahaastattelujen sekä dokumenttianalyysin avulla. Teemahaastattelut toteutetaan yrityksen ja liiketoimintojen johtajille, esihenkilöille sekä henkilöstöosastolle. Heidän näkemyksensä siitä, mitä he tarvitsevat työn, päätöksenteon sekä työntekijäymmärryksen lisäämisen tueksi ovat tärkeitä, sillä mittaristo

luodaan heidän käyttöönsä sekä tarpeita vastaamaan. Dokumenttianalyysia tehdään yrityksen henkilöstöstrategiasta, jossa mittaamisen tarve on nostettu ensimmäistä kertaa myös strategiaan. Pitkäjänteisen tuloksen varmistamiseksi on luonnollista tuoda henkilöstöstrategia osaksi tutkimusta. Näiden tietojen pohjalta valitaan kehitettävät mittarit ja luodaan mittaristo yrityksen käyttöön. On tärkeää kuitenkin huomioida, kun henkilöstöjohtamisen mittarit otetaan käyttöön, vaatii niiden hyödyntäminen jatkuvaa kehittämistä, jotta tieto vastaa jatkuvasti yrityksen tarpeita.

Teoreettisen viitekehyksen ensimmäisessä pääluvussa käsitellään henkilöstöjohtamista, josta puhutaan nykyisin paljon myös henkilöstövoimavarojen johtamisena. Näiden lisäksi luvussa käsitellään työntekijälähtöistä johtamista, työhyvinvointia sekä henkilöstöstrategiaa. Toisessa pääluvussa keskitytään henkilöstöjohtamisen mittareihin, tiedolla johtamisen periaatteisiin sekä käydään läpi yleisimmin käytettyjä mittareita. Myös henkilöstötietojärjestelmät ja Power BI sekä master data ja siihen liittyvä tietoturvallisuus kuuluvat toiseen pääluvuun. Viimeisenä luvussa käsitellään HR-analytiikkaa sekä siihen liittyvää raportointia.

## **2 OPINNÄYTTEEN TOTEUTUS**

Toisessa luvussa käydään läpi opinnäytetyön toteutusta. Luvussa 2.1 on asetettuja tavoitteita sekä luvussa 2.2 on kerrottu opinnäytetyön kehittämistehtävä ja tutkimusongelmat. Viimeisessä luvussa 2.3 on avattu opinnäytetyöprosessin kulkua.

### **2.1 Opinnäytetyön tavoite**

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda henkilöstöjohtamisen mittaristo Mipro Oy:n käyttöön. Osana tutkimusta on tarkoitus selvittää, mitkä henkilöstöjohtamisen mittarit ovat hyödyksi yrityksen liiketoiminnoille, esihenkilöille ja johdolle päätöksenteon tueksi sekä lopuksi rakentaa tutkimuksen perusteella tarvittava mittaristo käytettäväksi Power BI-järjestelmään.

Henkilöstöjohtamisen mittarit nousivat esille yrityksen omista tarpeista nykyaikaa HR-raportointia- ja analytiikkaa. Esihenkilöille, johdolle ja HR:lle haluttiin saada yksinkertainen työpöytä näkymä, josta monet nykyisin manuaalisesti

raportoidut asiat ja tarpeet olisi helposti käytettävissä ja tieto helposti saatavilla. Kyseessä on tapaustutkimus, jonka lopputuloksena syntyy uusi ja käytönotettu mittaristo yrityksen henkilöstöjohtamisen raportointia varten.

Yrityksen henkilöstö- ja tuotantostrategia päivitettiin keväällä 2023, ja henkilöstöjohtamisen mittaaminen kytkettiin näihin strategioihin ensimmäistä kertaa. Henkilöstöstrategiassa esille nousevat mittaamisen tarpeet tullaan hyödyntämään myös opinnäytetyössä. Henkilöstöstrategia syntyi molempien liiketoimintojen strategioiden (raideliiketoiminta sekä vesi- ja energiahuolto) pohjalta, jotka päivitettiin samoihin aikoihin. Strategiassa ei määritelty aikaisemmin henkilöstöjohtamisen mittareita tai tiedolla johtamista, eli nämä olivat uusia asioita strategioissa.

Opinnäytetyön tekijä työskentelee Miprolla projektikontrollerin tehtävissä ja tehtäviin kuuluu mm. talouden ja projektien tilanteen raportointi Power BI:n avulla. Aihe valikoitui, koska opinnäytetyön tekijä kokee, että hänellä on nykyisen työtehtävien perusteella mahdollista lähteä kehittämään HR-raportointia yhdessä Power BI-järjestelmän pääkäyttäjän kanssa. Työkokemus painottuu taloushallintoon mutta opinnäytetyön tekijällä on innokkuutta laajentaa osaamista myös henkilöstöjohtamisen puolelle, jonka vuoksi tämä aihe kehittää opinnäytetyön tekijän ammatillista osaamista toivottuun suuntaan.

## **2.2 Tutkimusongelma**

Lähtökohta tutkimuksessa on, että on olemassa ongelma, johon täytyy saada ratkaisu. Tutkimusongelman tulee olla perusteltavissa, jotta voidaan tietää sen olevan niin arvokasta tietoa, että sitä voidaan tutkia. Tutkimusongelmat muutetaan tutkimuskysymyksiksi. (Seppola 2023, 11.) Tutkimuskysymykset- ja tavoitteet tulevat olla selkeästi määritelty tutkimuksen rajauksen ja saumattoman etenemisen varmistamiseksi. Tutkimuksessa on tarkoitus tuottaa uutta tietoa teoreettisen viitekehyksen avulla. (Vilka 2021, 34.)

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on, kuinka henkilöstöhallinnon raportointia voidaan kehittää Mipro Oy:lla. Ensimmäinen alatutkimuskysymys on, mitä tietoa yrityksen johto, esihenkilöt ja HR tarvitsevat henkilöstöhallinnon päätöksenteon tueksi ja ymmärryksen lisäämiseksi. Toinen alatutkimuskysymys on,

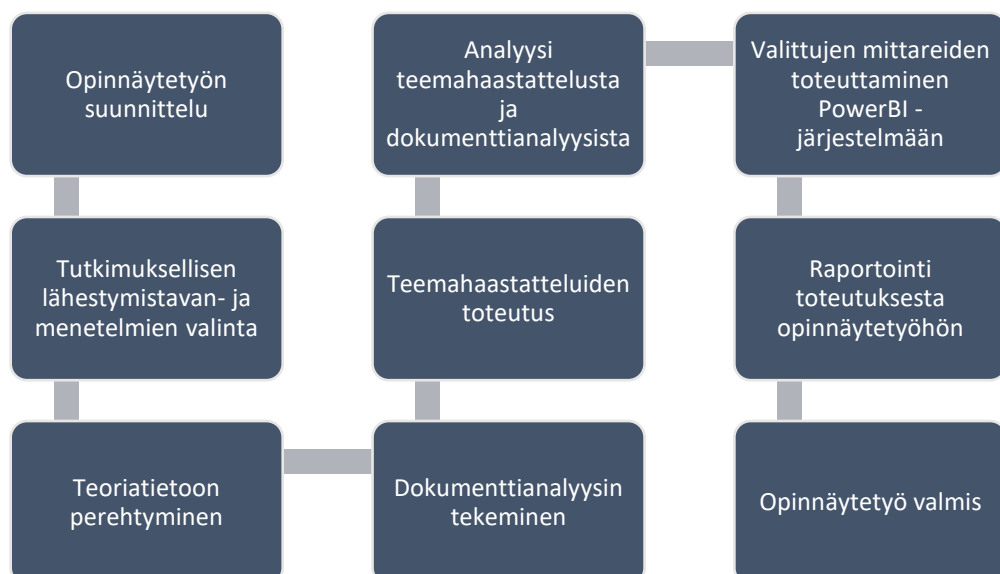


mitä henkilöstöjohtamisen mittariston tarpeita nousee esille henkilöstöstrategiasta. Opinnäytetyö on rajattu koskemaan vain Mipron kehitystarpeita henkilöstöjohtamisen mittareissa, ja opinnäytetyön ulkopuolelle jäävät esimerkiksi talouden mittarit, joille voisi myös nousta kehittämistarpeita. Rajauksen ulkopuolelle jäävät myös dokumenttianalyysi tuotantostrategiasta eli opinnäytetyössä keskitytään vain henkilöstöstrategiaan.

Kun tutkimusongelma on selvillä, tulee tutkimusmenetelmät valita siihen perustuen, mihin kysymyksiin etsitään vastauksia. Tieteelliset periaatteet tulee huomioida tutkimusmenetelmien luotettavuutta arvioitaessa. Lähtökohta kehittämiseen on yleisesti ottaen käytännössä tapahtuvaa verrattuna tutkimusongelmien ratkaisuun. Kehittämisessä olennaista on selvittää, onko kehittämislle jokin tarve, halutaanko ylläpitää kehittämiseen liittyviä asioita vai halutaanko arvioida tavoitteiden toteutumista. (Toikko & Rantanen 2009, 18.)

### 2.3 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyöprosessi on saanut alkunsa tammikuussa 2023, kun opinnäytetyöntekijä lähti kartoittamaan yrityksen kehityskohteita ja mahdollista opinnäytetyön aihetta. Tarve henkilöstöjohtamisen mittareiden kehittämiseen nähtiin selkeänä ja se vastasi myös opinnäytetyön tekijän kiinnostuksen kohteita. Tästä tehtiin pian tutkimussuunnitelma ja sopimus, ja opinnäytetyö saatiin käyntiin teoreettiseen viitekehykseen tutustumisella.



Kuva 1. Opinnäytetyön prosessi

Opinnäytetyön koko prosessia on kuvattu kuvassa 1. Kehittämistyötä tehdään organisaatiossa pääosin HR-asiantuntijan sekä business controllerin kanssa. Business controllerin kanssa tehtävä yhteistyö on erityisen tärkeää, koska hänellä on osaaminen pääkäyttäjän roolissa Power BI-järjestelmään ja sen määrittelyyn. Opinnäytetyön tekijän rooli tässä on tietää, mitä halutaan mitata ja millä tiedoilla, jotta business controller tietää, mitä dataa viedään käytäntöön.

### **3 TUTKIMUSMENETELMÄ**

Kolmannessa luvussa käsitellään tutkimusmenetelmiä. Tässä tutkimuksessa käytettävää lähestymistapaa eli tapaustutkimusta käydään läpi luvussa 3.1 ja tutkimuksessa käytettävää tutkimusmenetelmää eli laadullista tutkimusta luvussa 3.2. Luvussa 3.3 ja 3.4 käydään läpi tutkimuksessa käytettäviä tutkimusmenetelmiä eli teemahaastattelua sekä dokumenttianalyysia.

#### **3.1 Tapaustutkimus**

Tapaustutkimukselle ominaista on kuvauksen tuottaminen, ilmiön selittäminen, teorian testaaminen sekä teorian luominen. Aineiston keräämisen vuoksi on tärkeää määritellä tutkimuskohde, jossa on huomioita tutkittavan ilmiön ja tapauksen määrittely. Tapaustutkimuksessa tulee hyödyntää tutkimussuunnitelmaa suuntaa ohjaavana tekijänä, jossa keskeisenä asiana ovat tutkimuskysymykset sekä tutkittavan ilmiön teoria. Näin johtopäätösten tekeminen helpottuu. (Seppola 2023, 81.)

Lähestymistapa tässä opinnäytetyössä on tapaustutkimus. Tapaustutkimus valikoitui siksi, että opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa kehittämissuhteita ja tarkoitus on luoda tietoa yrityksen omasta toimintaympäristöstä. Tapaustutkimuksen tarkoitus on luoda tarkkaa ja yksilöityä tietoa tutkinnan kohteesta, jolloin halutaan saada syvempi ymmärrys mahdollisimman todellisessa toimintaympäristössä (Ojasalo ym. 2015, 52).

Tapaustutkimuksen perusajatuksena on, että tiivistetystä joukosta saadaan niin paljon tietoa kuin mahdollista, sen sijaan että tietoa saataisiin isosta joukosta vain minimaalisesti. Tapaustutkimuksen avulla halutaan vastata kysymykseen ”miten?” ja ”miksi?” eikä sen avulla haluta yleistettyä tietoa vaan

keskittyä paikalliseen kehittämiseen tuottamalla uutta ymmärrystä. (Ojasalo ym. 2015, 52–53.)

Opinnäytetyössä on tarkoitus teemahaastattelun avulla saada yrityksen johdolta ja liiketoiminnoilta tietoa siitä, mitä henkilöstöjohtamisen mittareita tarvitaan niin työn tekemisen kuin päätöksenteon tueksi. Tämän tiedon pohjalta tarkoituksena on kehittää yrityksen käyttöön uusi henkilöstöjohtamisen mittaristo, jossa hyödynnetään myös henkilöstöstrategiasta tulevaa tietoa ja sen vuoksi tapaustutkimus on luonnollinen valinta tähän tutkimukseen.

### **3.2 Laadullinen tutkimusmenetelmä**

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla halutaan tutkia tapahtumia ja toimintaa ja saada ymmärrystä siitä. Tämän vuoksi sitä kutsutaan myös ymmärtäväksi tutkimukseksi. Tähän tutkimusmenetelmän liittyy vahvasti tutkittavana oleviin eläytyminen sekä heidän ajatuksiinsa, arvoihin, motiiveihin ja tunteisiin perehtyminen. Kyse on inhimillisestä toiminnasta, joka tuo laadulliseen tutkimukseen aina subjektiivista näkemystä, joka näkyy tutkijan ja tutkittavien omina aikomuksina sekä päämäärinä. Laadullinen tutkimus sopii tilanteeseen, jossa halutaan ymmärtää moniulotteista ilmiötä tarkemmalla tasolla. Tutkimusmenetelmällä voidaan saada vastauksia tutkimuskysymyksiin, jotka on muotoiltu kysymyksin miten tai miksi. (Seppola 2023, 60.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmä on laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimusmenetelmä toteutetaan teemahaastattelulla sekä dokumenttianalyysillä. Teemahaastattelut toteutetaan yrityksen esihenkilöille, johdolle ja HR:lle. Dokumenttianalyysissä hyödynnetään henkilöstöstrategiaa, koska halutaan selvittää, mitä mittaamisen tarpeita henkilöstöstrategiasta nousee. Laadullinen tutkimusmenetelmä valikoitui tähän tutkimukseen, koska halutaan saada tarkkaa ymmärrystä siitä, mitä mittareita koetaan tarpeellisiksi. Tilastollinen tutkimusmenetelmä ei olisi tuottanut vastauksia haluttuihin tutkimuskysymyksiin.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen teoria eli teoreettinen viitekehys on merkittävässä roolissa tutkimuksen kannalta, myös metodien, tutkimusetiikan ja luotettavuuden näkökulmasta. Teoreettisessa viitekehyksessä on tärkeää

tuoda esiin käsitteitä ja niiden välisiä merkityksiä toisiinsa. Tässä onkin hyvä muistaa jakaa ilmiö kahteen osioon: se mitä tutkittavasta asiasta jo tiedetään sekä metodologiasta, joka ohjaa tutkimuksen muodostamista. (Tuomi & Sara-järvi 2018, 19.)

### **3.3 Teemahaastattelu**

Teemahaastattelua kutsutaan myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi, koska kyse on strukturoimattoman ja lomakehaastattelun välimuodosta. Teemahaastattelussa on tarkoituksena jakaa keskusteltavat asiat teemoihin, jolloin haastateltava saa vastata vapaasti kysymyksiin. Haastattelijalla on mahdollisuus ohjata keskustelua ja kysyä lisäkysymyksiä tilanteen mukaan sekä teemahaastattelu antaa vapaamman mahdollisuuden erilaisiin tulkintoihin vuorovai-  
kutuksen aikana. Teemat kuitenkin ohjaavat keskustelua, jolloin saadaan vastauksia haluttuihin asioihin. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 47–48.)

Kun lähdetään kartoittamaan tarvittavia mittareita, on siihen paras lähestymis-  
tapa laadullinen tutkimusmenetelmä teemahaastattelun avulla. Teemahaastat-  
telulla voidaan ohjata keskustelun kulkua teemojen avulla ja haastattelussa  
voidaan ottaa keskusteluun myös teoretiedon kautta esille nousseet henkilös-  
töjohtamisen mittarit ja niiden käyttötarkoitus. Haastattelua varten laaditaan  
myös tietosuojaseloste. Teemahaastattelu sopii tutkimusmenetelmäksi, jos  
halutaan henkilökohtaista näkemystä, tutkittavaa halutaan haastaa tai häneltä  
halutaan saada selityksiä ja kehiteltyjä vastauksia (Seppola 2023, 63).

Teemahaastattelussa haastateltavat valittiin etukäteen sen mukaan, onko  
haastateltava joko esihenkilö-, johto-, -tai henkilöstöammattilaisen asemassa ja  
siten tarvitsisi työnsä tueksi henkilöstöjohtamisen mittareita. Tarkoituksena on  
selvittää, millä tavalla työntekijäymmäystä voitaisiin lisätä, millaisia haasteita  
liiketoiminnassa on henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, minkälaista lisätietoa  
kaivataan työn tueksi sekä mitä haasteita työntekijät kokevat. Näistä luodaan  
teemat, joiden pohjalta haastattelua käytiin yksilöhaastatteluin. Haastattelun  
runko eli teemat ja avustavat kysymykset löytyvät liitteestä 1. Teemahaastat-  
teluihin valittiin noin 10 haastateltavaa eri liiketoiminnoista.

Haastattelu nauhoitettiin, minkä jälkeen se litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi, jolloin johtopäätösten tekeminen helpottui. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen analyysi voidaan nähdä kolmessa vaiheessa: kuvailu, luokittelu ja yhdistely. Kuvailussa pyritään löytämään yhteneväisiä asioita vastaamalla kysymyksiin kuka, mikä, missä tai milloin. Tämän jälkeen tulee merkittävä osa analyysia, eli luokittelu. Luokittelun avulla voidaan tehdä aineiston keskinäisiä vertailuja sekä tunnistaa yhteneväisyyksiä. Luokittelun apuna voidaan käyttää tutkimuskysymyksiä. Viimeisenä yhdistelyssä pyritään löytää haastattelussa esille nousseet samankaltaisuudet sekä toisiaan vastaavat ominaisuudet. Näissä voidaan hyödyntää graafisia kuvioita tai hyödyntämällä teoreettista tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 152–156.)

### **3.4 Dokumenttianalyysi**

Dokumenttianalyysissa ajatuksena on, että kirjallisessa muodossa olevasta aineistosta voidaan tehdä johtopäätöksiä (Ojasalo ym. 2015, 136). Tässä opinnäytetyössä aineistona toimii Mipro Oy:n henkilöstöstrategia, joka on päivitetty keväällä 2023. Uudistetussa henkilöstöstrategiassa on tuotu esille myös henkilöstöjohtamisen mittaamisen tarve, joten henkilöstöstrategia on luonnollista tuoda osaksi tutkimusta.

Henkilöstöstrategian päivittäminen on tehty työpajoissa, joissa opinnäytetyön tekijä on ollut myös mukana, mutta tätä osuutta ei ole dokumentoitu eikä se ole osana opinnäytetyötä. Tarkoituksena on ollut kuitenkin herättää ajatuksia siitä, mitä kaikkea henkilöstöjohtamisen mittareilla voidaan mitata. Dokumenttianalyysilla on tarkoitus selvittää henkilöstöstrategiaan kytkeytyneet mittaamisen tarpeet ja tuoda henkilöstöstrategia siten osaksi tutkimusta.

Dokumenttianalyysia on mahdollista tehdä joko sisällönanalyysillä tai sisällön erittelyllä. Opinnäytetyössä analyysi tehdään sisällönanalyysillä, jolla halutaan kuvailla asiakirjan sisältöä sanallisesti sekä löytää tekstistä erilaisia merkityksiä. Aineistoa käsitellään tekemällä loogisia johtopäätöksiä sekä tulkintoja. (Ojasalo ym. 2015, 137.)

Aineistolähtöinen sisältöanalyysissä tehdään ensin aineiston pelkistäminen, jonka avulla aineisto kootaan yhteen ja kiteytetään jakamalla aineisto pienempiin osiin. Tämän jälkeen aineisto ryhmitellään, jolloin samankaltaiset asiat tuodaan yhteen ja luokitellaan sen jälkeen samankaltaisuuksia kuvaavilla käsitteillä. (Vilka 2021, 132.) Viimeisenä abstrahoidaan, jolloin mukaan tuodaan teoretieto ja siihen yhdistetään tutkimuksen kannalta olennaiset käsitteet (Ojasalo ym. 2015, 139–140).

#### 4 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN JA MITTAAMISEN TEOREETTINEN VII- TEKEHYS

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu luvussa 4.1 henkilöstöjohtamiseen, työntekijälähtöiseen johtamiseen, työhyvinvointiin sekä henkilöstöstrategiaan liittyvästä teoretiedosta. Nämä ovat valikoituneet teoreettiseen viitekehukseen, koska erilaisilla johtamismenetelmillä voi olla vaikutusta työhyvinvointiin.



Kuva 2. Teoreettisen viitekehysten muodostuminen

Luvussa 4.2 perehdytään henkilöstöjohtamisen mittaamiseen ja tiedolla johtamisen perusteisiin. Näiden jälkeen käydään läpi yleisimpiä käytettyjä mittareita

sekä tutustaan siihen mistä tietoa saadaan, eli henkilöstötietojärjestelmistä ja missä se tullaan visualisoimaan, eli Power BI:ssa. Myös master data ja tietoturvallisuus on olennaista huomioida työn tekemisessä. Viimeisenä keskitytään HR-analytiikkaan ja raportointiin. Kuvassa 2 on tuotu yhteen, mistä aihealueista teoreettinen viitekehys muodostuu.

## **4.1 Henkilöstöjohtaminen**

Henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on varmistaa, että yrityksessä on optimoitu määrä resursseja suorittamassa työtehtäviä. Toinen tärkeä tehtävä on varmistaa ihmisten suorituskyky, joka muodostuu osaamisesta, motivaatiosta, sitoutumisesta sekä työhyvinvoinnista. Henkilöstöjohtamisessa on myös tärkeää huomioida taloudellinen näkökulma, eli henkilöstökustannusten hallitseminen on myös tärkeä osa henkilöstöjohtamista. Toiminnan vastuullisen varmistamiseksi henkilöstöjohtamisen tulisi toteutua lakeihin ja sopimuksiin nojaten. Jotta nämä kaikki asiat ovat kunnossa, luo henkilöstöjohtaminen myös mahdollisuuden liiketoiminnan kehittymiselle ja uudistumiselle. (Viitala 2021, 11.)

### **4.1.1 Henkilöstöjohtamisen tavoitteet**

Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on mahdollistaa yritykselle avaimet toiminnan toteuttamiseen henkilöstön näkökulmasta sekä saavuttaa liiketoiminnalliset tavoitteet. Henkilöstöjohtamiseen kuuluu erilaisia tehtäväalueita, joita on esitetty kuvassa 3. Kaikki alkaa suunnittelusta, jossa määritellään henkilöstöjohtamisen tavoitteita päämäärän saavuttamiseksi. Tämän jälkeen organisoidaan ja varmistetaan resursoinnin avulla, että päämäärät voidaan saavuttaa. Toteutuksessa tulee huomioida, miten suunnitellut asiat saadaan toteutettua käytännössä. Viimeisenä arvioidaan, kuinka toteutus onnistui ja saavutettiin tavoitteita. Näillä henkilöstöjohtamisen tehtäväalueilla on oleellista saavuttaa liiketoiminnalliset tavoitteet. (Viitala 2021, 12.)



Kuva 3. Henkilöstöjohtamisen tehtäväalueita (Viitala 2021, 12).

Henkilöstöjohtamisen sijaan viime vuosina on alettu puhumaan yhä enemmän henkilöstövoimavarojen johtamisesta, koska työntekijät halutaan nähdä voimavarana, joista halutaan ottaa hyöty irti resurssoinnin avulla (Viitala 2015, 20). Henkilöstövoimavarojen johtamista ohjaa liiketoiminnassa tehdyt strategiset valinnat eli päämäärät sekä tavoitteet, joiden pohjalta voi syntyä henkilöstöstrategia (Viitala 2014, 23). Cascio (1998) on määritellyt sen sijaan henkilöstöjohtamisen käsitteen niin, että se sisältää henkilöstövoimavarojen hankkimista, valitsemista, sitouttamista, kehittämistä sekä hyödyntämistä päämääränä niin työntekijät omat, kuin myös organisaation tavoitteet (Viitala 2021, 12). Tämän perusteella voidaan todeta, ettei henkilöstöjohtamisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen määrittelyllä ole suurta eroa ja siksi teoreettisessa viitekehyksessä keskitytään lyhyempään käsitteeseen eli henkilöstöjohtamiseen.

Henkilöstöjohtamisella halutaan hankkia, motivoida, ylläpitää, kehittää sekä palkita yrityksen ihmisiä. Henkilöstöjohtaminen on tärkeä osatekijä yrityksessä, jotta yritykseen saadaan houkuteltua työntekijöitä, mutta myös sitoutettua henkilöstöä motivoinnin ja kannustamisen keinoin sekä tarjoamalla mahdollisuuksia erinomaisiin työsuorituksiin. Tärkeää on, että hyvistä työsuorituksista pysytään myös palkitsemaan. Henkilöstöjohtamisella on myös tärkeä



rooli työntekijän tukemisessa. Työkykyä tulee kehittää ja ylläpitää työsuorituksen varmistamiseksi sekä työntekijän uraa tulee tukea ja arvostaa. (Kauhanen 2012, 16–17.)

Henkilöstöjohtamisen kustannuksia, tuloksellisuutta ja arvoa voidaan mitata ja arvioida henkilöstövoimavarojen laskentatoimen (*human resource accounting eli HRA*) avulla. Steven H. Appelbaumin ja Jamie Hoodin (2013) mukaan tämän laskentatoimen avulla voidaan saada tietoa päätöksenteon tueksi sekä henkilöstöstä syntyneiden kustannusten ja arvon perusteella määrittää myös yrityksen arvoa. Näiden lisäksi henkilöstöjohtamiseen voidaan lisätä tietoisuutta ja systemaattisuutta suuntaamalla ja motivoimalla johtoa oikeaan suuntaan. (Viitala 2021, 170.)

Henkilöstöjohtamista voidaan organisoida riippuen siitä, kuinka henkilöstöjohtamiseen liittyvät roolit toteutetaan yrityksessä. Oleellisimpia kysymyksiä riippuen yrityksen koosta on, halutaanko henkilöstötoimintoja keskittää vai hajauttaa, yhdenmukaistaa vai monimuotoistaa tai jopa tehdä itse, ulkoa ostamisen sijaan. (Viitala 2021, 29.) Tämän opinnäytetyön toimeksiantajalla henkilöstötoiminnot on keskitetty ja kaikki nämä toiminnot tuotetaan itse.

