

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Kauppatieteellinen tiedekunta

Tietojohtamisen ja informaatioverkostojen maisteriohjelma

Anna Kosonen

**STRATEGISEN HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TUKEMINEN
RAPORTOINNILLA**

Työn ohjaaja/tarkastaja: Professori Markku Ikävalko

2. tarkastaja: Tutkijatohtori Mika Vanhala

Tiivistelmä

Tekijä:	Anna Kosonen
Opinnäytteen nimi:	Strategisen henkilöstöjohtamisen tukeminen raportoinnilla
Tiedekunta:	Kauppateieteellinen tiedekunta
Koulutusohjelma:	Tietojohtamisen ja informaatioverkostojen maisteriohjelma
Vuosi:	2013
Pro gradu -tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 86 sivua, 10 kuvaa, 5 taulukkoa ja 3 liitettä
Tarkastajat:	Professori Markku Ikävalko Tutkijatohtori Mika Vanhala
Hakusanat:	Strateginen henkilöstöjohtaminen, raportointi, resurssiperustainen näkemys, laadullinen tutkimus

Asiantuntijaorganisaatiossa henkilöstö on yrityksen tärkein ja myös kallein resurssi. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaista tietoa henkilöstön suoriutumisesta esimiehet tarvitsevat strategisen henkilöstöjohtamisen tueksi. Saadessaan tietoa henkilöstön suoriutumisesta ja menestyksellisyydestä esimiehet voivat kehittää johtamistaan ja siten auttaa henkilöstöä yhä parempiin suorituksiin, mikä myös parantaa organisaation tavoitteiden saavuttamista.

Tutkimus suoritettiin laadullisena tapaustutkimuksena asiantuntijaorganisaatiossa, ja empiirinen aineisto kerättiin teemahaastatteluin, joita suoritettiin kahdeksan. Haastateltaviksi valittiin sekä esimiehiä että henkilöstöhallinnon edustajia.

Tutkimuksen tuloksena selvisi, että esimiesten tarvitsema tieto on sekä määrällistä että laadullista. Tietoa toivottiin ensisijaisesti saatavan keskitetyn järjestelmään koostetuista raporteista niin, että sitä voitaisiin myös itse muokata ja jatkokäsitellä. Järjestelmän tulisi myös mahdollistaa itse tallennetun tiedon säilyttäminen. Tietoa saatiin myös olemalla läsnä henkilöstön keskuudessa ja ”haistelemalla ilmaa”. Tärkeäksi osoittautuivat myös tiedon luotettavuus ja tiedon pohjalta tehtävät analyysit sekä johtopäätökset.

Abstract

Author: Anna Kosonen
Title: Supporting Strategic Human Resources Management with Reporting
Faculty: School of Business
Degree Program: Master's Degree in Knowledge Management and Information Networks
Year: 2013
Master's Thesis: Lappeenranta University of Technology
86 pages, 10 figures, 5 tables and 3 appendixes
Examiners: Professor Markku Ikävalko
Post-doctoral Researcher Mika Vanhala
Keywords: Strategic human resources management, Reporting, Resource-based view, Qualitative research

In a knowledge-intensive organization personnel is the most important, and expensive, resource. The aim of this study was to find out what kind of information superiors need from their personnel's performance to support their strategic human resources management. When receiving information from personnel's performance and success, superiors can improve their management and in this way support personnel to reach better results. This also leads organization to reach its goals.

The research was executed as a qualitative case study in a knowledge-intensive organization. The empirical data was collected by eight theme interviews. The interviewees were superiors or from human resources function

As a result it was found out that superiors need both quantitative and qualitative information. The information was preferred to be received from reports in a centralized system and to be available for further modifications. The system should also enable storing for self-feed data. In addition to reports, information was collected by being present among employees and by "sensing the air". Also its reliability, and analyzes and conclusions based on the data were mentioned important.

Alkusanat

Opintojen loppumetreillä on vaikea hahmottaa, mitä tulikaan tehtyä. Epätietoinen tunne oli opintoja aloittaessanikin: en tiennyt, mitä edessä odottaa. Se oli ehkä onnikin, sillä näin jälkepäin ajateltuna täysipäiväisen työnteon ohella opiskeleminen on ollut vaativaa mutta myös antoisaa. Valmistumisen ja kesäloman tarjoaman hengähdystauon jälkeen kolmen vuoden kurkistusta akateemiseen maailmaan voi kuitenkin muistella hyvillä mielin.

Kiitos perheelleni ja ystävilleni kaikesta tuestanne opiskelun aikana. Kiitos graduni tarkastajille, professori Markku Ikävalkolle ja tutkijatohtori Mika Vanhalalle, ohjauksesta ja kommentaiteista. Professori Hanna-Kaisa Ellosele kiitos graduseminaarin määrätietoista johtamisesta sekä erityiset kiitokset Terho Lassilalle ja Hanne Muhoselle TIMO-ohjelman luotsaamisesta ja kaikesta avusta niin pienissä kuin suurissakin käytännön asioissa. Kiitos myös opiskelujen aikaisille työnantajilleni joustavuudesta opiskelun vaatimien poissaolojen suhteen. Suurin kiitos kaikille kanssaopiskelijoille koko yhteisestä opiskeluajasta!

Tätä työtä ei olisi ilman saamaani toimeksiantoa. Kiitos toimeksiannosta, avustanne ja ajastanne kaikille työhöni tavalla tai toisella sen kohdeyrityksessä osallistuneille.

Lappeenrannassa 13.6.2013

Anna Kosonen

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	8
1.1	Työn tausta ja tutkimusaukon perustelu	10
1.2	Kohdeorganisaation esittely ja perusteet valinnalle	11
1.3	Rajaukset	12
1.4	Käsitteiden määrittely	12
1.5	Tutkimuskysymykset	15
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	16
2.1	Resurssiperustainen näkemys (Resource-Based View, RBV)	16
2.1.1	Kestävän kilpailuedun saavuttaminen resurssien avulla.....	18
2.1.2	Henkilöstö ja henkilöstöjohtaminen resurssina	22
2.2	Strateginen henkilöstöjohtaminen	25
2.2.1	Henkilöstöjohtamisen sopeuttaminen yrityksen tarpeisiin vai yrityksen sopeutuminen parhaisiin johtamiskäytäntöihin	29
2.2.2	Henkilöstöjohtamisen vaikutus organisaation suoriutumiseen	32
2.2.3	Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännön haasteita	35
2.3	Raportointi ja seuranta	36
2.3.1	Henkilöstötilinpäätöksestä raportointiin	39
2.3.2	Henkilöstöraportoinnin ja -seurannan ominaisuuksia	41
2.3.3	The Workforce Scorecard.....	44
2.4	Kirjallisuuden yhteenveto.....	48
3	TUTKIMUSASETELMA, MENETELMÄVALINNAT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	51
3.1	Tiedonhankinnan strategia ja aineiston kerääminen	51
3.2	Tutkimustapauksen esittely	54
3.3	Haastattelurunko	56
3.4	Aineiston analyysi ja raportointi	58
3.5	Aineiston luotettavuuden arviointi.....	62
4	TUTKIMUSTULOKSET	64
4.1	Seurattavan tiedon tarve	64
4.1.1	Työntekijöiden menestys	65
4.1.2	Johtaminen ja työntekijöiden käytös	66
4.1.3	Työntekijöiden osaaminen.....	68
4.1.4	Työntekijöiden ajattelu ja kulttuuri.....	71
4.2	Raportoinnin muoto ja kanavat.....	72

4.3	Tiedon hyödyntäminen ja saatuun palautteeseen reagoiminen...	74
4.4	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	76
5	POHDINTA	80
5.1	Henkilöstö ja strateginen henkilöstöjohtaminen resursseina	80
5.2	Tiedon kerääminen ja raportointi	83
5.3	Tutkimuksen rajoitteet, luotettavuus ja jatkotutkimusaiheet.....	85
5.4	Kriittinen pohdinta.....	87
6	YHTEENVETO.....	89
7	LÄHTEET	90

LIITTEET

LIITE 1: Haastattelusaate

LIITE 2: Haastattelurunko

LIITE 3: The Strategic Workforce indikaattorit

Kuvat

Kuva 1: Tutkimuksen lähtöoletus ja fokus	9
Kuva 2: Tutkimussuppilo kuvaa työn teoreettisen viitekehyksen rakenteen	16
Kuva 3: VRIN-viitekehys ja ominaisuuksien väliset suhteet (Barney 1991)	19
Kuva 4: Näkökulma liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian väliseen vuorovaikutukseen (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall 1988).....	28
Kuva 5: Henkilöstövoimavarojen johtamisen roolit (Ulrich 1997, 24)	29
Kuva 6: Beckerin ja Huselidin (2006) käsitys strategisen henkilöstöjohtamisen vaikutusmekanismista yrityksen menestykseen	33
Kuva 7: Henkilöstöjohtamisen yhteys organisaation suoritukseen (Boxall & Purcell 2011, 251)	34
Kuva 8: Työntekijöiden tulokortti (Huselid ym. 2005, 4)	44
Kuva 9: Työntekijöiden tulokortin elementit (Huselid ym. 2005)	47
Kuva 10: Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto.....	50

Taulukot

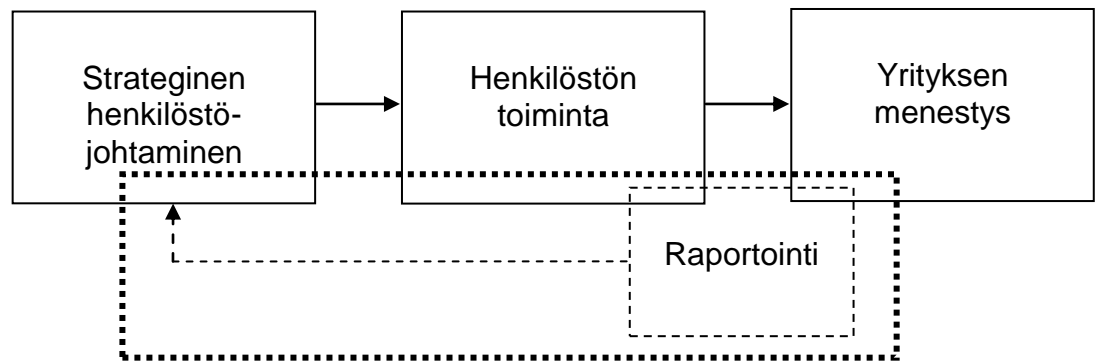
Taulukko 1: Henkilöstötilinpäätöksen ja -raportin erot (Ahonen 1998).....	15
Taulukko 2: Barney ja Wrightin (1997) VRIO-viitekehys	21
Taulukko 3: Eri haastattelumuotojen vertailu (Hirsjärvi & Hurme 1991)....	54
Taulukko 4: Haastatellut henkilöt, haastattelun järjestysnumero ja tiedot.	55
Taulukko 5: Ehdotus seurattavista tiedoista ja seurantatavasta	84

1 JOHDANTO

Tämän työn tavoitteena on laadullisin menetelmin tutkia, miten henkilöstöraportoinnilla voidaan tukea esimiesten strategista henkilöstöjohtamista ja sitä kautta organisaation tuloksellisuutta ja tavoitteiden saavuttamista. Johtamista toteuttavien esimiesten on saatava raportoinnin kautta palautetta toiminnastaan, jotta he voivat muokata sitä tehokkaammaksi ja siten paremmin yrityksen tavoitteiden saavuttamista tukevaksi. Palautteena raportoitu tieto voi liittyä esimerkiksi henkilöstöön, asiakkaisiin tai yrityksen taloudellisiin tunnuslukuihin. Asiaa tarkastellaan tietointensiivisen asiantuntijaorganisaation näkökulmasta. Henkilöstö on tietointensiivisen yrityksen tärkein mutta myös kallein tuotannontekijä.

Vuosittaisen, vuosikertomuksen liitteenä julkaistavan henkilöstötilinpäätöksen sijaan tässä tapauksessa tutkitaan jatkuvan raportoinnin antia johtamiselle. Jatkuvalla raportoinnilla saadaan nopeammin ja välittömämmin tietoa henkilöstöön liittyvistä seikoista ja voidaan nopeammin reagoida mahdollisiin poikkeamiin.

Tutkimuksen fokus on esitetty kuvassa 1 pisteviivalla rajattuna. Strateginen henkilöstöjohtaminen johtaa yksinkertaistettuna henkilöstön toimintaan, josta seuraa yrityksen menestys. Raportoinnilla kerätään tietoa sekä henkilöstön toiminnasta että sen lopputuloksesta, ja tämän tiedon perusteella pyritään taas kehittämään strategista henkilöstöjohtamista entistä paremman lopputuloksen saavuttamiseksi.



Kuva 1: Tutkimuksen lähtöoletus ja fokus

Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä käytetään resurssiperustaista näkemystä (RBV), henkilöstöjohtamista (HRM) ja strategista henkilöstöjohtamista (SHRM) sekä raportointia henkilöstöjohtamisen kontekstissa. Henkilöstöä tarkastellaan yrityksen menestykselle kriittisenä resurssina ja strategisen henkilöstöjohtamisen avulla tällä resurssilla tavoitellaan mahdollisimman hyviä tuloksia. Henkilöstön käsittely resurssina voi kuulostaa kylmältä ja tunteettomalta, mutta lähtökohta on vahvasti inhimillinen, ja tavoitteena on nimenomaan parantaa esimiesten henkilöstöön kohdistamaa toimintaa.

Aiempiin tutkimuksiin tutustumisen kautta päästään sisälle käsitteisiin ja muodostetaan käsitys tutkittavasta aiheesta, sen ilmiöistä ja ulottuvuuksista. Aiemmasta tutkimuksesta nousevia seikkoja hyödynnetään tutkimuskysymyksissä, haastattelurungossa sekä rajauksissa. Tavoitteena on löytää tai muodostaa malli, jota voidaan hyödyntää työn empiriassa. Empirian avulla saatuja tuloksia peilataan strategiseen viitekehykseen ja niistä etsitään vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Työn punaisena lankana on ensin esitellä resurssien merkitys yrityksen menestykselle ja henkilöstöresurssien strateginen johtaminen. Sen jälkeen etsitään keinoja arvioida strategisen henkilöstöjohtamisen vaikuttavuutta ja tapoja raportoida tätä tietoa esimiehille johtamisen parantamiseksi. Tutkimuksen raportointi noudattaa seuraavaa järjestystä: Johdannossa esitel-

lään työn tausta ja perustellaan työn tausta, esitellään kohdeorganisaatio, perustellaan tutkimuksen rajaukset, määritellään käsitteet ja asetetaan tutkimuskysymykset. Toisessa luvussa esitellään resurssiperustaisesta näkemyksestä, strategisesta henkilöstöjohtamisesta sekä henkilöstöraportoinnista aiemmin tehtyä tutkimusta ja luodaan viitekehys aiheen käsittelylle. Kolmannessa luvussa esitellään tutkimusasetelma ja kuvataan kohdeyritys, aineiston keräämisessä käytetyt menetelmät ja aineiston keruuprosessi. Neljännessä luvussa esitellään tutkimustulokset ja vastataan tutkimuskysymyksiin. Tuloksia peilataan teoriaan viidennessä luvussa ja arvioidaan tutkimuksen rajoitteita, luotettavuutta ja jatkotutkimusaiheita. Lopuksi kuudennessa luvussa esitellään yhteenveto teoriasta ja tutkimustuloksista.

1.1 Työn tausta ja tutkimusaukon perustelu

Tietointensiivisessä yrityksessä henkilöstö on merkittävin sekä kallein tuotantontekijä. Tämänhetkisessä alavireisessä taloudellisessa tilanteessa yritykset pyrkivät tehostamaan toimintaansa eli saavuttamaan mahdollisimman hyviä tuloksia nykyisillä resursseilla. Toisaalta, mikäli ennustettu työvoimapula tulevaisuudessa saapuu, yrityksillä on käytössään kenties nykyistä vähemmänkin resursseja ja niiden tehokas käyttö korostuu entistään. Tietointensiivisessä yrityksessä henkilöstöjohtaminen on avainasemassa tavoitteisiin pyrkimisessä ja vaikuttaa yrityksen menestymiseen markkinoilla. Toisaalta vähenevistä työntekijäresursseista kilpailtaessa hyvä henkilöstöjohtaminen on myös yritykselle keino erottua edukseen ja löytää sekä saada osaavaa työvoimaa. Työn lähtöoletus on, että saamallaan tiedon avulla esimiehet muokkaavat omaa toimintaansa ja johtamistaan niin, että se tukee yhä paremmin organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista. Tämä näkyy myös henkilöstölle parantuneena johtamistointana.

Tavoitteena on aiempien tutkimusten sekä empirian avulla löytää juuri ne tiedot, joita tarvitaan esimiesten tukemiseen strategisen henkilöstöjohta-

misen menestyksellisessä toteuttamisessa. Asiaa tarkastellaan esimiesten näkökulmasta ja tutkitaan, millaista henkilöstöön liittyvää tietoa he tarvitsevat oman johtamisensa tueksi.

Strategisen henkilöstöjohtamisen empiiristä kirjallisuutta on viime aikoina ilmestynyt ”kuin sieniä sateella” (Becker & Huselid 2006, 910) ja henkilöstöjohtamista on kautta aikojen tutkittu eri näkökulmista. Yhteistä on eri organisaatioiden halu saavuttaa mahdollisimman hyviä tuloksia ja päästä strategisiin tavoitteisiinsa. Tässä tapauksessa kohdeyrityksen tarpeet kuitenkin luovat ilmeisen tutkimusaukon, heillä on tarve saada tietoa strategisen henkilöstöjohtamisen vaikuttavuudesta toimintansa tueksi ja kehittämiseksi, ja tutkimuksen toimeksianto perustuu tähän tarpeeseen

1.2 Kohdeorganisaation esittely ja perusteet valinnalle

Työ tehdään toimeksiannosta kohdeorganisaatiolle, yritys X:lle. Toimeksiantajan vaatimuksesta raportointi on anonyymiä, jotta voidaan käsitellä luottamuksellisiakin asioita. X on Suomessa toimiva viestintäalan suuryritys, joka kuuluu Konserni Y:hyn. Tässä tutkimuksessa on mukana Yritys X:stä myynnin ja toimituksen yksiköitä sekä henkilöstöhallinto. (Konserni Y 2012.)

Yritys X:n henkilöstöön liittyvän tiedon hallinta, raportointi ja seuranta on tällä hetkellä hajanaista. Yrityksessä on käynnistetty strategisen henkilöstösuunnittelun projekti (Strategic Workforce Planning, SWP). Strateginen henkilöstösuunnitelma tehdään henkilöstöhallinnon johtamana strategian ja talouden vuosisuunnittelun yhteydessä liiketoimintayksiköissä. Siinä kerätään tietoa henkilöstöstä ja heidän osaamisestaan sekä ulkopuolisista työmarkkinoista, työvoimasta ja henkilöstöhallinnon trendeistä. Tärkeimmiltä sidosryhmiltä kerätään mielipiteitä tulevaisuuden kehityssuunnista. Pohjatietojen analyysin jälkeen liiketoimintayksiköiden kanssa määritellään tulevaisuuden tarpeet henkilöstölle ja organisaatiolle sekä luodaan suunnitelma ja toimenpiteet näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategisessa

henkilöstösuunnittelussa tarvitaan runsaasti tietoa nykyisestä henkilöstöstä ja sen suoriutumisesta, mikä on yhteistä tämän tutkimuksen intressien kanssa. Molemmat hankkeet kuitenkin toteutetaan itsenäisinä ja toisistaan riippumattomina.

1.3 Rajaukset

Työssä ei suoranaisesti oteta kantaa teknologiaan, seurannan prosesseihin tai järjestelmiin, joista raportointitietoa saadaan. Todennäköisesti empiriassa ainakin sivutaan näitä asioita, joten lopullisen käsittelyn laajuus riippuu niiden empiriassa saamasta painoarvosta, mutta kirjallisuuskatsauksessa aiheita ei tarkastella. Samoin organisaation työnjako, seurantavastuut sekä seurantajärjestelmän käyttöönotto ja jalkautus rajataan pois kirjallisuuskatsauksessa käsiteltävistä asioista. Seurattaville asioille tai indikaattoreille ei tavoitella löydettävän tavoitetasoja tai hälytysrajoja. Näkökulma pidetään nykytilanteen kartoituksessa ja tulevaa hahmotellaan ainoastaan yhteenvedossa ja jatkotutkimusaiheiden kautta. Koska empiriassa tutkitaan vain yhden kohdeorganisaation tilannetta rajatun otannan kautta, tuloksia tarkastellessa tapaustutkimuksen luonne ja sen asettamat rajoitteet on pidettävä mielessä.

1.4 Käsitteiden määrittely

Työn keskeiset käsitteet ovat henkilöstöjohtaminen (HRM), strateginen henkilöstöjohtaminen (SHRM) sekä raportointi, jotka esitellään ja määritellään alla. Koska henkilöstö nähdään yrityksen resurssina, lähtökohtana on resurssiperustainen näkemys (RBV), jossa yrityksen kilpailuedun katsotaan muodostuvan sillä olevien uniikkien resurssien mahdollisimman tehokkaasta hyödyntämisestä.

Henkilöstöjohtaminen (Human Resources Management, HRM)

Kauhasen (2009) mukaan henkilöstöjohtaminen (tai henkilöstövoimavarojen johtaminen) on sarja aktiviteetteja, joiden tuloksena työntekijät ja heitä työllistävä organisaatio pääsevät sopimukseen palvelussuhteiden ehdoista ja myös turvaavat tämän yhteisymmärryksen toteuttamisen. Henkilöstöjohtamisen perimmäisenä tavoitteena on, että organisaatio kykenee houkuttelemaan palvelukseensa haluamiaan henkilöitä ja pitämään heidät. Lisäksi henkilöstöä on motivoitava, kannustettava, luotava sille menestymisen edellytykset, palkittava ja kehitettävä henkilöstöä sekä ylläpidettävä työkykyä ja tuettava mahdollisimman pitkää ja arvostettua työuraa.

Boxallin ja Purcellin (2011) määritelmässä henkilöstöjohtaminen kattaa, jos mahdollista, vielä laajemmin kaikki organisaation toimenpiteet, jotka liittyvät työn ja ihmisten hallintaan. Siihen kuuluvat johtamisen käytännöt ja linjaukset. Heidän mukaansa henkilöstöjohtaminen on väistämätön seuraus organisaation kasvaessa, sillä ensimmäisestä työntekijästä alkaen yrittäjän on alettava määritellä henkilöstöjohtamisen periaatteita ja prosessejaan.

Tässä työssä henkilöstöjohtamisen käsitettä käytetään Boxallin ja Purcellin (2011) määritelmän mukaisena laajana käsitteenä.

Strateginen henkilöstöjohtaminen (Strategic Human Resources Management, SHRM)

Strateginen henkilöstöjohtaminen (SHRM) on Beckerin ja Huselidin (2006) mukaan eräänlainen väliteoria, joka sijoittuu strategia- ja henkilöstöhallinnon kirjallisuuden väliin. Lisäksi se sivuaa strategiatutkimusta, joka on täysin oma tutkimusalueensa.

