

# Ettevõtte konkurentsieelis inimeste analüüsi abil

Tänapäeva juhtivad ettevõtted teavad tänu inimeste analüüsile täpselt, kes on neil kõige võimekamad töötajad, kuidas nad äritulemusi mõjutavad ning millised juhtimistegevused nende arengut ja tulemusi maksimaalselt toetavad.



TEKST:

**MAIK RAAVA**

PRO KONSULTATSIOONIDE JUHTIMISKONSULTANT

“Kõik inimesi puudutavad otsused Google’is põhinevad andmetel ja analüütikal,” väitis Google’i inimeste analüüsi tiimi juht Brian Ong 2012. aastal. Ta lisas, et eesmärk on “teha inimeste otsuseid sama täpselt nagu tehakse inseneriotsuseid”. Tänu inimeste analüüsile teatakse täpselt, kes on Google’is oma ametis parimad, insenerid realiseerivad maksimaalselt oma potentsiaali innovatsioonis, tasustamine on õiglane ja tunnustav ning ametisse sisseelamine lüheneb kuu võrra.

## STATISTIKAL JA MATEMAATILISEL ANALÜÜSIL PÕHINEVAD OTSUSED

Google on üks väheseid ettevõtteid, kes on suutnud lõpuks ellu viia seda, millest tasakaalus tulemuskaardi loojad Robert S. Kaplan ja David P. Norton on rääkinud juba üle 20 aasta: inimvara tuleb siduda äriprotsessidega, sest inimvaral ei ole väärtust iseeneses. Paraku enamik ettevõtteid ei tea siiani täpselt, millised inimeste võimed ja tegevused mõjutavad äritulemusi kõige enam, rääkimata

tõendus põhiseisest inimeste juhtimisest. Personaliotsused on põhinenud liialt vaistul, mis võib aga olla üsna eksitav.

Analüütika tuntud eestvedaja Babsoni ärikooli professor Thomas D. Davenport ütleb, et “analüütikaga konkureerijad on ettevõtted, kes on valinud ühe või mõned eristuvad võimekused, millel põhinevad nende strateegiad ning kes kasutavad suuri andmeid, statistilist ja kvantitatiivset analüüsi, et teha faktidel põhinevaid otsuseid valitud võimekuste toetamiseks.”

Analüütika rakendamine hoogustus eelmise kümnendi keskel (vt: *Analüüsi-meetodite kõrgajad ja fookused*), esmalt kliendisuhete ja seejärel kohe töötajate otsuste tegemisel. “Inimeste analüüsi põhieeldus on, et täpsed inimeste juhtimise otsused on kõige tähtsamad ja mõjusamad otsused, mida ettevõtte teha võib,” väidab talendijuhtimise liider, juhtimisprofessor John Sullivan San Francisco riigiülikoolist. Google’is tähendab see seda, et innovatsiooni pole võimalik suurendada, kui ei osata värvata ja hoida

uuendusmeelseid inimesi. Lisaks sellele on vajalik osata neid suurepäraselt juhtida ja luua innovatsiooni toetav keskkond. Püsiva innovatsiooni eelduseks on uuenduslik inimeste juhtimine.

## INIMESTE ANALÜÜSI RAKENDUSED

Sellised juhtivad ettevõtted nagu Google, Best Buy, Sysco jt on hakanud järjest paremini mõistma, kuidas saavutada, et võimekad inimesed realiseeriks oma potentsiaali, et nad oleksid pühendunud ja neil oleksid parimad tulemused ning kuidas nende edu kanda üle kogu organisatsiooni (vt: *Inimeste analüüsi rakendused keerukuse järgi*). “Kui sa tahad oma tipp-töötajatelt paremaid tulemusi, peaksid sa eelistama analüütikat vaistule,” ütleb Davenport.

Lennufirma JetBlue võttis analüüsimetodi tulemusel kasutusele pardameeskondade töötajate soovitusindeksi (NPS), mille jälgimisel hakati hindama töötajate pühendumist ja ennustama finantstulemusi. Sõjalennukite tootja Lockheed Martin analüüsib arengu-

vestlustel kogutud andmeid (töötajate edusammud, personalikulud, pühendumine ja püsivus jms) eesmärgiga leida üles töötajad, kes vajavad enesearengul rohkem tuge.