#### **4.1.2 Työntekijälähtöinen johtaminen**

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajan yksi motiivi kehittää henkilöstöjohtamisen mittareita on lisätä työntekijäymmärrystä. Tällä pyritään saamaan avaimia työntekijälähtöiseen johtamiseen. Työntekijäkokemus muodostuu työympäristöön liittyvistä kokemuksista sekä tulevaisuudennäkymistä. Näihin asioihin vaikuttavat yrityksen toimintakulttuuri, johtamiskäytännöt, työyhteisö- ja siellä koetut työskentelyolosuhteet. (Saramies & Törnroos 2021, 40.) Esihenkilön johtamistapa, joka on hyvää sekä tukee hyvinvoivaa henkilöstä, huomioi sen, että työntekijän kanssa halutaan keskustella sekä kuunnella heidän mielipiteitään. Ihmiset toimivat luontaisesti keskustellen, mutta huonosti käskyjä totellen. Osallistamisen avulla henkilöstöä saadaan sitoutettua, motivoitua sekä tuottamaan uusia näkökulmia. (Juuti 2015, 47.)

Työntekijäkokemuksen avulla voidaan johtaa työn voimavaroja sekä vaatimuksia, mutta edellytyksenä on, että kokemuspohja voidaan rakentaa yhdessä

työntekijän kanssa siten, että he ovat mukana aktiivisina osallistujina. Työntekijäkokemus voidaan nähdä johtamismallina, jonka avulla työntekijöiden motiivit nousevat keskeisesti esille. Työntekijäkokemuksen ja työntekijäymmärryksen johtaminen ei sovi kuitenkaan organisaatioihin, jossa johtamisen keskeisiä asioita ovat kontrolli ja johtokeskeisyys. Tämä tarkoittaa ajattelutapaa, jossa johtaja tietää parhaan tavan työn toteuttamiseen, mutta se on tässä työntekijälähtöisen johtamisen ajattelutavassa vanhanaikaista. On tärkeää, että kehittämistoimenpiteet keskustellaan ja kysellään työntekijöiltä, jotta tarpeet tulevat heidän näkökulmistaan. (Huhta & Myllyntaus 2021, 125.)

Tulosten aikaansaamiseksi ja onnistumisen edellytysten varmistamiseksi, työntekijäkeskeinen näkökulma on olennainen ja tarpeellinen. Työntekijöiden tarpeet on otettava huomioon muutosten viestinnässä sekä työntekijöiltä saadun palautteen perusteella, jota on myös osattava arvostaa. Vastuuta kehittämisestä voidaan siirtää työntekijöille niiden asioiden osalta, joissa heillä on vaikutus- tai kehittämismahdollisuutta. On kuitenkin hyvä muistaa, että johdon tukea tarvitaan, jotta yhteinen tavoite ja päämäärä on selkeä kaikille. (Huhta & Myllyntaus 2021, 126.)

#### **4.1.3 Työhyvinvointi**

Työhyvinvointi tulisi nähdä organisaatiossa osana normaalia johtamista eikä erillisenä johtamisen kontekstista. Se tulee integroida osaksi strategiaa, koska sen toteuttaminen liittyy niin moneen asiaan työyhteisössä. Työhyvinvointia voidaan kuvailla, että se on luotettava, hyvää tekevä sekä tuottava työ, jota voidaan toteuttaa ammattitaitoisesti oikein johdetussa yrityksessä. Työ on mielekästä ja palkitsevaa sekä se tukee henkilöiden oma elämänhallintaa. (Kauhanen & Hellström 2016, 26–27.) Koska työhyvinvointi on niin merkityksellinen osa johtamista, on perusteltua käsitellä sitä osana teoreettista viitekehystä. Työhyvinvoinnin mittareina voidaan käyttää työhyvinvointikyselyitä henkilöstölle, kehityskeskusteluita sekä arvioimalla riskejä ja vaaroja (Manka & Manka 2023, 78).



Kuva 4. Työhyvinvoinnin perustan lähtökohdat

Kuvassa 4 on tuotu esille, mistä lähtökohdista työhyvinvointi muodostuu. Nämä sisältävät työntekijöiden fyysisen, psyykkisen sekä sosiaalisen hyvinvoinnin. Työpaikassa, jossa on hyvinvoivat työntekijät, kokevat pystyvänsä vastaamaan työnantajan odotuksiin sekä vastaamaan liiketoiminnan tavoitteisiin. Menestyvän yrityksen takaavat hyvinvoivat työntekijät. Työn mielekkyys ja työntekijöiden jaksaminen voi käydä haastavaksi, mikäli oma rooli ja työn tavoitteet ovat epäselvät. Sen vuoksi on tärkeää tuntea merkityksellisyyttä omassa työssään. (Joki 2021, 151.)

Manka ja Mankan (2023, 69–70) mukaan Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulussa on tehty selvitys, jonka mukaan työhyvinvoinnista on alettu puhua työhyvinvointipääomana. Se rakentuu kolmesta osa-alueesta: yksilön inhimillisestä pääomasta, yhteisön toimivuudesta sekä sosiaalisesta pääomasta ja organisaation rakennepääomasta. Yksilölliset pääomat muodostuvat henkilön asenteista, tiedoista, taidoista sekä osaamisesta. Yhteisön toimivuuteen vaikuttavat työyhteisöstä saatava sosiaalinen tuki sekä esihenkilön ja alaisen väliset suhteet. Organisaation rakenteelliset pääomat muodostuvat tieto- sekä johtamisjärjestelmistä, yleisestä organisaatiokulttuurista ja siitä, kuinka paljon organisaatio haluaa panostaa kehittämiseen.

Työkykyjohtamisesta voidaan puhua, kun työnantaja ja työntekijä haluaa olla aktiivisesti tekemisissä toistensa kanssa työhyvinvoinnin sekä työkyvyn edistämiseksi. Peruslähtökohta on, että työntekijä huolehtii omasta hyvinvoinnistaan ja työnantaja tarjoaa tukitoimia sekä työkykyä aktiivisesti ylläpitäviä toimia. Työkykyjohtamisen perusajatus aktiivisen dialogin lisäksi on, että varhaisen tuen avulla pyritään ennaltaehkäisemään ongelmia. Myös sairauspoissaoloseurannasta on oltava yhteinen linjaus sekä työhön paluuta on tuettava aktiivisesti. Näiden lisäksi työterveyteen liittyvää yhteistyötä tulee kehittää ja tiedolla johtamisen sekä työkykyyn liittyvän johtamisen mittaamisella ja seurannalla voidaan varmistua työkykyjohtamisen tuloksellisuudesta. (Mannermaa 2022, 289.)

#### **4.1.4 Henkilöstöstrategia**

Henkilöstöstrategian on tarkoitus kytkeytyä yrityksen liiketoimintastrategiasta, jossa on huomioitu henkilöstöjohtamisen näkökulmat. Oleellista on tuoda esille tärkeimmät keinot ja periaatteet sekä tuoda konkreettiseksi ne toimenpiteet, jotka toteutuvat päivittäisessä henkilöstöjohtamisessa. Henkilöstöstrategiaan voi olla määritelty tulevaisuuden työvoimatarpeen, osaamisen, suorituskyvyn vahvistamisen sekä organisaatiokulttuurin edistämisen toimenpiteet. Ideaali tilanne onkin se, että henkilöstöjohtamisen voimavaroihin otetaan kantaa jo liiketoimintastrategiassa, jolloin strategiat kytkeytyvät toisiinsa saumattomasti. (Viitala 2021, 16.)

Muuttuvan toimintaympäristön myötä strategiaa voidaan kehittää rullaavasti eli jatkuvana prosessina, jolloin tarkoituksena on muuttaa ja kehittää strategiaa jatkuvasti. Keskeytymättömällä suunnittelulla voidaan myös muokata toimintaa sen mukaisesti, jolloin vaikutukset muutoksissa ja osaamistarpeissa on huomioitava. (Kaijala & Tolvanen 2020, 19–21.) Henkilöstöstrategiassa muotoutuu myös yrityksen henkilöstöpolitiikka pienemmällä ajanjaksolla. Henkilöstöpolitiikan tarkoitus on luoda yritykselle pelisäännöt, joita noudatetaan ja jonka tarkoituksena on tähdätä hyvään työntekijäkokemukseen. (Joki 2021, 21.)

Sen lisäksi että henkilöstöstrategia kytkeytyy liiketoimintastrategioihin, on henkilöstöstrategiaa suunniteltaessa huomioitava ulkoinen ja sisäinen ympäristö.

Ulkoisen ympäristön uhkia ja mahdollisuuksia kartoittaessa on hyvä huomioida väestörakennetta, toimialan uutta teknologiaa, työmarkkinatilannetta, toimialaa sekä yritysmaailmaa ylipäätään. Myös poliittisella tilanteella sekä lainsäädännöllä voi olla vaikutuksia. Sisäistä ympäristöä tarkasteltaessa on hyvä huomioida työntekijöiden perustiedot (määrä, ikärakenne jne.) sekä työntekijän kokemus. Yleiset asenteet työelämää kohtaan sekä tuottavuus ovat myös olennaista tietoa. Tärkeiksi asioiksi nousee myös työtyytyväisyys, yhteistyökykyisyys sekä sitoutuneisuus organisaatioon. (Kauhanen 2012, 23–25.)

Strategiassa tulisi ottaa kantaa myös henkilöstösuunnitteluun, sillä riippuen yrityksen liiketoiminnallisista tavoitteista, on henkilöstösuunnittelu keskeisessä roolissa osana toimintaa. Liiketoimintaa voidaan pienentää, kasvattaa tai pitää vakaana, joka luo muuttuvaa toimintaympäristöä henkilöstösuunnitteluun. Yrityksen olisi pystyttävä ennakoimaan tulevaisuuden työvoimatarpeita, mutta myös luomaan käsitys siitä, minkälainen tarjonta työmarkkinoilla on niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Jos alaa vaivaa työvoimapula, on varmistettava, että osaajat tulee rekrytoitua yritykseen töihin nopealla aikataululla. (Joki 2021, 23.)

Henkilöstöstrategian on kuitenkin oltava enemmän kuin pelkkä mainos. Sen on myös varmistettava, että yrityksen työntekijöillä on oikeat valmiudet ja taidot tukea organisaation strategisia tavoitteita. Tämän lisäksi ihmisten asenteita ja käyttäytymistä on pidettävä riittävinä ja palkitsevina. Myös henkilöstöhallinnon itsessään on oltava rakenteeltaan henkilöstöstrategiaa tukeva. Siksi henkilöstöhallinnon operatiiviset toiminnot, kuten työntekijöiden rekrytointi, palkitseminen, koulutus ja kehittäminen, on kehitettävä ja otettava käyttöön organisaatiossa ilman, että ne ovat keskenään ristiriidassa, vaan täydentävät ja tukevat toisiaan sekä vahvistavat yhdessä yrityksen strategiaa. (Ghinea & Morianu 2016, 463.)

#### **4.2 Henkilöstöjohtamisen mittarit**

Ymmärrys työntekijän elämäntilanteesta, hyvinvointia tuottavista asioista sekä motivaatiosta on arvokasta tietoa yrityksen menestymisen kannalta, sillä sen avulla voidaan saada tietoa, kuinka henkilöstöä kannattaa johtaa. Myös yrityksen sisäisiä prosesseja voidaan tehostaa, kun ymmärretään täysin työntekijän

työnkuvaa. Näitä asioita voidaan tehostaa henkilöstöjohtamisen mittareilla sekä henkilöstöanalytiikan avulla. (Saramies & Törnroos 2021, 39.) Tulevaisuuden työelämässä myös henkilöstöjohtamisessa koetaan muutoksia ja isona muutoksena esille nousee henkilöstöön liittyvän tiedon hallinta eli henkilöstöanalytiikan osaaminen (Viitala 2021, 210).

#### **4.2.1 Henkilöstöjohtamisen mittaaminen**

Mittaamisen avulla voidaan tuottaa systemaattista tietoa päätöksentekoon, jotta päästään parempiin johtopäätöksiin. Sen avulla halutaan tuoda esille yrityksessä tapahtuvia asioita sekä toiminnan muutoksia, joka auttaa toiminnan jäsentämisessä yrityksessä. Mittaamisen onnistuessa toiminta on läpinäkyvää sekä mittarit toimittavat viestiä eri ulottuvuuksiin. Mittareiden avulla saadaan paras mahdollinen lopputulos, kun niiden tarve suunnitellaan jokaiseen yritykseen sopivaksi. (Huuhka 2022, 175.) On myös tärkeää, että mittarit perustuvat pitkäjänteisyyteen, ja sen vuoksi niiden tulisikin kytkeytyä strategisiin tavoitteisiin (Huuhka 2022, 183).

Henkilöstöjohtamisen mittariston avulla voidaan selvittää, vastaako henkilöstötoiminnot yrityksen liiketoiminnan strategiaa ja mitä kehitettävää henkilöstötoiminnoista löytyy. Tarkoituksena on tuottaa yrityksen johdolle, henkilöstöammattilaisille ja esihenkilöille tietoa päätöksenteon tueksi sekä olennaista tietoa siitä, mikä on mittareista saatujen tietojen perusteella henkilöstön tilanne ja mihin tulisi kiinnittää huomiota. Mittariston kehittäminen lähtee liikkeelle liiketoiminnan strategisista tavoitteista, jonka avulla varmistetaan toiminnan pitkäjänteisyys. (Viitala 2021, 168.)

Omalle organisaatiolle oleellisten mittareiden valinta on osa strategian mukaista työtä, sillä strategiasta nousee esille organisaatiolle tärkeät asiat. Mittareita on tarjolla satoja erilaisia, joita on myös erilaisilla laskentatavoilla, mutta oleellista on löytää kohderyhmän käyttöön oikeat mittarit. On hyvä huomioida tarpeet sen mukaan, kenen käyttöön mittarit ovat suunniteltu ja mitkä ovat kohderyhmän käyttöön validit mittarit. Yrityksen johto on kiinnostunut tuloksellisuudesta hahmottamalla kokonaiskuvaa sekä arvioimalla muutosten vaikutusta. Esihenkilöt ovat kiinnostuneempia työn sujuvuudesta sekä työntekijöi-

den hyvinvoinnista, päämääränä johtaa yksilöt ja tiimit parhaaseen suoritukseen. Esihenkilöt tarvitsevat yksilöidympää tietoa, kun johdolle tärkeämpää on saada tietoa koko yrityksen tasolla. (Saramies & Törnroos 2021, 136–137.)

Mittareiden tulee olla olennaisia (relevantti), todennettuja (verifioitu) sekä kelpuutettuja (validoitu). **Relevanttiudella** eli oleellisuudella halutaan varmistaa se, että saatu tieto on yritykselle ja sen toiminnalle oleellista, jotta siitä voidaan saada lisäarvoa ja tieto on siten arvokasta päätöksenteon tueksi. **Reliabiliteetilla** halutaan varmistaa mittaustulosten luotettavuus, eli mittaustulosten ei tulisi muuttua, vaikka mittauskertoja olisikin useampi. **Validiteetti** ilmaisee mittarin pätevyyttä, eli sillä varmistetaan, että mitataan oikeaa asiaa, mitä on tarkoituksin selvittää. (Huuha 2022, 184–185.)

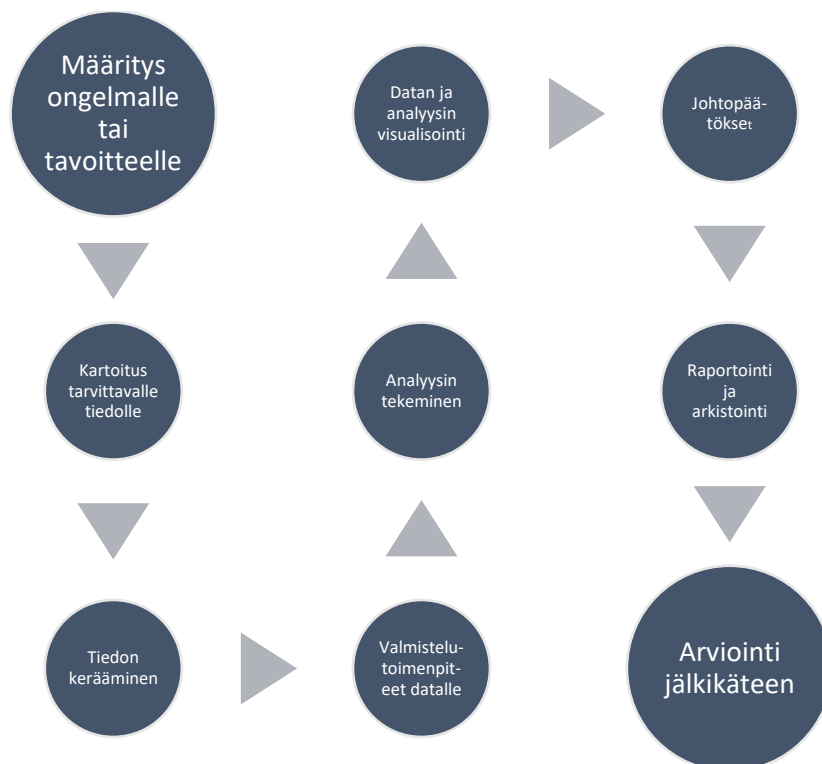
Mittareita ei tulisi valita sen mukaan, mikä miellyttää tai jonka käytettävissä oleva data mahdollistaa. Myös mittaamista sen perusteella, mitä mittareita muutkin käyttävät, on väärä peruste mittarin valinnalle. Data on mittaamisen kannalta olennaista ja jos riittävää dataa ei ole, kannattaa sitä alkaa keräämään ja tallentamaan. Mittariston kannalta sitä ei kannata nähdä rajoitteena, vaan kaikesta huolimatta kannattaa pyrkiä selvittämään organisaatiolle hyödylliset mittarit. Organisaatiokohtaiset mittarit voidaan löytää oman analyysin tulosten pohjalta huomioiden liiketoiminnassa näkyvät haasteet sekä organisaation strategia, jolloin löydetään organisaatiolle eniten arvoa tuottavat mittarit. (Saramies & Törnroos 2021, 138–139.)

#### 4.2.2 Tiedolla johtaminen

Tiedolla johtamisen avulla voidaan johtaa myös ihmisiä. Henkilöstöön liittyvää tietoa voidaan kerätä rekrytointien, vaihtuvuuksien, henkilöstörakenteiden ja työhyvinvointiin liittyvien tietojen pohjalta. Kyse on jo tapahtuneista tilastoista eli historiasta, jota voidaan verrata trendeihin. Tärkeintä on kuitenkin tunnistaa oleellinen tieto ja ymmärtää, mikä tieto on sellaista, jota voi hyödyntää arvioi-  
dessa tulevaisuutta. (Kaijala & Tolvanen 2020, 47.)

Tiedolla johtamisen ympärille tulisi rakentaa kulttuuri, joka sisältää psykologista turvallisuutta sekä päätöksen tekoa perustuen tietoon. Tiedolla johtami-

sen kulttuurissa tulisi nähdä myös tiedolla johtamisen mahdollisuudet ja hyödyt sekä olla tietoinen erilaisista HR-teknologioista, jotta voidaan nähdä mitkä ratkaisut sopivat organisaation tarpeisiin. Psykologisella turvallisuudella halutaan varmistaa kaikille avoin ilmapiiri, joka mahdollistaa omien mielipiteiden esiin tuomisen ilman kenenkään tuomitsemista. (Saramies & Törnroos 2021, 65.)



Kuva 5. Tiedolla johtamisen prosessi (Kosonen 2019, luku 3: Tiedolla johtamisen elementit)

Kuvassa 5 on esitetty tiedolla johtamisen prosessia, joka koostuu yhdeksästä eri osasta. Prosessissa ei ole mukana toimeenpanoa, sillä tärkeämpää on viestintä prosessin eri vaiheissa sen sijaan, että valmis lopputulos julkaistaisiin. Kyse on enemmänkin jatkuvasta kehittämisestä. Prosessin työläimpiä vaiheita ovat erinäiset valmistelutoimenpiteet datalle, joka voi viedä prosessiin käytetystä ajasta jopa puolet. (Kosonen 2019, luku 3: Tiedolla johtamisen elementit.)

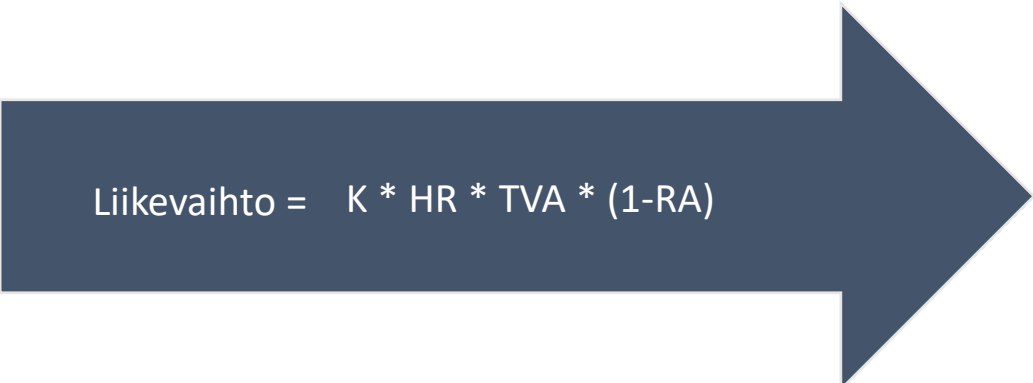
HR-näkökulma vahvistaa sellaisten HR-käytäntöjen omaksumisen, jotka soveltuvat yrityksen liiketoimintastrategian tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseen, mutta myös suotuisan kulttuurin rakentamiseen yrityksen kilpailuedun



parantamiseksi. Yrityksen tärkeä tehtävä tiedolla johtamisessa on luoda olosuhteet, jossa tietyn tiedon omaavat työntekijät pystyvät luomaan kollektiivista tietoa ja toteuttamaan sitä liiketoiminnan menestyksen varmistamiseksi. Useat tutkimukset vahvistavat, että strategiset HR-käytännöt, organisaatiokulttuuri ja strategia ovat kriittisiä menestystekijöitä tiedolla johtamisen prosessissa. HR-näkökulman mukaisesti organisaatiokulttuurin ja yrityksen liiketoimintastrategian yhteensovitus tiedolla johtamiseen edistää yrityksen kilpailuasemaa. (Trivedi & Srivastava 2021.)

#### 4.2.3 Yleisimpiä mittareita

Viitala (2021, 168) on tuonut esille henkilöstöjohtamisen tasapainotetun mittariston. Tässä mittaristossa mitataan henkilöstön tuottavuutta, osaamista, hyvinvointia sekä henkilöstön riittävyttä. **Tuottavuutta** voidaan mitata esimerkiksi liikevaihto/henkilö -ajatuksella, mutta osaamisen mittaaminen onkin hankalampaa. Tämän vuoksi **osaamisen mittaus** voisi tapahtua itsearviointien tai asiakaspalautteiden perusteella tai pohtimalla asiaa sitä kautta, mitä osaamista puuttuu. **Hyvinvointia** voidaan seurata tapaturmien lukumäärällä, sairauspoissaolojen määrällä tai henkilöstön vaihtuvuutta seuraamalla. Henkilöstön **riittävyden** seuranta voidaan tehdä, vaikka seuraamalla lisä- ja ylitöiden määrän kasvua sekä tarkastelemalla leikkautuvia työaikaliukumien maksimisaldoja.



$$\text{Liikevaihto} = K * HR * TVA * (1-RA)$$

Kuva 6. Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio (Kajjala & Tolvanen 2020, 54)

Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiota on hyödynnetty menestyksellisesti monissa yrityksissä. Funktio on esitetty kuvassa 6. Tuotantofunktion K on liiketoimintakerroin, joka ilmaisee kuinka tehollisen työtunnin voi muuntaa liikevaihdoksi (€/tunti). HR ilmaisee tilikauden henkilöstön määrän (kpl) henkilötöyvuosissa mitaten. TVA kertoo säännöllisen vuosityöajan (tunneissa) teoreettisesti työntekijää kohti. RA puolestaan ilmaisee rakenteellista työaikaa teoreettisesta vuosityöajasta (prosentteina). QWL on indeksi 0–100 %:n väliltä, joka kuvaa henkilöstön kokemaa työelämän laatua. (Kaijala & Tolvanen 2020, 54.)

HR-KPI-mittareiksi (Human Resource Key Performance Indicators) voidaan kutsua henkilöstötuottavuuden liiketaloudellisia mittareita. Johdolle oleellista tietoa on, kuinka paljon kokoaikaista työntekijää kohti syntyy liikevaihtoa, jolloin puhutaan HCRF-mittarista (Human Capital Revenue Factor). Tässä mittarissa liikevaihto jaetaan henkilöstön lukumäärällä. Henkilöstön lukumäärä on oltava muutettuna kokoaikaiseksi (Full-time equivalent). Mikäli HCRF-mittaus-tulos jää toimiala huomioiden keskimääräistä alhaisemmaksi, on hyvä tarkastella työajan jakautumiseen sekä työelämän laatuun. Jos näissä ei ole huomautettavaa, tulisi keskittyä siihen, onko investoinnit palveluihin olleet riittävät sekä onko toimialalla muita strategisia tekijöitä, joita ei ole osattu huomioida. Näillä asioilla on vaikutusta liiketoimintakertoimeen (K), jonka avulla työaika muunnetaan liikevaihdoksi. (Kesti 2014, 18.)

Henkilöstön jaksamista voidaan seurata erilaisilla menetelmillä. Hyvän pohjan jaksamisen seurantaan on erilaiset pulssi- ja työtyytyväisyyskyselyt sekä jaksamiseen, -terveyteen -ja työhyvinvointiin liittyvät kyselyt. Osa tiedoista kerätään anonymisti, jolloin juurisyihin ei pääse välttämättä kunnolla kiinni, mutta osa tiedoista saadaan työterveyden kautta, jolloin dataa voidaan jalostaa jatkokäyttöön. Työmäärä on myös tärkeä mittaamisen kohde jaksamisen kannalta. Työmäärää voidaan seurata joko asiakastyöhön tai laskutettavaan työhön käytettyä työaikaa verrattuna kokonaistyöhön. Tämä voi kertoa myös kannattavuudesta, mutta myös jaksamisen nykytilasta. Näiden lisäksi on todistettu, että asiakastyytyväisyys lisää työhyvinvointia, joten myös sitä dataa kannattaa hyödyntää jaksamisen mittaamisessa. Työntekijöiden vaihtuvuus kertoo myös osaltaan jaksamisesta, mutta syyt vaihtuvuuden taustalla tulee ymmärtää. (Lappi 2022, 182–186.)