Strategiassa on kyse kestävästä kilpailuedun rakentamisesta, jonka kautta tavoitellaan parempaa tulosta kuin toimialalla keskimäärin. Strateginen

henkilöstöjohtaminen eroaa perinteistä henkilöstöjohtamisesta kahdella tavalla: ensinnäkin se keskittyy organisaation suorituskykyyn yksilön suorituskyvyn sijaan, ja toiseksi se korostaa henkilöstöjohtamisen järjestelmien roolia yksittäisten ja erillisten johtamiskäytäntöjen sijaan.

Boxall ja Purcell (2011) määrittelevät strategisen henkilöstöjohtamisen yksinkertaisesti yrityksen strategiseksi päätöksiksi töiden organisoinnista ja työvoiman käytöstä. Toisilla yrityksillä päätökset johtavat tehokkaampaan toimintaan kuin toisilla. Wrightin ja McMahanin (1992) mielestä kyse taas on erilaisten henkilöstöhallinnon ja -johtamisen käytäntöjen horisontaalisesta integroinnista yksittäisten ja erillisten käytäntöjen tarkastelun sijaan.

Yhteistä eri määritelmille näyttäisi olevan kokonaisuuden hahmottamisen ja tärkeyden korostaminen. Tässä työssä strateginen henkilöstöjohtaminen ymmärretään henkilöstöjohtamiseksi, joka tavoittelee yrityksen strategian toteuttamista ja sitä kautta yrityksen menestymistä markkinoilla.

Henkilöstöraportointi

Henkilöstötilinpäätöksessä pyritään kertomaan henkilöstöstä organisaation ulkopuolelle. Tässä tapauksessa kerätään tietoa henkilöstöstä organisaation omaan käyttöön. Jotta tietoa voidaan raportoida, sitä on kerättävä määritellyillä mittareilla määritellyistä lähteistä. (Ahonen 1998.)

Raportti eroaa henkilöstötilinpäätöksestä siten, että se on tarkoitettu organisaation sisäiseen käyttöön. Ahonen (1998) esittää henkilöstöraportin ja henkilöstötilinpäätöksen erot taulukossa 1:

Taulukko 1: Henkilöstötilinpäätöksen ja -raportin erot (Ahonen 1998)

Ominaisuus	Henkilöstötilinpäätös	Henkilöstöraportti
Laajuus	Suppea	Laaja
Esitystapa	Kokoava, ytimekäs, havainnollinen	Yksityiskohtainen, tilastolliset vaatimukset täyttävä
Pääasiallinen kohde-ryhmä	Ulkoiset taloudelliset sidosryhmät	Yrityksen operatiivinen johto
Muut tärkeät kohde-ryhmät	Ulkoiset ja taloudelliset sidosryhmät	
Status	Virallinen tai puolivirallinen	Epävirallinen

Henkilöstöraportointia on tutkittu ja kehitetty 1960-luvulta lähtien pääasiassa henkilöstötilinpäätöksen näkökulmasta, ja työ jatkuu edelleen. Tutkimusta on tehty vuosittaisen raportoinnin sekä tilinpäätöksen liitteiden näkökulmasta, mutta yritysten ja liiketoiminnan muuttuessa sekä henkilöstön tietopääoman merkityksen kasvaessa raportointia on tarpeen jatkuvasti kehittää. Erityisesti painottuu henkilöstötilinpäätösten sijaan jatkuva raportointi ja sen hyödyntäminen strategisessa henkilöstöjohtamisessa.

1.5 Tutkimuskysymykset

Teoreettisesta viitekehyksestä johdetut tutkimuskysymykset, joihin etsitään vastauksia aiemmasta tutkimuksesta ja empiriasta, ovat:

Pääkysymys: Miten strategista henkilöstöjohtamista voidaan tukea raportoinnilla?

Alakysymys 1: Millaista tietoa tulee seurata?

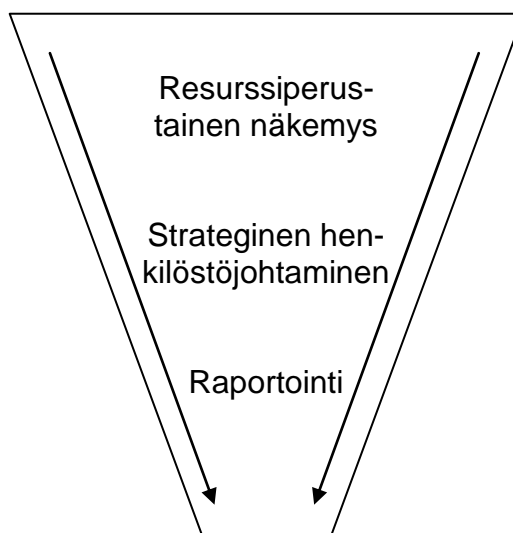
Alakysymys 2: Mistä tietoa saadaan?

Alakysymys 3: Miten tietoa hyödynnetään?

Tulokset-luvussa näihin kysymyksiin vastataan empirian perusteella käänteisessä järjestyksessä, ensin alakysymyksiin ja niiden pohjalta pääkysymykseen.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Metsämuuronen (2011) siteeraa Silvermania, jonka mukaan teoria on kokoelma selittäviä käsitteitä, ja se on käyttökelpoinen ollessaan käytännöllinen ja avuksi tutkimuksessa. Tässä luvussa esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys aiemman tutkimuksen kautta. Rakenne etenee resurssiperustaisen näkemyksen kautta strategiseen henkilöstöjohtamiseen ja raportointiin tutkimussuppilon (kuva 2) osoittamalla tavalla. Lopuksi muodostetaan teorian yhteenveto.



Kuva 2: Tutkimussuppilo kuvaa työn teoreettisen viitekehysten rakenteen

2.1 Resurssiperustainen näkemys (Resource-Based View, RBV)

Resurssiperustainen näkemys pyrkii selittämään organisaation menestystä sen resursseilla. Näkemyksen mukaan yritys on ”hallinnollinen organisaatio ja kokoelma tuottavia resursseja” (Penrose 1959, 31). Resurssiperustainen näkemys myös tarjoaa selityksen yrityksen sisäisten ominaisuuksien ja suorituksen väliselle suhteelle (Barney 1991). Koska tutkimusta on tehty 1930-luvulta lähtien, näkemys on muodostunut kattavaksi ja eri tutkijoiden tulkinnat ovat yhteneviä. Pitkästä historiasta huolimatta resurssiperustainen näkemys on silti yhä voimissaan ja erityisesti 1990-luvulla se

on tehnyt uutta tulemistaan organisaationaalisessa taloustieteessä, strategiateorioissa sekä anekdooteissa ja empiirisessä kirjallisuudessa (Teece, Pisano & Shuen 1997).

Yrityksen kestävä kilpailuetu syntyy sillä olevien resurssien yhdistelmästä. Yritysten resurssit vaihtelevat, ne voivat olla inhimillisiä tai teknologisia ja jokaisen yrityksen yhdistelmä on uniikki. (Barney 1991; Boxall & Purcell 2011.) Resurssiperustainen näkemys on saanut vaikutteita niin uusklassisesta mikrotaloustieteestä kuin evolutionaarisesta taloustieteestäkin. Olennaista on perusoletus, jonka mukaan resurssit ja kyvykkyudet jakautuvat epätasaisesti kilpailijayrityksille. Erot ovat pitkäkestoisia ja ne selittävät, miksi toiset yritykset menestyvät jatkuvasti toisia paremmin ja paremmin kuin toimiala keskimäärin. (Barney 2001; Becker & Huselid 2006.) Näkemystä voidaan soveltaa niin yksittäisiin päätöksiin kuin koko yrityksen strategiaankin (Peteraf 1993).

Resurssit ovat yrityksen omistamia tai hallinnoimia tekijäjoukkoja (Amit & Schoemaker 1993). Laajasti ajatellen resursseja ovat kaikki yrityksen omaisuus, kyvyt, prosessit, ominaisuudet, tiedot sekä informaatio (Barney 1991). Amit ja Schoemaker (1993) taas erottavat kyvykkyuden muista resursseista tulkitsemalla sen yrityksen kyvyksi hyödyntää resurssejaan ja niiden yhdistelmiä halutun lopputuloksen saavuttamiseksi. Kyvykkyys perustuu yrityksen inhimillisen pääoman avulla kehitettyyn, siirrettyyn ja vaihdettuun informaatioon. Toimialalla menestystä määritteleviä tärkeimpiä resursseja ja kyvykkyksiä he kutsuvat strategisiksi toimialatekijöiksi ja yrityksen ainutlaatuisista resurssien ja kyvykkyysien yhdistelmää, joka on kehitetty kilpailuedun luomiseksi ja takaamiseksi, strategiseksi omaisuudeksi.

Resurssit jaetaan yleensä kolmeen ryhmään: aineelliseen pääomaan, inhimilliseen pääomaan sekä organisaatiopääomaan. Aineellista eli fyysistä pääomaa ovat yrityksen käyttämä teknologia, toimipaikka ja laitteet, maantieteellinen sijainti sekä käytettävissä olevat raaka-aineet. Inhimillistä pää-

omaa ovat yksittäisten johtajien ja työntekijöiden koulutus, kokemus, arvostelukyky, älykkyys, suhteet ja tieto. Organisaatiopääomaa ovat muodollisen raportoinnin rakenne, muodolliset ja epämuodolliset suunnittelu-, kontrolli- ja koordinoitijärjestelmät sekä ryhmien epämuodolliset suhteet yrityksen sisällä ja sen ulkopuolella. Luonnollisesti kaikki yrityksen resurssit eivät ole strategisia eivätkä kaikki strategiset resurssit yhtä tärkeitä. Jotkut voivat olla yhdentekeviä tai jopa haitallisia yrityksen toiminnalle ja kilpailukyvyille. (Barney 1991.)

2.1.1 Kestävän kilpailuedun saavuttaminen resurssien avulla

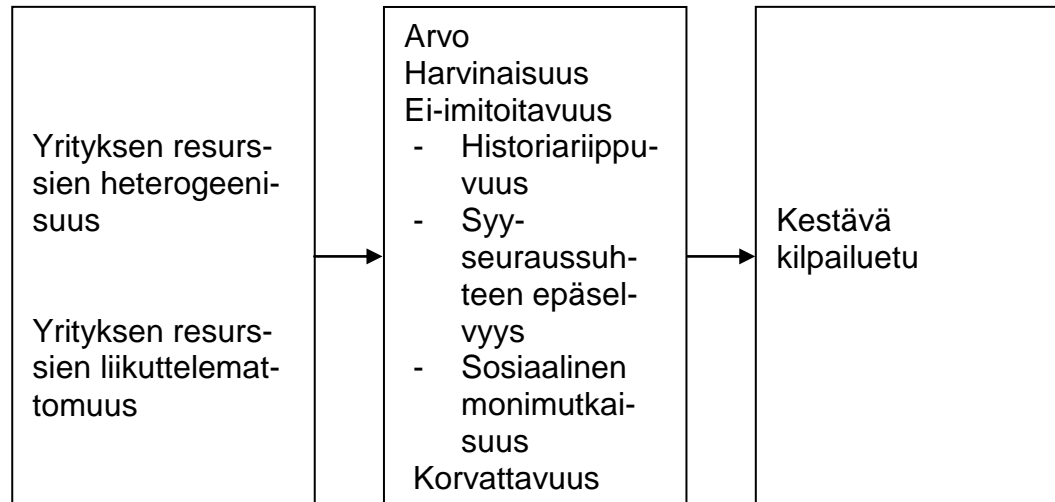
Resurssiperustainen näkemys tuo kaksi vaihtoehtoista oletusta kilpailuedun lähteeksi:

- 1) Saman toimialan (tai ryhmän) yrityksillä voi olla erilainen valikoima strategisia resursseja
tai
- 2) Resurssit eivät ole siirrettävissä yritysten välillä ja resurssierot ovat siten pitkäaikaisia.

(Barney 1991.)

Resurssien kehittäminen vie aikaa, eikä kaikkia resursseja voida kehittää hetkessä tai hankkia ulkopuolelta, vaikka ne olisivat arvokkaita ja välttämättömiä. Yrityksellä katsotaan olevan kilpailuetua, kun se hyödyntää resurssejaan ottamalla käyttöön arvonluonnin strategian, joka ei samanaikaisesti ole käytössä millään sen nykyisistä tai tulevista kilpailijoista. Kestävä kilpailuetu edellyttää lisäksi, etteivät muut yrityksen kykene kopioimaan strategisia etuja. Kestäväkään kilpailuetu ei ole ikuinen, vaan odottamattomat muutokset yrityksessä tai toimialalla voivat tehdä strategiasta toimimattoman ja aiemmin arvokkaista resursseista tuleekin uudessa tilanteessa tuottamattomia tai jopa haitallisia. Kestävää kilpailuetua tuottavien, strategisesti arvokkaiden resurssien on täytettävä ns. VRIN-määritelmä (valuable, rare, imperfectly imitable, non-substitutable = arvokas, harvinainen, ei-imitoitava, ei-korvattavissa oleva), muutoin kaikki yritykset voivat

hyödyntää niitä, eikä kilpailuetu ole kestävä. Viitekehys on kuvassa 3. (Amit & Schoemaker 1993; Barney 1991.)



Kuva 3: VRIN-viitekehys ja ominaisuuksien väliset suhteet (Barney 1991)

Ainoastaan arvokkaat resurssit tuovat yritykselle kilpailuetua (Barney 1991). Arvottomat resurssit voivat jopa olla kilpailuhaitta (Barney & Wright 1997). Resurssit ovat arvokkaita, kun ne mahdollistavat yritykselle tehokkuuden ja tuottavuuden parantamisen. SWOT-näkökulman mukaan yritys voi parantaa kilpailukykyään ainoastaan, mikäli sen strategia hyödyntää mahdollisuuksia tai torjuu uhkia. Yrityksellä voi olla muita harvinaisia, ei-imitoitavia ja ei-korvattavissa olevia ominaisuuksia, mutta niistä muodostuu resursseja vasta, kun niiden avulla voidaan hyödyntää mahdollisuuksia tai torjua uhkia. (Barney 1991.)

Kilpailuetua ei voi hankkia resursseilla, joita on laajalla joukolla kilpailijoita, sillä niiden on samoja resursseja hyödyntämällä mahdollista luoda vastaava strategia. Sama pätee myös arvokkaiden resurssien yhdistelmiin. (Barney 1991.) Laajalti levinneet resurssit eivät luo kilpailuetua kenellekään niiden haltijoista (Barney & Wright 1997). Vaikka arvokas resurssi olisikin yleinen, eikä näin ollen toisi kilpailuetua kilpailijoihin nähden, se kuitenkin varmistaa toimialan kilpailun tasaisuutta. Yleisen arvokkaan resurssin puuttuminen voi olla yritykselle merkittävä kilpailuhaitta, joten niitä ei saa

hukata tarpeettomia. (Barney 1991; Barney & Wright 1997.) Resurssien harvinaisuutta kilpailuedun luomisessa on vaikea määritellä. Täysin uniikit arvokkaat resurssit luovat tietenkin kilpailuetua, ehkä jopa kestävästi, mutta pienellä joukolla yrityksiä oleva sama arvokas resurssi voi silti olla kilpailuedun lähde. Yleisesti ottaen arvokas resurssi tai sellaisten yhdistelmä luo kestäväää kilpailuetua niin kauan kuin sen omistavien yritysten määrä on pienempi kuin toimialalla täydelliseen kilpailuun vaadittavien yritysten määrä. Arvokkaita ja harvinaisia resursseja omaavat yritykset ovat usein toimialansa strategisia innovaattoreita. (Barney 1991.)

Arvokkaat ja harvinaiset resurssit voivat olla kestäväen kilpailuedun lähde vain, mikäli kilpailijayritykset eivät voi hankkia niitä, eli resurssit ovat ei-imitoitavia. Ei-imitoitavuus voi johtua kolmesta syystä:

- 1) Resurssin hyödyntäminen on sidoksissa yrityksen historiaan.
- 2) Resurssin ja kestäväen kilpailuedun välinen syy-seuraussuhde on epäselvä.
- 3) Resurssi on sidoksissa monimutkaiseen sosiaaliseen ilmiöön, jota yritys ei voi systemaattisesti hallita. (Barney 1991.)

Imitoitavuuteen tai siirrettävyyteen vaikuttavat myös yrityskohtaiset tarpeet. Resurssi voi olla täysin vapaasti kaupan, mutta yrityskohtaisten tarpeiden vuoksi se on toiselle yritykselle arvokkaampi kuin toiselle. (Peteraf 1993.) Yleensä uusien resurssien hankkiminen markkinoilta ei kannata, sillä niiden hinta on vähintään niiden avulla saavutettavien voittojen suuruinen (Barney 1986).

Neljäs ehto resursseille kestäväen kilpailuedun lähteenä on niiden korvaamattomuus. Yrityksellä olevasta arvokkaasta resurssista, joka on harvinaisen eikä ole siirrettävissä, ei ole kestäväen kilpailuedun lähteeksi mikäli kilpailijat voivat noudattaa samaa strategiaa korvaamalla resurssin toisella arvokkaalla, mutta yleisellä ja/tai helposti imitoitavissa olevalla resurssilla. (Barney 1991.) Samat vaatimukset resursseille asettavat myös Nelson (1991), Amit ja Schoemaker (1993) sekä Peteraf (1993) käyttäen hieman

eri ryhmittelyjä sekä termejä, mutta perusajatus resurssien ainutlaatuisesta yhdistelmästä ja rajallisesta kopioitavuudesta tai siirrettävyydestä on yhteinen.

Barney ja Wright (1997) taas käyttävät lyhennettä VRIO, jonka määritelmä muodostuu neljästä kysymyksestä: the question of Value, the question of Rarity, the question of Imitability ja the question of Organization eli kysymys arvosta, kysymys harvinaisuudesta, kysymys imitoitavuudesta sekä kysymys organisaatiosta, eli pystyykö organisaatio hyödyntämään sillä olevia resurssejaan. Erona Barneyyn (1991) on korvattavuuden määritelmän vaihtaminen organisaation näkökulmaan resurssin hyödyntämisessä. Barneyin ja Wrightin viitekehys on taulukossa 2.

Taulukko 2: Barneyin ja Wrightin (1997) VRIO-viitekehys

Onko resurssi...					
Arvo- kas?	Harvina- nen?	Vaikeasti imitoitava?	Organisaa- tion tuki?	Kilpailu- vaikutus	Tulos
Ei	-	-	↑ ↓	Kilpailu- haitta	Normaalia huonompi
Kyllä	Ei	-		Kilpailun yhden- vertaisuus	Normaali
Kyllä	Kyllä	Ei		Väliaikai- nen kilpai- luetu	Normaalia parempi
Kyllä	Kyllä	Kyllä		Kestävä kilpailuetu	Normaalia parempi

Myöhempi tutkimus on osoittanut, että yritykset, joiden strategia perustuu polkuriippuvaisiin, kausaalisuhteilta epäselviin, sosiaalisesti monimutkai-
siin ja aineettoman omaisuuden resursseihin suoriutuvat paremmin kuin pelkästään aineelliseen omaisuuteen strategiansa perustavat yritykset. Resurssiperustaista näkemystä voidaan soveltaa monin eri tavoin, oleellis-
ta on kulloinkin vallitseva konteksti. Näkemystä voidaan soveltaa tarkastel-
taessa yrityksen ja toimialan vaikutuksia, yrityksen kestäväen kilpailuedun
erityisiä lähteitä sekä resurssien ja kyvykkyyksien muuttumista ajan myötä.

(Barney 2001.) Kuitenkaan pelkkä arvokkaiden ja ainutlaatuisten resurssien omistaminen ei vielä ratkaise, vaan organisaation on järjestettävä toimintansa niin, että resursseja voidaan hyödyntää (Barney & Wright 1997).

Resurssiperustainen näkemys luo yritysten tilanteesta lohduttoman ja tiettyllä tapaa fatalistisenkin käsityksen: koska resurssien hankkiminen on mahdotonta tai ainakin kallista, yrityksen menestys kilpailussa ei ole sen omissa käsissä vaan määräytyy ulkoisten tekijöiden vaikutuksesta. Toisin päin ajateltuna jokaisella yrityksellä on kaikki menestyksen tekijät hallussa ja ratkaisevaa on niiden hyödyntäminen. Resurssiperustaisen näkemys jakaa taloustieteen yleisen oletuksen toiminnan rationaalisuudesta ja suurimman mahdollisen voiton tavoittelusta. Tämä edellyttää, että yritykset tunnistavat niillä olevien resurssien joukosta kestävän kilpailuedun lähteet ja tuottoisimman tavan hyödyntää niitä.

2.1.2 Henkilöstö ja henkilöstöjohtaminen resurssina

Henkilöstöresurssit ovat eräs resurssien ryhmä, joka voi muodostaa yrityksen kilpailuedun lähteen (Barney 1991). Resurssit voidaan myös jakaa yleisiin ja erityisiin taitoihin. Yleisiä taitoja on yksilöillä, jotka tuottavat yritykselle arvoa ja voivat liikkua yrityksestä toiseen, esimerkiksi kilpailijayritysten välillä. Tällaisia taitoja ovat muun muassa yleiset johtamistaidot ja kognitiiviset kyvyt. Myös esimerkiksi yleiset taloushallinnon tai henkilöstöjohtamisen taidot voidaan luokitella tähän joukkoon. Erityiset taidot puolestaan tuottavat arvoa vain tietylle yritykselle eivätkä kilpailijat hyödy niistä. Esimerkiksi yhden yrityksen käyttämän tietyn teknologian hyödyntäminen tai yrityksen sääntöjen ja ohjeiden tunteminen tuovat arvoa vain tälle yritykselle, mutta eivät kilpailijoille. (Flamholtz & Lacey 1981.)

Vaikka toisin voisi ajatella, yleiset taidot toimivat kilpailuedun lähteenä kuten erityisetkin. Niitä tarvitaan kilpailun yhdenvertaisuuden kannalta, ja ellei yleisiin taitoihin ja niiden kehittämiseen panosteta, yrityksen on vaikea houkutella työvoimaa, jolloin se jää ilman muitakin tärkeitä taitoja ja osaa-

mista. Yleiset taidot voivat toimia myös kilpailuedun lähteenä, mikäli niissä saavutetaan erityisen korkea osaamistaso, mikä on harvinaista. Kuitenkin kestävä kilpailuetu edellyttää satsaamaan erityisiin taitoihin, jotka tuovat arvoa yritykselle mutta joita niitä omistava työntekijä ei voi helposti markkinoida muille. Mahdollistamalla työntekijöidensä kehittymisen yritys hyötyy myös itse. (Barney & Wright 1997.)

Lisäksi myös henkilöstöhallinto, -johtaminen ja -prosessit voivat olla kilpailuetua luova resurssi, kuten myös kyky jalkauttaa strategioita (Becker & Huselid 2006; Boxall 1996). Mitä monimutkaisempi on henkilöstöhallinnon järjestelmä, sitä todennäköisemmin se on kilpailuedun lähde (Lado & Wilson 1994). Resurssiperustaisen näkemyksen mukaan henkilöstöjohtaminen ei ole arvokasta pelkästään siksi, että se toteuttaa annettuja tehtäviään, vaan myös kilpailuedun luomisessa ja muiden resurssien löytämisessä, kehittämisessä ja hyödyntämisessä (Barney 1991). Yritys voi hankkia osaavaa henkilöstöä ja kehittää heidän osaamistaan, joka yhdessä muiden resurssien kanssa muodostavaa kilpailuedun. Hyvällä johtamisella on merkittävä rooli lahjakkuuksien kehittämisessä, ylläpitämisessä ja sitouttamisessa yritykseen. (Boxall 1996.) Näin resurssin käsite laajenee metatasolle, varsinaisten resurssien lisäksi resurssina voidaan pitää myös kykyä hyödyntää olemassa olevia arvokkaita resursseja kestävästi kilpailuedun hankkimiseksi.

