

# Tiedolla johtamiseen tarvitaan kulttuurin muutosta

Usein tiedolla johtamisen kehittämisessä keskitytään teknologiaan ja teknisten ratkaisujen rakentamiseen. Tämä on oleellista, mutta tarvitaan vielä jotain tärkeämpää, jotta tieto saadaan oikeasti heräämään henkiin ja osaksi organisaation arkea, johtamista ja päätöksentekoa. Tarvitaan tiedolla johtamisen kyvykkyyksiä ja kulttuuria.

TEKSTI: JAANA SARAMIES

Termit *tiedolla johtaminen* ja *tietojohtaminen* vievät helposti ajatukset teknisiin ratkaisuihin ja tietojärjestelmiin. Tekninen puoli onkin tärkeää *tiedon* johtamisessa, mutta *tiedolla* johtaminen ja varsinkin sen vaikuttavuus riippuu paljon enemmän meistä ihmisistä ja käyttäytymisestämme kuin teknologiasta.

Tiedolla johtamisen kehittämisessä fokus tulisikin olla tiedon hyödyntämisessä. Miten saada ihmiset käyttämään aktiivisesti saatavilla olevaa tietoa ja pohjata päätökset siihen? Tähän tarvitaan teknisen tiekartan lisäksi kokonaisvaltaista näkemystä tiedolla johtamisen kyvykkyyksien kehittämisestä.

## Tiedolla johtamisen kyvykkyydet

Tiedolla johtamiseen tarvitaan erilaisia kyvykkyyksiä. Käsittelemme näitä kyvykkyyksiä henkilöstöjohtamisen kannalta tietokirjassamme *Henkilöstöanalytiikka – Mittaa, ymmärrä, menesty*, mutta samat kyvykkyydet pätevät myös muuhun tiedolla johtamiseen. Pelkkä tekninen kyvykkyys ei riitä, vaan sen lisäksi pitää kehittää myös strategista valmiutta ja tiedolla johtamisen kulttuuria. Kulttuuri on näistä tärkein.

**Tekninen kyvykkyys** on se, mihin tyypillisesti eniten keskitytään. Tätä voisi myös nimittää tiedon johtamisen kyvykkyudeksi. Se koostuu muun muassa tiedonhallinnasta, arkkitehtuurista, tietotuotannon automatisoinnista ja analytiikkamenetelmistä. Tiedolla johtamista ei voida mahdollistaa ilman toimivaa tietoarkkitehtuuria ja tiedon käsittelyyn, hallintoihin ja analysointiin liittyvää osaamista. Mutta nämä yksinään eivät riitä, koska tämän puolen ammattilaiset eivät ole niitä, jotka tekevät kaikki päätökset organisaatioissa.

Jotta tietovarannot – kuten usein alihyödynnetty henkilöstötieto – saadaan täysimääräisesti päätöksentekijöiden käyttöön, tarvitaan muitakin kyvykkyyksiä. Strateginen valmius on se kyvykkyys, joka mahdollistaa muiden kyvykkyyksien kehittymisen organisaatioissa.

**Strateginen valmius** antaa suunnan ja tavoitteet tiedolla johtamisen kehittämiseen. Se kattaa tiedolla johtamisen strategian ja sen kytkeytymisen organisaatiostrategiaan. Strategista valmiutta ovat myös tietyt strategiset päätökset: Miten tiedolla johtamista ja sen kehittämistä resursoidaan? Mitä teemme organisaation sisällä, mitä tekemistä ulkoistetaan? Mitä dataa kerätään ja mitä halutaan mitata?

Lisäksi strateginen valmius kuvaa johdon sitoutumista tiedon hyödyntämiseen, ja se on silta kohti tiedolla johtamisen kulttuuria. Jos johto ei itse hyödynnä saatavilla olevaa tietoa päätöksissään, ei sitä voi odottaa muiltakaan organisaatioissa. Johdon asenne ja näkyvä käytös tiedolla johtamisessa joko vahvistaa tai kamppitaa tietoon perustuvan kulttuurin rakentumista.



*Tiedolla johtamisen onnistuminen rakentuu organisaatiokyvykkyyksien varaan. Saramiehen ja Törnroosin mukaan tiedolla johtamisessa tärkeintä on sitä tukeva kulttuuri, minkä vuoksi se on kuvassa kaiken perusta.*

**Tiedolla johtamisen kulttuuria** ovat tietoon perustuvien päätöksentekoprosessien lisäksi

- psykologinen turvallisuus: avoimuus kokeilla sekä kyky tunnustaa ja oppia virheistä
- ymmärrys hyödyistä ja tarpeista: tiedon hyödyntämisen tunnistaminen osana kaikkien jokapäiväistä työtä helpottavana tekijänä
- teknologiatietoisuus: käsitys käytettävissä olevista tiedoista ja teknologioista tiedolla johtamisen eri tarpeisiin
- tiedon lukutaito: yksilön kyky ja osaaminen käyttää, tulkita, analysoida ja viestiä tiedosta ja tuloksista.