Kaplanin ja Nortonin kehittämän työkalun, Balance Scorecardin (BSC) oppimisenäkökulmassa on huomioitu myös osaamisen kehittämiseen ja työviihtyvyyteen liittyviä mittareita. Näitä mittareita ovat aika, joka on käytetty koulutukseen sekä etukäteen suunniteltujen koulutusten toteutumisen seuranta. Myös työtyytyväisyyttä ja asenteita voidaan mitata henkilöstön vaihtuvuuden lisäksi. Koulutustasoa voidaan sen sijaan seurata juuri palkattujen sekä vanhemman henkilöstön osalta. (Huuhka 2022, 181–182.)

Kauhasen (2012, 218) mukaan perinteisiä henkilöstövoimavarojen johtamisen mittareita ovat vaihtuvuuden, sairauspoissaolojen sekä työtyytyväisyyden mittarit. Työtyytyväisyyttä seurataan usein yrityksissä vuositasolla. Vaihtuvuuden ja sairauspoissaolojen mittaamista tehdään lähes jokaisessa yrityksessä ja näiden seuraaminen vaatiikin kehittyntä henkilöstötietojärjestelmää, jotta tieto on helposti saatavissa. On kuitenkin oleellista muistaa, että henkilöstön ikärakenteella ja työmarkkinatilanteella on vaikutusta näihin asioihin, jonka vuoksi olisikin tärkeää saada tietoa muista yrityksistä joko toimialan tai maantieteellisen sijainnin mukaan, esimerkiksi benchmarkingin avulla.

Tehokkuutta voidaan mitata esimerkiksi mittaamalla kustannuksia työntekijää kohti tai rekrytointituottosuhteiden avulla. Henkilöstöpääoman mittareilla tarkastellaan tekijöitä, kuten kustannuksia, työntekijäkohtaista tuottoa tai henkilöresurssien tuomaa lisäarvoa. Vaikuttavuusmittareiden avulla voidaan seurata työntekijöiden etenemistä uralla sekä laatutiimien kasvua, jotka kuvastavat sitä, kuinka hyvin henkilöstöpolitiikka tuottaa tuloksia. Strategisen henkilöstöjohtamisen mittareiden avulla mitataan, miten HR vaikuttaa koko organisaatioon ja liiketoiminnan kasvuun prosessien sekä tulosten suhteen. Organisaatioiden tulisi hyödyntää kaikkia neljää henkilöstöjohtamisen mittauksen tasoa. Henkilöstöammattilaisten päämääränä on, että henkilöstöjohtamisen mittareilla voidaan auttaa projektoimaan HR strategisena liikekumppanina. (Sripathi & Madhavaiah 2018.)

Lapin yliopistossa on kehitelty mittausmenetelmä QWL-indeksi (Quality of Working Life), jossa työhyvinvointikyselyn perusteella esille tulleet kokemukset saadaan muutettua henkilöstön suorituskykyä osoittavaksi mittariksi. Indeksikuva työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteyttä toisiinsa, jolloin saadaan tie-

toon, mikä tehdystä työstä on aitoa, työssä vietettyä tehokasta työaikaa. Normaali QWL-indeksi on 60 ja maksimina voidaan pitää 85, jonka jälkeen työhyvinvointiin ei kannattaisi enää panostaa ainakaan taloudellisesti. (Kaijala & Tolvanen 2020, 51–52.)



Kuva 7. IC-Partnersin (2004) esimerkit inhimillisen pääoman mittareista (Viitala 2021, 171)

2000-luvulla toteutui Suomessa laajaa yhteistyötä vaatinut projekti, jonka tuloksena syntyi aineettoman pääoman johtamisen tueksi kehys sekä työkaluja (Viitala 2021, 171). Näitä inhimillisen pääoman mittareita on esitelty kuvassa 6. Resurssin, toiminnan ja tuloksen näkökulmasta kuvassa 7 on laaja joukko esimerkkejä siitä, mitä kaikkea aineettoman pääoman näkökulmasta voidaan mitata.

#### 4.2.4 Henkilöstötietojärjestelmät ja Power BI

Henkilöstötyön tueksi tarvitaan henkilöstötietojärjestelmää. Se toimii palkkahallinnon osana, mutta sen avulla voidaan saada tietoa henkilöstöön liittyvistä kustannuksista. Muita tärkeitä henkilöstötietojärjestelmistä saatavia tietoja ovat erinäiset raportit poissaoloista, vaihtuvuudesta, erityistaidoista sekä erilai-

sia ennusteita henkilöstöön liittyvistä asioista. Henkilöstötietojärjestelmän tiedot ovat luottamuksellisia, jonka vuoksi on tärkeää määrittää, kuka näkee mitäkin. (Joki 2021, 51.)

Tietoja henkilöstöstä, eli henkilöstödataa, voidaan kerätä työtyytyväisyyskyselyiden, haastatteluiden tai erilaisten henkilöstötietojärjestelmien avulla. Näitä järjestelmiä ovat esimerkiksi palkkajärjestelmät, työajanseurannanjärjestelmät sekä työvuorosunnittelut. Työsuhteen elinkaaren aikana olisi hyödyllistä, mikäli dataa kerättäisiin säännöllisesti. Näiden lisäksi perehdytyksestä, kehityskeskusteluista ja lähtökyselyistä kertyy työnantajalle arvokasta henkilöstödataa. (Saramies & Törnroos 2021, 125.) Miprolla käytössä oleva henkilöstötietojärjestelmä on Mepco.

Kattavalla henkilöstötietojärjestelmällä voidaan yhdenmukaistaa ja keskittää toimintoja, jotka keskittyvät yrityksen henkilöstötietoihin. Keskittämällä voidaan saada aikaan tehokkaan ajankäytön lisäksi myös taloudellisia hyötyjä. Henkilöstökäytännöt- ja työläinsäädäntö on henkilöstöammattilaisen erityisosaamista, kuin myös henkilöstötietojärjestelmien käyttäminen. Myös henkilöstölaskentatoimen hyödyntäminen työssä tuo paljon lisäarvoa koko yrityksen toiminnalle. (Viitala 2021, 165.)

Power BI on Microsoftin raportointi- ja analysointipalvelu, jolla voidaan visualisoida ja yhdistellä dataa ymmärrettävämpään muotoon. Tietolähteinä voi olla yrityksen omat järjestelmät, tiedostot, intranet tai pilvipalvelut. Raportointia ja kokonaisuuksia voi tehdä hyvinkin eritasoiset Power BI-käyttäjät. Itse raportointi toteutetaan Power BI Desktop-ohjelman avulla ja käyttäjät voivat hyödyntää tarkasteluun esimerkiksi pilvipalvelua tai mobiilisovellusta. Raportointia voidaan tuottaa kolmella tasolla: itsepalveluraportointina, IT:n tukemana raportointia sekä näiden yhdistelmänä. Itsepalveluraportointi tehdään nimensä mukaan ilman taustatukea, usein tiedostoja hyödyntäen. Tämä vaatii käyttäjältä syvällisempää Power BI osaamista. (Sulava 2021.)

Power BI on luonut yrityksille valmiin henkilöstöhallintomallin, jota henkilöstöhallinto voi hyödyntää. Mallista löytyy hiljattain rekrytoidut työntekijät, aktiivisena olevat työntekijät sekä yrityksen palveluksesta poistuneet työntekijät, tar-

koituksena ymmärtää ketä on palkattu, palkkausstrategiassa olevat vääristymät sekä syyt sille, miksi vapaaehtoisesti poistuneet työntekijät ovat lähteneet. Malli on kaikkien käytettävissä ja sen voi ladata käyttöön Microsoftin sivuilta. Malliin voi yhdistää myös omia tietoja esimerkiksi Excel-tiedostolla. Eri raportit ovat esitetty visuaalisessa muodossa, joiden perusteella voidaan tehdä analyysia. (Microsoft Learn 2023.)

Mepcosta saatava data voidaan integroida Power BI-järjestelmän kanssa, jolloin raportit päivittyvät automaattisesti ja kustannustehokkaasti. Suuresta joukosta dataan voidaan saada aikaiseksi visuaalinen raportti, jonka avulla lukuja voidaan analysoida syvällisestikin. Mepco itsessään ei tarjoa paljoakaan analytiikkaa, jolloin Power BI:n integroimisella saadaan edistyneitä raportteja. Raporttien saatavuutta voidaan rajoittaa myös erilaisilla käyttöoikeuksilla. Henkilöstödataa voidaan analysoida myös yhdessä kirjanpidollisten eli taloudellisten tunnuslukujen kanssa. (BI Book s.a.)

Tutkimuksessa käytetään Mepcosta saatavaa dataa Power BI-järjestelmässä, eli tulevaisuudessa tarkoituksena on integroida järjestelmät, mutta opinnäytetyövaiheessa tieto tuodaan Excelistä. Jos dataa on saatavilla, Power BI ja Mepco luovat mittareille paljon mahdollisuuksia. Jos kuitenkin data on vääristynyt, vajavaista tai sitä ei juurikaan ole, myös mittareita on haastava rakentaa. Datan tulee myös päivittyä jatkuvasti tai ainakin kerran kuukaudessa, jotta mittareissakin on päivittynyttä tietoa. Dataa on myös oltava tarpeeksi, jotta mittareiden tuottama raportti ei vääristy, eikä sen pohjalta voisi tehdä väärää johtopäätöksiä.

#### **4.2.5 Master data ja tietoturvallisuus**

Master data on suuri joukko tietoa, eli dataa, jota muodostuu järjestelmiin. Master data kertoo esimerkiksi mitä myydään, missä myydään ja kenelle myydään. Pääajatukseen liittyy selkeästi kaksi ajatusta, eli kyseessä on liiketoiminnalle niin tärkeää tietoa, että yritys ei voisi toimia ilman sitä. Toinen pääajatus on, että koko yritys käyttää dataa, jolloin se on koko yrityksen käytettävissä. Liiketoiminnassa dataa voidaan hyödyntää omasta henkilökunnasta,

kumppaneista sekä toimittajista. (Väre 2019, 23–25.) Järjestelmien integraation myötä on mahdollista, että joudutaan käyttämään master dataa, mutta on myös tärkeää huomioida tietoturvasuhteet henkilötietoja käsiteltäessä.

Datan suurin haaste ei ole sen puute, vaan se, että siitä saataisiin luotua liiketoiminnalle arvokasta tietoa. On paljon dataa, joka ei ole organisaation liiketoiminnalle hyödyksi, jonka vuoksi onkin tärkeää erottaa liiketoiminnalle merkityksellinen data ja varmistaa, että se on relevanttia, jotta sen avulla voidaan lisätä arvoa. Voidaan puhua myös järjestelmällisestä tietopohjaisesta johtamisesta, kun halutaan selvittää tietoon liittyvää arkkitehtuuria ja prosesseja. On tärkeää selvittää kuka vastaa tiedon hallinnoimisesta, sisällöstä sekä tietoturvan huolehtimisesta. (Markkula ym. 2015, 37–39.)

Myös master dataa voidaan hallita. Hallinnan päätavoitteena on, että yhtä mittaavaa asiaa kohden luodaan vain yksi ja tietynlaisia asioita sisältävä kohde. Data luodaan kuitenkin vain kertaalleen, mutta sitä tulee käyttää useasti. Datan päivittäminen tulisi myös tehdä vain kerran, mutta on tärkeää varmistaa, että päivitetty tieto on siirtynyt kaikkialle. Datan tulisi olla myös saatavilla, kun sitä tarvitaan, eli oikeassa paikassa oikeaan aikaan. (Väre 2019, 38.) Datan peruslähtökohdissa on hyvä selvittää mitä dataa on käytettävissä, mitä dataa tarvitaan vastausten saamiseksi ratkottaviin kysymyksiin, kuinka laadukasta olemassa oleva data on sekä onko datan keräämisessä, käyttämisessä ja säilyttämisessä rajoitteita (Saramies & Törnroos 2021, 114).

Saramies ja Törnroos (2021, 131) puhuvat myös datan hallinnasta sekä tiedon hallintamallista, jotka määrittelevät datan hallintaan liittyvää strategiaa, standardeja sekä sääntöjä. **Tietoturva** muodostuu tiedon saatavuudesta, luottamuksellisuudesta sekä eheydestä. **Master data ja tiedon omistaja** koetaan liiketoiminnalle tärkeäksi tiedoksi, joita yrityksen sisäiset toiminnot hyödyntävät. Liiketoiminta omistaa tiedon, jolloin se määrittää kehittämistarpeet tiedossa sekä niihin sopivat roolit. **Tietovarastointi ja BI** varastoi datan, jonka avulla voidaan yhdistää eri tietojärjestelmistä tulevaa dataa. BI:n avulla analysoidaan liiketoiminta tietojen yhdistämisen avulla, mutta useimmiten puhutaan BI-työkaluista, joiden avulla dataa voidaan yhdistää ja visualisoida. Näin data voidaan saada paremmin selkiytettyyn muotoon.

GDPR (General Data Protection Regulation) on EU:n yleinen tietosuoja-asetus, joka sääntelee myös Suomessa henkilötietoihin liittyvää käsittelyä. Tämän lisäksi tietojen käsittelyä ohjaavat tietosuojalaksi ja laki liittyen yksityisyyden suojaan työelämässä. GDPR tarkoituksena on varmistua siitä, että tieto on kerätty vain sitä tarkoitusta varten, johon se on tarkoitettukin. Näin henkilötiedot ja niiden käsittely saavat paremman suojan sekä henkilöllä itsellään on oikeus valita, mihin omia henkilötietoja käytetään ja miten niitä käsitellään. Henkilötiedoksi voidaan luokitella sellainen tieto, josta henkilö on tunnistettavissa. Näin voi tapahtua esimerkiksi erilaisia tietoja yhdistelemällä. Työnantajalla on oikeus kerätä henkilöstöstä tietoa, mutta henkilöstöllä on oltava riittävästi tietoa, miten henkilötietoja käsitellään ja mihin sitä käytetään. Siksi henkilöstöanalytiikan yhteydessä olisikin hyvä luoda tietosuojaselosteet erilaisille datatyypeille, josta selviää myös tietojen säilytys- ja poistoajankohdat, kun määräajat täyttyvät. (Saramies & Törnroos 2021, 150–153.)

#### **4.2.6 HR-analytiikka ja raportointi**

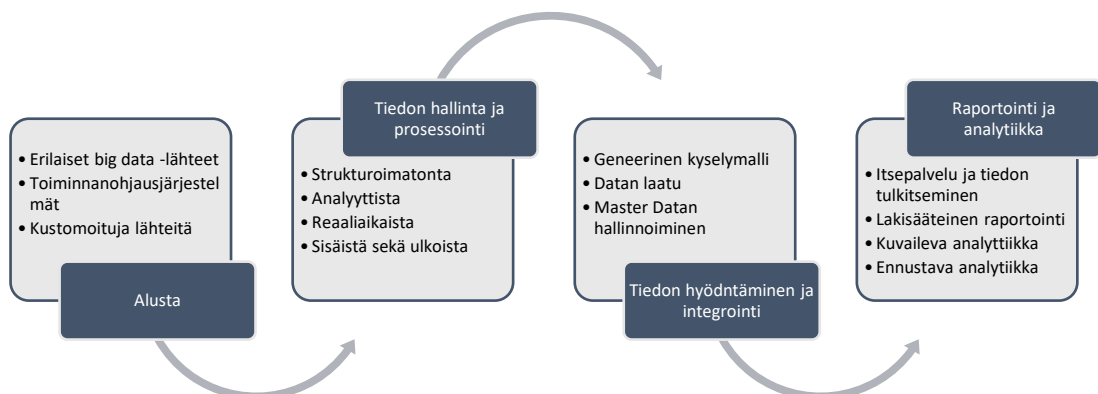
Kirjanpitolautakunnan eli KiLan mukaan yrityksen on raportoitava toimintakerptomuksessa niin päättyneeltä tilikaudelta kuin kahdelta edelliseltä tilikaudelta kaksi henkilöstöä koskevaa tunnuslukua, jotka ovat henkilöstömäärä keskimäärin tilikauden aikana sekä palkkojen ja palkkioiden yhteissumma tilikaudessa. Näiden tunnuslukujen lisäksi yritys voi valinnanvaraisesti raportoida henkilöstön rakenteesta ja organisaatiomuutoksista, henkilöstöjohtamisesta, osaamisen kehittamisestä, työhyvinvoinnista sekä työterveyden, työturvallisuuden ja tasa-arvon toteutumisesta. (Niskala ym. 2019, 243–244.)

Henkilöstöanalytiikan avulla yritys voi muodostaa oman näkökantansa henkilöstöasioista ja erilaisista käytänteistä tuotetun tiedon avulla. Sen avulla voidaan saada vastauksia työntekijätietoihin, mutta myös erilaisiin yritystä askarruttaviin tietoihin, kuten miten työntekijät saadaan pidettyä tyytyväisinä ja sitoutettua yrityksen toimintaan. Trendejä seuraamalla ja analytiikan avulla voidaan tunnistaa ja käydä läpi haasteita, ennen kuin niistä syntyy ongelmia liiketoiminnalle ja henkilöstölle. (Greenstep s.a.)



Henkilöstön rakenteisiin kuvaavia tunnuslukuja ovat esimerkiksi kokoaikaisen- ja osa-aikaisten työsuhteiden määrä, henkilöstön vaihtuvuus, keskimääräinen pituus työsuhteissa sekä ikärakenne henkilöstössä. Henkilöstövoimavarojen johtamisella on tarkoitus saavuttaa yrityksen strategisia ja taloudellisia tavoitteita, jonka vuoksi toimintakertomuksessa olisi hyvä kuvailla sanallisesti henkilöstöjohtamiseen liittyviä tavoitteita sekä liiketoimintastrategiaan kytkeytyviä asioita. Osaamisen kehittämisestä voi raportoida kehityskeskusteluihin liittyvistä käytännöistä, koulutuksesta sekä kuinka esimiestoimintaa on kehitetty. Työhyvinvoinnista raportoinnin tärkein on asia työtyytyväisyys, jota voi selvittää henkilöstötutkimuksilla. (Niskala ym. 2019, 245–249.)

Analytiikka voi olla kuvaavaa, selittävä, ennakoivaa tai ohjaavaa. Näillä kaikilla analytiikan muodoilla on käyttötarkoitus. **Kuvaileva analytiikka** kertoo yrityksen menneisyydestä ja nykyisestä tilanteesta vastaamalla kysymyksiin mitä ja missä. Sen avulla voidaan tehdä nykyhetken päätöksiä vertailemalla menneisyyttä. **Selittävän analytiikan** avulla voidaan selvittää asioiden vaikutuksia ilmiöön, vastaamalla kysymykseen miksi näin on tapahtunut. Se antaa mahdollisuuden syy-seuraussuhteiden tutkimiseen. **Ennakoiva analytiikka** luo mahdollisuuden tulevaisuuden ennustamiseen menneisyyden perusteella, jolloin voidaan tutkia mitä tulee tapahtumaan ja arvioida kehitystä tulevaisuudessa. **Ohjaava analytiikka** kertoo suositukset vastaamalla kysymyksiin mitä voidaan tai pitäisi tehdä, jotta päästään haluttuun lopputulokseen. Tämän avulla toimintaa voidaan optimoida ja tuotantoa tehostaa. (Saramies & Törnroos 2021, 180–190.)



Kuva 8. Tietovarastoarkkitehtuurin prosessi (Markkula ym. 2015, 40)

Kuvassa 8 on esitetty modernin tietovarastoarkkitehtuurin prosessia lähtökohdista raportointiin ja analytiikkaan saakka. Alussa täytyy olla tietoinen siitä, mitä alustaa käyttää eli missä data on varastoitu. Tietoa tulee tämän jälkeen hallita ja prosessoida, jotta se on valmis integroitavaksi järjestelmien välillä ja siten hyödynnettävissä. Tässä opinnäytetyössä data tulee integroida Power BI-järjestelmään. Kun tieto on saatu hyödynnettyä ja opinnäytetyön lopputuloksena syntyy mittaristo, voivat yrityksen esihenkilöt ja johto hyödyntää tietoa itsepalvelun avulla, mutta myös lakisääteisessä raportoinnissa. Tarkoituksena on, että analytiikka on ainakin kuvailevaa, koska se tuodaan visuaaliseen muotoon.

## **5 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY**

Tässä luvussa käydään läpi perustietoa sekä taustaa toimeksiantajasta ja sen tarjoamista palveluista. Luvussa 5.2 käsitellään toimeksiantajan nykytilaa eli minkälaista raportointia yritys tekee tällä hetkellä. Näiden lisäksi pohditaan opinnäytetyön lähtökohtia ja sitä, mistä tarve kehittämiseen on syntynyt.

### **5.1 Toimeksiantaja**

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Mipro Oy, joka on erikoistunut raideliikenteen sekä vesi- ja energiahuollon järjestelmiin. Yritys on perustettu vuonna 1980 ja päätoimipaikka on Mikkelissä sekä muut toimipisteet sijaitsevat Oulussa, Espoossa ja Tallinnassa. Henkilöstömäärä on kasvanut vauhdikkaasti viime vuosien aikana ja on nyt tällä hetkellä n. 160. Tärkeimmät asiakkaat ovat Väylävirasto, Fintraffic Raide Oy, Helsingin Kaupunkiliikenne, Eesti Raudtee sekä monet vesi- ja energiahuollon yhtiöt.

Mipro tarjoaa kokonaisvaltaisia ratkaisuja rautateille sekä metrol liikenteen ohjaukseen ja hallintaan. Toimitettavia rautatie- ja metrojärjestelmiä ovat mm. asetinlaitejärjestelmä sekä liikenteenohjausjärjestelmä. Mipro onkin alallaan uranuurtaja ja toimii johtavana rautatiejärjestelmien toimittajana Suomessa. Yli puolet Suomen ratakilometreistä on valvonnassa ja ohjauksessa Mipron liikenteenohjaus- ja asetinlaitejärjestelmillä. Mipro on myös yksi harvoista pohjoismaisista yrityksistä, joka tuottaa korkeimman turvallisuusluokituksen SIL4-järjestelmiä.

Vesi- ja energiahuollon järjestelmiin kuuluvat vesihuollossa käytettävät kauko-käyttöjärjestelmät, vesilaitosten ja jätevedenpuhdistamoiden automaatiojärjestelmät sekä kaukolämpölaitosten- ja verkostojen automaatiojärjestelmät. Näillä automatisoiduilla järjestelmillä hallitaan yli 150 vesihuollon prosessia Suomessa, tavoitteena turvallisuuden takaaminen kokonaisvaltaisesti, toimia tehokkaasti sekä tuottaa arvoa asiakkaalle.

Molemmissa liiketoiminnoissa on tarjolla myös toimitettavien järjestelmien lisäksi projektinhallintaa sekä elinkaarenhallinnan palveluita asiakkaille. Mipron visiona on saada kasvua yhä enemmän kansainvälisten markkinoiden kautta ja suunta onkin oikea, sillä Kiinan Shanghaihin on toimitettu teollisuusjätevedenpuhdistamo ja Vietnamin Haiphongiin juomavesi. Mipron järjestelmiä onkin toimitettu vuosien aikana ympäri maailmaa.

## 5.2 Nykytilanne

Tällä hetkellä henkilöstöjohtamisen raportointia on tehty Miprossa perustasolla, mutta tarve raportoinnin kehittämiseksi on nähty selkeänä perheyriksen nopean kasvun myötä. Yritys koskee saavansa liian vähän tietoa työntekijöistä sekä heidän hyvinvoinnistaan. Tämän vuoksi on todettu, henkilöstöjohtamisen mittareiden tarpeiden kartoittaminen ja niiden käyttöönotto on iso kehityskohde. Tarkemman tason raportointi olisi tärkeää liiketoiminnoille ja esihenkilöille mutta myös henkilöstöammattilaiset kokevat tarvitsevänsä tarkempaa tietoa yrityksen työntekijäymmärryksen lisäämiseksi sekä helpottamaan manuaalista raportointia.

Henkilöstöpalvelut raportoivat säännöllisesti yrityksen hallitukselle, johtoryhmälle sekä yhteistoiminnan vuoropuheluissa sekä esihenkilöille muutaman kerran vuodessa henkilöstöä lukuina. Tällä hetkellä raportointiin kuuluu seuraavat asiat

- henkilöstön lukumäärin keskimäärin tilikausittain
- henkilöstön keski-ikä
- henkilöstön ikäjakauma
- henkilöstöryhmien jakauma (toimihenkilö, ylempi toimihenkilö, johtaja)
- sukupuolijakauma henkilöstöryhmittäin
- keskiarvopalkat sukupuolittain
- keskimääräinen vaihtuvuus

- lähtövaihtuvuus
- lähtövaihtuvuus/irtisanoutuneet
- määräaikaisten ja vakituisten työsuhteiden määrä
- aloittaneiden ja lopettaneiden työntekijöiden määrä liiketoiminnoittain
- henkilöstömäärän kehitys
- MyAcademyn koulutusten ja valmennusten määrä.

Näiden raportoitavien tietojen lisäksi työterveyshuolto toimittaa kattavan tietopakettin valitulta ajanjaksolta, joka raportoidaan myös osana edeltäviä tietoja

- sairauspoissaolopäivät per henkilö
- sairauspoissaoloprosentti
- henkilöstön osuus ilman sairauspoissaoloja (Terveys%)
- toteutuneiden terveystarkastuksien määrä
- tehtyjen Oma Suunnitelmien määrä
- sairauspoissaolopäivien määrä diagnoosiluokittain
- tunnistettujen työkyriskien määrä
- työterveyden kokonaiskustannukset
- työterveyden kustannukset/henkilö.

Lakisääteistä raportointia päivitetään työyhteisön kehittämissuunnitelmaan sekä yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelmaan. Näiden tietojen lisäksi Mi-pro kartoittaa kaksi kertaa vuodessa MyVoice -henkilöstökyselyillä henkilöstön työtyytyväisyyttä. Kysely on eläkevakuutusyhtiö Varman henkilöstökysely. Näiden tuloksia käydään myös tarkemmalla tasolla läpi yhdessä henkilöstön kanssa ja pyritään myös yhdessä miettimään syy-seuraussuhteita sekä ratkaisuja henkilöstökyselyn tulosten perusteella. MyVoice-henkilöstökyselyn tuloksia raportoidaan myös yrityksen johdolle osana muuta raportointia. Raportoinnissa ovat seuraavat asiat

- vastausprosentti
- kokonaistulos maan sekä toimipaikkojen mukaan (ja vertailu edelliseen tulokseen)
- korkeimmat ja matalimmat tulokset väittämiin
- oman työkyvyn arviointi, Suomi/Viro
- todennäköisyys työnantajasuositelulle, Suomi/Viro
- kokonaistulos liiketoiminnoittain, Rail/VEJ/Tukitoiminnot.