Resurssina henkilöstöjohtaminen on arvokasta, sillä se on sosiaalisesti erittäin monimutkaista ja siten vaikeasti imitoitavaa, samoin syyseuraussuhteet ovat epäselviä (Barney 1991). Henkilöstöjohtamisen asema ylimmän johdon työjärjestyksessä on kuitenkin edelleen liian alhainen ja sitä arvostetaan ainoastaan juhlapuheissa (Barney & Wright 1997; Boxall 1996). Joissain yrityksissä on huomattavissa, että ne ovat tehneet henkilöstöstä kilpailuedun riippumatta toimialasta ja taloudellisesta tilanteesta. Etua on mahdollista saada löytämällä ja sitouttamalla oikeat ihmiset ja yhdistämällä heidän osaamisensa parempiin prosesseihin. (Boxall 1996.)

Barneyn ja Wrightin (1997) mukaan yksittäisten henkilöstöhallinnon käytäntöjen, kuten rekrytointi, kouluttaminen tai palkitseminen, sijaan oleellisia resurssien hyödyntämisessä ovat järjestelmät. Suurin mahdollinen hyöty ja tehokkuus saavutetaan kun henkilöstöhallinnon käytäntöjä toteutetaan yhtenäisessä järjestelmässä ja samalla yksittäisen henkilöstökäytännön imitoitavuuden merkitys vähenee.

Becker ja Huselid (2006) kuitenkin kyseenalaistavat henkilöstöhallinnon arkkitehtuurin (yrityksen strategiseen henkilöstöpääomaan vaikuttavien järjestelmien, käytäntöjen, osaamisen sekä työntekijöiden suorituskyvyn) merkityksen pysyvän kilpailuedun lähteenä. Heidän mukaansa on olemassa rajallinen määrä (kolme tai neljä) kilpailustrategioita, joille kullekin on olemassa paras ja sopivin henkilöstöhallinnon arkkitehtuuri. Näin ollen yritysten arkkitehtuurit eivät ole uniikkeja vaan imitoitavissa, ja niiden merkitys kestävän kilpailuedun lähteenä on vähäinen. Tämän he ovat havainneet myös empiirisesti, vaikka vastakkaisiakin tuloksia on saatu. Henkilöstöhallinnon arkkitehtuurien eli strategiseen henkilöstöpääomaan vaikuttavien järjestelmien, käytäntöjen, osaamisen ja suorituskyvyn on havaittu vaikuttavan myös kykyyn vaihtaa tietoa ja sen strategiseen merkittävyyteen.

Resurssina voidaan pitää myös yrityksen kykyä jalkauttaa valitsemansa strategia henkilöstölleen ja noudattaa sitä. Tämäkin voi toimia kilpailuedun lähteenä. Myös strategisissa liiketoimintaprosesseissa inhimillisenä pääoman rooli voi olla merkittävä. (Becker & Huselid 2006.)

Resurssiperustaista näkemystä on tutkittu ja kehitetty 1930-luvulta (Coase 1937) lähtien ja perusteoria on hyvin valmis ja kattava. Tutkijat ovat myös olleet yksimielisiä sen periaatteesta ja rakenteesta erilaisista ryhmittelyistä tai terminologiasta riippumatta. Peteraf (1993) korottaa sen jopa paradigmaksi. Resurssiperustaiseen näkemykseen perustuen tehdään edelleen tutkimusta ja luodaan uusia näkökulmia mm. kriittisten resurssien tunnis-

tamisesta ja hyödyntämisestä (Wernerfelt 1989), strategisten resurssien käyttäytymisestä (Amit & Schoemaker 1993) sekä resurssien hyödyntämisestä yksittäisessä tai yritystason strategiassa (Peteraf 1993). Pitkästä historiastaan huolimatta resurssiperustaista näkemystä ei ole hylätty, vaan sitä hyödynnetään edelleen ja se toimii perustana uusille tutkimuksille ja näkökulmille.

2.2 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Strategia kokoaa yhteen organisaation perustavoitteet, toimintaperiaatteet sekä päätoiminnot sekä määrittelee organisaation liiketoiminnan luonteen sekä laajuuden. Tavoitteena on ohjata taloudelliset ja henkiset resurssit kohdistumaan niin, että saavutetaan ainutlaatuinen ja kestävä kilpailuasetelma. Strategisen johtamisen kirjallisuuden mukaan johdon tärkeimmät tehtävät ovat noudatettavan strategian valinta sekä toiminnan organisointi. Halutun tavoitteen saavuttamiseksi johdon on yhdistettävä eri alojen osajien panos. (Kauhanen 2009.) Beckerin ja Huselidin (2006) mukaan strategisen henkilöstöjohtamisen malli on pelkistetyimmillään yrityksen henkilöstöhallinnon arkkitehtuurin ja suorituskyvyn välinen suhde. Henkilöstöhallinnon arkkitehtuuri muodostuu yrityksen strategiseen henkilöstöpääomaan vaikuttavista järjestelmistä, käytännöistä, osaamisesta sekä työntekijöiden suorituskyvystä.

Strateginen henkilöstöjohtaminen on viimeksi kuluneen kahden vuosikymmenen aikana saanut viimeinkin nauttia ansaitsemastaan huomiosta sekä akateemisessa kirjallisuudessa että käytännön johtamisen painopisteenä. Samalla on myös kumoutunut vanha lähtökohta, jonka mukaan johtajat eivät ole tietoisia tai kiinnostuneita toimialansa tieteellisestä tutkimuksesta. Henkilöstöstrategiatutkimuksen alkaessa saavuttaa kypsyyttä voidaan myös arvioida sen tilannetta niin tieteen kuin käytännönkin näkökulmasta. Kirjallisuudessa strategisen henkilöstöjohtamisen painopiste on vaihdellut henkilöstöhallinnon järjestelmistä työntekijöiden taitoihin ja kyvykkyyksiin, sitoutumiseen ja suoriutumiseen. Tässä kontekstissa korostuu

henkilöstöjohtamisen järjestelmän strateginen tärkeys. Yrityksen strategiaan yhdistettyä johtamisjärjestelmää ei voi matkia eikä siirtää. (Becker & Huselid 2006.)

Henkilöstön suorituskyvyn johtaminen ei ole vain henkilöstöhallinnon asia, vaan vastuu täytyy jakaa henkilöstöhallinnon ja linjajohdon kesken. Perinteinen johtamisen näkökulma on standardisointi ja kulujen karsinta, mutta yrityksen strategian menestyksekkäs toteuttaminen vaatii uudenlaista ajattelua. (Huselid, Becker & Beatty 2005.) Henkilöstö muodostaa resurssin, joka vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn ja menestykseen pitkälle tulevaisuudessa (Barney & Wright 1997). Henkilöstön ja esimiesten roolia strategian toteuttamisessa on korostettava yrityksen menestyksen varmistamiseksi. Vaikka henkilöstöalan ammattilaiset ja henkilöstöjohtamisen järjestelmät luovat perustan henkilöstön nostamiselle strategiseksi voimavaraksi, menestyksestä ovat suurimmassa vastuussa esimiehet, jotka suorittavat johtamistoimenpiteet käytännössä. (Huselid ym. 2005.)

Strategisen henkilöstöjohtamisen neljä yleistä piirrettä ovat:

1. Strategian jalkauttamista korostetaan enemmän kuin sen laatimista. Henkilöstöresursseja käsitellään välineinä eikä osana strategisten tavoitteiden luomista tai valitsemista. Niitä ei myöskään nähdä kilpailuedun lähteenä olevina resursseina, ja henkilöstöresurssien ja strategisten valintojen suhde on yksisuuntainen eikä vuorovaikutteinen.
2. Ihmiset sovitetaan strategiaan, eikä päinvastoin. Oletetaan että henkilöstö on sopeutuvaisempaa kuin strategia ja syy-seuraussuhteet yksisuuntaisia. Sama yksisuuntainen oletus valitsee silloin kun satunnaisesti yritetään sopeuttaa strategiaa henkilöstöön, eikä henkilöstön ja strategian välillä nähdä olevan vuorovaikutusta.

3. Nojataan liikaa organisaation tai tuotteen elinkaareen ja annetaan ulkoisten voimien määrittellä strategiaa.

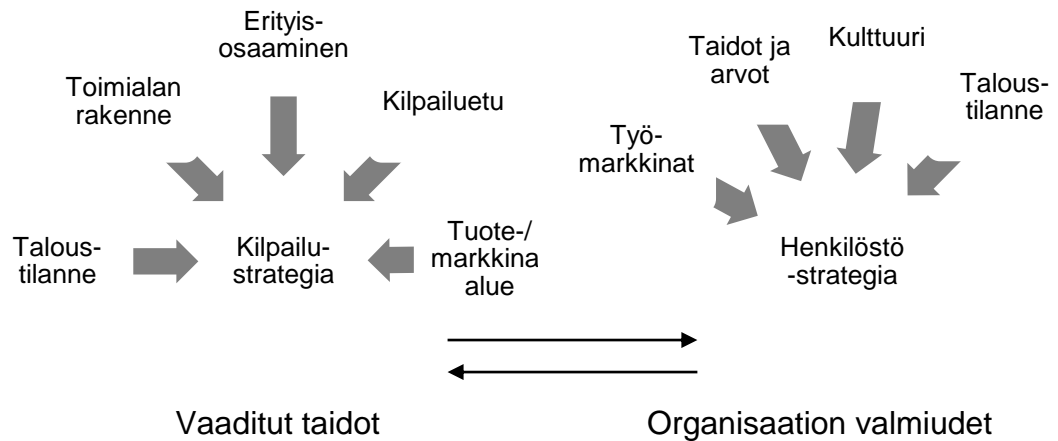
Johdolla nähdään olevan vähän vaihtoehtoja ja yrityksen menestys määrittellään pääosin sen ulkopuolelta. Organisaatio aliarvioi mahdollisuutensa valintoihin ja vaikuttamiseen eikä yritä vaikuttaa vallitsevaan tilanteeseen.

4. Korostetaan kongruenssia (yhdenmukaisuutta), eikä tunnisteta tilanteita joissa sen puute on etu.

Muutostilanteissa ja tilanteissa joissa organisaatiolla on useita vastakkaisia tavoitteita, kongruenssin puute olisi etu. Kongruenssi tai sen tavoittelu hidastaa muutosten jalkauttamista ja ne koetaan vastenmielisempinä.

(Lengnick-Hall & Lengnick-Hall 1988.)

Lengnick-Hallin ja Lengnick-Hallin (1988) näkemyksen mukaan sekä liiketoiminta- että henkilöstöstrategia muodostuvat useiden eri tekijöiden yhdistelmänä, kuten kuvasta 4 nähdään. Kilpailustrategia asettaa vaatimukset yrityksen osaamiselle ja henkilöstöstrategia tarjoaa näitä tai muita valmiuksia. Kummassakin strategiassa monet toiminnot, tapahtumat ja suhteet vaikuttavat tuloksiin. Oleellista on kuvassa 4 esitetty näiden kahden strategian välinen vuorovaikutus, jossa kumpikin toimii sekä syötteenä että rajoitteena toiselle strategialle. Edellä esiteltyn neljän, varsin negatiivisenkin, strategisen henkilöstöjohtamisen ominaisuuden perusteella vuorovaikutusta ei nähdä olevan vielä riittävästi. Strategiseen henkilöstöjohtamiseen pitäisi omaksua laajempi näkökulma, jotta strategisen henkilöstöjohtamisen prosessin moniulotteisuus tulisi huomioitua. Samoin tulisi aina muistaa sekä kilpailustrategia että henkilöstöstrategia ja niiden välinen vuorovaikutus sen sijaan, että tutkimuksessa yksisilmäisesti keskitytään vain toiseen. (Lengnick-Hall ja Lengnick-Hall 1988.) Toisaalta henkilöstöstrategia voidaan myös nähdä yrityksen strategian yhtenä ala- tai osastrategiana, kuten se useimmiten ymmärretään.

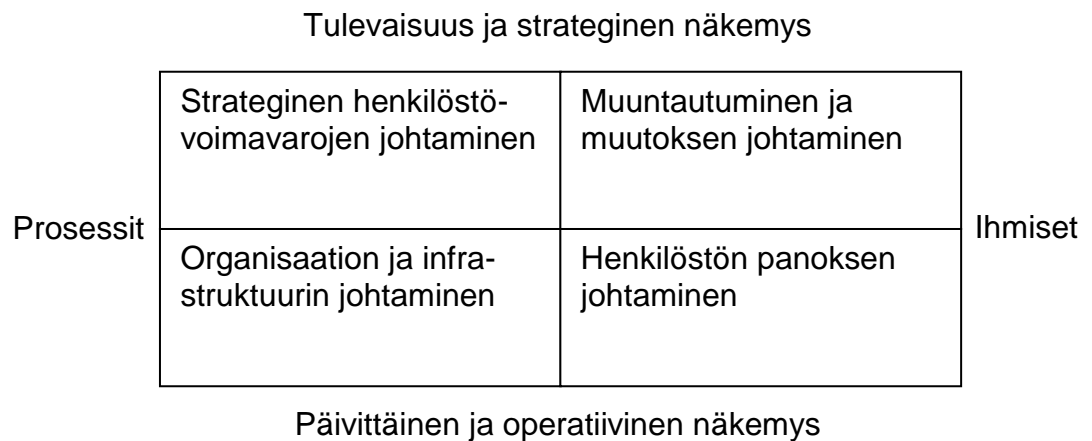


Kuva 4: Näkökulma liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian väliseen vuorovaikutukseen (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall 1988)

Henkilöstöjohtamisen ja yrityksen liiketoimintastrategian yhdistämistä voidaan lähestyä kolmesta eri näkökulmasta: johtamistyylin tai henkilöstötoimintojen yhteensovittamisesta strategiaan, henkilöstövaatimusten ennustamisesta määriteltyjen strategisten tavoitteiden tai ympäristötekijöiden pohjalta sekä tavoitellen henkilöstöressurssien hallinnoinnin integroimista yleiseen tavoitteeseen sovittaa yhteen yrityksen strategia ja rakenne. Kaikkia näitä lähestymistapoja yhdistävät oletukset, että strategian suunta on valittu, strategian jalkauttaminen käsittelee vain strategisten tavoitteiden toteuttamista eikä sillä ole merkitystä strategian laadinnassa ja että strategiasta riippumatta perustekijät säilyvät ennallaan, ainoastaan strategian tuomat keinot tai vastaukset vaihtuvat. (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall 1988.)

Ulrich (1997) esittelee kuvassa 5 henkilöstövoimavarojen johtamista nelikentällä, jossa strateginen henkilöstöjohtaminen sijoittuu strategisen näkemyksen ja prosessien leikkauskohtaan. Strateginen henkilöstöjohtaminen suuntautuu hänenkin näkemyksensä mukaan tulevaisuuteen ja stra-

tegiaan päivittäiseen operatiiviseen toimintaan suuntautumisen sijaan. Samoin kyse on enemmän prosesseista ja toimintatavoista kuin ihmisistä. Ulrich kuvaa myös neljä erilaista henkilöstövoimavarojen johtamisen roolia, joista strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen roolin tuotoksena on strategian toteuttaminen ja tehtävänä liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian yhdistäminen. Ulrichin mallissa korostuu strateginen henkilöstöjohtamisen ero muusta henkilöstöjohtamisesta ja painotus nimenomaan strategiaan ja tulevaisuuteen.



Kuva 5: Henkilöstövoimavarojen johtamisen roolit (Ulrich 1997, 24)

2.2.1 Henkilöstöjohtamisen sopeuttaminen yrityksen tarpeisiin vai yrityksen sopeutuminen parhaisiin johtamiskäytäntöihin

Henkilöstöjohtamisen linkittäminen strategiaan ei ole yksiselitteistä. Kaksi yleisintä näkökulmaa ovat 'best fit', jolloin yrityksen tulisi sopeuttaa henkilöstöstrategiansa yhteensopivaksi muun strategian kanssa sekä 'best practices', jossa yrityksen tulisi omaksua ihmisten ja työn organisoimisen parhaat käytännöt strategiasta ja nykytilasta riippumatta. Lisähaasteensa tuo todellisuuden monimutkaisuus: kirjallisuudessa yritykset kuvataan kuin ne koostuisivat yhdestä yksittäisestä liiketoimintayksiköstä, mutta todellisuus on aina monimutkaisempi. Yritys voi koostua useista yksiköistä, toi-

mia eri toimialoilla, eri maissa ja eri markkinoilla. Silloin on ratkaistava, kuinka vapaasti eri yksiköt voivat valita omat käytäntönsä, soveltaa niitä tarpeisiinsa ja miten yritys voi parhaiten tukea eri yksiköitään. (Boxall & Purcell 2011.)

Best fit -koulukunta uskoo, että henkilöstöjohtamisen käytäntöjen moninaisuus osoittaa yritysten räätälöivän käyttöönsä niille parhaiten sopivat toimintatavat. Tämä voidaan myös perustella yrityksen tarpeella sopeutua ympäristöönsä menestyksen takaamiseksi. Soveltuvuutta voidaan arvioida yhteiskunnan, toimialan sekä organisaation näkökulmasta. (Boxall & Purcell 2011.)

Yhteiskunnan näkökulmasta yrityksen valitsemien käytäntöjen on noudatettava lakeja ja asetuksia, jotta yritykset olisivat vastuullisia yhteisön jäseniä. Yhteiskunnallinen sopeutuminen on kuitenkin paljon muutakin kuin lakien noudattamista. Yritysten on sopeuduttava paikallisiin taloudellisiin oloihin, jotka vaikuttavat muun muassa osaavan henkilöstön rekrytoinnin helppouteen tai vaikeuteen, sekä kulttuuriin ja käytökseen, joka vaikuttaa suoraan henkilöstöjohtamisen käytäntöihin muun muassa henkilöstön motiivoinnissa ja palkitsemisessa. (Boxall & Purcell 2011.) Lainsäädäntö määrittää minimitason, mutta tullakseen sosiaalisesti hyväksytyksi yrityksen on usein toiminnassaan ylitettävä tämä taso.

Eri toimialoille on ominaista tietyt taloudelliset, teknologiset ja sosiopoliittiset tekijät. Toimiala tarkoittaa itse asiassa mitä tahansa tasoa, jolla johtamistavat eroavat: julkinen tai yksityinen sektori, eri toimialat ja eri asiakassegmentit toimialan sisällä. Toimiala on myös kriittinen tekijä strategisessa analyysissä. Henkilöstöjohtaminen kuuluu niihin käytäntöihin, jotka toimiviksi osoittaututtuaan leviävät yrityksestä toiseen toimialan sisällä, ja toimialan ominaispiirteet vaikuttavat vahvasti yritysten henkilöstöjohtamisen käytäntöihin, joita sopeutetaan toimintaympäristön luoman kontekstin vaatimalla tavalla. (Boxall & Purcell 2011.)

Yrityksen koko vaikuttaa siihen, millaisia ja miten muodollisia toimintatapoja siellä sovelletaan niin henkilöstöjohtamisessa kuin muussakin toiminnassa. Myös työntekijöillä on enemmän odotuksia isoja kuin pieniä yrityksiä kohtaan. Yrityksen elinkaaren vaihe (alku, kasvu, kypsyys) vaikuttaa henkilöstöhallintoon. Toimintatapojen on sopeuduttava organisaation ominaispiirteisiin ja sen tarpeisiin. Tärkeintä on kuitenkin sopeuttaa henkilöstöstrategia yrityksen kilpailustrategiaan, jotta asiakkaiden odotukset ja heille annetut lupaukset voidaan täyttää. (Boxall & Purcell 2011.)

Best practices -koulukunta olettaa, että on olemassa universaalisti parhaat henkilöstöjohtamisen käytännöt, jotka voidaan kopioida ja ottaa yrityksen käyttöön. Ensimmäinen ongelma näkökulmassa on parhaiden käytäntöjen määrittely: kenen näkökulmasta ja kenelle ne ovat parhaat. Usein yrityksen eri sidosryhmien intressit eroavat alkaen siitä, että henkilöstölle eniten tuloa tuovat käytännöt harvoin ovat omistajien mielestä parhaat. Ajan myötä kestävimpiä ovat ne käytännöt, jotka koetaan oikeutetuimmiksi sekä yrityksessä että yhteiskunnassa. (Boxall & Purcell 2011.)

Vaikka henkilöstöhallinnon käytännöt ovat laajasti tiedossa, osaaminen niiden yhdistelyyn, käyttöönottoon ja kehittämiseen tietyssä kontekstissa ei ole yhtä laajalle levinnyttä. Käytäntöjä ei voi siirtää kontekstista toiseen jos kriittiset tekijät, kuten johdon tuki, taloudelliset resurssit ja seurantajärjestelmät puuttuvat. (Boxall 1996.) Johtamisen konteksti vaikuttaa muutenkin vahvasti yrityksen henkilöstöjohtamisen käytäntöihin, jolloin yrityksen on suotuisinta sopeutua vallitsevaan tilanteeseen ja ympäröivään yhteiskuntaan. Joissakin tapauksissa on kuitenkin olemassa vakiintuneita käytäntöjä ja toimintatapoja (kuten johtajavalinta tai palkankorotuksen myöntäminen), joita soveltamalla yritys voi hyötyä ja välttää virheitä, kunhan se näitä noudattaessaan samalla huomioi toimintaympäristönsä. Toimialoilla on myös vallitsevia ja vakiintuneita henkilöstöjohtamisen käytäntöjä tai toimintatapoja (esimerkiksi tavoitteisiin sidottu palkitseminen tai kehityskeskustelut), joita voidaan soveltaa yrityksestä ja sen sijainnista riippumatta. Käytäntö-

jen tavoitteena ovat yhtenevät suoritukset ja tulokset itsessään tarkkojen toimintatapojen sijaan. (Boxall & Purcell 2011.)

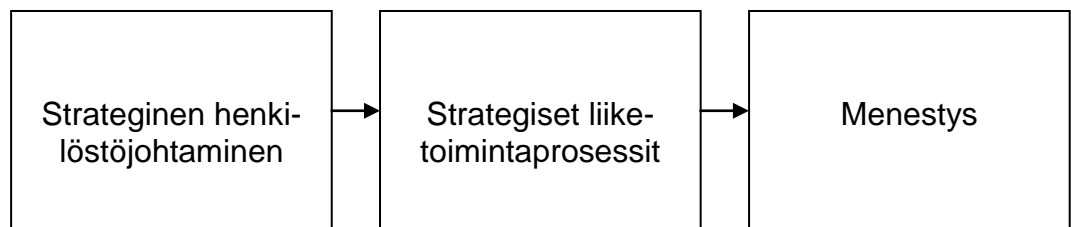
Kun henkilöstöjohtamisen käytännöt jaetaan pinnalla näkyviin ja taustalla vaikuttaviin, vallitsevat jälkimmäisissä tietyt periaatteet yrityksestä ja toimialasta riippumatta. Kaikki yritykset hyötyvät toimintatavoista, joilla henkilöstön ja yrityksen odotukset sopeutetaan yhteneviksi ja henkilöstöä kohdellaan tasapuolisesti. Niinpä strategisessa henkilöstöjohtamisessa tarvitaan sekä teoriassa että käytännössä yleisiä periaatteita kuten myös erityisiä kontekstiriippuvaisia käytäntöjä. (Boxall & Purcell 2011.)