Jos nykyinen kulttuuri ei tue näitä, tiedolla johtamiseen pyrkimisen pitäisi alkaa kulttuurin muutoksesta.

## Kulttuuri syö tiedolla johtamisen jälkiruuaksi

Aidossa tiedolla johtamisen kulttuurissa tietolähteen käyttöä ei rajoita se, mistä tai minne data kertyy; HR-dataa ei käytetä vain henkilöstökysymyksiin ja myyntidataa vain myynnin ohjaamiseen. Sen sijaan tietolähteitä hyödynnetään kattavasti yhdistellen.

Eräs henkilöstöanalytiikka-kirjamme esimerkki tällaisesta yhdistelystä on vähittäiskaupan alalta. Yritys yhdisti HR-dataa myyntidataan ja saavutti sitä kautta tarkemman myyntiennusteen. HR-data auttoi ennustamaan myyntiä osuvammin kahdella eri tapaa: Ennustuksen aikajänne tarkentui päivätasolta jopa tuntitasolle myymälöittäin. Samaan aikaan ennusteen virhemarginaali laski huomattavasti.

Kiinnostavatkään tulokset datan analysoinnista eivät automaattisesti takaa lisäarvoa. Datan analysoinnin tulosten täytyy myös johtaa konkreettisiin päätöksiin ja toimintaan, jotta hyöty realisoituu. Päätöksentekokyky ja toimintaan saattaminen riippuvat ihmisistä, käyttäytymisestä, toiminta- ja ajatustavoista – olivatpa ne tiedostettuja tai eivät.

Samassa vähittäiskaupan esimerkissä henkilöstöanalytiikalla löydettiin useita erilaisia myyntiä kasvattavia ja kustannuksia laskevia ratkaisuja. Yrityksessä oli kuitenkin samaan aikaan muun muassa henkilövaihdoksia johdossa. Kun analyysin tilannut johtaja ei ollut enää argumentoimassa tulosten puolesta, ei projektissa löydetty muutaman miljoonan vuotuinen säästö riittänyt vakuuttamaan muita ratkaisuja ja varsinkaan niihin tarvittavasta investoinnista. Vaikka joitain helpoja ratkaisuja toteutettiinkin projektin jälkeen, suurin potentiaali ja talousvaikutus jäi lopulta hyödyntämättä.

**Varmista, että tuotettu tieto vastaa käyttäjän aitoon tarpeeseen.**

**Tiedolla johtamisessa tärkeintä on sitä tukeva kulttuuri.**

Eräs keino ruokkia hyödyllisiä tiedolla johtamisen toimintatapoja on varmistaa, että tuotettu tieto vastaa käyttäjän aitoon tarpeeseen. Tietoa tuotetaan usein datalähtöisesti: Laaditaan mittareita ja raportteja, joista datasta helposti saadaan. Tai varmuuden vuoksi käännetään lähes kaikki kerätty data mittareiksi, jolloin raportit ja dashboardit paisuvat laajoiksi. Tällöin tiedon käyttäjä voi hukkaa informaatiotulvaan. Tiedolla johtamisen kulttuurin rakentamisessa kannattaakin lähteä liikkeelle käyttäjien ja liiketoiminnan tavoitteista ja tarpeista, ei datasta.

## Kokeiluista ymmärrykseen ja arkeen

Psykologisesti turvallisessa organisaatiossa on lupa kokeilla ja myös mokailla. Virheitä ei piilotella, vaan niistä opitaan yhdessä. Tällainen kulttuuri on hedelmällinen myös avoimeen ja uteliaaseen tiedolla johtamiseen.

Harva myyntijohtaja osaisi erikseen pyytää yhdistämään HR-dataa myyntiennusteeseen, jotta siitä tulisi tarkempi. Tällainen lopputulos saattaa syntyä kokeilujen kautta, kun lähdetään rohkeasti ja ennakkoluulottomasti tutkimaan mahdollisuuksia. Näin myös vähemmän käytetyt tai siiloutuneet tietolähteet saavat uusia, hyödyllisiä käyttökohteita ja siten tuottavat aiempaa

enemmän arvoa yritykselle.

Kokeilut ja pilotointi levittävät tiedolla johtamisen kulttuuria ja ymmärrystä sekä sitouttavat ihmisiä mukaan uuteen toimintatapaan.

## Kulttuurinmuutoksella kohti vankempaa tulevaisuutta

Nykyinen haastava taloustilanne pakottaa yrityksiä vaikeisiin päätöksiin. Vaikka kukaan ei pysty ennustamaan tulevaisuutta täsmällisesti, voidaan päätöksien laatua parantaa laatimalla tietoon perustuvia skenaarioita ja ennustemalleja. Nämä auttavat myös pyörittelemään erilaisia vaihtoehtoja ja näkemään niiden vaikutuksia. Skenaarioista saadaan entistä parempia, kun tässäkin kokeillaan ja yhdistellään tietoa. Esimerkiksi yhdistämällä henkilöstötietoa asiakas-, markkina- ja talousdataan voidaan hahmottaa erilaisia mahdollisuuksia yrityksen tulevaisuuteen: mihin kannattaa panostaa, mistä löytyy eniten säästöjä tai mistä eniten riskejä.