MyPro-tavoite- ja kehityskeskustelut käydään myös säännönmukaisesti kerran vuodessa tilikauden vaihteen alussa, jossa annetaan oma arvio päättyneestä tilikaudesta sekä asetetaan tavoitteet tulevalle tilikaudelle. Näistä ei kuitenkaan raportoida mitään johdolle.

Myös osaamisen kehittämisen parissa on otettu isoja askeleita eteenpäin. Hiljattain on lanseerattu Mipron MyAcademy, joka on henkilöstön osaamisen kehittämiseen tarkoitettu. MyAcademy tarjoaa sisäisesti erilaisia koulutuksia, ja kumppanuuksilla, kuten oppilaitosyhteistyöllä pyritään tuomaan myös lisäarvoa liiketoiminnoille. Tarkoitus on myös tuoda sähköinen oppimisalusta osaksi MyAcademya. Mipron toimiala on sen verran erityinen, eikä kouluttautuminen anna aina suoria tietoja ja taitoja työn suorittamiseen, jonka vuoksi MyAcademyn kautta on saatavilla tärkeää täydennyskoulutusta työn tekemisen tueksi.

Näiden tietojen pohjalta yrityksen liiketoiminnoilta ja esihenkilöiltä kartoitettiin, mitä raportointia he kokevat tarvitsevansa HR:ltä päätöksenteon tueksi. Ennen selvitystyötä tutkimuksen aiheesta luodaan teorial tietoa, jonka avulla on tarkoitus selvittää, mitä mittareita henkilöstöjohtamisen raportoinnin avulla voidaan tuottaa. Tätä tietoa voidaan esittää myös siinä vaiheessa, kun kartoitetaan yrityksen tarpeita. Tutkimuksen tarkoituksena on saada kehitettyä toimivat HR-raportoinnin mittaustyökalut Power BI-järjestelmään, jossa ne ovat jatkuvasti yrityksen käytettävissä. Mipro pystyy hyödyntämään tätä tietoa mm. johdon raportoinnissa sekä lisäämällä työntekijäymmärrystä.

## **6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET**

Kuudennessa luvussa käsitellään tutkimuksen toteutusta sekä analyysin tuloksia. Luvussa 6.1 käsitellään, miten henkilöstöstrategiasta tehtävä dokumentti-analyysi toteutettiin sekä analyysin tuloksia. Henkilöstöstrategian tavoitteena oli selvittää, mitä mittaamisen tarpeita sieltä nousee. Luvussa 6.2 käsitellään johdolle, esihenkilöille sekä HR:lle tehtyjen teemahaastatteluiden toteutusta, analysointia ja tuloksia. Haastatteluiden tarkoituksena oli selvittää, mitä tietoa he kokevat tarvitsevansa työnsä tueksi.

### **6.1 Henkilöstöstrategiasta nousevat tarpeet**

Päivitetty henkilöstöstrategia on julkaistu koko yrityksen käyttöön toukokuussa 2023. Henkilöstöstrategian päivitys toteutettiin ensimmäistä kertaa Miprossa erillisellä työryhmällä, jonka edustukseen on valittu henkilöitä Mipron eri liiketoiminnoista. Nämä työryhmään osallistuneet henkilöt ovat myös keskustelleet strategiaan nousseista asioista kollegoidensa kanssa. Strategian toteutumista

ja etenemistä seurataan viikoittaisissa HR:n viikkopalavereissa ja kuukausittaisissa johtoryhmissä sekä toimitusjohtajan tilannekuivissa. Strategiatyöryhmä osallistuu seurantaan kvartaaleittain eli neljä kertaa vuodessa ja strategian edistymistä raportoidaan hallitukselle kaksi kertaa vuodessa.

### **6.1.1 Sisällönanalyysin toteutus**

Henkilöstöstrategia muodostuu 33-sivuisesta PowerPoint-esityksestä, joka on koko yrityksen henkilöstön saatavilla. Alun saatesanojen ja sisällysluettelon jälkeen on määritelty visio, missio sekä tavoite sekä avattu henkilöstöpalvelujen tarjoamia palveluita työntekijöille. Näiden jälkeen henkilöstöstrategian keskeisimmät osa-alueet on tuotu pääotsikoihin. Nämä ovat

- Osaamisen hankinta ja kansainvälistyminen
- Jatkuva osaamisen kehittäminen
- Johtamisen ja esihenkilötyön kehittäminen
- Mittarit ja HR-analytiikka johtamisen työkaluksi arkeemme
- Yrityskulttuurin ja työnantajamielikuvan kehittäminen.

Henkilöstöstrategian analyysi toteutettiin sisällönanalyysillä kesäkuussa 2023. Aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä henkilöstöstrategiaa käytiin läpi osa-alueittain taulukoinnin avulla, josta olennaisimmat asiat nostettiin esille. Taulukointi mahdollisti asioiden yhdistelemisen käsitteillä, jotka ovat samankaltaisia.

Vaikka osa-alueet oli tuotu pääotsikoihin, samankaltaisia asioita löytyi jokaisesta osa-alueesta. Näiden pohjalta analyysi tehtiin yhdistelemällä samankaltaisia kuvaavia sanoja sekä ilmaisuja, joiden perusteella alkoi saatujen tulosten käsitteleminen.

Tulkinnan ja päättelyn avulla analyysin pohjalta tuloksiksi nousi kaksi selkeää tarvetta eli osaamisen hankinta ja kehittäminen sekä yrityskulttuuri ja työnantajamielikuva. Näitä tuloksia avataan seuraavassa luvussa.

### **6.1.2 Osaamisen hankinta ja kehittäminen**

Henkilöstöstrategiaan on valittu keskeisiä alueita, joihin halutaan panostaa. Näitä ovat osaamisen hankinta sekä jatkuva osaamisen kehittäminen, jossa

tulee huomioida yrityksen ja työntekijöiden kansainvälistyminen. Myös johtamiseen ja esihenkilötyöhön halutaan panostaa, esimerkiksi tuomalla johtamiseen mukaan HR-analytiikkaa. Näiden lisäksi yrityskulttuuria ja työnantajamielikuvaa halutaan kehittää ja tuoda enemmän esille. Keskeisimmät osa-alueet on esitelty kuvassa 9.



Kuva 9. Henkilöstöstrategian keskeisimmät osa-alueet

Mipron toimiala on spesifi, joka tuo oman haasteensa osaamisen kehittämiseen ja teknologiseen kehitykseen. Hyvät työntekijät tulee pystyä sitouttamaan yrityksen toimintaan mutta teknologian kehityksen myötä myös osaamista on ylläpidettävä jatkuvasti. Työntekijät puolestaan haluavat työhönsä merkityksellisyyttä, joustavuutta ja inhimillisyyttä, joka tuottaa hyvinvointia. Esihenkilöiltä odotetaan arvostusta ja oikeudenmukaisuutta henkilöstöä kohtaan, tarkoituksenaan luoda hyvinvoiva työympäristö ja onnistunut työntekijäkokemus.

Osaamisen hankinnan SWOT-analyysissä on tuotu heikkoutena esille se, että näistä ei ole olemassa mittareita ja analytiikkaa. Toinen heikkous on tiettyjen positioiden läpimenoaika. Sen sijaan uhkana nähdään työntekijöiden todellisen työkyvyn selvittäminen, sillä mahdollisuudet työkyvyn selvittämiseen ovat kaventuneet. Tämä johtunee suurilta osin monipaikkaisesta työskentelystä, joka tapahtuu niin etätyössä kuin toimistolla.

Osaamisen hankinnan tueksi on tarkoitus ottaa käyttöön rekrytointijärjestelmä TalentAdoren TalentCommunity -ominaisuus, joka mahdollistaa Talentpoolin rakentamisen. Talentpool mahdollistaa näkyvyyden sisäisiin kyvykkyyksiin sekä ulkoisiin mahdollisuuksiin, tarkoituksena luoda systemaattinen prosessi rajapintoihin. Rekrytoinnin tueksi tarvitaan ajantasaiset mittarit, joilla on myös toimintaa kehittävä vaikutus. Mittareita halutaan hyödyntää raportoinnissa. Henkilöstöstrategiassa on tuotu ilmi edellisen tilikauden keskimääräinen vaihtuvuus prosentteina, lähtövaihtuvuus prosentteina ja lähtövaihtuvuus irtisanoutuneista prosentteina. Näiden lisäksi on kerrottu rekrytointijärjestelmä TalentAdoreen tulleiden hakemuksien määrä, keskimääräinen läpimenoaika sekä hakijakokemus asteikolla 1–5.

Jo rekrytoinneissa halutaan tuoda esille Mipron tarjoamat urapalvelut, jotta työntekijöitä saadaan juurrutettua osaksi Miproa. Analyysien ja oppien avulla halutaan hyödyntää systematiikkaa ja tarkoituksena on tuottaa kyselyitä uusien työntekijöiden koeaikana sekä vuoden ja viiden vuoden työssäoloajan jälkeen.

Osaamisen kehittämisen SWOT-analyysissa suurena heikkoutena on tuotu esille se, että koulutuksiin ja valmennuksiin osallistuminen estyy usein sen takia, että sille ei ole pystytty järjestämään aikaa työajalla. Ratkaisuna tähän on nähty, että kouluttautumisesta luodaan vuosikello, joka on synkronoitu ja mietitty liiketoimintojen tarpeisiin ja tekemisiin, jolloin saadaan varattua tarvittava aika myös kouluttautumiseen. Kouluttautumisesta ei ole myöskään vaikuttavuuden mittaria, joka kertoisi sen, kuinka kouluttautuminen hyödyttää työn tekemistä sekä onko sillä nähtävää hyötyä ja vaikutusta. Mahdollisuuksina nähdään aineettoman pääoman ja sitä kautta tuottavuuden kasvattaminen. Uhkana nähdään se, että tulevasta tarpeesta ei ole tarpeeksi näkyvyyttä, joka tuo omat haasteensa projektitoimitusten aikapaineeseen.

Jatkuvassa osaamisen kehittämisessä on myös huomioitu tarve tuotehallinnan osaamistarpeiden syvälliseen ymmärtämiseen. Tähän on kirjattu toimenpiteenä kehityssuunnitelma tai osaamistarpeet tuotteille, eli tarkoituksena on luoda osaamismatriisia keskipitkälle aikavälille. Osaamismatriisin avulla voidaan nähdä selkeästi, ymmärrettävästi ja helposti yrityksessä oleva sisäinen osaaminen.



Johtamisen ja esihenkilöiden kehittämisen osalta halutaan panostaa tulevaisuuden työelämän taitoihin, sillä ne tulevat myös haastamaan johtoa ja esihenkilöitä heidän rooleissaan. Inhimillisen johtamisen, itseohjautuvuuden, tunnejohtamisen ja teknologian hallitsemisen varmistamiseksi osaamisen tulee olla ajan tasalla. Henkilöstöstrategiassa on myös tuotu esille, että HR-analytiikka sekä johtaminen sen avulla halutaan tuoda osaksi käytännön esihenkilötyötä. Tarkoituksena on hyödyntää analytiikkaa arjessa ja pitää koulutus käytettävistä työkaluista esihenkilöiden ja johdon käyttöön.

HR-analytiikka on tuotu myös omana kokonaisuutenaan esille henkilöstöstrategiassa. Tämän opinnäytetyön tulokset ja mittaristo koostuvat tästä osuudesta, joka on osa henkilöstöstrategiaa. Johtamisen analytiikan 1.0 avulla halutaan työkalu johtamisen ja esihenkilötyön avuksi päätöksenteon mahdollistamiseen datan ja tilastoiden avulla. Sen tarkoituksena on kehittää yrityksen tuottavuutta, tehokkuutta ja työhyvinvointia sekä lisätä ymmärrystä yrityksestä ja sen toiminnasta. Myös aikataulu ja toimenpidesuunnitelma on osana henkilöstöstrategiaa ja se mukailee tämän opinnäytetyön toteutusta.

### **6.1.3 Yrityskulttuuri ja työnantajamielikuva**

Myös yrityskulttuurin kehittäminen on nostettu tärkeäksi osaksi henkilöstöstrategiaa. Työntekijäkokemus on määritelty niin, että kyse on työntekijän kokemuksesta yritys- ja johtamiskulttuurista huomioiden fyysinen ja digitaalinen työympäristö. Jotta yrityskulttuuria voidaan kehittää, tulee nykytila määritellä ja selvittää yrityskulttuurin tämänhetkinen luonne ja tyyppi sekä yhteinen ja jaettu näkemys, jotta voidaan ymmärtää mennyttä ja saada näkemys kuluvasta hetkestä. Näiden askelien avulla voidaan luoda visio tulevasta. Myös arvot halutaan tuoda vahvemmin osaksi yrityskulttuuria, niin että ne näkyvät arjessa.

Henkilöstöstrategia on saanut päivityksensä raideliiketoiminnan liiketoimintastrategian sekä vesi- ja energiahuollon liiketoimintastrategioiden pohjalta. Raideliiketoiminnan strategiasta selkeimpänä asiana nousee tarve parantaa tuotannon sujuvuutta. Sujuvalla tuotannolla voidaan varmistaa toimitusprojektien turvallinen läpivienti. Myös tuottavuuden lisääminen on tuotu osaksi henkilöstöstrategiaa, joka liittyy vahvasti myös tuotannon sujuvuuteen.

Henkilöstöstrategian visiona on tuotu esille tarve optimiresursseista. Optimiresursseilla tarkoitetaan sitä, että työn tarjonta ja resurssit kohtaavat mahdollisimman tarkasti ja optimaalisesti. Visiossa tuodaan esille myös se, että työntekijöille halutaan tarjota ylivertainen työntekijäkokemus, jolla nähdään myös positiivinen vaikutus henkilöstötyytyväisyyteen. Liiketoiminnalle halutaan mahdollistaa kasvu ja henkilöstöriskejä on tarkoitus minimoida.

Työnantajamielikuvassa halutaan panostaa niin työntekijöiden kuin työnhakijoiden kokemukseen yrityksestä. SWOT-analyysin avulla halutaan selvittää työntekijöiden- ja hakijoiden kokemuksia saadun palautteen perusteella sekä laatia sen pohjalta kehittämissuunnitelma. Työn merkityksellisuyttä ja sen tarjoamia mahdollisuuksia halutaan tuoda entistä näkyvimmiksi työntekijöille itsensä kehittämisen, oman potentiaalin, yhteenkuuluvuuden sekä auttamisen kautta. Potentiaalisille työnhakijoille halutaan luoda hakijaviestintäkokemus kokonaisvaltaisesti, sekä luoda yrityksen nettisivulle urasivut tarinoineen. Myös yrityksen tunnettuutta hakijoiden keskuudessa halutaan lisätä systemaattisesti.

33-sivuinen henkilöstöstrategia kiteytyy lopussa seuraavin sanoin: ”Olemalla osaamisen hankinnan osajia myös kansainvälisessä resurssoinnissa, suunnitellut osaamisen ja johtamisen kehittämisen jatkoaskeleet läpivietyinä sekä vahva panostuksemme yrityskulttuurin ja työntekijäkokemuksen kehittämiseen ovat asioita, jotka luovat parhaiten arkea, jossa meidän on mielekkäämpää tehdä laadukasta ja tuloksellista työtä sitoutuneesti. Kun vielä kykenemme palkitsemaan, kun onnistumme erinomaisesti sekä ylläpitämään jatkuvan parantamisen periaatetta arkitoimissamme tarjoamalla nykyaikaiset ja laadukkaat HR-palvelut henkilöstöllemme, niin olemme vahvasti tiellä, missä liiketoimintojen on mahdollista onnistua päämäärissään.” Henkilöstöstrategia toimii suunnannäyttäjänä tulevaisuuden henkilöstöpalveluille, jotta palveluntuottajan roolissa voidaan taata paras mahdollinen tuki yrityksen liiketoiminnoille.

## **6.2 Johdon, esihenkilöiden ja HR:n tarvitsema tieto**

Tässä luvussa käsitellään teemahaastattelun analyysiä ja tuloksia johdolle, esihenkilöille sekä HR:lle tehdyn haastattelun perusteella. Aluksi kerrotaan,

kuinka haastattelut ja sisällönanalyysi on toteutettu, jonka jälkeen keskitytään haastatteluiden analyysiin ja tuloksiin, eli siihen tietoon, joka on koettu haastattelujen perusteella tärkeäksi.

### 6.2.1 Sisällönanalyysin toteutus

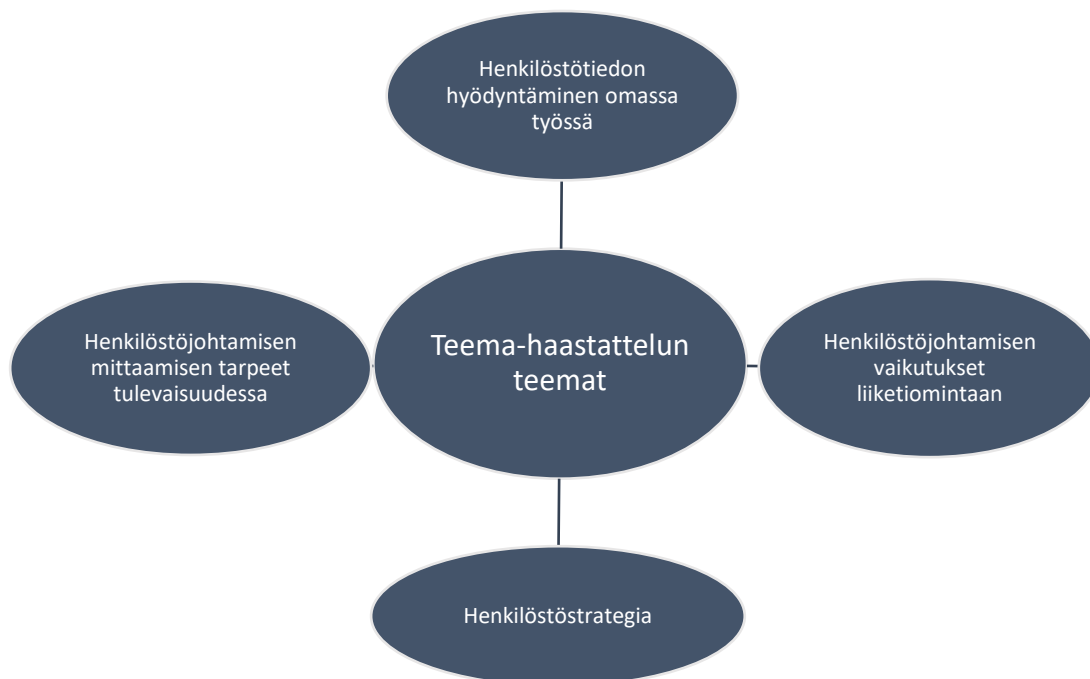
Teemahaastattelu toteutettiin 11 henkilölle, jotka työskentelevät Miprolla johtaja esihenkilötehtävissä sekä HR:ssä. Haastateltavat valittiin sen mukaan, ketkä tarvitsevat henkilöstöstä saatavaa tietoa eniten työtehtävissään ja valinnoissa huomioitiin myös, että edustettuna on molempien liiketoimintojen eli raide- sekä vesi- ja energiahuollon johto- ja esihenkilöitä.

Teemojen ja kysymysten rakentaminen aloitettiin sillä ajatuksella, että uuden tiedon kehittämiseksi, tarvitsee olla myös tietoa nykytilanteesta. Tämän vuoksi ensimmäiseksi teemaksi valikoitui *Henkilöstötiedon hyödyntäminen omassa työssä*. Tässä teemassa oli tarkoitus selvittää hieman taustaa siitä, miten haastateltavat hyödyntävät henkilöstötietoa omassa työssään tällä hetkellä, mistä tietoa saadaan ja onko saatu tieto koettu riittäväksi. Tarkoituksena oli myös selvittää, onko omaa onnistumista henkilöstöjohtamisessa seurattu millään tavalla tai onko koettu, että päätöksiä henkilöstöä koskien jouduttu tekemään puutteellisella tai vajavaisella tiedolla. Myös HR-analytiikan ja tiedolla johtamisen taustoja selvitettiin, ovatko ne millään tavalla haastateltaville ennestään tuttuja aihealueita. Nämä kysymykset valittiin, jotta saadaan kuvaus nykytilanteesta.

Toinen teema on *Henkilöstöjohtamisen vaikutukset liiketoimintaan*. Tämän teeman avulla oli tarkoitus lähteä selvittämään johto- ja esihenkilöiltä, minkälaisia haasteita työntekijät ovat kohdanneet työssään ja onko näillä minkälaisia vaikutuksia yrityksen liiketoimintaan. Vastapainoksi haluttiin myös näkemystä siitä, mitkä asiat yrityksen työntekijöillä on hyvin, joita voitaisiin lähteä entisestään vahvistamaan. Näiden kysymysten pohjalta haluttiin selvittää haasteet, kulmakivet ja onnistumiset yrityksen henkilöstön osalta vastaten tutkimuskysymyksiin.

Kolmas teema muodostui henkilöstöstrategiasta. *Henkilöstöstrategia* nostettiin yhdeksi teemaksi, koska sen lisäksi, että se on myös osana tätä opinnäyte-työtä, niin se koskettaa myös koko yrityksen henkilöstöä. Tässä teemassa kartoitettiin, oliko henkilöstöstrategiaan tutustuttu etukäteen tai onko se omien työtehtävien kautta tullut jo erityisen tutuksi. Sen jälkeen oli tarkoitus selvittää, mitä haasteita henkilöstöstrategiasta nousi työelämän ja liiketoiminnan näkökulmasta ja jäikö siellä erityisesti mieleen jotain asioita, joihin tulisi erityisesti kiinnittää huomioita ja panostaa koko yrityksessä. Tämän teeman ja näiden kysymysten pohjalta haluttiin nähdä, onko johto- ja esihenkilöillä yhteinen näkemys siitä, mihin henkilöstöstrategiassa tulee kiinnittää huomioita, mitä asioita nähdään tulevaisuuden haasteina ja löytyykö tätä kautta mittaamistarpeita.

Viimeinen ja neljäs teema on *Henkilöstöjohtamisen mittaamisen tarpeet tulevaisuudessa*. Tässä teemassa oli tarkoitus keskittyä siihen, minkälaista tietoa johto- ja esihenkilöt kokevat tarvitsevansa, jotta he voisivat lisätä työntekijäymmärrystä, mutta myös, minkälaista tietoa he kokevat tarvitsevansa henkilöstöstä oman työn sekä johtamisen tueksi. Haastattelun lopuksi on tarkoitus vielä kartoittaa, onko haastateltaville esittää joitakin omia ajatuksia tai ideoita siitä, minkälaisia henkilöstöjohtamisen mittareita yrityksessä voitaisiin hyödyntää. Näiden kysymysten avulla on tarkoitus kartoittaa, mitä tietoa haastateltavat kokevat vielä tarvitsevansa ja joka auttaisi heitä menestymään entistä paremmin työssään. Kaikki neljä valittua teemaa on esitetty kuvassa 10.



Kuva 10. Teemahaastatteluun valitut teemat

Kun haastateltavat oli valittu, lähetettiin heille sähköposti, jossa kerrottiin meillä olevasta tutkimuksesta ja että opinnäytetyön tarkoituksena on ottaa käyttöön mittaristo, jonka tueksi opinnäytetyön tutkija tarvitsee heidän näkemystään asiaan. Etukäteen kerrottiin myös teemahaastattelussa käsiteltävät teemat, jonka lisäksi haastateltavia pyydettiin tutustumaan henkilöstöstrategiaan, johon oli myös suora linkki. Haastateltaville kerrottiin myös, että tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja tulokset käsitellään anonyymisti. Haastatteluja varten luotiin myös tietosuojaseloste, joka toimitettiin tässä yhteydessä haastateltaville. Tämän sähköpostin jälkeen jokaiselle haastateltavalle lähetettiin Teams-kutsu ja heillä oli tässä vaiheessa mahdollisuus kieltäytyä haastattelusta lähettämällä siitä tiedon opinnäytetyön tutkijalle. Kaikki haastateltavat kuitenkin ilmoittivat osallistuvansa haastatteluun.

Teemahaastattelut toteutettiin kesäkuussa 2023 Teamsilla ja niihin varattiin aikaa 60 minuuttia, mutta kestot olivat loppujen lopuksi 30-90min. Haastattelun aikana kamerat pidettiin päällä, jotta myös ilmeitä ja eleitä on helpompi lukea, vaikka näillä ei ole varsinaisesti vaikutusta haastattelun tuloksiin. Haastattelut nauhoitettiin jokaisen haastateltavan luvalla Teamsin transkriptio-toimintoa

hyödyntäen. Transkriptiolla puhe nauhoitettiin reaaliaikaisesti tekstiksi ja haastattelun jälkeen teksti oli mahdollista viedä Word-tiedostoon, jonka jälkeen teksti siivottiin ja käytiin läpi heti haastattelun jälkeen. Kun haastattelu oli litteroituna ja tuoreessa muistissa, oli sieltä helppo nostaa päällimmäisenä mieleen jääneet ja tärkeimmät asiat tekstiin tummennettuna.

Sisällönanalyysi aloitettiin elokuussa 2023 käymällä läpi litteroidut haastattelut uudelleen ja tarkistamalla, oliko haastatteluista jäänyt jotain oleellista huomiomatta. Tämän jälkeen tummennetut tekstiosiot lisättiin erilliseen sisällönanalyysidokumenttiin jokaisen teeman sekä apukysymyksen alle riippuen siitä, missä kohti haastattelua vastaus on tullut ilmi. Kun nämä oli nostettu esille, luokiteltiin haastattelun tuloksia sisällönanalyysin keinoin ja ydinasiat tuotiin esille avainsanoilla.

Tässä taulukointi helpotti aineiston käsittelyä, sillä avainsanojen avulla pystytään helposti näkemään, kuinka paljon vastauksissa on yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia. Näiden luokittelujen avulla analyysistä pystyttiin poimimaan tutkimuksen kannalta oleellista tietoa. Analyysin tuloksia käsitellään teemoitain ja näitä tuloksia käsitellään seuraavissa luvussa.

### **6.2.2 Henkilöstötiedon hyödyntäminen omassa työssä**

Haastattelun alussa jokaiselta haastateltavalta kartoitettiin hieman tietoa siitä, minkälaisessa asemassa he työskentelevät yrityksessä ja mitä työtehtäviä heidän toimenkuvaansa kuuluu. Anonymiteetin säilyttämisen vuoksi näitä ei kuitenkaan tuoda esille tarkemmin analyysissa, vaan jäävät lähinnä haastatteluiden taustatiedoiksi.