2.2.2 Henkilöstöjohtamisen vaikutus organisaation suoriutumiseen

Strategisesta henkilöstöjohtamisesta riippuvilla muuttujilla, kuten omistaja-arvolla, omaisuuden tuotolla ja työn tuottavuudella on usein ilmeinen ja suora merkitsevyys yrityksen johdolle. Niiden vaikutuksia on helppo ilmaista yksiköinä, kuten rahassa, mikä kasvattaa tutkimuksen painoarvoa ja siten myös johdon kiinnostusta. Strateginen henkilöstöjohtaminen on siten erityisessä asemassa muuhun organisaatiotutkimukseen verrattuna. (Becker & Huselid 2006.)

Kirjallisuudessa henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ja yrityksen suorituskyvyn välistä puuttuvaa tai tunnistamatonta linkkiä kutsutaan mustaksi laatikoksi (mm. Becker & Huselid 2006; Boxall & Purcell 2011). Tutkijat selittävät henkilöstöjohtamisen vaikutusmekanismia yrityksen suorituskykyyn eri tavoin, mutta kuitenkin läpimurtoteoria ja laaja yksimielisyys vaikutusmekanismista vielä puuttuvat. Kuitenkin Legninck-Hall ja Lengnick-Hall (1988) toteavat, ettei ole empiirisiä todisteita strategisen henkilöstöjohtamisen vaikutuksista organisaation suoritukseen tai kilpailuetuun. Purcellin (1995) mielestä haasteena on onnistua selittämään henkilöstöjohtamisen vaikutavuus niin, että sillä on merkitystä yrityksen hallituksellekin.

Becker ja Huselid (2006) esittelevät käsitteen strateginen kyvykkyys kuvaamaan havaittujen kyvykkyysien suhdetta konkreettisiin liiketoimintaprosesseihin. Heidän mielestään strategisen henkilöstöjohtamisen teoriaa tulisi laajentaa nimenomaan tähän suuntaan. Kuvan 6 mukaisesti strategiset liiketoimintaprosessit, joissa jalkautetaan yrityksen strategiaa, ovat puuttuva tekijä, joilla henkilöstöhallinnon arkkitehtuuri ja yrityksen suoriutuskyky yhdistyvät. Strateginen liiketoimintaprosessi eroaa muista liiketoimintaprosesseista siinä, että se luo asiakkaalle tuotteista tai palveluista syntyvän arvon. (Becker ja Huselid 2006.)



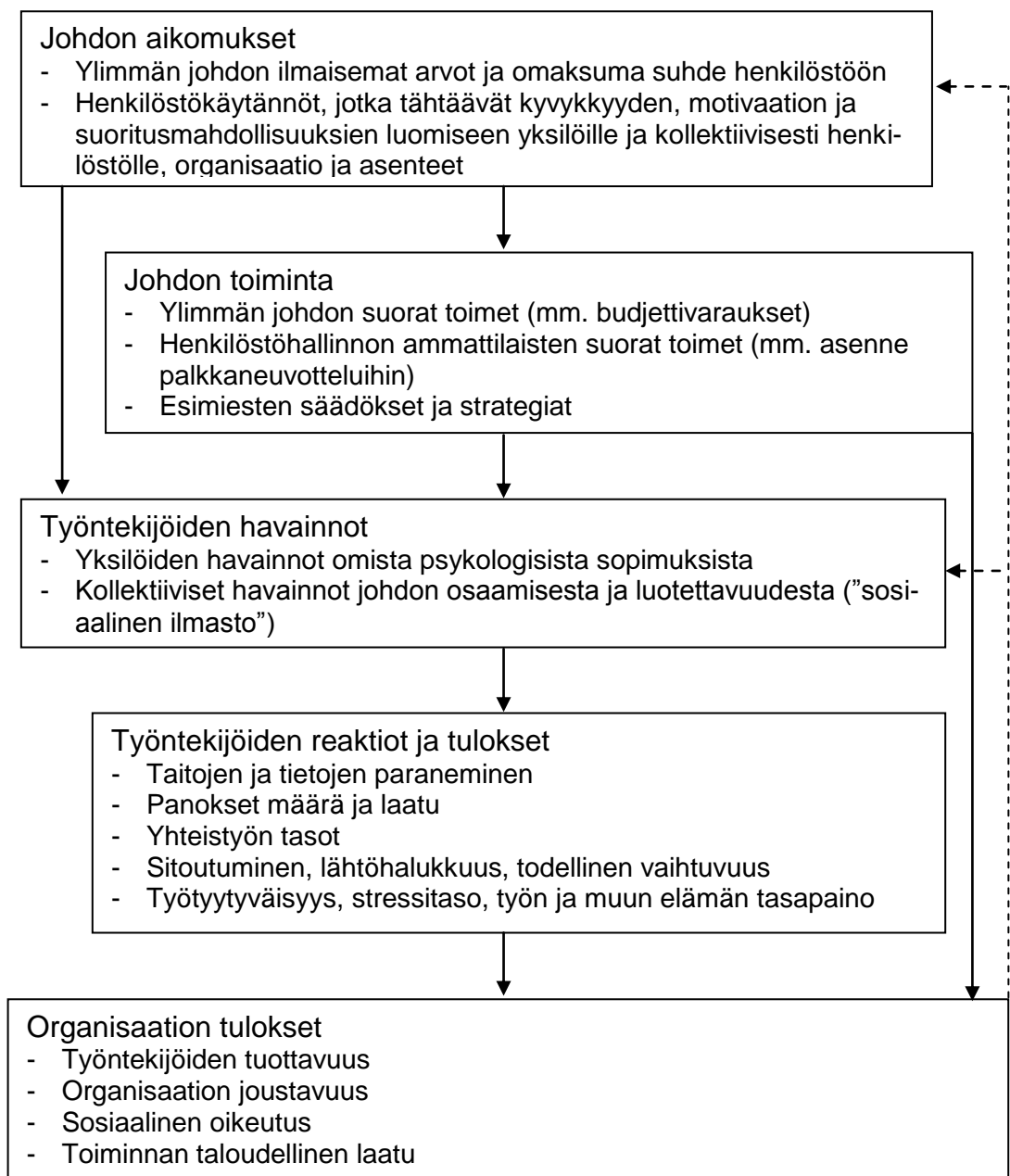
Kuva 6: Beckerin ja Huselidin (2006) käsitys strategisen henkilöstöjohtamisen vaikutusmekanismista yrityksen menestykseen

Useimmat tutkijat nimeävät työntekijöiden asenteet ja käytöksen tärkeänä linkkinä johtamisen ja suoriutumisen välillä. Tämä pätee niin yksilön kuin koko työvoimankin tasoilla. (Boxall & Purcell 2011). Wright ja Nishii (2004) määrittelevät vaikutusketjun aiotut => todelliset => havaitut henkilöstökäytännöt. Näiden seurauksena ovat henkilöstön reaktiot, jotka johtavat organisaation suoriutumiseen. Johdon aikomusten, todellisen toiminnan ja henkilöstön havaintojen välillä siis voi ja todennäköisesti onkin eroja, jotka vaikuttavat lopputulokseen. Osaltaan tässä on kyse best fit ja best practices -käytännöistä, yrityksen tavasta sopeutua ympäristöönsä ja omaksua toimintamalleja ulkopuolelta.

Ero tavoitellun ja todellisen toiminnan välillä myös korostaa keskijohdon roolia. Keskijohdon toiminta tai sen puute usein ratkaisee henkilöstöjohtamisen käytäntöjen toteutumisen ja myös niiden säilymisen. Boxallin ja Purcellin käsitys henkilöstöjohtamisen vaikutusketjusta esitetään kuvassa

7. Heidän mukaansa malli auttaa erityisesti suuria yrityksiä ymmärtämään vaikutussuhteita ja huomioi myös keskijohdon. (Boxall & Purcell 2011.)

Kolmas käsitys strategisen johtamisen vaikuttavuuden välineestä on sen siirtyminen lähemmäs yksilötasoa. Gerhartin (2005) mukaan henkilöstöjohtaminen vaikuttaa työntekijöiden välisiin suhteisiin ja heidän asenteisiinsa.



Kuva 7: Henkilöstöjohtamisen yhteys organisaation suoritukseen (Boxall & Purcell 2011, 251)

Linkit aiottujen, esitettyjen ja havaittujen henkilöstöjohtamisen käytäntöjen välillä ovat hauraita. Suurissa yrityksissä resursseja on enemmän, mutta rakenteetkin ovat monimutkaisempia. (Boxall & Purcell 2011.) Tässä tutkimuksessa lähtöoletus on heidän esittämänsä. Aiottujen, toteutettujen ja havaittujen toimintojen ja niiden välisten vaikutteiden sijaan tarkastellaan tuloksista takaisin ylös johtavaa nuolta ja siinä kulkevaa tietoa, johdolle tulevaa tietoa ja palautetta organisaation toiminnan tuloksista.

2.2.3 Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännön haasteita

Henkilöstöhallinnossa ”strateginen” ymmärretään usein koko yritystä tai laajaa henkilöstöjoukkoa koskevaksi. Kuitenkin käsite pitäisi ymmärtää vielä laajemmin, jotta yrityksissä osattaisiin erotella strategiset ja ei-strategiset työtehtävät. Henkilöstön tärkeyden korostamisen ei pidä johtaa siihen, että kaikkiin rooleihin panostetaan tasavertaisesti. Lisäksi on tehtävä ero henkilöstön suoritusten välille positiivisella tavalla, eli palkitsemisessa on oltava enemmän vaihtelua ja on kiinnitettävä huomiota työntekijöihin, jotka eivät saavuta organisaation vaatimaa suoritustasoa. Tämä voi johtaa jopa heidän työsuhteidensa päättämiseen. Tämä lisää vaatimuksia erityisesti linjajohdolle, henkilöstöhallinnon järjestelmien näkökulmasta erilaistaminen ei ole ongelma. (Becker & Huselid 2006.)

Henkilöstöhallinnon ammattilaisten ja linjajohdon joukossa on laaja yksimielisyys siitä, että huolella suunniteltu ja jalkautettu henkilöstöstrategia voi vaikuttaa huomattavasti yrityksen menestykseen. Kaikki henkilöstöalan ammattilaiset haluavat olla strategisessa asemassa yrityksissään. Vaikka strateginen henkilöstöjohtaminen keskittyy yhteensovittamaan henkilöstöhallinnon järjestelmiä strategisten tavoitteiden kanssa, henkilöstöhallinnon ammattilaiset keskittyvät liikaa kulujen säätelyyn ja tehokkuuden tavoitteluun. Toimintatapa vahvistaa näkemystä että henkilöstöhallinto on toimintona pelkkää kulua ja edistää vain vähän yrityksen strategian jalkauttamista. (Becker & Huselid 2006.)

Vaikka yrityksessä ymmärrettäisiinkin strategisen henkilöstöjohtamisen käsite ja myönnettäisiin sen tärkeys, toiminnon mainetta on vaikea muuttaa. Esimiehet eivät myöskään koe saavansa henkilöstöhallinnosta tarpeeksi tukea strategian jalkauttamiselle. Strategista henkilöstöjohtamista on helpompi tavoitella, kun sekä linjajohto että henkilöstöhallinnon ammatillaiset keskittyvät strategiaan liiketoimintaprosesseihin yksittäisten henkilöstökäytäntöjen sijaan. Tällöin on myös helpompi hahmottaa mitä organisaation strategiset tavoitteet vaativat inhimilliseltä pääomalta. (Becker & Huselid 2006.)

2.3 Raportointi ja seuranta

Henkilöstön ollessa organisaation tärkein voimavara tulee organisaation tuntea koko henkilöstönsä kaikki oleelliset ominaisuudet ja kyetä tarjoamaan vaadittua informaatiota päätöksentekijöille. Informaation on oltava oikea-aikaista, oikeassa muodossa ja tuotettavissa järkevin resurssein ja kustannuksin. Organisaatioissa, jotka laativat henkilöstötilinpäätöksen, henkilöstöraportin tai vastaavan, on tarkoituksenmukaista saada siihen tarvittava tieto vaivattomasti suoraan järjestelmästä ilman käsin tehtävää poimintaa. Myös johtamisen apuvälineenä käytetyt mittarit, kuten esimerkiksi Balanced Scorecard ja sen johdannaiset, edellyttävät tietojen raportointia. Valitettavan usein palkanlaskenta ja palkkahallinto ovat ainoat henkilöstöstä informaatiota tuottavat järjestelmät, eivätkä ne pysty tuottamaan johdon strategisten päätösten tueksi tarvitsemaa tietoa. (Kauhanen 2009.) Keskitetyn tiedonkeruu- ja käsittelyjärjestelmän olemassaolo itsestään selvästi parantaa luotettavan ja vertailtavissa olevan informaation saamista. Kun tiedon keruu ja hallinnointi on erotettu mittauksen kohteista, esimerkiksi tietotekniikkaosastolle, vähenee todennäköisyys että mitattavat henkilöt pyrkisivät vääristelemään tuloksia. (Bourne, Kennerley & Franco-Santos 2005.)

Erialaisten suorituskykymittareiden, mallien ja menetelmien kehitys on ollut erityisen merkittävää 1990-luvulta lähtien. Kehittäjinä ovat olleet niin ammatinharjoittajat, konsultit kuin tutkijatkin. Lopputuloksena toiset mallit ovat saavuttaneet laajaa suosiota ja ne ovat vakiintuneet käyttöön yli toimialarajojen. Laajasti on myös hyväksytty käsitys, että liiketoiminta suoriutuu paremmin, jos sitä kontrolloidaan muodollisilla, tasapainotetuilla ja integroiduilla suorituskykymittareilla. (Bititci, Mendibil, Nudrupati, Turner & Garrengo 2004.)

Mittaamisen edellytyksenä on organisaation strategian soveltamisen kausaalisuhteen perusteellinen ymmärtäminen (Becker, Huselid & Ulrich 2001). ”You get what you measure” on tuttu lausahdus, mutta Francon ja Bournen (2004) analyysi 99 mittaamisen vaikutusta suoritukseen tutkinneesta julkaistusta tutkimuksesta osoitti, että tulokset ovat ristiriitaisia. Suoritusten mittaaminen kyllä johti organisaation tulosten paranemiseen, mutta mitä eksaktimpaa tutkimusmenetelmää käytettiin, sitä epätodennäköisempää oli mittaamisen positiivinen vaikutus suoritukseen. Tulokset olivat joko positiivisia tai merkityksettömiä, joten suoritusten mittaaminen ei myöskään johtanut niiden huonontumiseen (Bourne ym. 2005).

Vaikutusten tunnistamisen lisäksi on valittava oikeat mittarit suoritteiden arvioimiseen. Kuten missä tahansa tutkimuksessa, käsitteet on operationalisoitava eli muodostettava mittarit niiden kuvaamiseen. Mittarit tuovat yritykselle lisäarvoa vain, mikäli ne ovat linjassa yrityksen strategian ja tavoitteiden kanssa. Muilta yrityksiltä voi hakea mallia ja tarkkailla niiden käytäntöjä, mutta mittauksessakaan ei ole universaaleja best practices -käytäntöjä vaan aina on huomioitava yrityksen todellinen tarve ja konteksti. (Becker ym. 2001.)

Vaikka suora vaikutus suoritukseen on epäselvä, asianmukainen mittausjärjestelmä kuitenkin hyödyntää organisaatiota kahdella tavalla: se parantaa päätöksentekoa auttaessaan keskittymään niihin näkökulmiin, jotka luovat arvoa organisaatiolle, ja se tarjoaa validin ja systemaattisen tavan perus-

tella resurssien allokointia. Mittaamisessa suositaan numeraalista esittämistä. Numeroina esitettävillä tuloksilla on kuitenkin oltava konteksti, jotta niiden perusteella voidaan tehdä päätelmiä. Perspektiiviä saadaan vertaamalla tuloksia toimialaan, yrityksen muihin yksiköihin tai toimipisteisiin sekä yrityksen aiempiin tuloksiin. (Becker ym. 2001.) Lisäksi henkilöstön arvottamisen avulla voidaan myös arvioida huonosta johtamisesta aiheutuva taloudellista riskiä ja tappioiden mahdollisuutta (Lengnick-Hall ja Lengnick-Hall 1988).

Suorituskykymittareiden perusteella johtaminen kuulostaa loogiselta ja itsestään selvältä, mutta se ei kuitenkaan ole sitä kaikille. Tutkimuksessaan Bititci ym. (2004) havaitsivat, että organisaatioissa, joissa suorituskyvyn mittausjärjestelmän käyttöönotto onnistui, ylimmän johdon oli omaksuttava autoritäärinen johtamistyyli. Kun järjestelmän käyttö johti positiivisiin tuloksiin, käyttö jatkui alun jälkeenkin, ja johto saattoi palata takaisin entiseen johtamistyyliinsä. Käyttöönottovaiheessa siis tarvitaan ylimmän johdon hyvin selkeää ohjausta, mutta alun jälkeen tarve vähenee. Lopulta järjestelmän käyttö johtaa kaikilla organisaatiotasolla osallistuvaan ja konsultatiiviseen johtamistyyliin. Tämä on seurausta lisääntyneestä läpinäkyvyydestä ja vähentyneestä epäselvyydestä sekä parantuneesta kommunikoinnista. Organisaatiokulttuurilla ei kuitenkaan ole vaikutusta järjestelmän käyttöönoton onnistumiseen ja käytön omaksumiseen. Järjestelmän käyttö kuitenkin siirtää organisaatiota kohti saavuttamisen kulttuuria, jossa se ponnistelee kohti asetettuja tavoitteita. (Bititci ym. 2004.)

Tutkiessaan saman yrityksen eri liiketoimintayksiköitä Bourne ym. (2005) havaitsivat, että ero erinomaisesti suoriutuvien ja keskinkertaisten yksiköiden välillä oli ensimmäisten johtajien proaktiivinen tapa jatkuvasti kerätä muodollisen raportoinnin ulkopuolista dataa ja muokata toimintaansa sen mukaan. Raportointi tapahtui viikoittain, mutta erinomaisesti suoriutuvien yksiköiden johtajat seurasivat ja muokkasivat toimintaa tätäkin useammin. Samoin nämä johtajat käyttivät analyysityökalua jatkuvasti ja suorittivat omia, valmiina tarjottujen standardiraporttien ulkopuolisia analyyseja.

Oleellista oli myös reagointi: ilmiselviin ja helposti korjattaviin ongelmiin erinomaisesti suoriutuvien yksiköiden johtajat reagoivat heti, mutta muuten reagoitiherkkyys vaihteli, ja huomattaviakin viiveitä saattoi esiintyä. Erottavaksi tekijäksi muodostui kyky keskittyä sekä asioiden että ihmisten johtamiseen samanaikaisesti.

2.3.1 Henkilöstötilinpäätöksestä raportointiin

Henkilöstöraportointi on lähtenyt liikkeelle henkilöstötilinpäätöksestä. Henkilöstötilinpäätös on laskelma, jossa yrityksen henkilöstön arvo yritetään esittää yrityksen ulkopuolelle joko kuluina tuloslaskelman tapaan tai pysyvänä tuotannontekijänä taseen tavoin. Kulut vähentävät yrityksen tuottamaa voittoa, kun taas investoinnin nähdään tuottavan tuloja tulevaisuudessa, ja tämä näkökulmaero kertoo myös suhtautumisesta henkilöstöön. (Flamholtz, Bullen & Hua 2002.) Henkilöstön arvon ulkoista raportointia ja sitä myötä henkilöstötilinpäätöksiä alettiin tutkia ja laatia 1960-luvun lopulla. Ajan kuluessa on kehitetty useita henkilöstötilinpäätöksen malleja perustuen sekä kuluihin että arvoihin, mutta eri mallien yhteinen ongelma on mittaamisen subjektiivisuus. (Flamholtz ym. 2002; Theeke 2005.) Steen, Welch ja McCormack (2011) kylläkin ihmettelevät, että jos sellainen yhdistelmäkäsite kuin goodwill pystytään jotensakin tunnistamaan, mittaamaan ja raportoimaan, miksi 'inhimillisen omaisuuden' arvottamiseksi ei ole vielä saatu laadittua yhtenäistä ja laajasti hyväksyttyä mallia.

1990-luvulta lähtien vallitseva trendi on ollut raportoida henkilöstön arvo tasemuodossa (Theeke 2005). Kauhanen (2010) kritisoi henkilöstön käsittelystä taseessa, koska henkilöstön arvon määrittäminen on erittäin vaikeaa, eikä se hänen mukaansa tuo lisäarvoa henkilöstöasioiden johtamiseen. Yritys ei myöskään omista työntekijöitään. Hänen mukaansa henkilöstöstä aiheutuvat kustannukset pitäisi entistä selkeämmin esittää nimenomaan tuloslaskelmassa. Mayo (2004) taas muistuttaa, ettei taseessa käsiteltävän omaisuuserän taloudellista määritelmää edes voida soveltaa ihmisiin.

Tunnistettuaan henkilöstötilinpäätökseen liittyvät ongelmat Theeke (2005) laati oman vastineensa henkilöstön arvon raportoinnille. Hänen lähtökoh- tansa oli henkilöstön rinnastus pankkitalletuksiin: henkilöstö voi koska ta- hansa lähteä yrityksestä kuten myös tilinomistaja voi koska tahansa nos- taa talletuksensa pankista. Selvitettyään, kuinka pankit käsittelevät asiaa kirjanpidollisesti, hän alkoi tutkia vastaavan ajatuksen soveltamista henki- löstään. Theeken sovelluksessa työntekijät omistavat inhimillisen pää- oman, jota lainaavat yritykselle. Yritys tarvitsee tätä lainaa tarjoamiensa tuotteiden ja palveluiden tuottamiseen. Henkilön lähtiessä yritys palauttaa häneltä lainaamansa pääoman (vertaa talletuksen nostoon pankista). Täs- säkin mallissa ongelmana on aineettoman pääoman arvottaminen. Lisäksi lähtiessä saatava pääoma voi olla suurempi tai pienempi kuin yritykselle alun perin lainattu, joten malli muistuttaakin enemmän leasingia. (Theeke 2005.) Tässäkin mallissa henkilöstöä tai sen inhimillistä pääomaa käsitel- lään taseessa, mutta omistamisen sijaan lainattuna omaisuuseränä.

Henkilöstötilinpäätöksen tärkeyttä perustellaan eri tavoin. Flamholtz ym. (2002) korostaa sen käyttöä johtamisessa ja lukuja voidaan käyttää apuna päätöksenteossa. Heidän mukaansa eniten henkilöstötilinpäätöksestä hyötyy yrityksen johto, sen tuoma lisäarvo ulkoiselle raportoinnille on si- vuseikka. Myös itse henkilöstötilinpäätöksen mittausprosessi lisää sen saamaa huomiota. Johdon näkökulmasta mittausprosessi sekä itse mittaukset viestivät organisaation arvostavat henkilöstöään. Henkilöstötilinpä- ätöksen hyötyjä heidän mukaansa ovat:

1. numeerinen tieto henkilöstöressurssien kuluista ja arvosta,
2. analyttinen kehys päätöksenteon tukena sekä
3. päätöksentekijöiden motivointi henkilöstönäkökulman huomioin- nissa.