Tällainen vaatii kuitenkin ymmärrystä tiedolla johtamisen mahdollisuuksista ja hyödyistä sekä halukkuutta panostaa tiedon hyödyntämiseen. Skenaarioiden laatimiseen tarvitaan osaamista ja resursseja,

Kun nojaamme kattavaan, parhaaseen mahdolliseen käytettävissä olevaan tietoon, toimimme ja päätämme varmasti fiksummin tai ainakin tietoisemmin kuin ilman dataa.

aikaa ja ihmisiä. Vasta sen jälkeen päästään puntaroi-  
maan vaihtoehtoja ja tekemään lopulta päätöksiä.

Uskon, että kun tiedolla johtamisen kulttuuriin  
panostetaan tietoisesti, myös tehtyjen päätösten laatu  
paranee. Emme koskaan tiedä tulevaisuutta täydelli-  
sesti eikä meillä koskaan ole täydellistä dataa käytet-  
tävässä. Mutta kun nojaamme kattavaan, parhaaseen  
mahdolliseen käytettävissä olevaan tietoon, toimim-  
me ja päätämme varmasti fiksummin tai ainakin  
tietoisemmin kuin ilman dataa. ■

*Jaana Saramies on henkilöstöanalytiikan sanan-  
saattaja, tietokirjailija ja henkilöstötiedolla joh-  
tamisen kehittäjä. Hän auttaa organisaatioita  
hyödyntämään olemassa olevaa HR-dataansa  
kattavammin ja strategisemmin sekä kehittä-  
mään tiedolla johtamisen kyvykkyksiä.*

*Saratiikka tarjoaa valmennus- ja kumppanipal-  
veluita, joilla kehitetään henkilöstötiedolla johtamista  
kokonaisvaltaisesti. Kun henkilöstötieto kytketään liiketoimintaan, sen avulla  
voi tehostaa toimintaa, lisätä tuottavuutta, kehittää johtamisen laatua ja lisätä  
henkilöstön sitoutumista.*



## Luku- ja kuunteluvinkit

Jaana Saramies & Maria Törnroos:

**Henkilöstöanalytiikka – Mittaa, ymmärrä, menesty**

Kirja kertoo konkreettisesti HR-tiedolla johtamisen ja henkilöstö-  
analytiikan hyödyistä, käyttöönnotosta ja prosesseista. Kirja sisältää  
ajankohtaisia esimerkkejä isoista yrityksistä, kuten Nokia ja Terveystalo.

**Kirjaan perustuva podcast henkilöstöanalytiikasta**

<https://open.spotify.com/show/201mznUNk2XtLa9oPsFKI>

Yhdeksänosaisen sarjan jaksoissa tietokirjailijat Jaana Saramies ja  
Maria Törnroos avaavat henkilöstöanalytiikan määritelmää, kumoavat  
yleisiä ennakkoluuloja ja kertovat, miten henkilöstöanalytiikan kanssa  
kannattaa lähteä liikkeelle.

## Tietoasiantuntija-lehdessä joulukuussa

Seuraavassa Tietoasiantuntija-lehdessä lisää asiaa henkilöstöanalytiikasta. Jaana Saramies  
kertoo muun muassa, mihin kaikkeen muuhunkin henkilöstöanalytiikka voisi hyödyntää kuin  
vain suoriin henkilöstöpäätöksiin. Lehden teemana on tieto ja tutkimus.

Tietoasiantuntija-lehti on Tietojohdaminen ry:n jäsenlehti, ja se lähetetään kaikille yhdistyksen  
jäsenille ilman erillistä tilausta tai maksua. Lehden voi myös tilata ilman jäsenyyttä.

### Tilaushinnat

Suomi ja muut Pohjoismaat: 105 euroa/vuosi

Muut maat: 115 euroa/vuosi

### Onko osoitteesi muuttunut?

Jotta saat jäsenlehtesi ajallaan, ilmoitathan  
osoitteenmuutoksesta osoitteeseen  
[tietoasiantuntija@tietojohdaminen.com](mailto:tietoasiantuntija@tietojohdaminen.com).

### Onko sinulla kiinnostava juttuideo?

Yhdistyksen jäsenlehtenä julkaisemme  
miehellenämme myös jäsenten kuulumisia  
ja juttuja. Haluaisitko esimerkiksi kertoa  
urapolustasi tai onko työpaikallasi  
meneillään kiinnostava kehittämishanke?  
Ota rohkeasti yhteyttä osoitteeseen  
[paatoimittaja@tietojohdaminen.com](mailto:paatoimittaja@tietojohdaminen.com)!