Aluksi tiedusteltiin, mistä haastateltavat saavat henkilöstötietoa ja miten he hyödyntävät sitä omassa työssään. Henkilöstötietoa saadaan eniten käytävissä olevista järjestelmistä, kuten henkilöstötietojärjestelmä Mepcosta. Tämän lisäksi henkilöstötietoa on paljon myös johto- ja esihenkilöillä, mutta tieto kulkee enemmänkin keskustelujen kautta eikä ole siten raportoitavissa mitenkään. Mepcossa olevaa tietoa haluttaisiin myös hyödyntää enemmän, mutta se vaatii johto- ja esihenkilöiltä sekä HR:lta paljon manuaalista työtä ja rapor-

tointia. Henkilöstöstä saatavaa tietoa hyödynnetään myös MyVoice-henkilöstökyselyiden avulla, joka on kuitenkin herättänyt huolenaihetta, onko tilannekuva oikea johtuen alhaisesta vastausprosentista. Yrityksen johto saa henkilöstötietoa pääosin HR:n toimittaman raportointipaketin yhteydessä, joka käydään läpi pari kertaa vuodessa. Johto- ja esihenkilöt hyödyntävät henkilöstötietoa päivittäisissä työtehtävissään.

Pääosin henkilöstöstä saatava tieto on ollut riittävää, mutta parannettavaa silti löytyy. Eräs haastateltavista toteaa: *”Sanotaanko näin, että en ole erityisesti kokenut, että siellä olisi puutteita, jotka haittaavat työtä.”* (Haastateltava 5.) Nykyisillä tiedoilla on selviydytty, mutta tiedon lisääminen päätöksenteon tueksi ei nähdä varmasti haittana. Haastatteluissa nousi esille, että työn tehokkuutta ei mitata tällä hetkellä millään tavalla ja tästä kaivattaisiin lisätietoa. Esille nousi myös toive työpöytänäköisestä, jotta henkilöstöstä saatava tieto olisi helposti saatavilla. HR toivoo saavansa vielä enemmän henkilöstöstä saatavaa tietoa juurikin HR-analytiikka hyödyntäen, koska tiedon ei ole koettu olevan vielä täysin validia.

Suurin osa haastateltavista kertoi tehneensä päätöksiä henkilöstöä koskien puutteellisella tai vajavaisilla tiedoilla. Tietynlainen epävarmuus on aina mukana päätöksissä, kuten eräs haastateltavista nosti esille: *”Siihen liittyy aina epävarmuus. En koe ikinä tehneeni päätöstä täysin varmallalla tiedolla.”* (Haastateltava 9.) Toisaalta koetaan myös, että tieto on aina suhteellista, joka laittaa pohtimaan, onko tieto riittävää tai oikeaa. Tietoa on kuitenkin pyritty myös hakemaan aktiivisesti, jos on koettu, että sitä ei ole ollut tarpeeksi tilanteen tarpeeseen nähden.

Yleisesti ottaen päätöksiä joutuu kuitenkin tekemään, välillä nopeastikin, ja vain sen tiedon varassa, mitä sillä hetkellä on. Olennaista näissä tilanteissa on hyödyntää maalaisjärkeä. Esimerkkeinä näistä mainittiin se, että hybridimalissa työskennellessä ei ole näkyvyyttä siihen, kuka on paikalla toimistossa ja kuka tekee etätyötä. Myös kirjattujen tuntien hyväksymiseen liittyy tiettyä epävarmuutta, koska ei ole keinoa valvoa, miten tunnit ovat kirjattu. Myös lomien hyväksymiseen ei koettu olevan tarpeeksi tietoa siitä, voiko henkilö olla lomalla vai onko hänelle suunniteltua työtä siihen ajankohtaan.

HR-analytiikka oli haastateltaville jollakin tavalla ennestään tuttua, eli se muodosti tietynlaisia mielikuvia ja tiedolla johtaminen oli myöskin osalle vastaajista tuttu termi. Sisällöltään HR-analytiikka ja tiedolla johtaminen oli vastaajille hie- man epäselvää, ja haastattelun yhteydessä sisältöä tarkennettiin niille, jotka olivat siitä kiinnostuneita kuulemaan lisää.

Oman onnistumisen seuranta henkilöstöjohtamisessa on tehty pääosin My-Voice-henkilöstötyytyväisyyskyselyn, MyPro-kehityskeskustelujen sekä henki- löstön kanssa käytyjen keskustelujen perusteella. Henkilökohtaisesti saadun palautteen perusteella haasteeksi nostettiin palautteen saamisen vaikeus, josta Haastateltava 4 toteaaakin: *”Se on ehkä niin päin, että palautetta pitää yrittää lypsää, että harvoin kukaan tulee sitä sitten suoraan sanomaan.”* Avoi- mia keskusteluyhteyksiä pyritään kuitenkin pitämään yllä, jotta palautteen an- tamiselle on matala kynnyks.

### **6.2.3 Henkilöstöjohtamisen vaikutukset liiketoimintaan**

Tämän teema aihealueet ovat jakautuneet kolmeen osaan: haasteet työelä- mässä ja niiden vaikutukset liiketoimintaan, työntekijöiden kokemista haas- teista sekä mitä asioita yrityksessä on hyvin, joihin haluttaisiin jatkossakin pa- nostaa.

#### **Haasteet työelämässä ja niiden vaikutukset liiketoimintaan**

Työelämän haasteissa nousi paljon yhteneväisiä vastauksia. Suurin huolen- aihe on, ettei ole tarpeeksi tietoa siitä, pystyvätkö ihmiset toimittamaan projek- tit ajallaan. Jo myyntivaiheessa ei ole tarpeeksi kattavasti tietoa siitä, onko ih- misiä käytettävissä. Haastateltava 3 kertoi oman näkemyksensä: *”Olisi todella tärkeä, jotta me pystytään näkemään, mitä sillä hetkellä tehdään. Eteneekö projekti? Voidaanko heidän allokoida seuraaviin projekteihin? Voidaanko myydä asioita lähitulevaisuuteen? Mehän käytetään myös tosi paljon aikaa sit- ten siihen selvittämiseen, koska meillä ei ole ollenkaan siihen näkyvyyttä.”* Kuormittavuudesta on jonkin verran näkyvyyttä, mutta projektien tilanteesta ja ihmisten käytettävyydestä eli kuormittavuuden hallinnasta kaivataan ajantasai- sempaa näkymää.



Kun työkuormaa ei nähdä selkeästi etukäteen, se tuo haasteita myös kuormituksen eri tilanteisiin. Projekteissa voi olla kiireisempiä hetkiä, joka vaatii venymistä työntekijöiltä, mutta vastapainoksi voi olla hiljaisempia hetkiä, joka antaa mahdollisuuden levähtää. Kuormittavat tilanteet voivat muuttua pitkäkestoisiksi, jolloin se aiheuttaa ylikuormittumista ja tuo omat haasteensa työntekijöille ja koko yritykselle. Työn kuormittavuuden hallinnan haaste on se, että työmäärien arviointi on haastavaa. On vaikeaa määrittää, kuinka paljon mikäkin työvaihe vie oman aikansa, sillä ne voivat vaihdella monesta eri syystä, kuten asiakkaista ja heidän tarpeistaan. Projekteilla on tarkat aikataulut, joka tuo myös omat haasteensa työkuormitukseen.

Haastatteluista kävi ilmi myös, että osaamisen puute tuo haasteet työelämään ja siten liiketoimintaan. On ollut tilanteita, että ydinosaamista on puuttunut, jolloin joitakin projekteja ei ole voinut käynnistää suunnitelman mukaisesti eikä rekrytointikaan ole ollut tuloksekasta ja silloin ydinosaamista on jouduttu ostamaan talon ulkopuolelta alihankintana. Osaavan henkilökunnan saatavuus ja haaste saada rekrytoitua osaavaa työvoimaa rajoittaa osaltaan myös menestymistä. Nykyään osaamisen hankkiminen ei rajoitu kaupunkeihin, joissa on toimipiste, vaan työskentely myös täysin etätyönä onnistuu. Myös rekrytoinnista aiheutuviin kustannuksiin haluttaisiin perehtyä enemmän, jotta kustannuksia voitaisiin seurata siltä varalta, etteivät kustannukset kasva liian suuriksi.

Haasteena on myös siirtymä, kun vanha työntekijä lähtee pois ja uusi rekrytoidaan tilalle. Ennen kuin uusi työntekijä on täysin perehtynyt työtehtäväänsä, voi siirtymäaika olla hyvinkin pitkä, joka näkyy usein työvoimassa resurssien heikkoutena ja asiakkaalle arvonn tuottamisen puutteena. Tämä koskee niin sisäistä kuin ulkoista tekemistä ja asiakkuutta.

MyAcademy-koulutuspalvelut on hiljattain perustettu ja seuraavaksi haluttaisiin lähteä tutkimaan koulutuksen vaikuttavuutta. Haastateltava 8 pohtikin asiaa seuraavasti: *"Mutta miten ihmeessä sitä mitataan? Onko se niin kun tuotannon tehokkuuden parantuminen? Missä määrin se on akatemian ansiota? Sitähän sen pitäisi tuoda tullessaan, että se toiminta tehostuu ja ihmiset osavat paremmin ja sitä kautta se tekeminen helpottuu. Olisi ihan loistavaa, jos*

*näkisi sen kehityskaaren, ikään kuin sen, mitä se toisi tullessaan.*” Koulutuksen vaikuttavuuteen voisi liittyä vahvasti myös tuotannon tehokkuus, jonka mittaamiseen on nähty myös selkeä tarve.

Myös työhakemusten laadun mittaaminen nousi esille HR:n näkökulmasta. Eli minkälaisella osaamisella työntekijät hakevat töihin ja vastaako se osaaminen työpaikkahakemuksen ja työnkuvan tarpeita. Myös rekrytointimarkkinointi kohdistuu useisiin kanaviin ja siksi olisikin tarve nähdä tarkemmalla tasolla, minkälaista osaamista hakeutuu minkäkin kanavan kautta, jotta rekrytointimarkkinointia voisi jatkossa kohdistaa entistä enemmän tiettyihin kanavoihin.

### **Työntekijöiden kokemat haasteet**

Työntekijöiden kokemiin haasteisiin liittyy jonkin verran sitä, että rooleissa on epäselvyyksiä, josta Haastateltava 1 toteaaakin: *”Projektin alussa ymmärrettäisiin, että mitä kenenkin kuuluu tehdä ja mitä keneltäkin odotetaan.*” Tähän liittyy myös esille noussut työajanhallinnan haasteet. Eli työaika on haastavaa hallita, koska juoksevaa asiaa on niin paljon ja se asettaa työntekijät siihen asemaan, että vaaditaan mahdottomia ja asetetaan epäinhimillisiä aikatauluja. Rauhalliselle tekemiselle ei juurikaan ole aikaa. Tämä liittyy varmasti jo aikaisemmin esille tuotuun työn kuormittavuuden hallintaan.

Tähän liittyy myös projektien tiukat aikataulut, jonka myös Haastateltava 6 näkee: *”Tunnistettava piirre on että, ei päivittäin, mutta viikoittain, huudellaan tekijää johonkin. Jostain syystä ei ole edes niin kuin tajuttu, että tämmöinenkin työ pitää tehdä. Kiire luo sitten stressiä, turhautumista, väsymystä ja ärtymystä aika ajoin.*” Ennen pitkää näillä kaikilla tekijöillä on suuri vaikutus myös työtyytyväisyyteen.

Kun työskennellään hektisessä työympäristössä, myös aika osaamisen kehittämiselle on rajallista. *”Ainahan se olisi kiva, jos ihmiset osaisi paremmin sen alan eli mitä ollaan tekemässä ja mihin ollaan menossa.*” (Haastateltava 1.) Raideliiketoiminnan alalle ei ole tarjolla tutkintoon johtavaa koulutusta, joka varmistaisi osaamisen, josta Haastateltava 1 toteaa vielä: *”Mutta just niin kun tähän meidän kontekstiin sopivaa osaamista, niin ei oikeastaan muuta kuin*

*että meillä opetellaan itse ja koulutamme itse.”* Ala on tekninen ja nopeasti kehittyvä, jonka vuoksi on erittäin tärkeä muistaa ottaa aikaa osaamisen kehittämiseen.

### **Mitä asioita on hyvin ja halutaan vahvistaa entisestään**

Kysyttäessä mitä asioita johto- ja esihenkilöt sekä HR kokee, että yrityksessä on hyvin, vastauksissa on yhteneväisyyttä, sillä työntekijät pääsääntöisesti viihtyvät työssään ja yrityksessä ei ole turhaa hierarkiaa. *”Täällä ei ole semmoista hierarkkista organisaatiota, missä kaikki kysyttäisiin ja päätökset pitäisi aina hakea joltain ihmiseltä, vaan semmoinen omistajuus on selvästi noussut tässä viime vuosien aikana ja ihmisten semmoinen oma kyky harkita, tehdä ehdotuksia, viedä ja tehdä asioita sekä ottaa suoraan yhteyttä eri puolille, niin se on tosi hyvä.”* (Haastateltava 3.) Yhteishenki koetaan hyväksi ja toimivaksi sekä perheyhtiön arvot näkyvät ulospäin omistajien toimiessa myös lähellä työntekijöitä.

Työnantajan koettiin olevan joustava ja kehuja on myös saatu siitä, että työnantaja kuuntelee työntekijöitään. Työntekijöistä pidetään hyvä huolta tarjoamalla liukuvan työajan lisäksi erilaisia etuja mm. työterveyden ja vapaa-ajan vakuutuksen puolesta. Työntekijöille annetaan myös mahdollisuus kouluttamiseen MyAcademyn kautta. Tyytyväisten työntekijöiden avulla pienempi yritys pystyy myös haastamaan toiminnallaan isoja kilpailijoita. *”Semmoinen innokkuus ja motivaatio tuntuu olevan aika korkealla.”* (Haastateltava 3.)

Esihenkilöt pyrkivät omalla toiminnallaan edistämään ja antamaan työntekijälle parhaat avaimet onnistuneen työn toteutumiseen. Vaikka esihenkilöllä itsellään ei olisi aina vastauksia kysymyksiin, hän osaa kuitenkin neuvoa, kenen puoleen työntekijä voi kääntyä, jotta hän ei jää asiansa kanssa yksin. Yhteistyön merkitystä ei voi korostaa liikaa, ja siksi haastatteluissa nousi yhtenä huolenaiheena se, että jos ihmiset tapaavat vain Teamsissa, niin saadaanko yhteistyö toimimaan yhtä hyvin, kuin jos ihmiset tapaisivat ja keskustelisivat kasvotusten, jolloin avun pyytäminen matalla kynnykselläkin helpottuu.

#### 6.2.4 Henkilöstöstrategia

Henkilöstöstrategiasta suurimpana haasteena myös haastateltavien mielestä nousi kansainvälistyminen ja sen tuomat haasteet liiketoimintaan. Yrityksen strategisten tavoitteiden mukaan liiketoimintaa pyritään viemään kansainvälisille markkinoille, mutta sen lisäksi henkilöstöstrategiassa on keskitytty myös kansainvälisiin ja ulkomaisiin rekrytointeihin suomalaisen työvoiman vähentyessä. Haastateltava 5 kertoi oman näkemyksensä aiheesta: *”Tässä kohtaa HR:n rooli nousee merkitykselliseksi rekrytoinneissa liiketoimintojen kumppanina. Ulkomailta rekrytointi on henkilöstöhallinnolle kohtuullisen iso haaste. Etätyökokoukset pitää toimia ja sitten pitäisi olla jonkinmoinen käytäntö siihen, miten matkustetaan, kun kuitenkin joskus pitää matkustaa. Sitten ihan käytännön HR:n prosessit pitää olla viritetty tukemaan sitä, että meillä on ihmisiä eri puolella maailmaa, palkanmaksun tulee toimia ja varmistaa, että tunnetaan paikallinen lainsäädäntö, lomat, sairausjutut ja kaikki muut.”*

Ulkomaisten rekrytointien myötä huolenaiheena nousee myös henkilöstön sitouttaminen. Haasteena ei ole pelkästään se, että yritys kykenee palkkaamaan osaavaa henkilöstöä, vaan myös pitämään ja sitouttamaan heidät yrityksen toimintaan. Sitouttamiseen voidaan pyrkiä tarjoamalla sopivasti haasteita henkilöstölle sekä tarjoamalla mielekkäitä työtehtäviä. Haastateltavan 4 mukaan: *”Kaikki ei kaipaa niitä haasteita. Joku voi tykätä tehdä sitä yhtä ja samaa, mutta se onkin hyvä kysymys, että miten me pysytään sitten mielekkäinä.”* Vaikka teknologia kehittyy nopeasti ja välillä jopa pakottaa henkilöstöosaamisen kehittämiseen, on hyvä pitää mielessä, että tässäkin tulisi huomioida henkilöstön yksilölliset tarpeet ja toiveet.

Myös koulutuksen vaikuttavuus oli jäänyt mieleen haastateltaville kysyttäessä henkilöstöstrategiasta nousseita haasteita. Koulutuksen vaikuttavuuden mittaaminen on nostettu myös yhdeksi osa-alueeksi henkilöstöstrategiassa ja se nousi myös johto- ja esihenkilöiden keskuudessa kiinnostuksen aiheeksi.

Henkilöstöstrategiasta nousi myös osaamisen tarpeet, josta Haastateltava 11 toteaaakin: *”On tärkeää, että ensin ymmärretään, että mikä se osaamisen on ja mitä osaamista tarvitaan nyt ja mitä osaamista varsinkin mitä tulevaisuudessa.”* Tämän lisäksi työntekijäymmärrys ja työn merkityksellisyys on osana

strategiaa, josta Haastateltava 11 jatkaa: *”Mikä on meidän työntekijöille merkityksellistä, kun se ei ole todellakaan sama kaikille.”* Toisin sanoen, osaamisen tarpeiden lisäksi tarvitaan lisää työntekijäymmärrystä ja työn merkityksellisyyden selvittämistä, jotta työntekijäkokemuksen johtaminen ja henkilöstön sitouttaminen helpottuu.

### **6.2.5 Henkilöstöjohtamisen mittaamisen tarpeet tulevaisuudessa**

Viimeisessä teemassa käsiteltiin pääasiassa kolmea eri aihealuetta: mitä tietoa haastateltavat kokevat tarvitsevansa työntekijäymmärryksen lisäämiseksi, mitä tietoa he kokevat tarvitsevansa henkilöstöstä työnsä tueksi sekä heidän omia ehdotuksiaan mahdollisista henkilöstöjohtamisen tueksi rakennettavissa mittareista.

#### **Työntekijäymmärryksen lisääminen**

Työntekijäymmärrystä kartoitettiin ensin tiedustelemalla, mitä tietoa haastateltavat kaipaavat työntekijäymmärryksen lisäämiseksi. Tästäkin asiasta keskusteltaessa esille nousi selkeä tarve tulevan työkuorman näkemiseen etukäteen, joka helpottaa esihenkilön työtä niin työkuorman arvioinnissa mutta myös muiden poissaolojen yhteensovittamisessa. Tämän pohjalta nousi myös ehdotus siitä, että käyttämällä reaaliaikaista päivittäistä työhyvinvointikyselyä esimerkiksi Intranetissä tai töihin sisään- tai ulos kirjautuessa voitaisiin yhdistää tietoa työkuormasta eri vuoden aikoina, jolloin voidaan nähdä, kuinka työntekijöiden työhyvinvointi on työkuormasta riippuvaista. Eli näkyykö suuret työkuormat negatiivisesti työhyvinvoinnissa.

Työkuorman ja työhyvinvoinnin vertailun lisäksi idea reaaliaikaisesta työhyvinvointikyselystä sai kannatusta haastateltavilta. Tämä idea on noussut siitä, että kaksi kertaa vuodessa toteutettavan henkilöstötyytyväisyyskyselyn vastausprosentit ovat laskeneet merkittävästi, joka tuo epävarmuuden siitä, voiko kyselyn tulokset olla enää yleistettävissä. Reaaliaikaisella työhyvinvointikyselyllä vastaaja voi helposti kertoa oman tunnetilan valitsemalla kolmesta hymynaamasta sopivimman. Haastateltava 6 toi esille mielenkiintoisen näkökul-

man tyytyväisyyskyselyistä: *”Se mikä tekee semmoisesta perinteisestä tyytyväisyyskyselystä rampa-ankan, eikä sitä auta sekään, että se tehtäisiin vaikka neljä kertaa vuodessa on se, että sehän on kuitenkin sen hetkinen tilanne. Ja jos katsoo koko vuotta, niin kyllä meillä ne työkuormat ajoittuu tietyille vuoden ajoille. Ja nyt jos esimerkiksi keväällä tehtäisiin kaikkein isoimmat tyytyväisyyskyselyt, ne tulokset olisi varmasti huonompia kuin loppuvuodesta.”*

Haastatteluissa nousi esille myös, että yrityksen johdolla- ja esihenkilöillä sekä HR:llä ei ole kokonaiskuvaa siihen, minkälaista osaamista yrityksessä on ja minkälaiselle osaamiselle olisi tarvetta. Yrityksessä käytetään osaamismatriisia, jonka käyttö ei vastaa täysin tarpeita. Osaamistarpeille tarvittaisiin selkeämpää näkymää rekrytointeja varten ja osaamisen näkyvyys on tärkeä tietosiinä vaiheessa, kun kaivataan tiettyä osaamista tai lupia työn tekemiseen. Teknologian kehittyminen tuo omat haasteensa osaamisen kehittymiselle, jonka vuoksi osaamisen näkeminen koettaisiin tärkeäksi. Tähän liittyy myös se, että haluttaisiin näkyvyyttä siihen, kuinka paljon päteviä henkilöitä hakee töihin. Rekrytointihakemusten lukumäärä ei kerro vielä mitään, vaan olennaista olisi selvittää, kuinka monessa hakemuksessa on osaamista, jota avoimen työpaikan ilmoituksessa on tuotu esille.

Yrityksen johdolle olisi tärkeää tietää, kuinka moni työntekijä tuntee yrityksen strategian ja kokee olevansa osa sitä sekä mukana toteuttamassa strategiaa. He ovat myös kiinnostuneita siitä, kuinka hyvin yritys tavoittaa esimerkiksi rekrytointimarkkinoinnissa haluttua kohderyhmää. Työn merkityksellisyys työntekijöille on myös tärkeä asia, jonka lisäksi johto kokee tarvitsevänsä myös tietoa siitä, kuinka palkkapolitiikka jakautuu yrityksessä. Tämä tarve tulee siitä, että yrityksessä on käytössä erilaisia palkitsemismalleja, kuten merit-korotuksia, tehtävänmuutoksia sekä erillispalkkioita, mutta johdolla ei ole tarkkaa kuvaa siitä, kuinka montaa ja ketä kaikkia nämä palkitsemismallit koskevat. Tästä ei koeta tarvitsevan tarkkoja tietoja, vaan kokonaiskuvaa palkkapolitiikan jakautumisesta yrityksessä.

### **Lisätietoa henkilöstöstä työn tueksi**

Henkilöstöstä kaivataan lisätietoa resurssien eli työntekijöiden vahvuuksista, heikkouksista sekä pätevyyksistä, jotka nousivat haastattelussa esille jo, kun

tiedusteltiin tietoa työntekijäymmärryksen lisäämiseksi. Haastateltava 6 kertoi omakohtaisia kokemuksia esihenkilötyöstä: *”Välillä tulee tilanteita, että pitää saada lähetettyä väkeä nopeasti työmaalle ja sinne voidaan tarvita tiettyjä pätevyyskäytäntöjä. Mulla ei ole pääsyä semmoiseen näkymään. Okei, mä voin ruveta kahlaa sitä porukkaa, mutta silloinkin mä näen vaan niin kun omat alaiset sen sijaan että mä voisin hakea, että me tarvitaan nyt semmoinen ihminen, jolla on nämä pätevyudet. Niin se helpottaisi hirveästi noita työmaakäyntien suunnittelua.”*

Myös työntekijöiden vuosikohtaisiin ylitiöihin sekä liukumasaldoihin ei ole ollut selkeää näkyvyyttä. Tähän toivottiin jonkunlaista näkymää siitä, kuinka paljon vuosikohtaisia ylitiöitä ja liukumasaldoja kertyy. Tämän lisäksi poissaoloihin kaivattiin selkeää näkymää, jonka perusteella voi tehdä tulkintaa, jos poissaolot alkaa toistumaan useasti ja tietyn kaavan mukaisesti. Poissaolojen tulkitseminen on muutoin haasteellista, koska ihmiset työskentelevät toimistoilla ympäri Suomea, mutta myös etänä, joten isossa tiimissä poissaolojen määrä voi helposti jäädä huomioimatta.

Monipaikkaisen työskentelyn vuoksi työn tueksi kaivataan näkymää siitä, missä kukin työskentelee ja kuinka paljon työntekijät työskentelevät etänä tai toimistolla. Näkyvyys organisaatioon ja sen rakenteeseen on myös puutteellinen, koska yrityksessä ei ole käytössä organisaatiokaaviota, josta henkilöitä voisi nähdä isommassa kuvassa.

Tällä hetkellä yrityksessä koetaan, että ei ole mitään näkyvyyttä siihen, mihin tehty työ menee. Tämä liittyy osaltaan varmasti työn tehokkuuden mittaamiseen, joka nousi myös haastatteluissa merkittävänä asiana esille. Viime vuosina on tehty isoja panostuksia rekrytointeihin, mutta sen näkyminen liiketoiminnassa on jäänyt puutteelliseksi.

Koulutuksen vaikuttavuus olisi myös tärkeää tietoa yrityksen johdolle-, esihenkilöille sekä HR:lle. Tämä liittyy vahvasti myös MyAcademyn vaikuttavuuteen, joka toimii oppimisalustana. Koulutuksen ja oppimisalustan vaikuttavuudesta kaivataan tietoa, onko henkilö vastaanottanut pätevyyden, jolloin tämä tieto

siirtyisi suoritusrekisteriin ja sitä kautta tieto olisi raportoitavissa. Myös pätevyden läpimenoaika eli hankintakustannus koettaisiin tähän liittyen relevantiksi tiedoksi.

Uudelta aloittaneelta työntekijältä kaivattaisiin lisää tietoa siitä, kuinka uusi työ on lähtenyt käyntiin ja kuinka työntekijä voi työssään. Tähän kaivattaisiin ratkaisuksi uuden aloittaneen henkilön tyytyväisyyskyselyä. Esihenkilöillä voi olla käsitys työsuhteen tilanteesta, mutta tähän kaivattaisiin virallisempaa tyytyväisyyskyselyä, joka toteutettaisiin esimerkiksi ensimmäisen puolen vuoden aikana työsuhteen alkaessa. Ensimmäiset kuukaudet uudessa yrityksessä ovat työntekijälle aina kriittisimmät, jotta henkilö saadaan aidosti osaksi työyhteisöä ja toivotettua tervetulleeksi.