Theeken (2005) mielestä merkittävintä on henkilöstötilinpäätöksen toimi- minen vastauksena vaatimuksiin avoimuudesta ja läpinäkyvyydestä. Muita syitä hänen mukaansa ovat henkilöstön parantunut kohtelu sekä henkilös-

töhallinnon profiilin nosto. Läpinäkyvyyden perustelu on helppo ymmärtää, mutta henkilöstöjohtamisen paraneminen pelkän henkilöstötilinpäätöksen voimalla vaikuttaa arveluttavalta, samoin ulkoisille sidosryhmille suunnatun välineen käyttö organisaation sisäisen arvoasetelman ja valtapelin välineenä.

Uudet tutkimukset ovat käsitelleet henkilöstötilinpäätöksen kehittämistä ja soveltamista, ja vuorovaikutus teorian ja sovellusten välillä on ollut huomattavaa. Samaan aikaan myös havaittiin, että suurin osa maailman kehittyneistä talouksista oli siirtynyt teollisesta jälkiteolliseen aikaan, jossa inhimillinen pääoma ja tekijänoikeudet ovat tärkeimmät tuotannontekijät. Organisaation menestyksen ratkaisevat fyysisten laitteiden sijaan älylliset kyvykkyydet. Lisäksi henkisen pääoman kehittämiseen ja hyödyntämiseen täytyy kiinnittää huomiota. Tämän myötä kiinnostus on siirtynyt yhä enemmän inhimillisen pääoman mittaamiseen ja raportointiin, mutta tutkimusta on edelleen jatkettava ja huomioitava inhimillisen pääoman eri tyyppit. (Flamholtz ym. 2002.)

2.3.2 Henkilöstöraportoinnin ja -seurannan ominaisuuksia

Henkilöstöjohtamisen menestyksellisyyttä tai onnistumista on vaikea mitata ainakin rahallisesti (Becker & Huselid 2006), saati sitten yksittäisten henkilöstöjohtamisen toimien tai käytäntöjen vaikutusta (Kouhy, Vedd, Yoshikawa & Innes 2009). Suorat panostukset esimerkiksi koulutukseen on helppo laskea, mutta niistä saatavia hyötyjä ei, sillä kaikkia koulutuksen vaikutuksia kuten esimerkiksi työtyytyväisyyden paranemista, on vaikea muuttaa rahamääräisiksi. Toisaalta yritys ei myöskään toimi tyhjiössä ja organisaatiossa ja sen ympäristössä tapahtuu jatkuvasti muitakin asioita, jolloin yksittäisen toimenpiteen vaikutuksia ei voi erottaa. (Becker & Huselid 2006; Kauhanen 2010.) Tuloksellisuuden mittaamista ovat yrittäneet lähinnä henkilöstöjohtamisen ammattilaiset, eivät laskentatoimen (Kouhy ym. 2009).

Kauhasen (2010) mukaan henkilöstövoimavarojen johtamisen tuloksia ovat

- sitoutuminen
- pätevyys
- kustannustehokkuus
- sopeutuminen
- suoriutuminen
- työtyytyväisyys sekä
- motivaatio.

Koska näitä ei voida suoraan mitata, välillisinä mittareina onnistumisesta on perinteisesti käytetty vaihtuvuutta, sairauspoissaoloja sekä työtyytyväisyyttä. Uusiksi mittareiksi ehdotetaan organisaation ulkoista imagoa potentiaalisena työnantajana, erilaisia laatupalkintoja sekä menestymistä muissa kotimaisissa tai kansainvälisissä vertailuissa. (Kauhanen 2010.)

Henkilöstöjohtaminen käsittelee sekä määrällistä että laadullista tietoa. Oleellisinta on, että keskitetystä tietokannasta voidaan tarpeen mukaan tuottaa oikea-aikaisesti ja kohtuullisilla kustannuksilla erilaisia reaaliaikaisia raportteja. Organisaatiot tarvitsevat niin sanottuja rutiiniraportteja esimerkiksi henkilöstömääristä, palkoista ja poissaoloista. Poikkeamaraporttien tuottaminen voidaan määritellä etukäteen tiettyjen parametrien mukaisesti esimerkiksi poikkeuksellisen suuresta tai pienestä ylittöiden määrästä tai henkilöstön vaihtuvuudesta. Yhä useammin tarvitaan päätöksentekijän pyynnöstä räätälöitäviä raportteja, kuten vaikkapa organisaation tiettyä kieltä hallitsevat tai tietyssä maassa työskennelleet henkilöt. Etenkin suurissa organisaatioissa myös erilaiset ennusteet ja simuloinnit ovat nousseet entistä tärkeämmiksi. (Kauhanen 2009.)

Saadakseen hyötyä raportoinnista organisaation on tarkkaan määriteltävä mitä tietoja se haluaa raportoida, ja kenelle. Jotta mitä tahansa asiaa voidaan seurata ja raportoida, on ensin kehitettävä mittarit sen arvioimiseen (Becker ym. 2001). Toisaalta monia asioita saatetaan jo mitata ja seurata,

mutta vain osissa organisaatiota, tai mittaamista ei ole systematisoitu eikä seurannan jatkotoimenpiteitä suunniteltu. Määrällistä tietoa voidaan aina kerätä, analysoida ja esittää numeroina, mutta laadullisen tiedon kohdalla tilanne on toinen. Ellei käytetä välillisiä numeraalisia mittareita, miten voidaan systemaattisesti ja yhteismitallisesti arvioida esimerkiksi henkilöstön suoriutumista, sitoutumista tai työhyvinvointia.

Tietojärjestelmien hankinta ja kehittäminen ovat vaativia hankkeita, jotka vaativat osaamista ja resursseja. Järjestelmästä riippumatta luottamuksellisten henkilötietojen suojaamiseen on kiinnitettävä huomiota. (Kauhanen 2009.) Henkilöstöä koskevan tiedon keräämiseen ja raportointiin käytettävän ohjelmiston valintaa ja käyttöä ei käsitellä tässä tutkimuksessa.

Organisaatiokulttuuri ja johtamistyyli vaikuttavat suorituksen mittaamisjärjestelmien käyttöönottoon ja käyttöön, jopa suoranaisesti niiden menestymiseen tai epäonnistumiseen. Mittaristot toisaalta vaikuttavat myös johtamistyyliin sekä tiettyyn laajuuteen asti myös organisaatiokulttuuriin. Ylimmän johdon sitoutuminen sekä mittaamisella saavutettavat hyödyt edistävät sen käyttöönottoa, kun taas käyttöönoton vaatima aika ja panostus, tarvittavan informaation hankala saatavuus järjestelmistä, suorituksen mittaamisen vastustaminen sekä emoyhtiön uudet aloitteet hankaloittavat ja estävät sitä. Organisaatiokulttuurissa erityisen tärkeää on tiimityöskenteilyn, omistajuuden ja yrittäjyyden tukeminen sekä keskittyminen jatkuvaan parantamiseen ja strategisten suorituskykymittareiden hyödyntämiseen. (Bititci ym. 2004.)

Suorituskykymittarit jaetaan johtamista parantaviin ja toisaalta johdon kontrollointijärjestelmiin. Vielä on epäselvää, kuinka suorituskyvyn mittaaminen, organisaatiokulttuuri ja johtamistyyli tarkalleen vaikuttavat toisiinsa eikä niiden välistä vuorovaikutusta ole tarkasti tutkittu eikä mallinnettu. (Bititci ym. 2004.)

2.3.3 The Workforce Scorecard

Vastauksena mittaamisen ja raportoinnin haasteisiin Huselid ym. (2005) kehitti Kaplanin ja Nortonin tasapainotettuun tuloskorttiin (Balanced Scorecard, BSC) perustuvan työntekijöiden tuloskortin, The Workforce Scorecardin, tavoitteenaan arvioida erityisesti strategian toteutumista. Heidän mallinsa perustuu yrityksen menestyksen johtaviin ja seuraaviin indikaattoreihin ja se huomioi sekä aineellisten että aineettomien tekijöiden vaikutuksen. Heidän tavoitteenaan oli yhtä paljon sekä johtaa työntekijöiden menestystä kuin mitata sitä. Työntekijöiden tuloskortti sijoittuu organisaation menestystä mittaavan Tasapainotetun tuloskortin ja henkilöstöhallinnon tuloksellisuutta mittaavan Henkilöstöressurssien tuloskortin (Human Resources Scorecard) väliin. Mittarin osiot on kuvattu kuvassa 8. Kuhunkin nelikentän osaan kuuluu joukko sitä ilmaisevia indikaattoreita, joista organisaation on tarkoitus valita omaan käyttöönsä parhaiten soveltuvat. (Huselid ym. 2005.)

<p>Johtaminen ja työntekijöiden käytös</p> <ul style="list-style-type: none"> - Käyttäytyvätkö johto ja työntekijät johdonmukaisesti tavalla, joka johtaa strategisten tavoitteiden saavuttamiseen? 	<p>Työntekijöiden menestys</p> <ul style="list-style-type: none"> - Saavuttavatko työntekijät liiketoiminnan strategiset avaintavoitteet?
<p>Työntekijöiden ajattelu ja kulttuuri</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ymmärtävätkö työntekijät strategiaamme ja ovatko he omaksuneet sen, ja onko kulttuurimme sellainen kuin strategian toteuttamiseksi vaaditaan? 	<p>Työntekijöiden osaaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Onko työntekijöillä erityisesti A-tai avaintehtävissä strategian toteuttamiseksi tarvittava osaaminen?

Kuva 8: Työntekijöiden tuloskortti (Huselid ym. 2005, 4)

Työntekijöiden menestys

Tämä on tuloskortin tärkein ulottuvuus, sillä se lopulta takaa yrityksen suoriutumisen ja tuloksellisuuden. Osion indikaattorit kertovat, kuinka työntekijät ovat edistäneet yrityksen strategian toteutumista. Indikaattorit tuovat tärkeimmät liiketoimintatavoitteet esimiehille, ja tulokset ovat joko kokonaan tai suurimmaksi osaksi työntekijöiden suorituksen tulosta. Indikaattorit liittyvät suoraan yrityksen strategian toteuttamiseen ja ovat seurausta työntekijöiden osaamisesta ja harkituista ponnisteluista. Menestystä määrittelevät tuottoisimman, A-kategorian asiakkaat. Työntekijöiden menestys ei kerro pelkästään työntekijöistä, sillä menestyksessä strategian toteuttaminen edellyttää henkilöstö- ja liiketoiminta-asioiden käsittelyä tiiviissä yhteydessä. (Huselid ym. 2005.)

Johtaminen ja työntekijöiden käytös

Tässä ulottuvuudessa on kyse käytännön toimista, joita vaaditaan työntekijöiltä ja johdolta yrityksen menestymiseksi. Nämä ovat välttämättömiä mutta eivät yksinään riittäviä tulosten tuottamiseksi. Tärkeää on jatkuva strategisten tavoitteiden saavuttamista tukeva toiminta, joten työntekijöiden täytyy olla sekä osaavia että motivoituneita voidakseen toimia oikein. Painopiste on asiakkaiden kanssa tekemisissä olevassa henkilöstössä ja heidän esimiestensä johtamisessa. (Huselid ym. 2005.)

Työntekijöiden osaaminen

Työntekijöiden osaamista on heidän käytöksensä pohjalla olevat tiedot, taidot, kyvyt sekä persoonallisuuden piirteet. Osaamista pidetään menestyksen perimmäisenä mahdollistajana, sillä se edustaa työntekijöiden mahdollista suoriutumista. Tärkeää ei ole yksittäisen osaamisalueen taso vaan niiden muodostama kokonaisuus (vertaa resurssiperustaisen näkemys ajatukseen resurssien uniikista yhdistelmästä kilpailuedun lähteenä). Erityisen tärkeää on, että tärkeimmissä, A-kategorian tehtävissä toimivilla henkilöillä on strategian toteuttamista tukevaa osaamista, taitoja, kykyjä sekä persoonallisuuden piirteitä. Eri liiketoiminta-alueilla vaaditaan

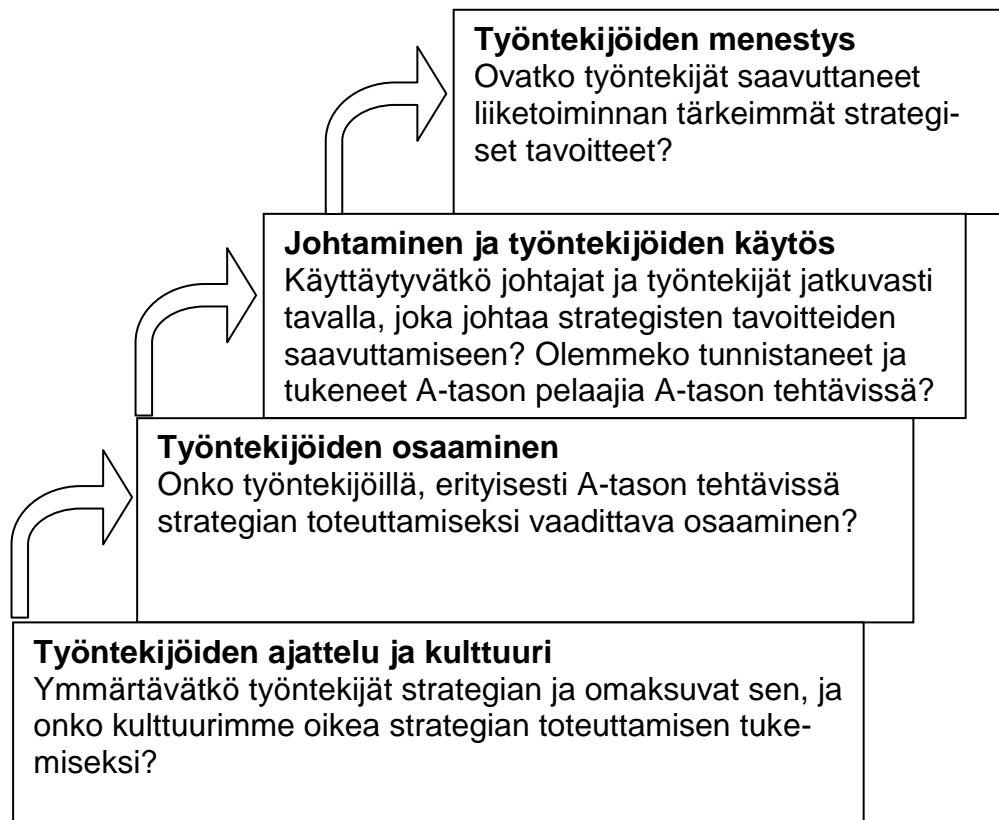
erilaisia osaamisprofiileja, ja tämä on huomioitava mittaus- ja johtamisjärjestelmissä. (Huselid ym. 2005.)

Työntekijöiden ajattelu ja kulttuuri

Kaikilla organisaatioilla on kulttuuri, joka vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden käyttäytymiseen. Se luo yrityksen perimmäiset oletukset ja käsitykset suotavasta käyttäytymisestä sekä organisaation arvot. Kulttuuri ja ajattelutapa auttavat tuottamaan strategian toteuttamisessa tarvittavaa käyttäytymistä ja osaamista. Kriittistä on, että yrityksen kulttuuri ja ajattelutapa kannustavat hyviin suorituksiin ja strategian toteuttamiseen. (Huselid ym. 2005.)

Huselid ym. (2005) ehdottaa jokaiseen neljästä osa-alueesta runsaasti mitattavia indikaattoreita, joista organisaatio voi käyttöönottovaiheessa valita parhaiten tarpeisiinsa soveltuvat. Ehdotettujen indikaattoreiden lisäksi organisaatio voi valita mukaan täysin omia indikaattoreitaan. Huselidin ym. (2005) ehdottamat indikaattorit on lueteltu liitteessä 3. Tärkeää on, että ylin johto viestii selkeästi organisaation tavoitteista työntekijöille, heidän näkökulmastaan viestinnän keino on perusteellisen ja integroidun strategian toteuttamista kuvaavan mittariston luominen. Kriittisten mittareiden tunnistamiseksi johdon on ymmärrettävä todellista eroa strategian toteuttamisessa tuovat mittarit sekä ymmärrettävä prosessi, jonka avulla mittarit kehitetään ja jalkautetaan koko yritykseen. Tärkeää on ymmärtää liiketoiminnan syy-seuraussuhteet ja löytää mittarit niiden havaitsemiselle.

Huselidin ym. (2005) näkemyksen mukaan työntekijöiden ajattelu ja kulttuuri mahdollistaa osaamisen, osaaminen mahdollistaa oikean käyttäytymisen ja oikea käyttäytyminen mahdollistaa menestyksen kuvan 9 tavoin.



Kuva 9: Työntekijöiden tulostekijöiden elementit (Huselid ym. 2005)

Jotta Workforce Scorecardin mittarit olisivat tehokkaita, niiden on oltava käytännöllisiä (tiedot ovat saatavilla), helposti ymmärrettäviä koko yrityksessä (kaikki työntekijät ymmärtävät käsitteet) sekä toiminnallisia (johtajat voivat hyödyntää niitä tärkeimpien liiketoimintaprosessien parantamisessa). Mittareiden on ulotuttava läpi koko arvoketjun, sillä alemman tason menestys johtaa menestykseen ylemmällä tasolla. Kirjallisuudessa esitetään lukemattomat määrät yrityksen menestystä määritteleviä tekijöitä, usein ne keskittyvät koko yrityksen laajuisiin elementteihin kuten kilpailustrategiaan. The Workforce Scorecardin kohteena on yrityksen sisäinen infrastruktuuri, koska siihen johdolla on suora vaikutusmahdollisuus. (Huselid ym. 2005.)

2.4 Kirjallisuuden yhteenveto

Resurssiperustaisen näkemyksen mukaan yrityksen kilpailuetu muodostuu sillä olevista kilpailijoihin verrattuna ylivoimaisista VRIN- tai VRIO-resursseista sekä tavoista, joilla niitä hyödynnetään. Henkilöstö nähdään resurssina muiden mukana, kuten myös organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Lengnick-Hall ja Lengnick-Hall (1988) toteavat, että henkilöstöresurssit voivat toimia kilpailuedun lähteenä vain, mikäli niitä johdetaan strategisesti. Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus on muodostettava yhtenäiseksi niin, että sen eri osa-alueet täydentävät toisiaan (Barney & Wright 1997).

Henkilöstöresurssien hyödyntämisessä oleellista on ymmärtää yrityksessä olevien ihmisten arvo, heidän merkityksensä kilpailuedulle, henkilöstökäytäntöjen taloudellinen merkitys ja ero kilpailijoihin verrattuna sekä henkilöstöhallinnon merkitys organisaation kyvykkyyden rakentamisessa. Henkilöstöhallinto ja henkilöstökäytännöt eivät ole vain kulueriä, vaan ne myös vaikuttavat merkittävästi henkilöstön sitoutumiseen ja heidän osaamiseensa, mitkä tuovat tuottoja yritykselle. Oman yrityksen lisäksi on tunnettava kilpailijoiden toimintatavat, tiedettävä miltä osin ollaan edellä ja missä on kiinnostavaa. (Barney & Wright 1997.)

Henkilöstöjohtamisen ja strategian yhdistämisellä saadaan Lengnick-Hallin ja Lengnick-Hallin (1988) mukaan käyttöön laajempi valikoima ratkaisuja monimutkaisiin organisaation ongelmiin, ja se takaa, että henkilöstö-, taloudelliset ja teknologiset resurssit huomioidaan tavoitteita asetettaessa ja kykyjä arvioitaessa. Lisäksi organisaation on silloin pakko huomioida yksilöt ja luoda henkilöstöjohtamisen käytännöt, ja vastavuoroisuus ehkäisee henkilöstöresurssien väheksymisen organisaation menestyksen tekijänä. Myös johtaminen, johtamisjärjestelmät ja -käytännöt voidaan nähdä arvoa tuovina resursseina. Lisäksi on jatkuvasti arvioitava hyödynnetäänkö henkilöstöresursseja parhaalla mahdollisella tavalla ja johtaako resurssien hyödyntäminen parhaaseen saavutettavissa olevaan lopputulokseen vai pitäisikö jotain muuttaa.

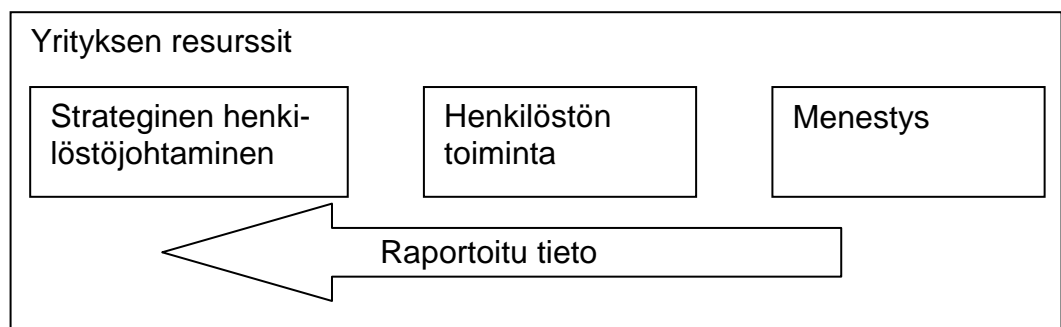
Strategisen henkilöstöjohtamisen tulevaisuudessa korostuu johdon rooli ja sen laaja-alainen kiinnostus aiheeseen. Johtajat ovat laajasti yhtä mieltä siitä, että huolella suunniteltu ja jalkautettu henkilöstöstrategia voi vaikuttaa merkittävästi yrityksen tulokseen. Epäilystä kuitenkin herättää esimiesten kyky muuttua ja muuttaa omaa johtamistaan. Henkilöstöhallinto hakeutuu mielellään strategiseen rooliin mutta keskittyy kuitenkin vain kulujen karsintaan osoittaakseen merkitystään yrityksen taloudelliselle tulokselle. Myöskään esimiehet eivät koe saavansa riittävää ja oikeanlaista tukea henkilöstöhallinnosta. Henkilöstöhallinnon tulisikin kohdentaa huomionsa omaa toimintoaan laajemmalle. Mikäli henkilöstöhallinto ja esimiehet pysyvät puhaltamaan yhteiseen hiileen ja tukemaan toinen toisiaan strategisten päämäärien saavuttamiseksi, teho on moninkertainen verrattuna yksittäisten henkilöstöhallinnon käytäntöjen kehittämiseen. (Becker & Huselid 2006.)

Henkilöstöjohtamisen strategisen vaikuttavuuden mittaaminen on haaste. Henkilöstötutkimus, -tilinpäätös tai erilaiset liikevaihtoluvut eivät kerro tarpeeksi. Perinteiset henkilöstön mittarit itse asiassa mittaavat henkilöstöhallinnon suoriutumista kuten yhden rekrytoinnin kustannuksia tai henkilöstön vaihtuvuutta, ja vertailukohtana käytetään usein ulkoisia benchmarkkeja. Tämä rajoittaa tarkastelun henkilöstöhallinnon hallinnolliseen tehokkuuteen ja kohtelee strategiaa hyödykkeenä. Yleensä yritykset seuraavat ja raportoivat tarkemmin raaka-aine- kuin henkilöstökustannuksiaan, vaikka jälkimmäiset voivat olla jopa neljä kertaa suuremmat. Jotta yritykset voisivat tehokkaasti noudattaa liiketoimintastrategiaa, niiden on paremmin ymmärrettävä henkilöstön suoriutumisen syitä ja seurauksia. Ratkaisu on mittaaminen, joskaan useimmat vertailuluvut eivät kerro organisaation strategiasta. (Becker & Huselid 2006.)