Toiduainete turustaja Sysco selgitas välja töötajate rahulolu kõige enam mõjutavad juhtimistegevused. Saadud teadmiste rakendamisel suurendati töötajate püsivust 65 protsendilt 85 protsendile ning hoiti kokku 50 miljonit dollarit töötajate värbamis- ja koolituskuludelt. Dow Chemical modelleerib stsenaariumeid iga äriüksuse tööjõuvajaduse kohta olenevalt tegevusharu majandus-, poliitika- ja regulatsioonide trendide realiseerumisest. Seejuures modelleeritakse tööjõuvajadust eraldi viies vanuserühmas ja kümnel töötasandil.

Google leidis, et halbade töötulemuste põhjused ei tulene mitte niivõrd töötajatest endist, kuivõrd nende valesst paigutusest või halvast juhtimisest. Seda teades keskendub Google aktiivselt alumise 5 protsendi töötajate arengu toetamisele, kuna need on suure potentsiaaliga võimekad inimesed, keda värbamisel hoolikalt valiti, kuid on millegipärast halvasti juhitud.

Jaettevõtted ennustavad reaajas muutusi kõnekeskuste tööjõuvajaduses, vähendades või suurendades aegsasti tunnitöötajate arvu nõudluse muutuste järgi. See on kõige keerulisem inimeste analüüsi vorm, kuna see nõuab väga kvaliteetseid andmeid, keerukat analüüsi ja talendijuhtimise sidumist ettevõtte protsessidega.

### HAPNIKUPROJEKT GOOGLE'IS

Üks tähelepanuväärsemaid inimeste analüüsi rakendusi on olnud hapniku-projekt Google'is. Laialt oli levinud arvamus, et juhid Google'i töötajate tulemusi suurt ei mõjuta, sest võimekaid inimesi pole vaja juhtida – nad juhivad end ise. Samas esines üsna suur lahknevus tiimide tulemustes. Seetõttu tehti 2008. aastal otsus välja selgitada, mida teevad parimad juhid Google'is teisiti.

Vastuste leidmiseks koguti andmeid 10 000 juhi kohta 100 tunnuse asjus (arenguestlustest, tagasisideküsitlustest jt allikatest). Analüüsi tulemusel

## Rp

### Analüüsimeetodite kõrgajad ja fookused

1970–1985	<i>Decision support</i> – andmete analüüsil põhinevad otsused
1980–1990	<i>Executive support</i> – andmete analüüsil põhinevad tippjuhtide otsused
1990–2000	OLAP: <i>online analytical processing</i> – mitmemõõtmelise analüüsi tarkvara
1989–2005	<i>Business intelligence</i> – vahendid andmetel põhinevate otsuste tegemiseks, fookusega raportitel
2005–2010	<i>Analytics</i> – statistikal ja matemaatilisel analüüsil põhinevad otsused
2010 – ...	<i>Big data</i> – väga suured, mittestruktureeritud ja kiired andmed

Allikas: Davenport, T. H. (2014). *Big Data at Work: Dispelling the Myths, Uncovering the Opportunities*. Harvard Business Review Press, L 200–219.

## Rp

### Inimeste analüüsi rakendused keerukuse järgi

- Faktid:** mis on organisatsiooni arengu põhinäitajad? JetBlue leidis, et pardameeskondade töötajate soovitusindeks näitab nende pühendumist ja ennustab finantstulemusi.
- Analüüs:** millised üksused ja inimesed vajavad tuge? Lockheed Martin kasutab automatiseeritud süsteemi arenguestluste andmete kogumiseks ja töötajate arenguvajaduste selgitamiseks.
- Investeeringute analüüs:** millistel personalijuhtimise tegevustel on suurim mõju äritulemustele? Sysco selgitas välja juhtimistegevused, mille parandamisel suurendati töötajate püsivust 85 protsendini ja hoiti kokku personalikuludid 50 miljonit dollarit.
- Ennustused:** millal suurendada või vähendada töötajate arvu? Dow Chemical modelleerib stsenaariumeid iga äriüksuse tööjõuvajaduse kohta eraldi viies vanuserühmas ja kümnel töötasandil.
- Talendi väärtusmudel:** miks töötajad meil püsivad või meilt lahkuvad? Google leidis, et paljud ebaedukad töötajad on kas valesti paigutatud või halvasti juhitud.
- Talendi tarneahela juhtimine:** kuidas tööjõudu kohandada vastavalt turumuutustele? Jaettevõtted ennustavad reaajas muutusi kõnekeskuste tööjõuvajaduses, vähendades või suurendades aegsasti tunnitöötajate arvu nõudluse muutuste kohaselt.