### **Ehdotuksia henkilöstöjohtamisen mittareista**

Kysyttäessä, mitä ehdotuksia haastateltavilla oli käytettäviin mittareihin, vastaukset olivat hyvin samankaltaisia, jollaisia haastattelussa oli noussut jo esille. Työn tehokkuuden mittari nousi tässä kohtaa uudestaan keskusteluun ja henkilötön tuottavuudesta tulikin eräältä haastateltavalta idea, että sitä voisi mitata kuinka paljon teemme liikevoittoa per henkilöstöön panostettua euroa kohden. Jo aikaisemmin puheeksi noussut hymynaamamittari sai tässäkin kohta kannatusta sekä osaamisen ja pätevyyksien hallintaan kaivataan näkyvyyttä. Näkyvyys osaamiseen helpottaa myös tavoitteiden muodostamisessa esimerkiksi palkkauksessa, johon myös Haastateltava 9 ehdotti: *”Osaamisen läpinäkyvyys myös palvelisi ihmisiä heidän omilla urapolulle. Että hei, okei sä haluat palkankorotuksen. Sun pitää ottaa näitä asioita haltuun ja sä voisit saada osaamista näiden työtehtävien kautta. Se voisi olla ihmisille itsellensä kanssa kiinnostavaa ymmärrettävää.”*

Uudesta rekrytoitavasta henkilöstä kaivattaisiin myös tietoa siitä, mikä on pätevyden läpimenoaika, eli kuinka kauan menee, että perehdytyksessä oleva henkilö on saanut tarvittavan pätevyuden ja alkaa selviytyä työtehtävistä itsenäisesti. Tämä asia voisi kytkeytyä vahvasti myös osaamisen näkyvyyteen, joka lähtee osaltaan rakentumaan urapolun alusta alkaen. *”Palaute on ollut, että ihmiset menevät kuin mustaan aukkoon eikä mikään näy missään, niin*



*kiinnostaisi tietää, millä viiveellä se rupeaa näkymään, että henkilö oikeasti on täysipainoinen työntekijä.”* (Haastateltava 8.)

Kustannusrakenteen ymmärtämiseksi tuli myös ehdotus siitä, voisiko yleisnumerolle kirjattua työaikaan verrata projekteille kirjattuun työaikaan. Tämä ei ole varsinaisesti tehokkuuden mittari, mutta koska työskentely tapahtuu pääosin projekteissa, niin tämä antaisi kokonaiskuvaa kustannusrakenteesta ja siitä, kuinka paljon työaikaan käytetään projekteihin ja kuinka paljon sitä kuluu hallinnollisiin töihin. Haastateltava 1 havainnoi tätä seuraavasti: *”Se että vastaako kirjatut tunnit toimenkuvaa, että jos toimenkuvassa ei ole sen tyyppisiä tehtäviä, jotka liittyvät yleiskuluihin, niin tuota silloin siellä pitäisi joku homma herättää.”*

Myös koulutukseen käytetyn työajan näkeminen auttaisi esihenkilöitä- ja johtoa havainnoimaan sitä, käytetäänkö siihen kouluttautumiseen työaikaan, koska yrityksessä kuitenkin annetaan mahdollisuus oman osaamisen kehittämiseen. *”Hyvä juttu, että kouluttautumiseenkin käytetään aikaa ja jos koulutukseen ei mene yhtään aikaa, niin sitten tässä voi olla pikkuhiljaa huolissaan, että oppimiseen ei käytetä aikaa.”* (Haastateltava 1.)

Kehityskeskusteluiden yhteydessä jokainen työntekijä täyttää MyPro kokonaisarviointin, joka on ympyrän muotoinen ja jaettu neljään sektoriin ja nämä neljä sektoria on jaettu vielä neljään osaan, jolloin kokonaisarvioinnissa on yhteensä 16 osaa. Tämä on tarkoitus täyttää esimerkiksi värittämällä sektorit oman arvion mukaan väittämästä. Näiden pohjalta tuli ehdotus, voisiko tätä hyödyntää osana työtyytyväisyyttä, sillä kokonaisarviointin neljä sektoria ovat kehittyminen, FUMI kompetenssit, työ & tavoitteet sekä hyvinvointi & työhyteistö. Tarkoituksena olisi tehdä kaikista kokonaisarvioinneista vain yksi versio, jonka tuloksista voidaan tehdä yhteenveto. Tämä voisi osaltaan tuottaa uutta tietoa henkilöstön työtyytyväisyydestä.

Haastateltava 4 oli perehtynyt aiheeseen jo ennen haastattelun alkua ja ehdotti jopa listausta mittareista, joita yrityksessä voitaisiin hyödyntää. Tässä listauksessa oli tuotu esille niin yrityksen henkilöstön demografisia perustietoja, kuin myös tietoja henkilöstökuluista, palkasta henkilötöyvuosittain sekä palkankorotusprosentista vuosittain. Rekrytointien läpimenoajasta Haastateltava

4 toteaa: ”*Kuinka nopeasti henkilöstötarpeen ilmetessä saadaan uusi henkilö palkattua. Olisiko syytä tutkia tehtäväluokittain?*” sekä henkilöstökulubudjetista: ”*Kuinka iso henkilöstökulubudjetti on ja mistä se koostuu: palkat, edut, vakuutukset, sairaanhoitokulut, jne.*” Listauksessa oli myös sellaisia ehdotuksia, joita yritys raportoi jo lakisääteisessä raportoinnissaan, mutta näiden asioiden nostaminen osaksi mittaristoa sekä yrityksen johdolle ja esihenkilöille olisi varmasti myös informatiivista.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Seitsemännessä luvussa käsitellään analyysien pohjalta syntyneitä johtopäätöksiä. Luvussa 7.1 nostetaan ensin henkilöstöstrategian analyysistä sekä johdon, esihenkilöiden ja HR:n haastatteluista nousseet yhteneväiset mittaustarpeet. Tämän jälkeen luvussa 7.1.1 käsitellään mittaustarpeita, joihin voidaan vastata mittaamalla ja luvussa 7.1.2 tarpeita, joihin ei voida nyt vastata mittaamalla, mutta nämä on hyvä huomioida kehityskohteina. Viimeisenä luvussa 7.2 käsitellään valittu mittaristo ja sen rakentaminen Power BI:hin.

### 7.1 Henkilöstöstrategista ja haastatteluista nousseet mittaustarpeet

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda henkilöstöjohtamisen mittaristo Mipro Oy:n käyttöön. Osana tutkimusta on tarkoitus selvittää, mitkä henkilöstöjohtamisen mittarit ovat hyödyksi yrityksen liiketoiminnoille, esihenkilöille ja johdolle päätöksenteon tueksi sekä lopuksi rakentaa tutkimuksen perusteella tarvittava mittaristo käytettäväksi Power BI-järjestelmään. Huuhka (2022, 175) mukaan mittaamisen avulla voidaan tuottaa systemaattista tietoa päätöksentekoon, jotta päästään parempiin johtopäätöksiin. Sen avulla halutaan tuoda esille yrityksessä tapahtuvia asioita sekä toiminnan muutoksia, joka auttaa toiminnan jäsentämisessä yrityksessä.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on, kuinka henkilöstöhallinnon raportointia voidaan kehittää Mipro Oy:lla. Ensimmäinen alatutkimuskysymys on, mitä tietoa yrityksen johto, esihenkilöt ja HR tarvitsevat henkilöstöhallinnon päätöksenteon tueksi ja ymmärryksen lisäämiseksi. Toinen alatutkimuskysymys on, mitä henkilöstöjohtamisen mittariston tarpeita nousee esille henkilöstöstrategiasta. Mittariston kehittäminen lähtee liikkeelle liiketoiminnan strategisista tavoitteista, jonka avulla varmistetaan toiminnan pitkäjänteisyys (Viitala 2021,

168). Tämän vuoksi haastatteluiden lisäksi dokumenttianalyysi henkilöstöstrategiasta on tuotu osaksi tutkimusta. Mittareiden avulla saadaan paras mahdollinen lopputulos, kun niiden tarve suunnitellaan jokaiseen yritykseen sopivaksi (Huuhka 2022, 175).

### **7.1.1 Tarpeet, joihin voidaan vastata mittaamalla tällä hetkellä**

Rekrytoinnin tueksi kaivattiin ajantasaisia mittareita henkilöstöstrategian perusteella. Haastatteluissa kävi ilmi, että rekrytoinnin kustannuksia haluttaisiin seurata sen vuoksi, ettei kustannukset kasva liian korkeiksi. Rekrytoinnin kustannuksia voidaan seurata vertaamalla toteutuneita kustannuksia budjetoituun. Rekrytointikustannusten seuraamisessa kyse on jo tapahtuneista tilastoista eli historiasta, jota voidaan verrata trendeihin (Kaijala & Tolvanen 2020, 47).

Perinteinen henkilöstövoimavarojen johtamisen mittari on vaihtuvuuden seuraaminen. Vaihtuvuuden mittaamista tehdään lähes jokaisessa yrityksessä ja tämän seuraaminen vaatiikin kehittyntä henkilöstötietojärjestelmää, jotta tieto on helposti saatavissa. On kuitenkin oleellista muistaa, että henkilöstön ikärakenteella ja työmarkkinatilanteella on vaikutusta myös lähtövaihtuvuuteen. (Kauhanen 2012, 218.) Lähtövaihtuvuutta sekä rekrytointien läpimenoaikoja on jo seurattu henkilöstöstrategian mukaan. Lähtövaihtuvuuden mittareita voidaan hyödyntää sellaisenaan, mutta kun ne automatisoidaan, ne saadaan osaksi työpöytänäkymää. Rekrytointien läpimenoaikoja on seurattu, mutta jatkuvasti avoimessa haussa olevat paikat hieman vääristävät mittaria, joten tähän tarvittaisiin pientä korjausta, jotta saadaan näkyvyys todellisista rekrytointien läpimenoajoista.

Teemahaastatteluissa kävi ilmi, että kustannusrakenteeseen haluttaisiin seurantaa. Tämä tarkoittaa sitä, että seurantaa haluttaisiin tehdä siihen verraten, kuinka paljon projekteille työskentelevät henkilöt kirjaavat omaa työaikaansa yleisnumerolle. Yleisesti ottaen voidaan todeta, että noin 15% työajasta menee hallinnollisiin kuluihin, mutta tämän seuranta mahdollistaa sen, että työaika kirjautuu sinne, minne sen pitääkin, eli projekteille. Seurantaa tehdään tiimin tasolla ja mikäli esihenkilö huomaa siellä suuria poikkeamia, hän voi po- rautua tuntikirjausjärjestelmästä tarkemmin kirjauksiin.

Henkilöstömäärä raportoidaan tällä hetkellä manuaalisesti vain HR:n toimesta, ja tähänkin kaivattiin suurempaa näkyvyyttä esihenkilöille ja johdolle haastatteluiden perusteella. Manuaalisen raportoinnin minimoimiseksi henkilöstömäärää voitaisiin raportoida automatisoidusti henkilöstöryhmittäin, sukupuolittain, iän mukaan sekä työsuhdeiän mukaan. Nämä henkilöstömäärät raportoidaan NOE:n (Number of employees) mukaan. Tämän lisäksi henkilöstömäärää toivottiin raportoitavan kokoaikaisen vastaavuuden eli FTE:n (Full-time equivalent) mukaan. Myös Kirjanpitolautakunnan mukaan yrityksen on raportoitava toimintakertomuksessaan niin päättyneen tilikauden kuin kahden edellisen tilikauden osalta henkilöstömäärää keskimäärin tilikauden aikana (Niskala ym. 2019, 243–244).

Työhyvinvoinnin mittareina voidaan käyttää työhyvinvointikyselyitä henkilöstölle, kehityskeskusteluita sekä arvioimalla riskejä ja vaaroja (Manka & Manka 2023, 78). Haastatteluissa nousi esille, että sairauspoissaoloille toivottiin myöskin näkyvyyttä yrityksen tasolla ja tämä raportoidaan tällä hetkellä työterveyden kautta tulevalla raportilla terveystilillä. Tarkoituksena ei ole tehdä omaa laskentaa sairauspoissaoloista, vaan tuoda valmis työterveyden raportti PowerBI:hin, hieman valikoiden tietoa, joka on tärkeää myös esihenkilöiden ja johdon tietää.

Tehokkuudesta ja tuottavuudesta kaivataan lisää tietoa, sillä tällä hetkellä tehokkuutta ei seurata yrityksessä millään tavalla. Tarve nousee niin henkilöstöstrategiasta kuin haastatteluista. Jotta tehokkuutta voidaan kasvattaa, tulisi sen yhteyteen kytkeytyä mittari, josta sitä voidaan seurata. Kesti (2014, 18) puhuu henkilöstötuottavuuden liiketaloudellisesta mittarista, jossa johdolle oleellista tietoa on, kuinka paljon kokoaikaista työntekijää kohti syntyy liikevaihtoa. Kyseessä on HCRF-mittari (Human Capital Revenue Factor).

Mipro on projektiorganisaatio, jolloin yrityksen liikevaihto tuloutuu projektien valmiusasteen perusteella, eikä maksuerien mukaisesti niin kuin liikevaihto normaalisti tuloutuisi. Valmiusasteen perusteella tehtävää tuloutumista kutsutaan osatuloutusmenetelmäksi. Tämän vuoksi hyvä tehokkuuden mittari olisi, kuinka paljon liikevaihtoa tuloutuu kuukaudessa per henkilö. HCRF-mittarissa

liikevaihto jaetaan henkilöstön lukumäärällä ja henkilöstön lukumäärä on ol-  
tava muutettuna kokoaikaiseksi (Full time equivalent) (Kesti 2014, 18).

Haastatteluissa toivottiin myös selkeämpää näkymää poissaoloihin vuosikoh-  
taisten ylitöiden osalta. Tämä näkymä auttaa esihenkilöitä hahmottamaan,  
kuinka vuosikohtaiset ylityöt jakautuvat tiimin tasolla. Tässäkään ei mittaroida  
yksilökohtaista tietoa, vaan kokonaisuuden avulla esihenkilö voi porautua  
poissaoloihin henkilöstötietojärjestelmässä. Esihenkilöillä on liukumasaldojen  
näkyvyys työajanseurantajärjestelmässä. Viitalan (2021, 168) esille tuoman  
henkilöstöjohtamisen tasapainotetussa mittaristossa yhtenä osa-alueena on  
myös henkilöstön riittävyyden seuranta, jota voidaan tehdä seuraamalla lisä-  
ja ylitöiden määrän kasvua sekä tarkastelemalla leikkautuvia työaikaliukumien  
maksimisaldoja.

Henkilöstön keskipalkkaa raportoidaan henkilöstöryhmittäin sekä sukupuolija-  
ottelulla tällä hetkellä manuaalisesti yrityksen johdolle, mutta myös keskipalk-  
koihin toivottiin näkyvyyttä haastatteluiden perusteella myös esihenkilötasolla.  
Tämän automatisointi työpöytänäkymään auttaa niin johdon raportoinnissa, ja  
on osaltaan tärkeää tietoa myös esihenkilöille ja HR:lle. Kirjanpitolautakun-  
nalle raportoitaessa yritys voi valinnanvaraisesti raportoida myös tasa-arvon  
toteutumisesta (Niskala ym. 2019, 243–244).

### **7.1.2 Tarpeet, joihin ei voida vastata mittaamalla**

Datan peruslähtökohdissa on hyvä selvittää mitä dataa on käytettävissä, mitä  
dataa tarvitaan vastausten saamiseksi ratkottaviin kysymyksiin, kuinka laadu-  
kasta olemassa oleva data on sekä onko datan keräämisessä, käyttämisessä  
ja säilyttämisessä rajoitteita (Saramies & Törnroos 2021, 114).

Haastatteluiden perusteella halutaan seurata sitä, kuinka paljon päteviä työha-  
kemuksia saadaan, eli kuinka hyvin työhakemukset vastaavat työnhakuilmoi-  
tuksessa ilmoitettuja kriteereitä. Rekrytointijärjestelmä TalentAdoressa on  
mahdollistaa saapuneiden työhakemusten pisteyttämisen sen mukaan, kuinka  
hyvin hakija vastaa työnhakuilmoituksen vaatimuksia. Valitettavasti tämä toi-  
minto on kuitenkin tällä hetkellä suppeasti käytössä ja jotta tästä voisi saada  
dataa ja mittaroida, pitäisi toimintoa käyttää laajemmin. Data on mittaamisen

kannalta olennaista ja jos riittävää dataa ei ole, kannattaa sitä alkaa keräämään ja tallentamaan (Saramies & Törnroos 2021, 138–139).

Koulutuksen vaikuttavuus on osa isoa kokonaisuutta henkilöstöstrategiassa ja sen mittaaminen koettaisiin tärkeäksi. Tämä herätti keskustelua myös haastatteluissa. Yrityksen tarjoamalla henkilöstökoulutuksella halutaan investoida lähikohtaisesti taloudellista hyötyä varten (Kantanen 1997, 91–98). Koulutuksen vaikuttavuuden mittaaminen on kuitenkin haasteellista, sillä siihen ei ole olemassa yhtä ja oikeaa mittaria. Kantasen (1997, 91–98) mukaan taloudellista arvonnousua voidaan mitata laadun, talouden tai poissaolojen vähentymisenä, mutta myös taloudellisen investoinnin mittarin eli ROI:n avulla.

Koulutuksen vaikuttavuudesta on käyty paljon keskustelua ja niiden pohjalta vaikuttavuudessa voitaisiin huomioida useita eri aihealueita, kuten palaute koulutuksesta tai tuotannon tehokkuus. Tuotannon tehokkuus ei itsessään kuitenkaan kerro, kuinka koulutus on tehokkuuteen vaikuttanut, vai onko sillä ollut mitään vaikutusta. Uuden oppimisalustan myötä koulutuksen vaikuttavuuden mittaaminen tulee varmasti entistä ajankohtaisemmaksi.

Osaamisen ja pätevyyksien läpinäkyvään hallintaan kaivataan koottua tietoa, osaamismatriisia, josta tarvittava tieto on helposti saatavilla. Tarve nousee niin henkilöstöstrategiasta kuin haastatteluista. Tällä hetkellä tietoja pätevyyksistä on Mepco-henkilöstötietojärjestelmässä, mutta sieltä koetaan puuttuvan mm. tietoa osaamisesta ja siksi tämän asian kokoaminen ja hallinta on isompi projekti. Myös uutena käyttöön tulevan oppimisalustan myötä on tarkoitus alkaa kerätä osaamiseen liittyvää tietoa sekä tulevaisuudessa käyttöönotettavan TalentAdore-järjestelmän TalentCommunity mahdollistaa Talentpoolin näkyvyyden. Osaamisen saavuttaminen voi liittyä joko rekrytoinnin yhteydessä pätevyyden saavuttamiseen tai koulutuksen kautta saatavaan pätevyyteen. Myös olemassa olevan osaamisen tunnistaminen on osa pätevyyttä. Osaamisen mittaaminen voisi tapahtua itsearviointien tai asiakaspalautteiden perusteella tai pohtimalla asiaa sitä kautta, mitä osaamista puuttuu (Viitala 2021, 168).

Työmäärä on tärkeä mittaamisen kohde jaksamisen kannalta. Työmäärää voidaan seurata joko asiakastyöhön tai laskutettavaan työhön käytettyä työaikaa verrattuna kokonaistyöhön. Tämä voi kertoa myös kannattavuudesta, mutta

myös jaksamisen nykytilasta. (Lappi 2022, 182–186.) Henkilöstöstrategiasta ja haastatteluista kävi selkeästi ilmi, että optimiresursseihin eli työkuorman hallintaan ei ole olemassa näkyvyyttä. Tämä tulee esille, vaikka tämä liittyy vahvasti tuotantostrategiaan ja sen tavoitteisiin. Tuotannossa käytetään tällä hetkellä JIRA-järjestelmää, jossa tuotantoa on järjestetty tikettien avulla, tarkoituksena luoda isoa kuvaa projekteista. Tuotannon mittaaminen Mipron projektiorganisaatiossa on osaltaan myös haasteellista, joten sen pohtiminen jää tässä vaiheessa tuotannon vastuulle ja opinnäytetyön rajauksen ulkopuolelle.

Työnhakijakokemusta on seurattu jo jonkun verran henkilöstöstrategian mukaan. Se muodostuu työnhakijan antaman avoimen palautteen tai asteikon 1–5 mukaan, mutta tästä on saatu tähän mennessä hyvin vähän dataa, joten tästä on haastavaa luoda mittaria, jossa datan määrin tarvitsisi olla suurempi.

Työn mielekkyys ja työntekijöiden jaksaminen voi käydä haastavaksi, mikäli oma rooli ja työn tavoitteet ovat epäselvät. Sen vuoksi on tärkeää tuntea merkityksellisyyttä omassa työssään. (Joki 2021, 151.) Keskeisenä teemana henkilöstöstrategiassa on yrityskulttuurin kehittäminen, johon liittyy vahvasti mm. työntekijäkokemus. Yrityskulttuurin kehitystyö on vasta selvityksen alla, joten esimerkiksi henkilöstön sitoutumista strategiaan ja sen toteutumiseen tai työn merkityksellisyyden selvittämistä on vielä tässä vaiheessa hankalaa toteuttaa mittaamisen näkökulmasta.

Osana MyPro-kehityskeskustelua täytetään ns. ”piirakka” jossa on erilaisia työhyvinvointiin liittyviä väittämiä. Nämä väittämät joko väritetään tai arvioidaan asteikolla 1–5, kuinka hyvin väittämä pitää paikkaansa. Haastatteluiden perusteella näitä piirakoita toivottiin hyödynnettävän jatkossa yhä enemmän osana työhyvinvoinnin seurantaa. Mittaamisen näkökulmasta piirakoista voisi tehdä yleisen, keskiarvoa kuvaavan mittarin, jolloin yksilöity henkilötieto ei käy ilmi, mutta piirakan vastauksia voidaan arvioida yleisellä tasolla kuvaamaan yrityksen henkilöstön mielipiteitä. Ongelmaksi nousee kuitenkin se, että piirakka käsitellään paperisena versiona ja tämä on nähty esihenkilöiden näkökulmasta tärkeäksi ja helpoksi nostaa keskusteluun verrattuna siihen, että piirakka vietäisiin digitaaliseen muotoon. Piirakoiden käyttäminen osana mittaristoa vaatii paljon manuaalista työtä, jonka vuoksi sitä ei pystytä tässä vaiheessa hyödyntämään.

Työnantajamielikuvaa halutaan kehittää henkilöstöstrategian perusteella, mutta siihen tarvitaan enemmän kokemusperäistä tietoa ja dataa työntekijöiltä- ja työnhakijoilta. Näiden pohjalta tehtävä kehittämissuunnitelma mahdollistaa myös mittaamisen, joka varmistaa myös kehittämissuunnitelman toteuttamisen pitkäjänteisyyden. Asia on kuitenkin tässä vaiheessa vielä täysin keskeneräinen, jonka vuoksi työnantajamielikuvaan, työn merkityksellisyyteen tai kokemusperäisten mittareiden käyttöönotto ei onnistu.

Henkilöstöstrategiassa keskeisenä osa-alueena on yrityskulttuurin ja työnantajamielikuvan kehittäminen. Yrityskulttuurin selvitykseen liittyvä työ on vielä kehityksen alla, kuten se on strategiassakin tuotu esille, mutta työkyvyn selvittämiseen ja työhyvinvointiin kaivataan läpinäkyvyyttä niin henkilöstöstrategiassa kuin haastatteluiden analyysien perusteella. Henkilöstön jaksamista voidaan seurata erilaisilla menetelmillä. Lappi (2022, 182–186) kirjoittaa, että hyvän pohjan jaksamisen seurantaan on erilaiset pulssi- ja työtyytyväisyyskyselyt sekä jaksamiseen-, terveyteen- ja työhyvinvointiin liittyvät kyselyt. Osa tiedoista kerätään anonymisti, jolloin juurisyyhin ei pääse välttämättä kunnolla kiinni, mutta osa tiedoista saadaan työterveyden kautta, jolloin dataa voidaan jalostaa jatkokäyttöön.

Työhyvinvointikysely toteutetaan kaksi kertaa vuodessa, mutta ajantasaisempaa tietoa työhyvinvoinnista saataisiin pulssikyselyllä eli reaaliaikaisella hymynaamamittarilla, jonka voi integroida Mipron Intranetiin, joka on yrityksen sisäinen internetsivu- ja viestintäkanava. Tämän avulla esihenkilöillä, johdolla ja HR:llä on ajantasaisempi näkymä siihen, kuinka työntekijät ovat pääosin voineet työssään. Mittari itsessään ei kerro koko totuutta, vaan tärkeää on jatkosakin käydä keskustelua henkilöstön kanssa sekä tehdä laajemmat työhyvinvointikyselyt. Tätä ajatusta lähdettiin edistämään osana opinnäytetyötä, mutta pulssikyselyn mahdollinen käyttöön ottaminen jää tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

Osaamisen kehittämiseen käytettyä työaika haluttaisiin seurata niin henkilöstöstrategian näkökulmasta kuin haastatteluidenkin perusteella. Koulutukseen käytetty työaika nähdään tärkeänä myös yrityksen menestymisen kannalta,



jonka vuoksi halutaan nähdä, onko osaamisen kehittämiseen oikeasti käytävissä työaika. Jos osaamisen kehittämiseen käytetty työaika jää jostain syystä vähäiseksi, on esihenkilöllä mahdollisuus ottaa asia keskusteluun. Koulutukseen käytetyn työajan mittaaminen on myös huomioitu Kaplanin ja Nortoin kehittämän työkalun, Balance Scorecardin (BSC) oppimisenäkökulmassa (Huuhka 2022, 181–182). Osaamisen kehittämiseen käytettyä työaika lähdettiin seuraamaan tarkemmalla tasolla opinnäytetyön toteutuksen aikana, mutta varsinaisen mittarin käyttöönotto jää pois tästä opinnäytetyöstä, koska dataa ei ole vielä tarpeeksi saatavilla.

Johdolta ja esihenkilöiltä tuli myös toive, että erilaisten palkkioiden jakautumiseen henkilöstön kesken olisi näkymää. Miprolla on käytössään erilaisia palkkiomalleja, mutta ei suoranaista näkyvyyttä siihen, kuinka paljon palkkiomalleja hyödynnetään yrityksessä. Näkyvyys palkkioiden jakautumiseen voisi auttaa johtoa ja esihenkilöitä hyödyntämään palkkiomalleja yhä enemmän. Ongelmana datan saatavuuden osalta on se, että erilaiset palkkiot maksetaan tällä hetkellä samalla palkkalajilla, joten varsinaista erottelua on vaikea tehdä datan ollessa vielä keskeneräistä. Myös tätä asiaa on edistetty opinnäytetyön aikana ja palkkioille on tarkoitus luoda erilaiset palkkalajit, jotka mahdollistavat niiden mittaamisen tulevaisuudessa.