Perinteisesti kirjanpito on painottunut raportointiin ja ei-inhimillisen pääoman hallitsemiseen pyrkimällä kehittämään yksityiskohtaisia mittareita ja käytäntöjä. Yhtä lailla henkilöstöhallinto on pyrkinyt todistamaan koulutuk-

sella ja muilla henkilöstöhallinnon käytännöillä saavutettuja taloudellisia hyötyjä. (Steen ym. 2011.) Seuraamalla henkilöstöjohtamisen strategista vaikuttavuutta erityisesti asiantuntijaorganisaatio pääsee käsiksi tärkeimmän ja arvokkaimman resurssinsa, henkilöstön hyödyntämiseen ja sillä saavutettavaan kilpailuetuun. Haasteena on tuottaa esimiehille oikea-aikaisesti tietoa johtamistoimenpiteidensä tehokkuudesta ja saada heidät muuttamaan käyttäytymistään ja johtamistaan tiedon perusteella.

Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto on esitetty kuvassa 10. Kaiken lähtökohtana ovat yrityksellä olevat resurssit; ne vaikuttavat pohjalla niin johtamiseen, toimintaan kuin menestykseenkin läpi koko yrityksen ja kaikkien toimintojen. Strateginen henkilöstöjohtaminen ohjaa henkilöstöjohtamista ja henkilöstön toimintaa, jonka tuloksena tavoitellaan menestystä. Raportoimalla takaisin tietoa menestyksestä strategista johtamista voidaan muuttaa ja kehittää siten, että se yhä paremmin tukee menestyksen saavuttamista.



Kuva 10: Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

3 TUTKIMUSASETELMA, MENETELMÄVALINNAT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa selitetään ja perustellaan tutkimusasetelma, menetelmävalinnat ja aineistonhankinnan keinot sekä kerrotaan aineistonhankinnan etenemisestä ja saadusta aineistosta.

Tutkimuksen tekijällä on useimmiten asenteita ja ennakko-odotuksia, jotka ohjaavat hänen valintojaan ja aiheen käsittelyä. Kieltämisen sijaan onkin tärkeämpää tunnistaa ja tunnustaa nämä odotukset ja sen jälkeen keskittyä toteuttamaan tutkimus ja analysoimaan tulokset mahdollisimman objektiivisesti. Ennakko-odotuksista on myös osattava tarvittaessa luopua tutkimustulosten kumotessa ne. (Metsämuuronen 2011.)

Päätös tutkimusotteesta on tehtävä tutkimuskohteen ja -ongelman pohjalta (Metsämuuronen 2011). Tässä tapauksessa empiirinen osuus suoritettiin laadullisena eli kvalitatiivisena. Metsämuuronen (2011) mukaan kvalitatiivinen tutkimusote sopii erityisesti silloin, kun ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista tai tietyissä tapahtumissa mukana olleiden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista, halutaan tutkia luonnollisia tilanteita, joita ei voida järjestää kokeeksi tai joiden kaikkia vaikuttavia tekijöitä ei voida kontrolloida, tai halutaan saada tietoa tiettyihin tapauksiin liittyvistä syy-seuraussuhteista, joita ei voida tutkia kokeen avulla. Tutkimus tehtiin teoriapohjaisena, eli kirjallisuuden perusteella löydetty teoria, tai tässä tapauksessa paremminkin oletukset, kytkettiin todellisuuteen (Metsämuuronen 2011).

3.1 Tiedonhankinnan strategia ja aineiston kerääminen

Tämän tutkimuksen koskiessa yksittäistä yritystä tiedonhankinnan strategia oli tapaustutkimus, jossa tavoitteena oli ymmärtää ilmiötä entistä syvemmin. Tapaustutkimus on keskeinen kvalitatiivisen tiedonhankinnan strategia, sillä lopulta kaikki kvalitatiivinen tutkimus on tapaustutkimusta.

Siinä tutkitaan nykyistä tapahtumaa tai ihmisen toimintaa tietyssä ympäristössä monella tavalla hankittuja tietoja hyödyntäen (Metsämuuronen 2011). Tapaustutkimuksen määrittelyn ongelmana Metsämuuronen esittää sen, että tapaus voi olla lähes mikä tahansa. Tutkittavasta ilmiöstä koetaan monipuolisesti ja monenlaisia tietoja joiden avulla tavoitteeseen pyritään. Tapaustutkimuksessa etsitään toisaalta sitä, mikä on yhteistä ja toisaalta sitä, mikä on erityistä ja uniikkia tapauksessa. Yleisesti ottaen tapaus ei ole yleistettävissä mutta yksilöitä voi myös yhdistää jokin yhteinen piirre. (Metsämuuronen 2011.)

Laadullisen tutkimuksen aineisto voidaan kerätä haastattelemalla, tarkkailemalla tai kirjallisen materiaalin avulla. Haastattelua pidetään moneen tilanteeseen soveltuvana joustavana perusmenetelmänä, jota kannattaa hyödyntää aina kun on soveliaista, vaikka prosessi onkin työläs, ja myös jatkoanalyysi on työlästä. (Metsämuuronen 2011).

Haastattelu voidaan suorittaa yksilöhaastatteluna, ryhmähaastatteluna, lomakehaastatteluna tai puhelimitse. Metsämuuronen (2011) erottelee vain kasvotusten tai puhelimitse tehdyn haastattelun, mutta uuden teknologian avulla haastattelu voidaan toteuttaa yhtä hyvin puhelimesta kuin vaikkapa videoneuvotteluna tai pikaviestisovelluksessa kuva- ja äänilyhdyden avulla. Kommunikaatiovälineenä videoneuvottelu tai pikaviestin asettuu puhelimen ja kasvokkain tapahtuvan haastattelun väliin, sillä kuvayhteys tuo osapuolet lähemmäs toisiaan ja välittää myös sanattomat viestit. Juuri sanattomat viestit auttavat ymmärtämään vastauksia ja toisiinsa jopa luovat uusia merkityksiä, jotka poikkeavat alkuperäisistä (Hirsjärvi & Hurme 2008).

Hirsjärven ja Hurmeen (1991) mukaan haastattelulle on tunnusomaista:

- Haastattelu on ennalta suunniteltu, haastatteliija on tutustunut tutkimuksen kohteeseen sekä käytännössä että teoriassa.
- Haastattelu tehdään haastattelijan aloitteesta ja ohjauksessa.

- Haastateltavia joudutaan tavallisesti motivoimaan sekä motivaatiota ylläpitämään.
- Haastattelija tuntee roolinsa.
- Haastateltavan on voitava luottaa tietojen käsittelyn ja hyödyntämisen luottamuksellisuuteen.

Rakenteeltaan haastattelu voi olla strukturoitu, puolistrukturoitu, avoin, ei-ohjaava tai fokusoitu eli kohdennettu. Tutkimushaastattelujen lisäksi on olemassa myös terapeuttisia haastatteluja. (Metsämuuronen 2011.) Tässä tutkimuksessa käytettyä puolistrukturoitua haastattelua kutsutaan myös teemahaastatteluksi. Se kohdistuu ennalta valittuihin teemoihin, mutta kysymysten muotoa tai esittämisjärjestystä ei ole määritelty kuten strukturoidussa haastattelussa. (Hirsjärvi ja Hurme 2008). Puolistrukturoidun haastattelun runko luo haastattelulle rakenteen, jolloin kaikki teemat tulevat käsiteltyä, mutta kysymyksiä ja vastausvaihtoehtoja ei lukita ennalta, mikä voisi jo sulkea joitain vastauksia tai vaihtoehtoja ulkopuolelle jo ennalta. Haastattelun haittapuolena on sen kalleus. Strukturoimattomassa ja puolistrukturoidussa haastattelussa kertyy paljon varsinaisen aiheen kannalta epärelevanttia materiaalia. Myös haastateltavien anonymiteetin ongelma verrattuna kyselylomakkeen käyttämiseen mainitaan haittana. (Hirsjärvi ja Hurme 2008.) Tässä tapauksessa puolistrukturoidun haastattelun valintaa tukee myös Hirsjärven ja Hurmeen (1991) tekemä vertailutaulukko (taulukko 3) haastattelumuotojen valinnasta:

Taulukko 3: Eri haastattelumuotojen vertailu (Hirsjärvi & Hurme 1991)

	Lomake- haastattelu	Teemahaastattelu	Avoin haas- tattelu
Kysymysten muo- toilu	kiinteä	suosituskysymyksiä	vapaa
Kysymysalue	tiukasti määri- telty	pääpiirteissään määriteltä	vapaa
Vastaaajien määrä	suuri	melko pieni	pieni
Kustannukset/ yksikkö	pienet	suurehkot	suurehkot
Työmäärä ana- lyysivaiheessa	melko pieni	suuri	suuri
Tutkijan paneu- tuminen	voi olla pieni	aina suuri	aina suuri
Saatu tieto	pinnallista	syvää	syvää

3.2 Tutkimustapauksen esittely

Tutkimuksen kohdeyritys X on Suomessa toimiva viestintäalan suuryritys ja osan konserni X:ää. Yrityksellä on tarve kehittää tällä hetkellä kovin hajanaisista henkilöstöön liittyvän tiedon hallintaa ja raportointia tiedon saata-
vuuden ja hyödyntämisen parantamiseksi. Tutkimuksen aineisto kerättiin teema- eli puolistrukturoiduin haastatteluin, jotka suoritettiin yksilöhaastat-
teluina työpaikan tiloissa maaliskuussa 2013. Kasvokkain tehdyt haastat-
telut tehtiin neuvottelutilassa, jossa oli mahdollisuus luottamukselliseen
keskusteluun ilman keskeytyksiä ja häiriöitä. Puhelinhaastatteluissa henki-
löt istuivat joko omissa työhuoneissaan tai hakeutuivat muihin rauhallisiin
tiloihin. Yksi haastattelu tehtiin videoneuvottelun välityksellä videoneuvot-
telutilojen välillä. Työpaikalla työpäivän aikana henkilöt olivat jo valmiiksi
virittäytyneet aiheeseen.

Haastatteluotoksen alustava koko oli kymmenen henkilöä, joista neljä
edusti henkilöstöhallintoa ja kuusi esimiehiä. Kun ajatellaan että henkilös-
töhallinto tuottaa ja kehittää henkilöstöjohtamisen palveluita ja prosesseja,
joita esimiehet hyödyntävät, haluttiin saada esiin sekä kehittäjien että käyt-
täjien näkökulmat. Haastateltavat henkilöt valittiin kohdennetusti Yritys X:n
eri osastoilta. Kohdistetulla otannalla haluttiin valita mukaan haastatelta-

vat, joilla uskottiin olevan ajatuksia aiheesta ja sitä kautta annettavaa tutkimukselle. Lopulta mukaan valikoitui yhdeksän henkilöä, neljä henkilöstöhallinnosta ja viisi esimiestä, joista yksi kieltäytyi haastattelusta työtilanteen ja lyhyen yrityksessä työskentelyajan takia. Kolme henkilöstöhallinnon edustajista oli itsekin esimiehiä. Heitä pyydettiin vastaamaan kysymyksiin ensisijaisesti henkilöstöhallinnon näkökulmasta, mutta esimiesnäkökulmakin varmasti vaikutti vastauksiin. Otokseen valikoituneet esimiehet työskentelivät myynnissä sekä toimituksessa johtotasolla. Johtotasolla työskentelevät henkilöt valittiin, jotta mukaan saataisiin nimenomaan strategiaa laativien ja sen toteuttamisesta vastaavien henkilöiden näkemyksiä.

Haastatellut henkilöt ja heidän nimikkeensä käyvät ilmi taulukosta 4. Kaikki haastateltavat henkilöt ovat suomalaisia ja työskentelevät Suomessa, joten haastattelutkin tehtiin suomeksi. Haastattelurungon liitteenä olleet The Workforce Scorecardin (Huselid ym. 2005) indikaattorit toimitettiin englanninkielisinä, ettei niiden merkitys tahattomasti muuttuisi suomennettaessa. Tämän ei aiheuttanut kieliongelmaa, sillä konsernin virallinen kieli on englanti. Vieraille termeille (Series 7 ja Series 9 kokeet) lisättiin selitykset.

Taulukko 4: Haastatellut henkilöt, haastattelun järjestysnumero ja tiedot

Järjestysnumero	Nimike	
1.	HR business partner	kasvotusten
2.	Johtaja, myynnin tuki	kasvotusten
3.	Henkilöstöpäällikkö	kasvotusten
4.	Henkilöstöjohtaja	puhelimitse
5. (ei litteroitu)	Liiketoimintajohtaja	videona
6.	Henkilöstöpäällikkö, Business HR	puhelimitse
7.	Vastaava päätoimittaja	puhelimitse
8.	Toimituspäällikkö	puhelimitse
9.	Kaupallinen johtaja	kieltäytyi

Haastateltavia valittiin mieluummin runsaasti kuin liian vähän, jotta mahdollinen kieltäytyminen tai aikatauluista johtuva haastattelun epäonnistu-

minen eivät johtaisi siihen, ettei aineistoa saataisi riittävästi. Haastattelut pyrittiin sopimaan mahdollisimman aikaiseen vaiheeseen, jotta todennäköiset aikataulujen muokkaukset eivät lopulta siirrä niitä tutkimuksen kannalta liian myöhäisiksi. Lopulta ainoastaan yhtä haastattelua jouduttiin siirtämään alkuperäisestä ajankohdastaan. Tavoitteena oli tehdä suurin osa haastatteluista kasvotusten, mutta aikataulu- ja välimatkasyistä viisi haastattelua jouduttiin tekemään etänä. Alun perin muut kuin kasvotusten tehtävät haastattelut oli tarkoitus tehdä videoneuvotteluna, mutta ensimmäisen videohaastattelun jälkeen ilmeni että haastattelutallenteen äänenlaatu oli todella huono, joten loput etänä tehtävät haastattelut tehtiin puhelimitse. Äänenlaadusta johtuen kyseistä haastattelua ei myöskään kyetty litte-roimaan. Puhelimitse tehdyissä haastatteluissa menetettiin kuvayhteydestä johtuva läheisyys ja sanaton viestintä, mutta subjektiivisesti arvioiden videoneuvotteluna ja puhelimitse tehdyissä haastatteluissa ei ollut eroa aiheen käsittelyssä.

Haastatelluilla henkilöillä oli kokemusta esimies- tai henkilöstöhallinnon työstä kolmesta kahteenkymmeneen vuotta ja työkokemusta kaikkiaan seitsemästä kolmeenkymmeneen vuotta mediaanin ollessa 10 vuotta. Tutkimuksen kohteena olleessa konsernissa he olivat työskennelleet puolesta vuodesta kolmeenkymmeneen vuotta, mutta peräti neljä oli toiminut nykyisessä tehtävässään alle kaksi vuotta, mikä kuvanee muutosvauhdin nopeutta ja organisaatorakenteen lyhyttä elinikää sekä yrityksessä että toimialalla ja ylipäätään suomalaisessa työelämässä. Esimiestehtävissä toimivilla oli suoria alaisia kahdesta kymmeneen ja heidän kaikkiaan alaisuudessaan työskentelevän henkilöstön määrä vaihteli kahden ja 350 välillä.

3.3 Haastattelurunko

Ensimmäisessä yhteydenotossa käytettiin saatetta, joka on liitteenä 1 ja samalla ehdotettiin haastatteluaikaa. Saatteessa kerrottiin työn otsikko, toimeksiannon tausta ja yhteyshenkilö yrityksessä. Lisäksi kerrottiin tutkimusmenetelmästä, haastattelun suunnittelusta kulusta ja aineiston ana-

lyysimenetelmästä. Erityisesti korostettiin haastattelujen luottamuksellisuutta ja anonyymiä raportointia, jotta haastateltavilla ei olisi syytä kieltäytyä arkaluontoisen tiedon vuotamisen pelossa. Kaksi-kolme päivää ennen haastattelua haastateltaville toimitettiin haastattelurunko, joka on liitteessä 2 ja The Workforce Scorecardin indikaattorit, jotka ovat liitteessä 3.

Haastattelurunko oli kolmiosainen:

1. taustatiedot
2. tiedontarve
3. johtaminen ja tiedon hyödyntäminen.

Haastattelurunko testattiin ensimmäisessä haastattelussa ja todettiin toimivaksi, joten siihen ei ollut tarpeen enää tehdä muutoksia.

Ensimmäisessä osassa haastateltavalta kysyttiin taustatietoja: nimi, kuinka kauan hän on ollut nykyisessä tehtävässä sekä konsernissa, kuinka kauan toiminut esimiehenä tai henkilöstöhallinnossa, paljonko työkokemusta on yhteensä ja paljonko hänellä on suoria alaisia ja alaisia kaikkiaan. Näitä tietoja käytettiin taustatietoina ja lopulta niiden rooli tulosten analyysissä jäi vähäiseksi.

Toisessa osassa oli tarkoitus käydä läpi Huselidin ym. (2005) The Workforce Scorecardin indikaattoreita ja selvittää, mistä haastateltavat tällä hetkellä saavat tietoa ja mistä haluaisivat saada tietoa. Koska haastateltavat eivät olleet tutustuneet niihin etukäteen, asiasta keskusteltiin vapaamuotoisesti. Aihetta käsiteltiin Workforce Scorecardin osa-alueiden mukaisesti:

- Työntekijöiden menestys
- Johtaminen ja työntekijöiden käytös
- Työntekijöiden osaaminen
- Työntekijöiden ajattelu ja kulttuuri

Aiheen pilkkomisella osiin haluttiin saada tarkempia vastauksia ja käsitellä aihetta monipuolisemmin kuin pelkkä otsikkotason lähestyminen olisi mahdollistanut. Indikaattorit toimivat apuna sen hahmottamisessa, millaisia asioita kuhunkin osa-alueeseen liittyi. Osion lopussa haastateltavilta vielä tiedusteltiin, halusivatko he mainita jotain asiaan liittyvää, mitä ei ollut käsitelty.

Haastattelun kolmannessa osassa käsiteltiin palautetta. Haastateltavilta kysyttiin heidän mielipidettään palautteen saamisesta alaisilta, kollegoilta ja omalta esimieheltä. Lisäksi pyydettiin kertomaan konkreettisia esimerkkejä, kuinka he olivat reagoineet saamaansa palautteeseen tai raportoituun tietoon ja muuttaneet käytöstään sen perusteella. Kysymyksillä haluttiin saada tietoa siitä, miten haastateltavat olisivat valmiita muuttamaan johtamistaan raportoidun tiedon pohjalta. Konkreettisista esimerkeistä kysymällä haluttiin laajentaa pelkkiä kyllä- tai ei-vastauksia. Tämän osion sekä koko haastattelun lopuksi tiedusteltiin, oliko haastateltavilla vielä mielessä jotain aiheeseen liittyvää, mikä ei ollut noussut käsiteltäväksi.

Haastateltaville toimitettiin etukäteen haastattelurunko sekä The Workforce Scorecardin indikaattorit aiheeseen perehtymiseksi ja haastatteluun valmistautumiseksi. Ennakkomateriaalilla ja aiheeseen valmistautumisella pyrittiin parantamaan haastatteluvastausten laatua ja relevanssia. Haastateltavia pyydettiin merkitsemään, minkä indikaattoreiden mukaista tietoa he tällä hetkellä henkilöstöstä saavat ja mitä toivoisivat saavansa, mutta indikaattorien todella runsaasta määrästä (yhteensä 227) johtuen haastateltavat olivat ehtineet tutustua niihin vain pintapuolisesti. Tähän oli varauduttu, joten se ei vaikuttanut haastattelujen onnistumiseen.

3.4 Aineiston analyysi ja raportointi

Haastattelut nauhoitettiin ja samalla tehtiin muistiinpanoja nauhoituksen epäonnistumisen varalta ja analyysin tueksi. Muistiinpanoista oli muutakin hyötyä, sillä useasti varsinkin kasvotusten tehdyissä haastatteluissa haas-

tateltavat toivat vielä uusia näkökulmia tai tekivät yhteenvedon asioista tapaamisen päättyessä, kun varsinainen haastattelu oli jo loppunut ja nauhoitus päätetty. Nauhoitteet litteroitiin analyysiä varten. Litterointi on mahdollista tehdä myös vain tutkimuksen raportoinnin kannalta oleellisin osin (Grönfors 1985), mutta tässä tapauksessa litterointi tehtiin mahdollisimman kattavan analyysin varmistamiseksi sanatarkkana, ja sekä haastateltavan että haastattelijan puheenvuorot litteroitiin.

Teemahaastattelussa aineisto on mahdollista purkaa myös teemoittain. Tällöin eri haastateltavien saman teeman vastaukset liitetään peräkkäin, ja niihin merkitään tunnisteilla kenen vastauksesta on kyse. Tällaisessa käsittelyssä yksittäisen haastattelun kokonaisuus kuitenkin pirstoutuu. (Hirsjärvi & Hurme 2008.) Tämän tutkimuksen haastattelut litteroitiin kokonaisuina ja litteroinnin rakenne vastasi haastattelun kulkua. Videoneuvotteluna tehdyn haastattelun tallennetta ei voitu litteroida, sillä videoneuvottelu aiheutti tallenteelle kaikua, eikä haastateltavan vastauksista saanut selvää. Tallenteen heikkolaatuisuus olisi voitu havaita etukäteen kokeilemalla, mutta koska käytetyn videoneuvottelun äänenlaatu muuten on hyvä, tallentamisen kokeileminen ei tullut mieleen. Tallenteen heikkolaatuisuus oli harmi, sillä kyseisessä haastattelussa tuli esiin monia mielenkiintoisia asioita. Tästä haastattelusta analyysissä käytettiin kuitenkin haastattelun aikana tehtyjä muistiinpanoja.

Varsinaisen kenttätutkimusaineiston voi analysoida vain tutkimuksen tekijä, vaikka tutkimusapulaisia käytettäisiinkin tutkimuksen rutiinivaiheissa (Metsämuuronen 2011). Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston kerääminen ja analysointi tapahtuvat osin yhtäaikaaisesti, ja aineiston analysoinnissa yhdistyvät analyysi ja synteesi. Analyysissä aineisto hajotetaan osiksi ja synteessissä osat kootaan uudelleen johtopäätöksiksi. Tätä kutsutaan myös abstrahoinniksi, eli tutkimusaineisto järjestetään siten, että johtopäätökset voidaan siirtää yleiselle käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle irrallisten yksittäisistä henkilöistä, tapahtumista ja lausumista. (Grönfors 1985.)

Samaa pilkkomista ja uudelleen kokoamista on käytetty myös kirjallisuuskatsauksessa.

Sisällönanalyysi jaetaan seuraaviin vaiheisiin:

1. Tutkijan herkistyminen: edellyttää aineiston ja keskeisten käsitteiden tuntemista
2. Aineiston sisäistäminen ja teoretisointi
3. Aineiston karkea luokittelu, keskeisimmät luokat tai teemat
4. Tutkimustehtävän täsmennys, käsitteiden täsmennys
5. Ilmiöiden esiintymistiheyden toteaminen, poikkeusten toteaminen, uusi luokittelu
6. Ristiinvalidointi, saatujen luokkien puoltaminen ja horjuttaminen aineiston avulla
7. Johtopäätökset ja tulkinta

(Syrjäläinen 1994, 90).