Allikas: Davenport, T. H., Harris, J., and Shapiro, J. (2010). *Competing on Talent Analytics*. Harvard Business Review, Oct, 70–76

## Rp

## Google'i reeglid

### Juhi kaheksa head tegevust

1. Ole hea juhendaja
2. Võimesta oma tiimi ja jäta mikrojuhtimine
3. Väljenda oma huvi tiimiliikmete edu ja isikliku heaolu suhtes
4. Ära ole pehme: ole tootlik ja tulemustele orienteeritud
5. Ole hea infovahetaja ja kuula oma tiimi
6. Aita oma töötajaid nende karjääriarengus
7. Ole selge visiooni ja strateegiaga tiimi juhtimisel
8. Tehnilised võtmeoskused aitavad tiimi nõustada

### Juhi kolm löksu

1. Raskused muutuste tegemisel tiimis
2. Püsiva lähenemise puudumine tulemusjuhtimisel ja karjääriarengu toetamisel
3. Liiga vähese aja kulutamine juhtimisele ja infovahetusele

Allikas: *New York Times* 13.03.2011

## Rp

## Inimeste analüüsi sambad

1. Kvaliteetsete andmete kogumine
2. Ettevõttest kui tervikust lähtumine
3. Strateegiline eestvedamine ja õppimine
4. Fookus õigele eesmärgile
5. Mitmekülgsede oskustega analüütikud

Allikas:

*Davenport, T. H., Harris, J., and Shapiro, J. (2010).  
Competing on Talent Analytics. Harvard Business Review, Oct, 70–76.*

jõuti äratundmisele, et väga häid juhte eristavad Google'is teistest kaheksa tegevust, ja need sõnastati Google'i reegliteks (vt: *Google'i reeglid*).

“Google'i analüütikatiimi tõeline väärtus oli võime muuta arvamusi ja olla mõjus,” ütles Ong. Tõhus oli projekt tänu kolmele tegurile. Esiteks veenis juhte fakt, et parimad juhid tegutsevad tööpoolest teistmoodi võrreldes ülejäänud juhtidega. Teiseks veenis neid tõsiasi, et tervelt seitse tegevust on tähtsamad

kui tehnilise nõustamise oskus. Ja kolmandaks veenis juhte oma, st Google'i “jalgratta” leiutamine (õpiku juhtimispraktikate asemel).

### ANALÜÜTIKA SAMBAD

Davenport väidab, et inimeste analüüsi edukas rakendamine põhineb viiel sambal (vt: *Inimeste analüüsi sambad*). Esiteks on vajalik koguda kvaliteetseid andmeid strateegiliselt oluliste inimeste omaduste, tegevuste ja tulemuste kohta.

Enamasti tähendab see ka täiendavate andmete kogumist, näiteks arenguvestluste tulemuste kodeerimist jms.

Teiseks edu eelduseks on analüüs ettevõtte kõigil tasanditel nii horisontaalselt protsesside-üleselt kui ka vertikaalselt hierarhia erinevatel tasanditel. Näiteks sõltub tootmistöötajate tootlikkus lisaks oma tootmisüksuse protsessidele ka müügist, tootearendusest ning piirkonna ja keskuse juhtimise kvaliteedist. Siin on tähtis ettevõtte kui terviku mõistmine ja selle analüüsimine.

Kolmandaks sambaks on strateegiline eestvedamine. Määrava tähtsusega on juhtkonna tellimus, samuti valmidus eksperimenteerida lahenduste testimisel, julgus eksida ja sellest õppida. Eestvedamisest sõltub organisatsiooni valmidus läbipaistvuse suurenemiseks. Kui tippjuhid on valmis enda ja oma üksuste töötajate oskuste ja tegevuste läbipaistvamaks muutumiseks, siis on väga head eeldused analüütikast suurt kasu saada.

Neljandaks eelduseks inimeste analüüsi edukale rakendamisele on fookus õigele eesmärgile. Kui ettevõtte on kiire laienemise faasis ja keskmes on värbamine (nagu Google'is oli aastatel 2005–2008), aitab inimeste analüüs selgitada, milliste omadustega töötajaid valida. Kui aga arengu keskmes on talentide hoidmine ja potentsiaali maksimaalne rakendamine (Google'is 2008–2009), aitab analüütika selgitada, millised juhtimistegevused talente motiveerivad ja tootlikkust suurendavad. Kui teravaks arenguküsimuseks on näiteks innovatsioon ja turumuutustega kohanemine, nagu see oli General Electricul kümme aastat tagasi, on inimeste analüüsi fookuses inseneriteadmistega juhtide hindamine, värbamine ja koolitamine.