## **7.2 Valitut henkilöstöjohtamisen mittarit ja niiden rakentaminen**

Tulosten ja analyysin jälkeen lähdettiin pohtimaan, mitä mittareita on mahdollista lähteä rakentamaan saatavilla olevan datan pohjalta. Opinnäytetyön tekijä antoi ehdotukset mittareista, joista saatavaa dataa selvitettiin yhdessä henkilöstöjohtajan ja HR-asiantuntijan kanssa. Jos dataa ei ollut saatavilla, mittari jäi kehityskohteeksi. Dataa saattoi olla saatavilla jossain muodossa, mutta sen keräämiseen tehtiin korjauksia, jotta data oli validia ja sitä pystyy hyödyntämään.

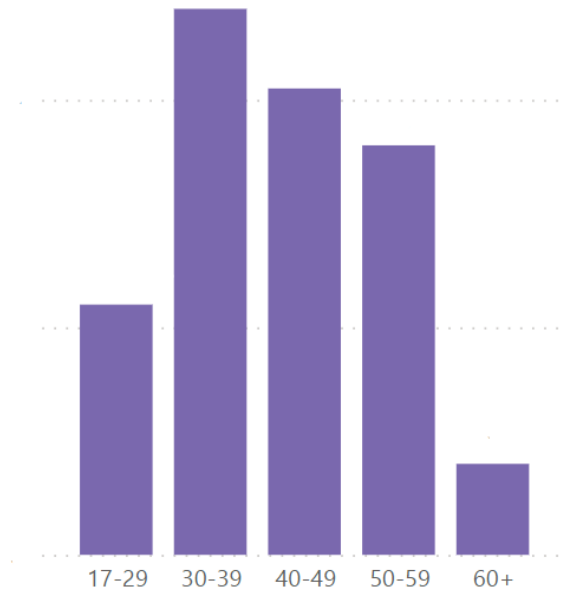
Valitut mittarit esiteltiin yrityksen toimitusjohtajalle ja henkilöstöjohtajalle, jotka hyväksyivät esityksen ja mittariston rakentaminen sai alkunsa. Mittaristoa rakennettiin yhteistyössä Power BI-järjestelmän pääkäyttäjän eli yrityksen Business controllerin ja henkilöstötietojärjestelmän pääkäyttäjän eli HR-asiantuntijan kanssa lokakuun 2023 ja maaliskuun 2024 välisen ajan. Tämä tapahtui

pääasiassa niin, että HR-asiantuntija toimitti henkilöstötietojärjestelmästä tarvittavan datan ja mittareiden määrittäminen ja datan tarvittava muokkaus tapahtui pääosin Business controllerin toimesta. Opinnäytetyön tekijä koordinoi, opetti Power BI-järjestelmän käyttöä ja huolehti siitä, että data on sellaista, jota voidaan hyödyntää mittaamisessa.

Luvussa 7.2.1 esitellään kolme erilaista mittaria kuvaamaan henkilöstömääriä. Seuraavaksi luvussa 7.2.2 avataan terveyden tunnuslukuja eli sairauspoissaolo- ja terveysprosentti sekä vaihtuvuuden mittareita. Tässä luvussa käsitellään myös, miten tuottavuuden mittari on rakennettu. Viimeiseksi luvussa 7.2.3 loput mittarit on koottu yhteen, eli keskiarvopalkkojen mittari, projektille/yleisnumerolle kirjattujen kustannusten mittari, rekrytoinnin kustannusten mittari ja näkymä ylitöihin linjaorganisaatioittain. Mittaristoon rakennettuja mittareita valikoitui yhteensä 10, mutta esimerkiksi henkilöstömääristä on rakennettu yhteensä 9 eri mittaria kuvaamaan henkilöstömääriä eri tavoin (mm. paikkakunnittain, ikäryhmittäin). Seuraavissa luvuissa esitellään näyttökaappauskuvien, minkälaisia rakennetut mittarit ovat. Näistä kuvista on piilotettu luvut, koska kyseessä ovat yrityksen todelliset tunnusluvut.

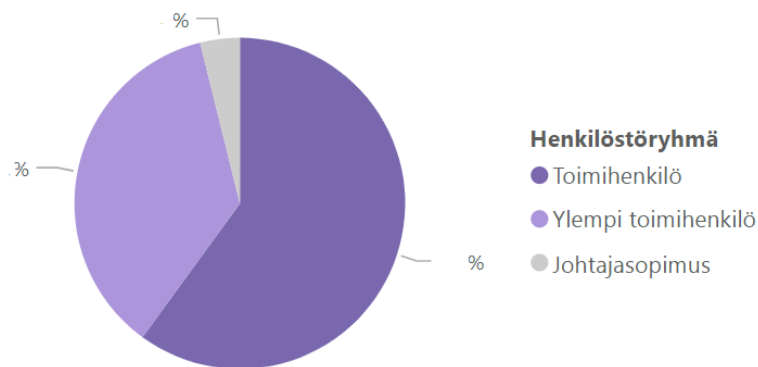
### **7.2.1 Henkilöstömäärien mittaaminen**

Ensimmäisenä henkilöstöjohtamisen mittarina lähdettiin kehittämään henkilöstömäärää mittaavia mittareita erilaisista näkökulmista PowerBI:hin. Henkilöstön määrää kuvaillaan henkilöstöryhmittäin, sukupuolittain, iän mukaan sekä kokemusvuosien mukaan. Näiden lisäksi henkilöstön määrää haluttiin kuvata kokoaikaisin vastaavuuksin (full-time equivalent) liiketoimintayksiköittäin. Seuraavaksi esimerkkejä muutamasta rakennetusta mittarista ja kuvassa 11 on mittari, joka kuvaa henkilöstön määrää ikäryhmittäin.



Kuva 11. Henkilöstömäärä ikäryhmittäin (luvut piilotettu)

Kuvassa 11 oleva mittari on rakennettu laskemaan henkilöstömäärää syntymäaikojen perusteella eli henkilöstön iän mukaan. Ennen datan visualisointia Exceliin on viety JOS-funktio, johon on määritelty ikäryhmät ja sen perusteella jokainen työntekijä kuuluu johonkin ryhmään. Kuvassa 12 nähdään henkilöstö henkilöstöryhmittäin prosenttiosuuksittain ilmoitettuna. Tästä on olemassa myös mittari, joka kuvaa henkilöstön määrää (number of employees), kuten kuvassa 11. Henkilöstöryhmät on jaettu kolmeen; toimihenkilö, ylempi toimihenkilö sekä johtajasopimus ja jokainen työntekijä on jaettu johonkin näistä kolmesta henkilöstöryhmästä. Tämä tieto saadaan suoraan henkilöstötietojärjestelmä Mepcosta.



Kuva 12. Henkilöstön jakautuminen henkilöstöryhmittäin (luvut piilotettu)

Kuvassa 13 kuvaillaan henkilöstön määrää, kun huomioidaan osa-aikaista sekä kokoaikaista työtä tekevät. Kokoaikaista työtä tekevän henkilön FTE on 1, kun taas esimerkiksi 40% osa-aikatyötä tekevät FTE on 0,4. FTE eli full-time equivalent kertoo henkilömäärän muutettuna täysiaikaiseksi (Kesti 2014, 13). Eli kokoaikainen vastaavuus kertoo, kuinka monta henkilöä edellisen raportointikauden aikana teki inhimillistä suorittavaa työtä.

Liiketoimintayksikkö	FTE
Shared	
VEJ	
Rail	
Mipro	

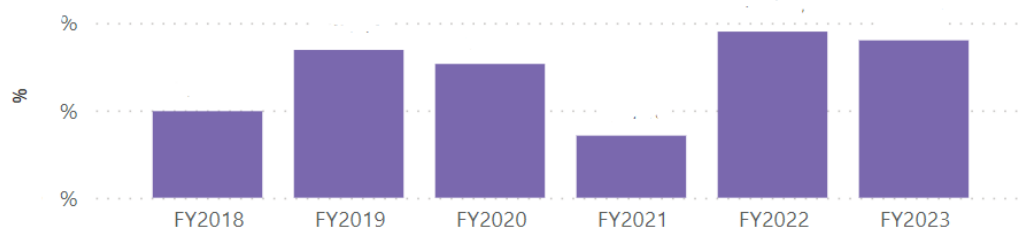
Kuva 13. Henkilöstömäärä kokoaikaisin vastaavuuksin (luvut piilotettu)

Tietoa on aikaisemmin hyödynnetty talouden raportoinnissa, mutta se on nyt tuotu myös osaksi henkilöstöraportointia. Kestin (2014, 13) mukaan luvun laskennassa on eroavaisuuksia yritysten kesken, mutta oleellista on, että laskentatyyli on yrityksen sisällä eri toiminnoissa samanlainen. Tähän samaan näkymään on raportoitu lisäksi henkilöstön keski-ikä.

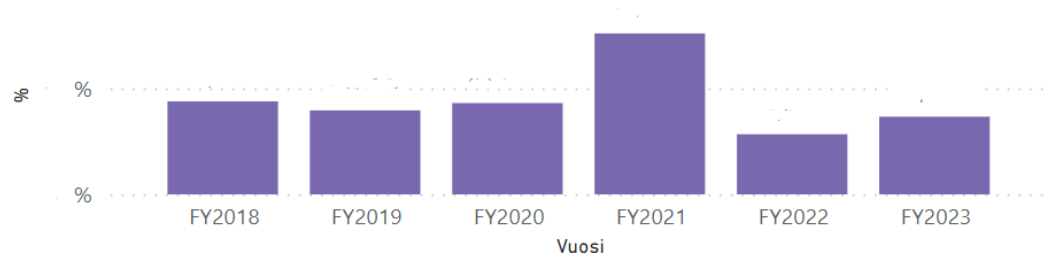
### 7.2.2 Terveiden tunnusluvut, vaihtuvuus ja tuottavuus

Henkilöstöpalvelut saa säännöllisesti työterveyden kautta raporttipaketin, jossa on myös esihenkilöiden- ja johdon seurattavaksi tärkeitä tunnuslukuja. Tilikausilta 2018–2023 on nostettu seuraavat tunnusluvut: keskiarvoinen henkilöstömäärä, työterveyden kokonaiskustannukset euroissa, työterveyden kokonaiskustannukset euroissa per henkilö, sairauspoissaoloprosentti sekä terveysprosentti. Näistä terveysprosentti kuvaa sitä, kuinka moni työntekijöistä ei ole käyttänyt ollenkaan työterveyden palveluita. Terveysprosentti ja sairauspoissaoloprosentti on kuvassa 14.

## Sairauspoissaolo-%



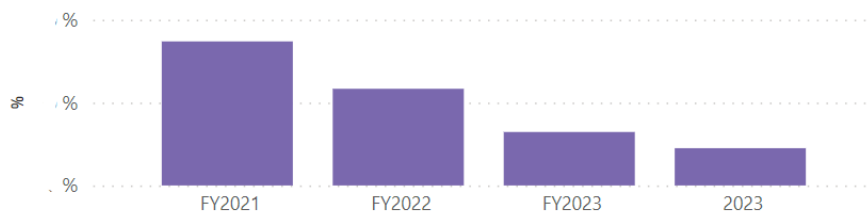
## Terveysprosentti-%



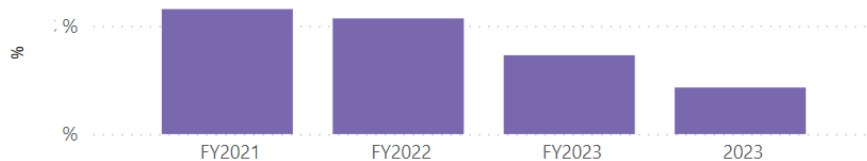
Kuva 14. Sairauspoissoloprosentit sekä terveysprosentit tilikausittain (luvut piilotettu)

Lähtövaihtuvuutta on raportoitu vain yrityksen johtoryhmälle puolivuositain, mutta ne on nyt nostettu historiatiedolla myös osaksi mittaristoa. Kuvassa 15 on esitetty keskimääräinen vaihtuvuus, lähtövaihtuvuus sekä lähtövaihtuvuus irtisanoutumalla. Historiatiedon avulla voidaan seurata, miten nämä luvut ovat kehittyneet kuluvaan vuoteen asti. Kauhasen (2012, 218) mukaan perinteisiä henkilöstövoimavarojen johtamisen mittareita ovat esimerkiksi vaihtuvuuden ja sairauspoissaolojen mittarit, ja näiden mittaamista tehdään lähes jokaisessa yrityksessä.

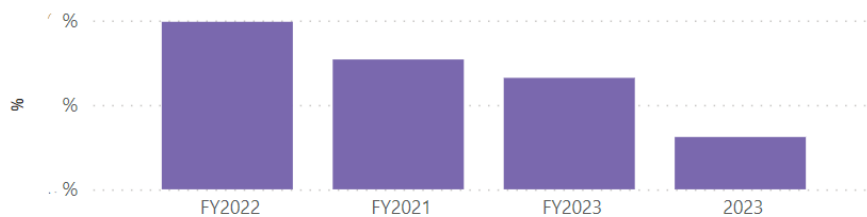
### Keskimääräinen vaihtuvuus



### Lähtövaihtuvuus



### Lähtövaihtuvuus, irtisanoutuneet



Kuva 15. Vaihtuvuuden mittarit (luvut piilotettu)

Kuvassa 16 on esitetty, millä laskentakaavoilla lähtövaihtuvuuden mittarit on laskettu. Nämä mittarit esitetään prosentiosuuksina ja ovat Suomessa yleisesti käytettyjen kaavojen mukaan laskettuja, joita on käytetty yrityksessä aikaisemminkin. Lähtövaihtuvuuden prosentteja laskiessa tarvitaan vielä tois- taiseksi manuaalisia työvaiheita eli tietoa ei saada suoraan järjestelmästä. Jär- jelmästä saatavan datan avulla lähtövaihtuvuudet voidaan kuitenkin laskea manuaalisesti.

**Keskimääräinen vaihtuvuus, % =**

$$\frac{(\text{Palvelukseen tulleiden henkilöiden määrä 1.1.-31.12.} + \text{Palveluksesta lähteneiden henkilöiden määrä 1.1.-31.12.})/2}{\text{Henkilöstön määrä 31.12.}} \times 100$$

**Lähtövaihtuvuus, % =**

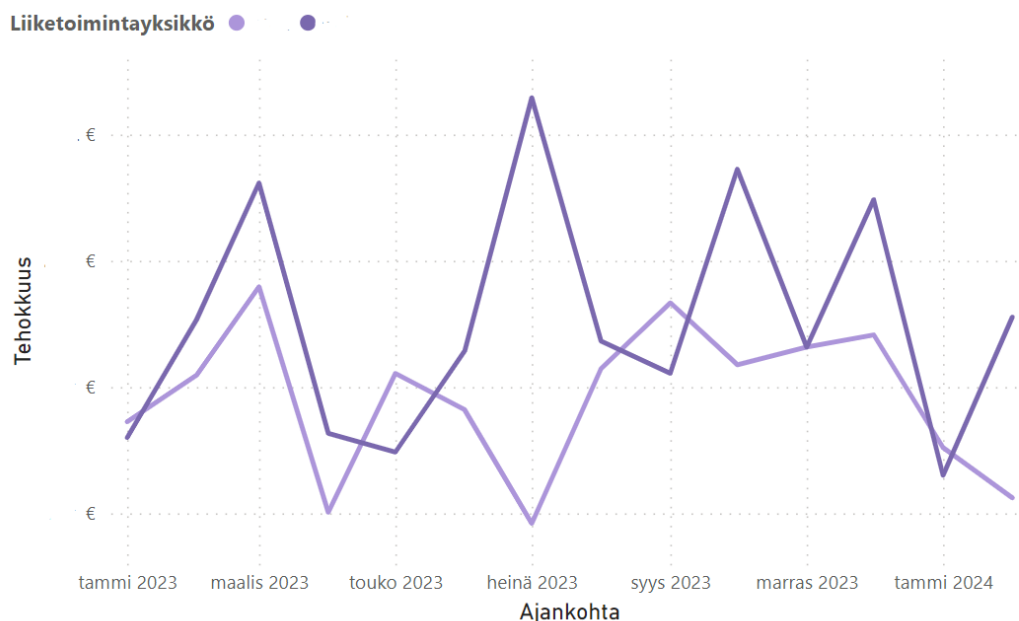
$$\frac{\text{Palveluksesta lähteneiden henkilöiden määrä 1.1.-31.12.}}{\text{Henkilöstön määrä 31.12.}} \times 100$$

**Lähtövaihtuvuus, irtisanoutuneet, % =**

$$\frac{\text{Palveluksesta irtisanoutuneiden henkilöiden määrä 1.1.-31.12.}}{\text{Henkilöstön määrä 31.12.}} \times 100$$

Kuva 16. Vaihtuvuuden laskentakaavat

Henkilöstön tuottavuutta tai tehokkuutta ei ole aikaisemmin seurattu yrityksessä mittaamisen näkökulmasta. Henkilöstöjohtamisen tueksi tähän valikoitui mittari, joka kertoo kuukausitasolla, kuinka paljon liikevaihtoa on tuloutunut henkilöä kohti. Tämä on melko yleisesti käytetty mittari yrityksissä. Myös Kesti (2014, 18) kirjoittaa HCRF eli Human Capital Revenue Facotrin mittarista, jonka tarkoitus on mitata kuinka paljon liikevaihtoa kertyy yhtä kokoaikaista työntekijää kohti. Yksinkertaisuudessaan hän pitää sitä merkityksellisenä mittarina mitattaessa yrityksen kilpailukykyä.



Kuva 17. Tuloutunut liikevaihto euroissa per kokoaikainen työntekijä (FTE) (luvut piilotettu)

Projektiorganisaatiossa liikevaihto tuloutuu projektien valmiusasteen perusteella, joten tuloutunut liikevaihto kertoo aina siitä, kuinka paljon projekti on edennyt suhteessa ennustettuun arvioon. Henkilöstömäärä on muutettu FTE-luvuksi, joka huomioi myös osa-aikaisuudet ja laskee henkilöstön kokoaikaisen määrän. Nämä on vielä jaettu kahteen liiketoimintayksikköön, jotka näkyvät kuvassa 17. Tietoa voidaan suodattaa liiketoimintayksiköittäin, mutta on myös vertailun vuoksi tarkasteltavissa kokonaisuutena.

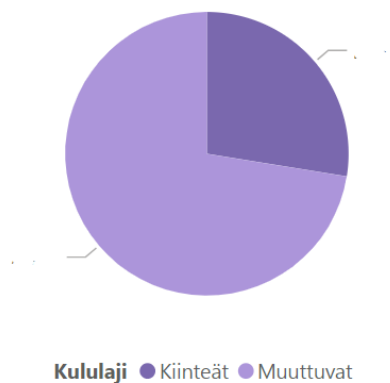
### 7.2.3 Keskiarvopalkat, rekrytointi, ylityöt ja kirjatut tunnit

Keskiarvopalkoista on myös rakennettu mittari kuvaamaan miesten ja naisten välisiä palkkoja henkilöstöryhmittäin eli huomioiden toimihenkilöiden ja ylempien toimihenkilöiden palkat sukupuolittain. Mittari on laskettu vain keskiarvopalkoista ja visualisoitu sen jälkeen PowerBI:hin. Tietosuojan vuoksi lähdeaineistossa on ilmoitettu vain keskiarvopalkka, joka täytyy manuaalisesti päivittää. Myös tästä jää historiatietoa, jolloin palkkakehityksen trendiä voidaan seurata.

Kuvassa 18 on tuotu esille kiinteät eli yleisnumerolle kirjatut tunnit sekä muuttuvat eli projekteille kirjatut tunnit. Tätä tietoa voidaan suodattaa sen mukaan, halutaanko katsoa kaikkia liiketoimintayksiköitä, vai valita näkymää vain tietyistä liiketoimintayksiköistä. Lisäksi tästä jää taulukkomuotoon historiatietoa,

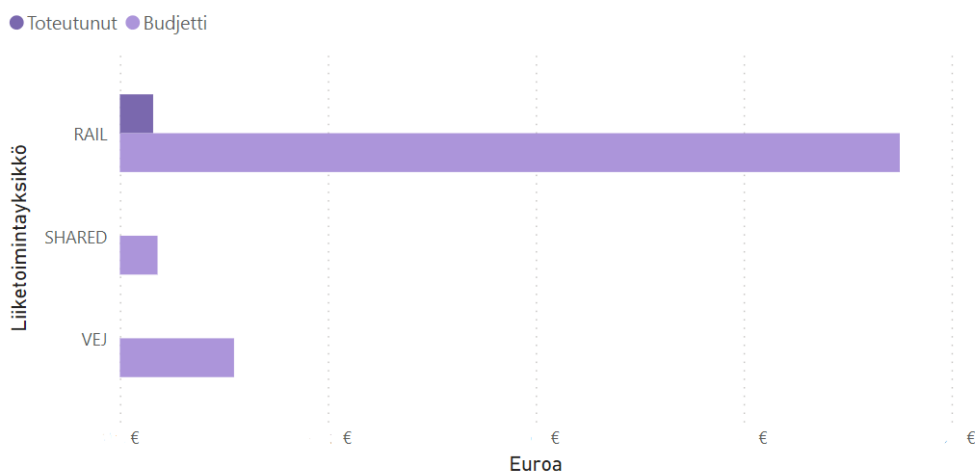


eli ympyränmuotoinen visualisointi kuvaa aina viimeisintä päivittyntä kuu-  
kautta. Tietoa kaivattiin tarkemmalla, jopa tiimitasolla, mutta GDPR:n ja tieto-  
suojan vuoksi tätä voidaan raportoida yleisesti vain liiketoimintayksiköittäin,  
jotta ei synny liian yksilöivää tietoa. Jokaisella esihenkilöllä on kuitenkin tar-  
kempi pääsy oman tiiminsä tietoihin työajankirjausjärjestelmässä, joten seu-  
ranta onnistuu kyllä manuaalisen raportoinnin avulla.



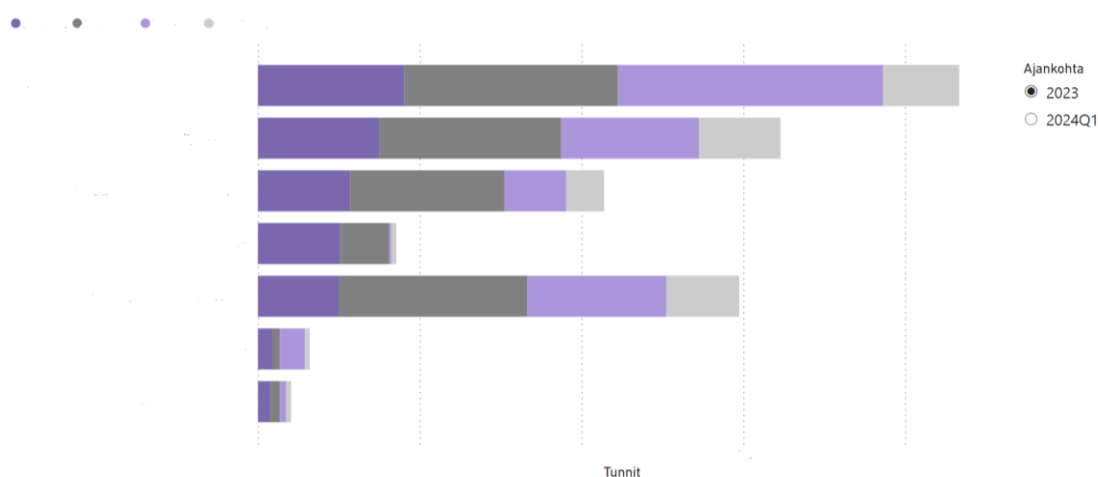
Kuva 18. Yleisnumerolle ja projekteille kirjatut kustannukset prosenttiosuuksittain (luvut piilo-  
tettu)

Rekrytoinnin kustannuksia halutaan seurata ja sen vertailukohtana toimii bud-  
jetti. Nämä on tuotu esille liiketoimintayksiköittäin ja raportoidaan edelleen ma-  
nuaalisesti vain tietoa päivittämällä Power BI:n lähdeaineistoon. Rekrytoinnin  
kustannuksissa huomioidaan kaikki muut syntyneet kulut, paitsi siihen käytetty  
työaika, jota ei ole tässä kohtaa raportoitu osana kustannuksia. Tämä mittari  
on esitetty kuvassa 19.



Kuva 19. Rekrytoinnin kustannukset vrt. budjetti (luvut piilotettu)

Ylitöistä kaivattiin kokonaisvaltaista näkymää, jonka perusteella voidaan nähdä, kuinka paljon organisaatiossa tehdään ylitöitä ja mihin linjaorganisaatioihin ylitöiden tekeminen keskittyy. Näkymä ylitöistä on kuvassa 20. Ajankoh-  
taa suodattamalla voidaan nähdä mitä ajanjaksoja halutaan tarkastella, kun dataa kertyy lisää. Viitalan (2021, 168) mukaan henkilöstön riittävyyttä voi-  
daan tarkastella ylitöiden seurannan avulla.



Kuva 20. Ylitöet tunteina linjaorganisaatioittain (luvut ja yksityiskohtaiset tiedot piilotettu)

Rekrytointien läpimenoaikaan haluttiin saada mittari, joka kertoo oikeaa tietoa. Käytössä ollut TalentAdoren mittari huomioi mittauksissaan myös avoimessa haussa olleet paikat, minkä vuoksi mittari vääristi todellisia läpimenoaikoja. Tähän saatiin kuitenkin parannus, kun yrityksessä otettiin käyttöön TalentAdoren edistynyt analytiikka. Tämän myötä esihenkilöt- ja johto saivat rekrytoinnin tueksi myös muita ajantasaisia mittareita. Koska läpimenoaikoja voidaan tarkastella suoraan rekrytoinnin järjestelmässä, ei nähty tarkoituksenmukaiseksi tuoda mittaria PowerBI-järjestelmään.

### 7.3 Luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi ei ole yksiselitteistä. Totuuden ja objektiivisuuden lisäksi luotettavuutta voitaisiin arvioida validiteetilla ja reliabiliteetilla, mutta näitä käytetään pääosin määrällisissä tutkimuksissa, jonka vuoksi niiden käyttöä laadullisen tutkimuksen yhteydessä hieman kritisoidaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 120–122.)