Analyysia helpottamaan voidaan laatia esimerkiksi käsitekartta, joka visuaalisena auttaa hahmottamaan suuren kokonaisuuden, eri osien väliset suhteet sekä olennaiset ja epäolennaiset seikat. (Syrjäläinen 1994).

Tässä tapauksessa kaikki haastattelut litteroitiin itse ja aineiston sisäistäminen alkoi jo litterointivaiheessa, kun haastatteluista alkoi erottua yhteisiä piirteitä ja teemoja sekä toisaalta myös erottavia ominaisuuksia. Luokittelun ja tutkimustehtävän täsmennyksen jälkeen varsinainen analyysi ja tulkinta tehtiin paperille tulostettujen litterointien avulla merkiten niihin nauhoituksen ulkopuolella tulleita huomioita sekä korostaen tärkeimpiä tekstikohtia. Sen jälkeen tulokset kirjattiin teemoittain käyden jokainen haastattelu järjestelmällisesti läpi, ja tuloksia verrattiin myös teoreettisen viitekehysten teemoihin.

Metsämuuronen (2011) muistuttaa enonsiaatiosta. Tulosten pohdinnassa on muistettava, kuka on äänessä, kehen vedotaan ja ketä vastaan hyökätään, kenen näkökulmaa käytetään ja miten lukija pyritään vakuuttamaan

todesta tai erheestä. Myös asioiden tulkinnan varmuusaste on huomioitava. Hyvässä tekstianalyysissä hyödynnetään diskurssianalyysin peruskysymykset: kuka ja mitä sanoi, mitä tarkoitti, miksi sanoi ja mihin pyrki, kenen yritti vaikuttaa. Vaikka laadulliseen tutkimukseen ei liity samanlaisia toistettavuuden (reliabiliteetti) tai luotettavuuden (validiteetti) näkökulmia kuin tilastolliseen tutkimukseen, näitä ei ehdottomasti pidä unohtaa. Tutkimusten perustuessa oletukseen että annettu tieto on totta, pitää myös kysyä, miten tämä päätellään. (Metsämuuronen 2011.)

Tutkimuksen tulokset nousevat kontekstista ja kokemuksista, mutta raportoinnissa on ajateltava myös sen käyttötarkoitusta ja kohderyhmää (Metsämuuronen 2011). Syrjäläinen (1994, 103-104) listaa hyvän tutkimusraportin ominaisuuksiksi:

1. Havainnot on käsitteellistetty relevantisti, ja havainnot on kytketty käsitteisiin monin tavoin.
2. Tutkimustehtävä on tarkennettu tutkimuksen kuluessa
3. Havaintoja on tehty toistuvasti; samaa asiaa on [havainnoitu?] useaan otteeseen.
4. Alkuperäistä kontekstia on kunnioitettu, vaikka sitä on lähestyttykin monin eri tavoin. Tutkijan tulkinnat eivät saa häivyttää alkuperäistä kontekstia.
5. Aineiston hankintaa varten kehitetyt kyselyt ja haastattelurungot ovat kehittyneet ja muovautuneet (ne ovat etnografisen tutkimuksen tuotteita eli osa projektia).
6. Tutkija on onnistunut tutkimuksen kuluessa pitämään mielessään erilaisia näkökulmia.
7. Tutkija on kirjannut ylös lukijalle (usein myös tutkittaville) tutkittaviensa julkituoman, implisiittisen tiedon (huomioi tulkintavaara).
8. Tutkija ei ole pakottanut tutkittaviensa implisiittistä tietoa mihinkään ennalta laatimaansa muottiin esimerkiksi liiaksi ohjaavilla haastattelukysymyksillä.
9. Tutkija on käyttänyt hyväkseen teknillisiä apuvälineitä aineiston keruussa.

10. Tutkijan roolin ja aseman vaikutukset on tutkimuksessa raportoitu, mikä saattaa vaatia kerronnallisempaa ja kuvailevampaa tyyliä kuin mihin tutkija on tottunut.

Hyvään laadulliseen ja määrälliseen tutkimusraporttiin pätevät samat määritteet. Raportista on käytävä ilmi, miten tieto on hankittu ja miten luotettava se on. (Metsämuuronen 2011.)

3.5 Aineiston luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen laatu ja luotettavuus lähtevät aineiston laadusta ja luotettavuudesta. Aineiston laadukkuutta voidaan parantaa hyvällä haastattelurungolla sekä usean haastattelijan tutkimuksessa haastattelijoiden koulutuksella. Tässä tapauksessa huolella valmisteltu haastattelurunko oli avainasemassa. Haastatteluvaiheessa laatua parantaa teknisen välineistön toimivuuden varmistaminen sekä haastattelupäiväkirjan pito. Myös aineiston litterointi mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen parantaa laatua. Laatu vaikuttaa suoraan haastatteluaineiston luotettavuuteen. Siihen vaikuttavat muun muassa koko suunnitellun otoksen haastattelu, tallenteiden hyvä kuuluvuus, samojen sääntöjen noudattaminen läpi koko litteroinnin sekä aineiston luokittelun systemaattisuus. (Hirsjärvi & Hurme 2008.)

Tutkimuksen luotettavuuteen liittyvät reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet, jotka ovat peräisin kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Käsitteiden soveltamisessa kvalitatiiviseen tutkimukseen on omat haasteensa. Reliaabelius tarkoittaa toistettavuutta eli sitä, että samaa henkilöä tutkittaessa saadaan eri tutkimuskerroilla sama tulos tai että kaksi eri arvioitsijaa päätyy samaan tulokseen. Ihmisiä tutkittaessa ongelmana kuitenkin on ajan myötä tapahtuva muutos sekä ajan, paikan ja tilanteen vaikutus käytökseen. Kahden eri tutkimuskerran eroja ei välttämättä tarvitse pitää menetelmän heikkoutena, vaan muuttuneiden tilanteiden seurauksena, mikä kuitenkin vaikuttaa reliabiliteettiin. Validiteetti jaetaan tutkimusasetelmavalidiuteen sekä mitta-

usvalidiuteen, jotka voidaan edelleen jakaa eri alaluokkiin. Validiteetti tarkoittaa yleistettävyyttä, ja useimmiten käytetään mittausvaliditeetin yhden alaluokan, rakennevalidiuden määritelmää: koskeeko tutkimus sitä, mitä sen on oletettu koskevan eli onko tutkittu sitä, mitä oli tarkoitus tutkia. Teemahaastattelun tapauksessa haastattelurungon laadinta tutkimuksen tavoitteita vastaavaksi on validiteetin kannalta avainasemassa. (Hirsjärvi & Hurme 2008.)

4 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käsitellään empiirisen aineiston avulla saatuja tuloksia ja lopuksi vastataan tutkimuskysymyksiin. Tulosten esittelyssä käytetään Huselid ym. (2005) The Workforce Scorecardin mukaista ryhmittelyä, jota noudatettiin empiirisen aineiston keruussakin. Tutkimuskysymyksissä alakysymysten kautta etsitään vastaus pääkysymykseen.

Yleisesti tutkimusta voidaan pitää onnistuneena. Yhtä henkilöä lukuun ottamatta kohderyhmään valitut henkilöt suostuivat haastateltaviksi ja haastatteluissa he puhuivat avoimesti ja luottamuksellisesti. Mielenkiintoinen havainto on haastateltujen kielenkäyttö. Henkilöstöhallinnon edustajat puhuivat henkilöstä riippumatta samoilla termeillä, joilla johtamisen teemoista viestitään organisaatiossa. Esimiehet taas puhuivat samoista asioista mutta käyttivät eri termejä. Lisäksi tietyn osaston esimiehet eivät lainkaan maininneet henkilöstötutkimusta, joka muiden haastateltavien vastauksissa toistui useasti. Tästä voidaan päätellä, että yhtä osastoa lukuun ottamatta henkilöstöhallinnon viesti on mennyt organisaatiossa hyvin läpi ja ajatustapa on yhtenäinen, vaikka terminologia vaihteleeekin.

4.1 Seurattavan tiedon tarve

Jo ensimmäisten haastattelujen jälkeen kävi ilmi, että henkilöstöön liittyvän tiedon seuranta yrityksessä on hyvin vähäistä ja hajanaista. Haastateltavat totesivat saavansa tietoa kun pyytävät sitä, mutta tiedon kokoaminen vaati runsaasti manuaalisia poimintoja ja yhdistelyjä. Myös tiedon laatua ja luotettavuutta pidettiin ongelmallisena, järjestelmästä katsottaessa jopa perustiedoissa, kuten työsuhteen päivämäärissä tai palkkatiedoissa saattoi olla virheitä tai puutteita. Etukäteen oli ajateltu, että esiin tulisi erityisesti kvantitatiivisia mittareita, mutta kvalitatiivisten tekijöiden rooli yllätti. Yllättävää oli myös se, kuinka korostettiin tiedon hankintaa epämuodollisissa kohtaamisissa ja jalkautumalla henkilöstön joukkoon keskustelemaan ja ”haistelemaan ilmaa”. Lisäksi korostettiin, että on keskityttävä seuraamaan

kaiken mahdollisen seurattavan sijaan ainoastaan sellaisia asioita, joista on hyötyä liiketoiminnalle. Näin henkilöstöhallinto tukitoimintona voi tuottaa liiketoiminnalle kaivattua lisäarvoa.

4.1.1 Työntekijöiden menestys

Myynnin osalta työntekijöiden menestyksen ja suoriutumisen seuranta on yksiselitteistä ja parhaiten järjestetty. Esimiehet totesivat saavansa riittävästi ja helposti tietoa myynti- ja asiakaskäyntien määristä, tavoitteiden täyttymisestä sekä henkilöstön suoriutumisesta. Nämä mittarit ovat kvantitatiivisia ja niiden objektiivinen mittaaminen on helppoa.

Toimituksissa työntekijöiden menestys on ensisijaisesti laadullinen ja subjektiivinen käsite. Kvantitatiivista määrän mittaamisesta pidettiin ongelmallisena tai ainakin tavoitteiden määrittelyn tulisi olla huolellista, sillä toimintustyössä määrä, esimerkiksi mahdollisimman pitkä uutinen, ei ole tavoiteltava asia tai menestyksen mittari. Yksittäisten mittareiden seuranta on myös ongelmallista, sillä ne kertovat usein kokonaisuudesta, joka on usean työntekijän toiminnan tulos, eivätkä yksittäisen työntekijän menestyksestä. Tuottavuuden mittarin kehittämistä myös pohdittiin, mutta samalla todettiin luovan työn tuottavuuden mittaamisen olevan erittäin vaikeaa.

Monissa haastatteluissa keskustelu kääntyi suorituksen johtamiseen, jota pidettiin nykyisen työelämän ehkä tärkeimpänä teemana. Suorituksen johtaminen sisältää organisaatorakenteen, vastuiden ja tehtävien suunnittelun, organisaation kehittämisen, suorituksen seurannan, kehittämisen, palautteen ja tarvittaessa suoriutumiseen puuttumisen. Suorituksen johtamisen kautta myös osaaminen tulee kartoitettua, kun määritellään nykyiset osaamiset, tulevaisuudessa tarvittavat osaamiset ja keino täyttää näiden kahden välinen kuilu. Vuosittain määriteltävillä suorituksen painopisteillä voidaan reagoida muutoksiin yrityksen strategiassa ja kilpailuympäristössä.

Yrityksessä on otettu käyttöön tavoiteasetannassa perinteisen tavoitepalkkiojärjestelmän lisäksi työntekijän avaintehtävien ja niiden suoritusmittareiden määrittely vuosittain. Järjestelmä on tällä hetkellä käytössä johdolla ja liiketoimintayksiköiden johtoryhmillä, mutta kokemuksen karttuessa järjestelmän käyttöä on tarkoitus laajentaa koko henkilöstöön.

Työntekijöiden suoriutumisen indikaattoreiksi nousivat

- myynnin tunnusluvut (myyntimäärä, asiakaskäynnit, jätettyjen tarjousten määrä)
- esimiehen tekemä subjektiivinen arviointi suoriutumisesta (eri esimiesten asteikot yhtenäistettävä keskusteluin)
- esimiestyön arviointi
- asiakastyytyväisyys
- henkilömäärät, henkilöstökustannukset
- nopeus, tehokkuus, yhteistyö
- lukijamäärä
- verkon kävijämäärä
- työskentelyprosessi (taustatietojen hankinta, näkökulma, asian esittäminen)
- kirjoitetun tekstin kieliasun virheettömyys
- prosessien läpimenoaika (esimerkiksi rekrytointiprosessi) ja onnistuminen pidemmällä ajalla (esimerkiksi rekrytoitun henkilön sitoutuminen yritykseen ja myöhempi suoriutuminen)

4.1.2 Johtaminen ja työntekijöiden käytös

Esimiehillä johtamisen arviointi sisältyy kokonaissuorituksen arviointiin, ja kuten eräs haastateltavista totesi ”tarkoitus ei pyhitä keinoja” eli tavoitteiden saavuttamiseksi esimies tai alainen ei voi toimia miten tahansa. Monessa haastattelussa nousi esiin henkilöstötutkimus, osittain varmasti siksi, että edellisen tutkimuksen tuloksista johdettavien kehittämistoimenpiteiden laadinta oli haastattelujen aikaan käynnissä. Henkilöstötutkimus toistetaan samanlaisena vuosittain, jolloin nähdään arvioinneissa tapahtu-

va muutos ja sovittujen kehittämistoimenpiteiden vaikutukset. Toisaalta organisaatorakenteen muutokset vaikuttavat tutkimuksen vertailtavuuteen. Kuten eräs haastateltavista mainitsi, tutkimus on läpileikkaus sen hetkisestä tilanteesta ja tutkimushetkellä vallitseva normaalista poikkeava tilanne varmasti vaikuttaa tuloksiin.

Monessa haastattelussa nousivat esiin 180°- tai 360°-arviointit. Tutkimuksista korostettiin myös niiden säännöllistä toistamista, toisaalta jotta aihe pysyy mielessä ja myös jotta muutosta voidaan seurata. Tällä hetkellä tutkimuksia ei tehdä säännöllisesti ja järjestelmällisesti, niitä tehdään lähinnä kertaluonteisina tietyissä henkilöstölle järjestettävissä koulutusohjelmissä.

Haastateltavat korostivat johtamisen ja käytöksen palautteen keräämisessä läsnäoloa henkilöstön keskuudessa ja ilmapiirin aistimista. Olemalla läsnä arjessa, sekä säännöllisissä kahdenkeskisissä keskusteluissa ja tiimipalavereissa esimiehet saavat palautetta johtamisesta ja voivat havainnoida työntekijöiden toimintaa ja käytöstä jatkuvasti. Vaikka asiat päällepäin näyttäisivät olevan kunnossa, esimiehen on tärkeä havaita pinnan alla olevat asiat jo ennen kuin ne nousevat esiin mahdollisesti aiheuttaen ongelmia.

Johtamisessa korostettiin sen jatkuvuutta. Ei riitä, että asetetaan tavoitteet ja vuoden kuluttua todetaan niiden saavuttaminen, vaan keskustelua ja sparrausta on käytävä jatkuvasti. Tavoitteet on myös pilkottava riittävän pieniksi osasuorituksiksi, jotta työntekijä ymmärtää tehtävänannon kaikki ulottuvuudet ja voi suoriutua niistä. Kokeneet esimiehet korostivat myös kunkin alaisen vaatiman johtamistyylin tunnistamista. Toisille sopii suoraviivainen tavoitteiden ja tehtävien asettaminen, kun taas toisille asiat on perusteltava syvällisemmin, ja toiset vaativat jatkuvampaa työskentelyn arviointia, ohjausta ja kannustusta. Myös palautteen saamisen ja antamisen suoruus vaihtelevat eri ihmisillä, ja johtajan on tunnistettava kunkin alaisensa tyyli. Tässäkin apuna on ihmisten keskuuteen jalkautuminen ja alaistensa tunteminen.

Haastatteluissa nousi oma-aloitteisesti esiin myös työhyvinvoinnin seuranta ja johtaminen. Työntekijät tulisi nähdä yksilöinä ja kokonaisuutena ja huomioida työn lisäksi yksityiselämän tekijät, jotka voivat edesauttaa tai haitata työssä jaksamista ja suoriutumista. Tärkeänä keinona pidettiin keskusteluja ja kohtaamisia, asiasta maininneet suhtautuivat kriittisesti raportoidun datan käyttämiseen työhyvinvoinnin johtamisessa, vaikka työssä jaksamisesta ja ajankäytöstä kysytään myös henkilöstötutkimuksessa.

Johtamisen ja työntekijöiden käytöksen indikaattoreina esiin nousivat

- Esimiestyön arviointi
- Esimiesten määrä suhteessa henkilöstöön, organisaatorakenteen moniportaisuus
- Henkilöstön määrä ja määrän kehitys eri alueilla (liiketoiminta ja tukitoiminnot)
- Valittujen painotusalueiden toteutuminen työskentelyssä
- Henkilöstön vaihtuvuus ja sisäinen liikkuvuus
- Sairauspoissaolot, työtapaturmat, läheltä piti -tilanteet, työkyvyttömyyseläkkeet
- Työssä jaksaminen, motivaatio ja muut työhyvinvoinnin mittarit

4.1.3 Työntekijöiden osaaminen

Osaamisen mittaaminen ja arviointi kirvoitti haastatteluissa paljon mielipiteitä. Moni pohti perinteisten osaamiskartoitusten roolia, osa totesi suoraan, etteivät formaalit osaamiskartoitukset toimi nykyisessä nopeasti muuttuvassa maailmassa, kun taas osa pohdiskeli asiaa päätymättä ratkaisuun. Osaamiskartoitusten kannattajaksi ei suoraan asettunut kukaan. Todettiin myös, että konkreettisesti osaaminen näkyy työstä suoriutumisena, jonka esimies voi nopeasti huomata arjessa.

Tärkeänä pidettiin myös osaamisen ennakkointia. Yrityksessä olisi tunnistettava strategian mukaisesti tulevaisuudessa tarvittavat osaamiset sekä osaamisen eri tasot perusosaamisesta kilpailuetua tuovaan osaamiseen. Erityisen tärkeää olisi tunnistaa nykyiset ja tulevat kriittiset osaamiset sekä niiden nykyiset haltijat. Nykytilan ja tulevaisuuden tarpeiden kartoituksen jälkeen olisi tunnistettu myös kehittämistarpeet. Osaamistietoa voidaan hyödyntää myös ura- ja seuraajasuunnittelussa sekä ulkoisten rekrytointien vaihtoehtona etsimällä seuraajia yrityksen sisältä. Osaamisen tunnistamiseen ja ennakkointiin pyritään käynnistyneen strategisen henkilöstösuunnittelun avulla.

Koska osaamista ei tällä hetkellä järjestelmällisesti arvioida, ehdotettiin useassa haastattelussa ensiavuksi työntekijöiden itsensä suorittamaa osaamisen arviointia, jonka tulokset tallennettaisiin ja olisivat jonkin työkalun avulla raportoitavissa. Arvioitavat asiat olisivat alkuvaiheessa hyvin perinteisiä, kuten kielitaito, projektiosaaminen ja erilaiset ohjelmointi- tai ohjelmistotaidot. Lisäksi kirjattaisiin konsernin ulkopuolella hankittu työkokemus. Henkilöstöhallinto voisi ohjeistaa arviointiasteikon, jolloin itsearviointikin olisi riittävän luotettavaa ja vertailukelpoista. Osaamistietoja voitaisiin hyödyntää esimerkiksi muutostilanteissa sekä sisäisessä tehtäväkierrossa. Kukaan haastatelluista ei ottanut tässä esiin yrityksen ulkopuolisten järjestelmien hyödyntämistä. Nykyaikana monet työntekijät kuuluvat erilaisiin verkostoitumispalveluihin, kuten esimerkiksi LinkedIniin, jossa he myös listaavat osaamisiaan. Toisaalta yksi haastateltavista myös kysymättä tyrmäsi Likert-asteikolla tehtävän osaamisen arvioinnin ja sen raportoinnin ja seurannan keskiarvojen kautta liian ylimalkaisena.

Eräs haastateltavista esitti mielenkiintoisen ajatuksen, että koko rekrytointin ja työsuhteen ajatus pitäisi kääntää perinteisestä tehtäväkohtaisesta rekrytoinnista osaamisen ja suoritteiden hankkimiseen siten, että tietyn organisaatiolokeron täyttämisen sijaan henkilö hyödyntäisi omaa osaamistaan joustavasti erityyppisissä projekteissa ja tehtävissä organisaation tar-

peiden mukaan. Tällöin lähestyminen olisi suoritus- eikä organisaatiolähtöinen.

Myös urapolut ja -mallit nousivat esiin, jotta voitaisiin tarjota henkilöstölle mahdollisuuksia työskennellä eri puolilla konsernia, kehittää osaamistaan eri tehtävissä ja toisaalta mahdollistaa osaamisen ja tiedon leviäminen yrityksessä. Tätä yritetään jo nyt saavuttaa sisäisen tehtäväkierron avulla, siihen kannustetaan, ja kaikki avoimet tehtävät ovat sisäisesti haettavissa ennen ulkoisen haun käynnistämistä.

Toimituksen eri osastoilla on listattu kyseisen osaston työskentelyssä vaadittavia kompetensseja. Lisäksi on yleisiä toimitustyöskentelyyn liittyviä kompetensseja, jotka jokaisen täytyy hallita. Näitä tekijöitä ei seurata säännöllisesti eikä niiden mittaamiseen ole mittaristoja, vaan seuranta tapahtuu lähinnä välillisesti suoriutumisen seurannan kautta.

Osaamisen mittaamisessa mainittiin useimmiten välillisiä mittareita, kuten työn tuloksia esimerkiksi myynnissä tai hyvän jutun ominaisuuksia. Esi- miehet seuraavat osaamista ja sen kehittymistä myös kehityskeskusteluissa. Jonkinlaisina standardeina osaamisen mittareina mainittiin myös suoritettut tutkinnot ja koulutukset sekä aiempi työkokemus. Nämä tiedot dokumentoidaan työsuhteen alkaessa ja ovat siten saatavilla, mutta niiden myöhempi hyödyntäminen on vähäistä.

Osaamisesta yksittäisiä seurattavia indikaattoreita kertyi vähemmän ja haastatteluissa aiheen käsittely painottui osaamisen seurantaan laajemmin, ei yksittäisiin mittareihin. Esiin nousseita seurattavia asioita ovat:

- työhön liittyvä substanssiosaaminen, kuten myynti- tai toimitustyöskentely
- kielitaito
- projektiosaaminen
- ohjelmisto-osaaminen
- työntekijöiden vaihtuvuus ja sisäinen liikkuvuus yksiköiden välillä

- välilliset osaamisen mittarit, kuten myyntiluvut, asiakastyytyväisyys tai lukijamäärä ja lukijatutkimuksen tulokset

4.1.4 Työntekijöiden ajattelu ja kulttuuri

Kulttuurinmuutoksen todettiin olevan asia, jonka johtaminen on erittäin vaikeaa ja vaikeasti hallittavaa. Johto voi määritellä haluamansa kulttuurin, mutta sen toteutuminen arjessa juuri sellaisena on satunnaista. Lisäksi yrityksessä vallitsee useita alakulttuureja esimerkiksi eri osastoilla tai toimipisteissä. Halutun kulttuurin leviämistä on yritetty edistää myös kulttuuriantenttien avulla, mutta vain yksi haastateltava otti asian esille, joten menetelmä ei ole saavuttanut kovin laajaa tunnettua. Kulttuurin mittaaminen on suurelta osalta kvalitatiivista, jolloin yksiselitteisiä mittareita on vaikea luoda.