Inimeste analüüsi viiendaks sambaks on mitmekülgsede oskustega analüütikud. Tiimis peavad olema andmetealased, kes valdavad hästi statistikat ja analüüsi. Samuti tugevad IT-spetsialistid, sest analüütika eeldab analüüsi infrastruktuuri. Vajalik on ka psühholoog, kuna tegemist on käitumise uurimisega ja modelleerimisega. Selleks et analüüs lähtuks äriprotsessidest ja tulemused hästi rakenduksid, on vajalik valdkonna-

ekspertide, sealhulgas finantsekspertide kaasamine.

### SAMMUD ANALÜÜTIKA RAKENDAMISEL

Analüütika rakendamine algab äriprobleemi sõnastamisest, liikudes tagant ettepoole: esmalt tuleb sõnastada äriotsus ja siis genereerida selle võimalikud alternatiivid. Näiteks kui me näeme probleemina vähest müügiefektiivsust, peaksime määrama kindlaks müügiefektiivsuse teiste võimalike alternatiivsete probleemide seas. Võtmeküsimus võib olla hoopis tootearenduses, turunduses, turgudele sisenemises vms.

Järgmine samm on tutvuda sarnaste probleemide varasemate lahendustega. See võimaldab vältida tarbetut jalgratta leiutamist ja hoida kokku väärtuslikku aega. Siin saavad allikad olla nii teadusuuringud kui ka ettevõtete edukas praktika. Seejuures tuleb mõista oma ettevõtte spetsiifika ja mitte kopeerida näiteid võõrast kontekstist. Näiteks see, mis töötab tootekeskuses laiatarbekauba müügis, ei tööta nõustavas müügis.

Lahenduse modelleerimine on vajalik eel-samm andmete kogumisele, et määrata õiged muutujad, millest tulemused sõltuvad. Kui leitakse, et kellelgi on varem sarnane probleem edukalt lahendatud ja näib, et see lahendus sobiks ka antud ettevõtte puhul, tuleb lahendus ikkagi oma ettevõtte kontekstis modelleerida, püstitades hüpoteesi, kuidas konkreetsed muutujad tulemust mõjutavad. Müügiefektiivsust võivad vähendada lohakalt valitud siht-rühm, ebaõiged tegevused, vääralt seatud tulemusnäitajad, valesti jaotatud vastutus jms. Vajaduse korral tuleb defineerida uusi muutujaid (näiteks võtmekliendi tunnuseid, lojaalsele "kirsile" kulutatud näost näkku koguaega jne), et nende kohta andmeid koguda ja analüüsida.

Andmete kogumisele ja analüüsimisele lisaks on väga oluline tulemusi köitvalt esitada, et tulemustest mindaks üle tegudele. Tippjuhid rakendavad analüütika tulemusi palju suurema tõenäosusega, kui need on arvuliselt veenvad ja emotsionaalselt rabavad. See tähendab

analüütikatiimilt oskust tulemusi visualiseerida ja oma lugu elavalt jutustada.

### EESTI ETTEVÕTETE EDUVÄLJAVAADE

Juhtivad ettevõtted rakendavad järjest edukamalt keerukaid meetodeid töötajate andmete analüüsimisel eesmärgiga suurendada ettevõtte konkurentsieelist. Nad teavad täpselt, kes on ettevõttes kõige võimekamad töötajad, kuidas nad äritulemusi mõjutavad, mismoodi parimad juhid töötajaid toetavad ning seejärel rakendavad neid teadmisi kogu organisatsioonis.

! Kui Eesti ettevõtted tahavad rahvusvaheliselt edukad olla, tuleb inimeste analüüsis parimatele ettevõtetele mitte ainult järele jõuda, vaid neist ka mööduda.

Ainult sel juhul on meil eduväljavaade maailma parimate ettevõtete seas. Finantseksperdid võiksid selle tee alguses olla eestvedajaks, sest andmete analüüs ja tõendus põhiste otsuste tegemine on nende igapäevatöö osa.

#### Äripäeva käsiraamatud

- Uuenevad
- Praktilised
- Usaldusväärsed



Kiired vastused raamatupidajate küsimustele!

# Raamatupidamise käsiraamat

Käsiraamat valmib koostöös audiitor- ja raamatupidamisteenuste konsultatsioonibürooga **BDO Eesti**



[www.kasiraamat.ee](http://www.kasiraamat.ee)