Triangulaatiota voidaan pitää tutkimuksissa paljon käytettynä validiteetin tarkasteluun. Siitä on olemassa kaksi erilaista teoriaa, jossa toisessa puhutaan erilaisten tutkimusmetodien vertailusta, jonka avulla saataisiin selvitettyä, kumpi metodeista on totuudenmukainen. Toisessa teoriassa halutaan saada tutkimukseen leveyden lisäksi syvällisyyttä, kuitenkin mittaamatta onko kyseessä totuus vai ei. Denzin (1978) määritteli triangulaation neljään päätyyppiin; tutkimusaineiston triangulaatio, tutkijan triangulaatio, teorian triangulaatio sekä metodinen triangulaatio. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124–125.)

Tutkimusaineistoon kohdistuvassa triangulaatiossa määritellään, kuinka hyvin tietoa on kerätty oikealta kohderyhmältä. Tässä tutkimuksessa kohderyhmä mietittiin laajasti vastaamaan niitä henkilöitä, jotka tulevat tulevaisuudessa hyödyntämään henkilöstöjohtamisen mittareita omassa työssään. Tutkijan triangulaatiosta voidaan todeta se, että tutkimuksessa on ollut vain yksi tutkija, joka on ollut tämän tutkimuksen kannalta riittävä.

Teorian triangulaatio on ollut hieman haasteellista, sillä henkilöstöjohtamisen mittareita on todella paljon ja etukäteen oli mahdollista tutustua vain useimpiin ja yleisimmin käytettyihin mittareihin. Vasta tutkimuksen tulosten jälkeen oli mahdollista syventyä niiden henkilöstöjohtamisen mittareiden teoriaan, jotka valikoituivat toteutettavaksi. Henkilöstöjohtamisen mittareiden yleiseen teoriaan on kuitenkin tutustuttu etukäteen laajasti. Metodisessa triangulaatiossa mietitään metodien hyödyntämistä tutkimuksessa ja tälle tutkimukselle paras metodi oli teemahaastattelu, koska sen avulla saatiin laajasti vastauksia eri näkökulmista tutkimusongelmiin, kuitenkin niin, että aihealueet oli rajattu.

Hyvän haastattelurungon suunnittelulla voidaan tavoitella laadukasta lopputulosta. Teemojen lisäksi olisi tärkeä miettiä lisäkysymyksiä ja miettiä, kuinka teemoihin saisi lisää syventyvää näkökulmaa. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 189.) Haastattelurunko suunniteltiin tarkasti etukäteen mieltien, millä kysymyksillä saadaan vastauksia tutkimuskysymyksiin, jonka jälkeen haastattelurunko valmistui ja sen alle muotoutuivat myös lisäkysymykset, joita pystyi hyödyntämään haastattelun edetessä.

Laatunäkökulmaa haastattelussa parantaa myös se, että litterointi tapahtuu mahdollisimman pikaisesti haastattelun jälkeen (Hirsjärvi & Hurme 2022, 189).

Jokainen haastattelu nauhoitettiin hyödyntäen Teams-sovelluksen litterointia, jolloin lähes valmis teksti oli käytettävissä heti haastattelun jälkeen. Koska teksti oli muodostunut suoraan puheesta, oli se ajoittain hieman ontuvaa ja siksi oli tärkeää käydä teksti kertaalleen läpi vielä heti haastattelun jälkeen, kun keskustelu oli vielä tuoreessa muistissa ja yksittäisiä sanoja tai lauseita oli vielä helppo lukea ja korjata.

Aihe oli monille haastateltaville melko tuntematon ja vaikka haastattelun yhteydessä pyrittiin avaamaan aihealuetta, niin pohdittavaksi kuitenkin jää, olisiko tästä ollut tarpeen järjestää yleinen aihe-esittely ennen haastattelua. Tämä olisi voinut antaa haastateltaville mahdollisuuden tutustua aiheeseen joko omien ajatusten pohjalta tai jos innokkuutta olisi ollut, niin asiaa olisi voinut tutkia itse enemmän omatoimisesti.

Toisaalta tässä on hyvä pohtia, oliko tässä kohtaa kuitenkin tutkijalla se rooli, että mittaamisen tarpeiden miettiminen jää täysin opinnäytetyön tekijän vastuulle eikä silloin haastateltaville ole ollut tarve avata aihealuetta enempää. Haastateltavat edustivat kuitenkin laajalti yrityksen johto, HR- ja esihenkilöitä. Tästä voidaan todeta, että tutkimuksen saturaatio toteutui, jotta riittäviä johtopäätöksiä voitiin tehdä ja tutkimuskysymyksiin saatiin niiden perusteella vastaukset.

Tuottavuuden mittari on nyt toteutettu yhtiön tuloutuvan liikevaihdon perusteella jaettuna FTE-luvulla. Jälkikäteen mietittynä, tämä liikevaihto sisältää myös materiaali- ja alihankinta ostoja, jonka vuoksi nimenomaan tuottavuutta kuvaavampi mittari olisi ollut esimerkiksi käyttökate/per työntekijä. HCVA-mittarilla materiaali- ja alihankinta ostot olisi voinut jättää huomioimatta, kun liikevaihdosta miinustetaan nämä kustannukset ja lisätään henkilöstökulut (Kesti 2015, 19). Tuottavuuden mittari päätettiin kuitenkin toteuttaa tässä vaiheessa alkuperäisen suunnitelman mukaisesti, mutta mittarin kehittämistä olisi hyvä jatkossa tarkastella, etenkin, jos tuottavuutta haluttaisiin lähteä tarkastelemaan enemmän oman työn tuottavuuden näkökulmasta.

Henkilöstön rakenteisiin kuvaavia tunnuslukuja ovat esimerkiksi kokoaikaisen- ja osa-aikaisten työsuhteiden määrä, henkilöstön vaihtuvuus, keskimääräinen pituus työsuhteissa sekä ikärakenne henkilöstössä (Niskala ym. 2019,

245). Monet toteutetuista mittareista ja mittaustarpeista ovat sellaisia, joita hyödynnetään erilaisissa lakisääteisissä raporteissa, joten näiltä osin voidaan todeta, että näitä mittareita hyödynnetään monissa yrityksissä kuvaamaan henkilöstön rakenteita. Sen lisäksi että nämä tulevat osaltaan helpottamaan raportointia jatkossa, on monet yrityksen perustiedot jatkossa johto-, esihenkilöiden ja HR:n saatavilla helpossa ja yksinkertaisessa työpöytänäköymässä. Näistä järjestetään kohderyhmälle erillinen koulutus huhtikuussa 2024.

Kokonaisuudessaan mittareiden käyttöönottoaminen on ensimmäinen versio mittaristosta. Jatkossa mittareiden käyttöä ja hyödyllisyyttä on hyvä tarkastella jatkuvasti. Mittareista osa on jo säännöllisesti päivittyviä, mutta osa on rakennettu datasta, joka ei vielä päivity automaattisesti. Seuraavaksi tarkoituksena onkin ottaa käyttöön Mepcon uudistunut analytiikka ja lähteä integroimaan Mepcoa ja PowerBI:tä siten, että tiedon siirtyminen saadaan automatisoitua.

Jatkotutkimusehdotuksena voisi tarkastella, kuinka hyvin henkilöstöjohtamisen mittareita hyödynnetään yrityksessä ja onko henkilöstöanalytiikka tullut osaksi johtamis- ja esihenkilötyötä. Toimintamallin ollessa uusi, vaatii henkilöstöanalytiikka juurtumista osaksi arjen työtä. Lisäksi jatkossa olisi hyvä tutkia, mitä mittaustarpeita liiketoimintastrategioista nousee. Henkilöstöstrategiasta nousseet mittaustarpeet olivat henkilöstöjohtamisen mittareiden käyttöönotto- vaiheessa melko vähäisiä, mutta liiketoimintastrategioiden päivittyessä mittauksen tarpeita olisi hyvä tutkia myös sieltä, jotta mittaamisen tarve kytkeytyy strategiaan ja hyödyttää liiketoimintoja.

## **8 LOPUKSI**

Opinnäytetyöprosessi alkoi tammikuussa 2023 ja alkuperäisen suunnitelman mukaan opinnäytetyön olisi pitänyt valmistua joulukuussa 2023. Syksyllä 2023 huomattiin kuitenkin, että aikatauluun tarvittiin lisää aikaa, jotta mittareiden rakentaminen onnistuu yhteistyössä yrityksen HR-asiantuntijan ja Business controllerin kanssa. Tämän vuoksi valmistumisajankohta siirrettiin maaliskuulle 2024 ja tämä aikataulu piti prosessin loppuun saakka.

Opinnäytetyön prosessissa oli paljon eri vaiheita ja etenkin teorian koostaminen ja tutkimuksen tekeminen eteni täysin opinnäytetyön tekijän aikataulun

mukaisesti. Suurimmat haasteet muodostuivat teorian koostamisessa siitä, mitä erilaisia mittareita opinnäytetyöhön kannatti nostaa, sillä etukäteen ei voitu tietää sitä, minkälaisia mittauksia tutkimuksessa nousi esille. Teorian aktiivinen lukeminen jatkui siis vielä tutkimuksen tekemisen jälkeenkin, kun tehtiin valintoja rakennettavista mittareista.

Käytännön toteutuksessa tarvittiin paljon Business controllerin apua ja tukea, sillä hänellä on osaamista määrittysten ja visualisointien tekemiseen sekä toimii Power BI-järjestelmän pääkäyttäjänä. Mittareiden rakentamisessa tarvittava data saatiin sen sijaan HR-asiantuntijalta, joka toimii henkilöstötietojärjestelmän pääkäyttäjänä. Haasteita tuotti aikataulutus mittareiden rakentamisessa, kun kolmansien osapuolien työpanosta tarvittiin. Tämä on kuitenkin täysin ymmärrettävää, koska he osallistuivat tähän omien työtehtäviensä rinnalla. Haluankin tästä työpanoksesta välittää suuret kiitokset prosessiin osallistumisesta.

Opinnäytetyön tekeminen mahdollisti tutkijalle oppimismatkan erilaisiin henkilöstöjohtamisen mittareihin sekä antoi näkökulmaa siihen, minkälaisia asioita mittaaminen mahdollistaa. Syventyminen tutkijalle aikaisemmin tuntemattomaan aiheeseen oli opettavaista. Oppimismatka erilaisiin mittareihin on tämän opinnäytetyön jälkeen vasta alkuvaiheessa, mutta tietoa on hyvä lähteä syventämään työelämässä. Työn tekeminen kytkeytyi todella vahvasti käytännön työelämään, jossa sekä opinnäytetyön tekijä sekä toimeksiantaja on päässyt hyötymään.

## LÄHTEET

- BI Book. s.a. Mepco + Power BI. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://get.bi-book.com/fi/power-bi-integraatiot/mepco> [viitattu 3.5.2023].
- Ghinea, V. & Moroianu, M. 2016. HR strategy – necessity or fad for business sustainability? *Management & Marketing 2016*, Vol.2, 458-469. Verkkolehti. Saatavissa: <https://sciendo.com/article/10.1515/mmcks-2016-0009> [viitattu 27.4.2023].
- Greenstep. s.a. Excel-riveistä oivalluksiin: Näin henkilöstöanalytiikka auttaa organisaatioita tekemään parempia päätöksiä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://greenstep.fi/excel-riveista-oivalluksiin-nain-henkilostoanalytiikka-auttaa-organisaatioita-tekemaan-parempia-paatoksia> [viitattu 3.5.2023].
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 14.3.2023].
- Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 2.4.2023].
- Huuhka, T. 2022. Tehokkaan hankinnan työkalut. 8. painos. Helsinki: Books on Demand. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 14.3.2023].
- Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 3.5.2023].
- Juuti, P. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 25.5.2023].
- Kajjala, M. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö -strateginen investointi? Helsinki: Kauppakamari. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 4.4.2023].
- Kantanen, U. 1997. Miten mitata henkilöstökoulutuksen hyötyä? *Aikuiskasvatustutkimus* 17, 1997. Vol.2, 91-98. Verkkolehti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 6.11.2023].
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11. painos. Helsinki: Talentum. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 22.3.2023].
- Kauhanen, J. & Hellström, M. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: kehittämisohjelman laatiminen. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 26.4.2023].
- Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Helsinki: Finanssi- ja vakuutus kustannus Finva. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 5.4.2023].

Kosonen, M. 2019. Tiedolla johtamisen käsikirja. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 11.4.2023].

Lappi, T. 2022. Eroon työuupumuksesta: jaksamisen johtaminen työpaikoilla. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 25.5.2023].

Manka, M. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. 3. uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 26.4.2023].

Mannermaa, K. 2022. Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin käsikirja. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 27.4.2023].

Microsoft Learn. 2023. Power BI:n henkilöstöhallintomalli: esittely. Artikkel. Päivitetty 23.3.2023. Saatavissa: <https://learn.microsoft.com/fi-fi/power-bi/create-reports/sample-human-resources> [viitattu 3.5.2023].

Markkula, T., Syväniemi, A. & Suomela, S. 2015. Analytiikkamatka: datasta tietoon ja tiedolla johtamiseen. Helsinki: Suomen Liikekirjat.

Niskala, M., Tarna-Mari, K., Puroila, J. & Pajunen, T. 2019. Yritysvastuu: raportointi- ja laskentaperiaatteet. Helsinki: ST-Akatemia. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 2.4.2023].

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 14.3.2023].

Saramies, J. & Törnroos, M. 2021. Henkilöstöanalytiikka -mittaa, ymmärrä, menesty. Helsinki: Alma Talent Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 13.2.2023].

Seppola, R. 2023. Liiketalous- ja yhteiskuntatieteen tutkimusstrategiat, menetelmät. Helsinki: Books On Demand. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 10.5.2023].

Sripathi, K. & Madhavaiah, C. 2018. Effectiveness of HR Metrics and HR Analytics in the Evolution of HR as a Strategic Business Partner. *Research review journals* 7. Verkkolehti. Saatavissa: [https://www.researchgate.net/publication/338175213\\_Effectiveness\\_of\\_HR\\_Metrics\\_and\\_HR\\_Analytics\\_in\\_the\\_Evolution\\_of\\_HR\\_as\\_a\\_Strategic\\_Business\\_Partner](https://www.researchgate.net/publication/338175213_Effectiveness_of_HR_Metrics_and_HR_Analytics_in_the_Evolution_of_HR_as_a_Strategic_Business_Partner) [viitattu 29.3.2023].

Sulava. 2021. Power BI – kaikki mitä sinun tulee tietää aloittaaksesi. WWW-dokumentti. Päivitetty 11.8.2021. Saatavissa: <https://sulava.com/liiketoiminnan-digitalisointi-tiedolla-johtaminen/power-bi-kaikki-mita-sinun-tulee-tietaa-aloittaaksesi/> [viitattu 27.4.2023].

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 30.5.2023].



- Trivedi, K. & Sristava, K. 2021. A framework for integrating strategic HR and knowledge management for innovation performance. *Strategic HR review* 2021, Vol.1, 11-16. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.xamk.fi/insight/content/doi/10.1108/SHR-08-2020-0076/full/html> [viitattu 11.4.2023].
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 30.5.2023].
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen -keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 13.2.2023].
- Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen -strateginen kilpailutekijä. 4. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy. E-kirja. Saatavissa: [https://kaakkuri.finna.fi](https://kaakkuri.finna.fi/) [viitattu 22.3.2023].
- Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. Jyväskylä: PS-Kustannus. E-kirja. Saatavissa: [https://kaakkuri.finna.fi](https://kaakkuri.finna.fi/) [viitattu 10.5.2023].
- Väre, T. 2019. Master data. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: [https://kaakkuri.finna.fi](https://kaakkuri.finna.fi/) [viitattu 4.4.2023].

## KUVALUETTELO

Kuva 1. Opinnäytetyön prosessi

Kuva 2. Teoreettisen viitekehyksen muodostuminen

Kuva 3. Henkilöstöjohtamisen tehtäväalueita (Viitala 2021, 12).

Kuva 4. Työhyvinvoinnin perustan lähtökohdat

Kuva 5. Tiedolla johtamisen prosessi (Kosonen 2019, luku 3: Tiedolla johtamisen elementit).

Kuva 6. Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio (Kaijala & Tolvanen 2020, 54).

Kuva 7. IC-Partnersin (2004) esimerkit inhimillisen pääoman mittareista (Viitala 2021, 171).

Kuva 8. Tietovarastoarkkitehtuurin prosessi (Markkula ym. 2015, 40).

Kuva 9. Henkilöstöstrategian keskeisimmät osa-alueet

Kuva 10. Teemahaastatteluun valitut teemat

Kuva 11. Henkilöstömäärä ikäryhmittäin (luvut piilotettu)

Kuva 12. Henkilöstön jakautuminen henkilöstöryhmittäin (luvut piilotettu)

Kuva 13. Henkilöstömäärä kokoaikaisin vastaavuuksin (luvut piilotettu)

Kuva 14. Sairauspoissoloprosentit sekä terveysprosentit tilikausittain (luvut piilotettu)

Kuva 15. Vaihtuvuuden mittarit (luvut piilotettu)

Kuva 16. Vaihtuvuuden laskentakaavat

Kuva 17. Tuloutunut liikevaihto euroissa per kokoaikainen työntekijä (FTE) (luvut piilotettu)

Kuva 18. Yleisnumerolle ja projekteille kirjatut kustannukset prosenttiosuuksittain (luvut piilotettu)

Kuva 19. Rekrytoinnin kustannukset vrt. budjetti (luvut piilotettu)

Kuva 20. Ylityöt tunteina linjaorganisaatioittain (luvut ja yksityiskohtaiset tiedot piilotettu)

**Teema 1: Henkilöstötiedon hyödyntäminen omassa työssä**

- Kuvailisitko hieman omaa työtäsi sekä työtehtäviäsi?
- Onko henkilöstöjohtamisen tiedolla mittaaminen tai HR-analytiikka sinulle millään tavalla tuttua? Tiedätkö mitä mittaaminen mahdollistaa?
- Mistä saat tällä hetkellä henkilöstöä koskevaa tietoa?
- Onko tieto ollut riittävää? Miten olet hyödyntänyt tietoa?
- Oletko seurannut onnistumistasi henkilöstöjohtamisessa jollakin tavalla?
- Oletko joutunut tekemään päätöksiä koskien henkilöstöä puutteellisen tai vajavaisen tiedon varassa?

**Teema 2: Henkilöstöjohtamisen vaikutukset liiketoimintaan**

- Minkälaisia haasteita työntekijät kokevat työssään ja onko näillä haasteilla vaikutuksia liiketoimintaan?
  - Mitkä asiat ovat työntekijöillä hyvin?
  - Mitä hyviä asioita halutaan vahvistaa entistä enemmän?

**Teema 3: Henkilöstöstrategia**

- Tutustuitko henkilöstöstrategiaan etukäteen?
- Minkälaisia haasteita henkilöstöstrategiasta nousi työelämän ja liiketoiminnan näkökulmasta?
- Jäikö henkilöstöstrategiasta jotain erityistä mieleen, johon pitäisi kiinnittää huomiota ja panostaa koko yrityksen tasolla?

**Teema 4: Henkilöstöjohtamisen mittaamisen tarpeet tulevaisuudessa**

- Mitä tietoa koet tarvitsevasi, jotta voisit lisätä työntekijäymmärrystä?
- Mitä lisätietoa tarvitset henkilöstöstä työsi tueksi?
- Minkälaista tietoa kaipaisit henkilöstöstä johtamisen tueksi?
- Onko sinulla esittää ajatuksia tai ideoita siitä, miten henkilöstöjohtamisen mittareita voitaisiin hyödyntää yrityksessä?

## **Tietosuojailmoitus sovellettavaksi opiskelijoiden opinnäytetöihin** (Tietosuojalaki 2018/1050, EU:n yleinen tietosuoja-asetus 2016/679)

Pyydämme sinua osallistumaan Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun (Xamk) opintoihin sisältyvään opinnäytetyöhön liittyvään tutkimukseen: Henkilöstöjohtamisen mittareiden tarpeiden selvitys ja kehittäminen Mipro Oy:lle.

Opinnäytetyöhön osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja voit keskeyttää osallistumisesi koska tahansa. Mikäli keskeytät tutkimuksen tai peruutat suostumuksen, keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Tässä tietosuojaselosteessa kuvataan, miten henkilötietojasi käsitellään opinnäytetyössä, mitä oikeuksia sinulla on ja miten voit vaikuttaa tietojesi käsittelyyn.

### **1. Opinnäytetyön rekisterinpitäjä**

Tämän opinnäytetyön rekisterinpitäjä on  
Milja Kautiainen

### **2. Opinnäytetyön suorittajat**

Milja Kautiainen

### **3. Mihin tarkoitukseen henkilötietojani kerätään ja käsitellään?**

Henkilötietoja kerätään tutkimustarkoituksiin. Tietoja hyödynnetään vain Milja Kautiaisen opinnäytetyön tekemiseen. Suorat tunnistetiedot (nimi, työnimike/asema organisaatiossa) poistetaan analyysivaiheessa ja aineisto pseudonymisoidaan. Tutkimuksen tekijä käsittelee aineistoa niin, että tutkimuksen osallistujat eivät ole tunnistettavissa tutkimuksen tuloksista.

### **4. Millä perusteella henkilötietojani käsitellään opinnäytetyössä?**

Henkilötietoja käsitellään seuraavalla yleisen tietosuoja-asetuksen (EU 679/2016 6.1 a) mukaisella perusteella:

- tutkittavan suostumus
- rekisterinpitäjän lakisääteisen veloitteen noudattaminen
- yleistä etua koskevan tehtävän suorittaminen (tieteellinen tai historiallinen tutkimus tai tilastointi tai aineiston arkistointi) rekisterinpitäjälle kuuluvan julkisen vallan käyttäminen

rekisterinpitäjän tai kolmannen osapuolen oikeutettujen etujen toteuttaminen.

## 5. Opinnäytetyön aihe ja kesto

Opinnäytetyön aihe: Henkilöstöjohtamisen mittareiden tarpeiden selvitys ja kehittäminen Mipro Oy:lle

Opinnäytetyön kesto: helmikuu 2023 → maaliskuu 2024. Henkilötietojen käsittelyn kesto on kesäkuu 2023 → marraskuu 2023.

## 6. Mitä tietoja minusta käsitellään?

Kerättävät tiedot:

- nimi
- työpaikka, työpaikan sijainti
- ammattinimike/asema yrityksessä
- videokuva ja ääni (haastattelutilanne)

## 7. Mistä lähteistä tietoni kerätään?

Tiedot kerätään opinnäytetyön tekijä suorittamista etänä toteutettavista haastatteluista.

## 8. Luovutetaanko henkilötietojani kolmansille osapuolille?

Rekisteristä ei luovuteta tietoja kolmansille osapuolille.

## 9. Käsitelläänkö tietojani EU:n tai ETA:n ulkopuolella?

Ei käsitellä.

Xamkissa käytetään tallennustilana pilvipalveluita (Teams ja OneDrive). Microsoft saattaa siirtää näihin palveluihin tallennettua tietoa tai niiden varmuuskopioita EU:n tai ETA-alueen ulkopuolelle. Microsoftin tietosuojalauseke on luettavissa osoitteesta: <https://privacy.microsoft.com/fi-FI/privacystatement>

## 10. Kuinka kauan henkilötietojani säilytetään?

Henkilötietoja säilytetään opinnäytetyön julkaisemisesta kuuden kuukauden verran eteenpäin. Tämän jälkeen henkilötiedot hävitetään.

## 11. Miten henkilötietoni säilytetään ja suojataan?

Henkilötiedot ovat sähköisessä muodossa, josta poistetaan suorat tunnistetiedot analysointivaiheessa. Tiedot suojataan myös käyttäjätunnuksen sekä salasanan taakse. Vain opinnäytetyön tekijällä on pääsy tietoihin.

## 12. Miten voin käyttää tietosuojasetuksen mukaisia oikeuksiani?

Yhteyshenkilö tutkittavan oikeuksiin liittyvissä asioissa, johon voi ottaa yhteyttä on: Milja Kautiainen

a) Suostumuksen peruuttaminen (tietosuoja-asetuksen 7 artikla)

Sinulla on oikeus peruuttaa antamasi suostumus, mikäli henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta suostumuksen perusteella ennen sen peruuttamista suoritetun käsittelyn lainmukaisuuteen.

b) Oikeus saada pääsy tietoihin (tietosuoja-asetuksen 15 artikla)

Sinulla on oikeus saada tieto siitä, käsitelläänkö henkilötietojasi ja mitä henkilötietojasi käsitellään. Voit myös halutessasi pyytää jäljennöksen käsiteltävistä henkilötiedoista.

c) Oikeus tietojen oikaisemiseen (tietosuoja-asetuksen 16 artikla)

Jos käsiteltävissä henkilötiedoissasi on epätarkkuuksia tai virheitä, sinulla on oikeus pyytää niiden oikaisua tai täydennystä.

d) Oikeus tietojen poistamiseen (tietosuoja-asetuksen 17 artikla)

Sinulla on oikeus vaatia henkilötietojesi poistamista tietyissä tapauksissa.

e) Oikeus käsittelyn rajoittamiseen (tietosuoja-asetuksen 18 artikla)

Sinulla on oikeus henkilötietojesi käsittelyn rajoittamiseen tietyissä tilanteissa kuten, jos kiistät henkilötietojesi paikkansapitävyyden.

f) Vastustamisoikeus (tietosuoja-asetuksen 21 artikla)

Sinulla on oikeus vastustaa henkilötietojesi käsittelyä, jos käsittely perustuu yleiseen etuun tai oikeutettuun etuun. Tällöin ammattikorkeakoulu ei voi käsitellä henkilötietojasi, paitsi jos se voi osoittaa, että käsittelyyn on olemassa huomattavan tärkeä ja perusteltu syy, joka syrjäyttää oikeutesi.

#### Oikeuksista poikkeaminen

Tässä kuvatuista oikeuksista saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa poiketa tietosuoja-asetuksessa ja Suomen tietosuojalaissa säädetyillä perusteilla siltä osin, kuin oikeudet estävät tieteellisen tai historiallisen tutkimustarkoituksen tai tilastollisen tarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

#### Valitusoikeus

Sinulla on oikeus tehdä valitus erityisesti vakinaisen asuin- tai työpaikkasi sijainnin mukaiselle valvontaviranomaiselle, mikäli katsot, että henkilötietojen käsittelyssä rikotaan EU:n yleistä tietosuoja-asetusta (EU) 2016/679. Suomessa valvontaviranomainen on tietosuojavaltuutettu.

### 13. Tietosuojavastaavan yhteystiedot

Xamkin tietosuojavastaava on Markus Häkkinen. Häneen saa yhteyden sähköpostiosoitteesta tietosuojavastaava@xamk.fi