Toimituksen kulttuurissa erityisen tärkeiksi tekijöiksi on tunnistettu ja asetettu tiedon jakaminen, nöyryys, tarkistaminen ja totuuteen pyrkiminen.

Ajattelun ja kulttuurin seurannassa nousi jälleen suuressa roolissa esiin henkilöstötutkimus. Erityisen tärkeänä pidettiin työntekijöiden sitoutumisen seuraamista ja sisäisen työnantajakuvan ymmärtämistä. Sitoutumiseen vaikuttavat muun muassa työskentely-ympäristö ja esimiestyö, mutta vielä syvällisemmin tulisi ymmärtää yksilön arvostamia ja tärkeäksi kokemia tekijöitä, jotka vaikuttavat juuri hänen haluunsa sitoutua työnantajaan. Henkilöstötutkimuksessa kysyttyä työnantajan suosittelua ystäville pidettiin erityisen hyvänä työntekijän sitoutumisen mittarina.

Asenteista, ajattelusta ja uskomuksista mainittiin, että ne voivat pahimmillaan jopa heikentää suoritusta, mikäli työntekijä tiedostamattaan uskoo, ettei hän tai yritys voi menestyä. Tällaisia tilanteita voidaan tunnistaa suorituksen johtamisen avulla, kun huomataan, ettei työntekijän suoriutuminen yllä toivotulle tasolle, tilannetta aletaan purkaa ja syitä selvittää, minkä jälkeen niitä on mahdollisuus korjata.

Tärkeänä pidettiin jälleen esimiehen jalkautumista henkilöstön keskuuteen sekä kahdenkeskisiä keskusteluja alaisten kanssa. Eräs esimies kertoi pyrkivänsä tietoisesti ymmärtämään työpaikalla eri sukupolvien ajatusmaailmaa ja kulttuuria, jotta voisi johtaa eri-ikäisiä työntekijöitä paremmin.

Seurattavia asioita:

- sitoutuminen yritykseen ja yksilön sitoutumiseen vaikuttavat tekijät
- halu suositella yritystä työnantajana
- johtaminen ja esimiestyö
- yhdessä tekeminen
- osaamisen jakaminen

4.2 Raportoinnin muoto ja kanavat

Raportoinnin ongelmana mainittiin yksimielisesti tiedon hajanaisuus eri järjestelmissä, puutteellisuus ja mahdollinen virheellisyys ja epäluotettavuus. Eri järjestelmät eivät keskustele keskenään, joten laajempia risitiinajoja ei voida tehdä ja tietojen keräämisen jälkeen niiden jatkokäsittely on suoritettava manuaalisesti, mikä vie aikaa ja voi myös johtaa virheiden syntymiseen.

Tietoa ja raportteja on järjestelmissä tälläkin hetkellä, mutta niiden hyödyntäminen on hankalaa. Perustietojen tulisi olla helposti saatavilla järjestelmästä niin, että niitä voidaan hyödyntää aina tarpeen tullen. Toisaalta mainittiin, että raporttejakin tuotetaan runsaasti, mutta niiden hyödyntäminen kyseenalaistettiin. Raportoinnin mainittiin myös aina olevan jälkijättöistä; kertovan menneestä sen sijaan, että tietoa analysoimalla yritettäisiin ennakoida tulevaa ja reagoida tuleviin muutoksiin.

Haastateltavat olivat yksimielisiä siinä, että tiedon ja raporttien tulisi olla saatavilla järjestelmästä, eikä kukaan halunnut niitä sähköpostitse. Muutama mainitsi kuitenkin toivovansa sähköpostiin ilmoitusta valmistuneesta

tai päivitetystä raportista. Järjestelmässä haluttiin olevan uusimmat raportit ja lisäksi helposti löydettävissä myös aiemmat. Järjestelmän tulisi mahdollistaa myös tietojen ja dokumenttien tallennus ja säilytys, esimerkkinä mainittiin henkilöiden kehityskeskustelu- ja tavoitelomakkeet. Näiden säilytys on esimiesten varassa, ja henkilön siirtyessä tehtävästä toiseen tiedot eivät liiku mukana, vaan uuden esimiehen on aina pyydettävä niitä edellisen esimiehen arkistoista.

Esimerkkinä helposti ymmärrettävästä ja hyödynnettävästä raportoinnista mainittiin tärkeimpien tunnuslukujen liikennevalomittaristo, joka kertoo yhdellä silmäyksellä tilanteen ja kehityksen. Liikennevalojen avulla voitaisiin myös ennustaa ja viestiä tulevaa kehitystä. Toisaalta tässäkin haasteena on tärkeimpien tunnuslukujen valitseminen ja mittaaminen ja seurannan painottuminen määrällisiin mittareihin.

Tietojen saamisen lisäksi tärkeää tai jopa tärkeämpääkin on niiden hyödyntäminen. Haastateltavat mainitsivat, ettei raportoitujen tietojen pohjalta tehtävään analyysiin juurikaan ole välineitä, vaan se on kiinni kunkin henkilön omasta kiinnostuksesta, osaamisesta ja käytettävissä olevasta ajasta. Analyysin tuottamisessa tarvitaan eri lähteistä saatavien tunnuslukujen monipuolista hyödyntämistä ja lisäksi syvällistä ymmärrystä liiketoiminnasta ja eri liiketoiminta-alueiden yhteistyötä taloushallinnon ja Business Intelligencen kanssa.

Eryteisesti johdolle on tarpeen tuottaa vielä syvällisempää analyysia tunnuslukujen kehityksestä ja kehityksen syistä kuukausittain sekä erityisiä teemaraportteja neljännesvuosittain. Henkilöstöhallinnon edustajan kokemuksen mukaan yksinkertaistenkin tunnuslukujen ja mittareiden, kuten henkilöstömäärän, työntekijärakenteen (määräaikaiset, vakituiset sekä koko- ja osa-aikaiset) sekä sairauspoissaolojen, säännöllisellä seurannalla huomattiin kehitystä kuukausittain tehtynä raportoinnin lähtiessä alhaalta ylöspäin. Asioiden kirjaamisella ja taustojen avaamisella niihin on kiinnitet-

tävä huomiota ja tunnusluvut saavat lisää näkyvyyttä ja yhteys toimintaan tulee ilmeisemmäksi.

Seurannan ihanteellinen tiheys riippuu seurattavasta tiedosta ja kohde-ryhmästä. Perustiedot ovat järjestelmässä jatkuvasti saatavilla ja luontevaa on tehdä kuukausittain raportti menneestä sekä ennakoida tulevaa. Johdolle tehdään kuukausittain tarkempi raporttipaketti ja neljännesvuositain jonkin teema-alueen syvällisempi katsaus. Riviesimiehille tarkempi ja laajempi katsaus voidaan antaa puolivuositain osana talous- ja henkilöstösuunnittelun rytmiä ja ohjeistusta. Lisäksi vuosittain strategian laadinnan ja budjetoinnin yhteydessä päivitetään myös strateginen henkilöstösuunnitelma.

Toimituksen edustajat olivat jälleen aivan eri linjoilla seurannan keinoista. Heidän mielestään järjestelmät ja raportit eivät tuota tarvittavaa tietoa, vaan tärkeämpiä ovat palaverit ja keskustelut ihmisten kanssa, sekä epämuodollisina että strukturoituina kehitys- ja tavoitekeskusteluina. Toisaalta näissäkin keskusteluissa voidaan sivuta raporttien tuottamaa tietoa, kuten esimerkiksi tilastoja työhyvinvoinnista ja sairauspoissaoloista. Haastattelussa mainittiin esimerkkinä kulttuuriasioista keskusteleminen ja ihmisten mielipiteiden ja tunnelmien aistiminen ja ennakointi.

4.3 Tiedon hyödyntäminen ja saatuun palautteeseen reagoiminen

Raportoitusta tai kerätystä tiedosta tai niiden pohjalta tehdyistä analyyseistä ei ole hyötyä ellei niitä hyödynnetä ja tarvittaessa muuteta toimintaa ja käyttäytymistä. Reagointiherkkyyden ja -kyvyn kartoittamiseksi haastateltavilta kysyttiin, miten he ovat reagoineet saamaansa palautteeseen, joka on tullut joko suoraan ihmisiltä tai raporttien välityksellä. Asian tarkentamiseksi heitä pyydettiin kertomaan aivan konkreettisia esimerkkejä tällaisista tilanteista.

Palautteen saamisessa vastaukset vaihtelivat. Osa kertoi saavansa runsaasti palautetta kollegoilta, esimiehiltä ja alaisilta, osa taas saa vähemmän palautetta. Toisaalta moni paljon palautetta saavista toivoisi saavansa sitä enemmänkin ja vähän palautetta saavat totesivat kuitenkin saavansa sitä riittävästi. Muutamat myös mainitsivat aistivansa ilman sanallista palautettakin, ovatko onnistuneet vai eivät. Palautetta osattiin myös pyytää. Haastateltavat kertoivat saavansa alaisiltaan palautetta myös sellaisista asioista, jotka eivät suoranaisesti liittyneet heidän toimintaansa vaan yrityksen toimintaan yleisemmin. Heidän mielestään tällöin oli tärkeää tunnistaa, ettei palaute liittynyt omaan toimintaan, mutta yhtä tärkeää oli kuitenkin antaa henkilöstölle mahdollisuus näidenkin asioiden esiin tuomiseen.

Palautetta saatiin joko kasvokkain arkipäivän työnteossa tai kahdenkeskisissä keskusteluissa, sekä raporteista kuten henkilöstötutkimus tai 180°/360°-arviot. Kaikki haastatellut kertoivat yhden tai useita konkreettisia esimerkkejä saatuun palautteeseen reagoinnista. Useimmiten tällainen palaute oli saatu alaisilta, ja sitä kuunneltiin herkällä korvalla. Palaute saattoi kohdistua joko yleisesti tapaan toimia ja johtaa tai toimintaan josakin tiettyssä tilanteessa. Myös myyntilukuihin reagoitiin painottamalla huomiota tiettyihin toimintatapoihin tai tuotteisiin ja ottamalla niiden myynti viikoittaiseen tarkkailuun tilanteen korjautumisen seuraamiseksi. Kaikkeen palautteeseen ei kuitenkaan aina voida tai ole syytä reagoida, joskus joudutaan myös toteamaan, ettei valittua toimintatapaa palautteesta huolimatta muuteta. Tällöin haastatellut korostivat viestinnän ja keskustelujen tärkeyttä, palautetta antaneelle henkilölle ja muillekin täytyy perustella, miksi toimitaan kuten toimitaan ja miksi muutoksia ei palautteesta huolimatta tehdä. Esimiehiltä ja kollegoilta toivottiin yleisesti saatavan enemmänkin palautetta.

Esimiestehtävissä työskentelevät henkilöt korostivat palautteen saamisen lisäksi sen antamisen tärkeyttä. Heidän mielestään henkilöstölle tulee antaa riittävästi palautetta osana päivittäistä toimintaa, jotta he osaavat tarvit-

taessa muuttaa toimintaansa. Esimiehet kertoivat tilanteista, joissa mietittiin johonkin henkilöön kohdistuvia toimenpiteitä, joko toiseen tehtävään siirtämistä tai työsuhteen päättämistä. Kysyttäessä oliko henkilö itse tietoinen tyytymättömyydestä hänen suoritukseensa, vastattiin, että hänen oli kyllä annettu ymmärtää että toimintaa tulisi muuttaa, mutta hän ei sitä ollut tajunnut, eikä näin ollen ollut korjannut toimintaansa. Kahdenkeskisen keskustelun sijaan palautetta oli siis annettu ja suoritukseen yritetty vaikuttaa epäsuorasti, ja kun henkilö ei tämän perusteella ymmärtänyt palautetta ja muuttanut toimintaansa, oltiin jo siirtymässä seuraaviin toimenpiteisiin. Tämä korostaa avoimen palautteenannon tärkeyttä kaikkialla organisaatiossa osana henkilöstöjohtamista.

4.4 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Vastaukset tutkimuskysymyksiin johdetaan haastatteluista ja edellä esitellyistä tuloksista. Alakysymysten avulla rakennetaan vastaus päätutkimuskysymykseen.

Alakysymys 1: Millaista tietoa tulee seurata?

Kuten aiemmin on jo todettu, kaikki seurattavat asiat eivät ole määrällisiä ja mitattavia, vaan myös laadullisia ja ”näkymättömiä” tekijöitä on seurattava.

Henkilöstön suoriutumisesta ja osaamisesta tulisi seurata ainakin tehtävistä suoriutumista, asiakastyytyväisyyttä niin sisäisesti kuin ulkoisestikin, työhön liittyvien substanssiasioden osaamista, muuta osaamista (kuten esimerkiksi kielitaito-, projekti- ja ohjelmisto-osaamista) sekä esimiestyöskentelyä. Itsestään selvästi seurattavia ovat myynnin tulokset: myynti-, käynti- ja tarjousmäärät sekä myyntitavoitteiden saavuttaminen niin tuotteittain kuin henkilöittäin. Toimituksissa seurattavia ovat työskentelyprosessi, valittujen painopistealueiden, kuten kriittisyyden, uteliaisuuden ja tiedon jakamisen toteutuminen sekä lopputuloksena syntyvä juttu. Lisäksi

tulisi seurata lehden lukijamääriä ja lukijatutkimuksen tuloksia sekä verkon kävijämääriä.

Henkilöstöön liittyviä seurattavia asioita ovat henkilöstön lukumäärä ja erilaiset vertailut (esimiehet vs. henkilöstö ja tukitoiminnot vs. liiketoiminnot), organisaatorakenteen moniportaisuus ja henkilöstökustannukset. Henkilöstön hyvinvoinnista kertovat sairauspoissaolot ja työntekijöiden vaihtuvuus sekä sisäinen liikkuvuus.

Alakysymys 2: Mistä tietoa saadaan?

Tietoa toivottiin saatavan ensisijaisesti keskitetysti järjestelmästä sähköpostien tai palaverien sijaan. Vastauksissa korostui toive siitä, että tieto ja raportit olisivat saatavilla yhdestä paikasta useiden eri järjestelmien välillä liikkumisen sijaan riippumatta järjestelmästä, jossa tieto alun perin tuotetaan. Tiedon tulisi myös olla luotettavaa ja ajantasaista, mutta myös historiatietoa tulisi olla saatavilla samasta paikasta. Samoin esimiesten tuottamaa tietoa, esimerkiksi kehityskeskustelu- ja tavoitekeskustelujen dokumentteja tulisi voida säilyttää järjestelmässä.

Järjestelmän lisäksi esimiehet saavat tietoa henkilöstön toimintatavoista ja työyhteisöstä työskentelemällä ja olemalla muutenkin läsnä henkilöstön keskuudessa sekä seuraamalla henkilöstön työskentelyä. Lisäksi tietoa ja palautetta saadaan palavereissa ja kahdenkeskisissä muodollisissa tai epämuodollisissa keskusteluissa. Tämän tiedon kerääminen ei ole strukturoitua, ja sitä on myös vaikea säilyttää muuten kuin tiedon keränneen henkilön hallussa.

Alakysymys 3: Miten tietoa hyödynnetään?

Haastatteluissa kävi ilmi, että tiedontarve on valtava ja tietoa todella kaivataan työskentelyn ja päätöksenteon tueksi. Konkreettiset esimerkit raporttien ja saadun palautteen vaikutuksesta välittivät tietoa siitä, että henkilöt

ovat valmiita hyödyntämään tietoa, jalostamaan ja analysoimaan sitä ja muokkaamaan omaa toimintaansa raportoidun tiedon, palautteen ja havaintojensa pohjalta. Tehdyt päätökset voivat kohdistua pieniin, päivittäisiin ja lyhyen tähtäimen asioihin tai kauas ulottuviin ja merkittäviin. Molempien pohjaksi tarvitaan luotettavaa ja ajantasaista tietoa.

Eryteisesti toivottiin menneestä kertovien raporttien sijaan kerätyn tiedon pohjalta tehtäviä analyysyjä ja ennusteita tulevasta kehityksestä sekä tarvittavista toimenpiteistä. Näiden analyysien teossa tarvitaan eri osastojen asiantuntijoiden välistä yhteistyötä, lukujen vertailua yrityksen sisällä sekä myös toimialan muihin yrityksiin.

Pääkysymys: Miten strategista henkilöstöjohtamista voidaan tukea raportoinnilla?

Tietointensiivisessä yrityksessä johtaminen ei ole pelkästään tiedolla johtamista, vaan myös ihmisten, heillä olevan tiedon ja tiedon hyödyntämisen johtamista kohti parempaa lopputulosta. Tietääkseen mitä pitäisi tehdä tai miten johtaa esimiehet tarvitsevat tietoa toiminnasta ja tuloksista. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella on ilmeistä, että monipuolista, luotettavaa ja helposti saatavaa tietoa henkilöstöstä, toiminnasta ja tuloksista tarvitaan. Raportoitu tieto on objektiivista ja värittämätöntä ja kertoo todellisesta tilanteesta. Raportoinnissa ei kuitenkaan saa liikaa tuijottaa menneeseen, vaan kerätty tieto on analysoitava ja sen avulla on pyrittävä ennakkoimaan tulevaa ja tehtävä tulevaisuuteen tähtääviä ratkaisuja. Tiedon tulee olla helposti saatavilla ja sitä on pystyttävä myös itse muokkaamaan.

Palaverien ja keskustelujen lisäksi erityisesti läsnäolo henkilöstön joukossa ja tunnelman aistiminen sekä työskentelyn seuraaminen auttaa havainnoimaan pinnan alla vaikuttavia asioita, jotka eivät vielä näy toiminnassa tai tuloksissa. Tämä tuo arvokasta etumatkaa ja lisäaikaa reagoida tulossa oleviin asioihin jo ennen kuin niistä muodostuu ongelmia ja ne alkavat nä-

kyä tuloksissa ja sitä kautta raporteissa. Myös henkilöstöltä tuleva palaute esimiehen ja yrityksen toiminnasta on arvokasta.

5 POHDINTA

Tässä luvussa haastatteluin hankitut tutkimustulokset yhdistetään teoreettiseen viitekehykseen ja tutkitaan, millaisia yhtäläisyyksiä ja eroja niistä on löydettävissä. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen rajoitteita ja ennakoitaan jatkotutkimusaiheita.

5.1 Henkilöstö ja strateginen henkilöstöjohtaminen resursseina

Asiantuntijaorganisaatiossa henkilöstö on yrityksen tärkein resurssi. Voidakseen paremmin hallita tätä resurssiaan yrityksen on tunnettava sen kaikki ominaisuudet sekä havaittava niissä tapahtuvia muutoksia. Barney'n (1991) esittelemästä resurssien luokittelusta aineelliseen, inhimilliseen ja organisaatiopääomaan tässä tutkimuksessa käsiteltiin ensisijaisesti inhimilliseen pääomaan kuuluvia asioita ja jonkin verran myös organisaatiopääomaan kuuluvia. Aineelliseen pääomaan kuuluvia asioita ei käsitelty.

Suoritetuissa haastatteluissa puheenvuoroista kuului läpi resurssiperustainen näkemys (RBV), jossa henkilöstöä pidetään yhtenä menestyksen tekijöistä ja toisaalta yrityksen menestyksen ajatellaan olevan seurausta sen hallussa olevien resurssien käytöstä. Erityisesti Penrosen (1959) kuvaus hallinnollisesta organisaatiosta tuottavine resursseineen vastasi haastatteluista välittyntä kuvaa. Ilahduttavaa oli, että huolimatta toimintaympäristön kiihtyvästä muutoksesta haastateltavat selvästi kokivat menestyksen avainten olevan yrityksen omissa käsissä, eivätkä ulkopuoliset tekijät ratkaise lopputulosta. Koska tutkimus tehtiin johtamisen ja henkilöstön näkökulmasta, täydellistä resurssien kartoittamista ja arviointia ei tavoiteltuakaan. Kestävää kilpailuetua yritykselle tuovien resurssien kartoitus ja analysointi olisi oman, erillisen tutkimuksen aihe. Resursseista myös tunnistettiin Flamholtzin ja Lacey'n (1981) tavoin jako yleisiin taitoihin, joita kaikilla on oltava mutta jotka eivät yleensä muodosta kilpailuedun lähdeä sekä erityisiin taitoihin, jotka tuovat kilpailuetua ja lisäarvoa juuri kyseiselle yri-

tykselle. Myös tärkeiden taitojen vaihtelu ajan myötä ja uudistumisen tärkeys oli tiedostettu.

Erityisen tärkeänä resurssina haastateltavat pitivät osaamista ja sen eri ulottuvuuksia. Monessa haastattelussa kuvailtiin erilaisilla sanamuodoilla tai ilmaisuilla tarvetta osaamisen nykytilan selvittämiseksi ja tallentamiseksi jollain keinolla sekä myös tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen ennakointia. Kuten Barneykin (1991) oli havainnut, resurssien kehittäminen vie aikaa, ja työ on aloitettava ajoissa. Hänen laillaan osaamista eli kyvykkyyttä pidettiin yhtenä resurssina muiden joukossa, eikä sitä erotettu Amitin ja Schoemakerin (1993) tapaan resurssien ulkopuoliseksi, niiden hyödyntämiseen tähtääväksi käsitteeksi. Yrityksen käynnistämä strateginen henkilöstösuunnittelu perustuu myös resursseihin, mutta sen näköala ulottuu osaamista laajemmalle. Strategisessa henkilöstösuunnittelussa selvitetään, mitkä henkilöstön ominaisuudet tuovat yritykselle menestystä tällä hetkellä, mitä ominaisuuksia tulevaisuudessa tarvitaan ja mistä voidaan luopua. Samalla otetaan kantaa siihen, millä keinoilla tavoitteeseen pyritään: yritetäänkö puuttuvia ominaisuuksia kehittää itse vai hankkia ulkopuolelta. Molemmissa vaihtoehdoissa on haasteensa, sillä kuten jo aiemmin on mainittu, resurssien kehittäminen vie aikaa ja hankkiminen ulkopuolelta voi tulla yritykselle kalliiksi. Lisäksi uusien resurssien integroiminen tuottavaan käyttöön on haastavaa. Strateginen henkilöstösuunnittelu määrämuotoisena ja aikataulutettuna prosessina on uusi, mutta samaa työtä esimiehet ovat aiemminkin tehneet osana normaalia johtamista. Työtehtävien muuttuessa tai henkilöiden vaihtuessa esimiehet joutuvat jatkuvasti arvioimaan, millaista osaamista tarvitaan ja miten yksikkö voi parhaiten saavuttaa tavoitteensa.

Haastatteluissa ei käsitelty yksilön tarpeettomasta osaamisesta luopumista, niin kutsuttua poisoppimista, tai kilpailukyvyllä haitallisia resursseja, mutta ilmeistä on, että toimialan jatkuvasti muuttuessa yrityksen on päivitettävä strategiaansa, mikä johtaa myös muutoksiin toiminnassa ja henkilöstön tarpeeseen päivittää osaamistaan. Tällöin on kriittisesti arvioitava

kaikkea toimintaa ja henkilöstön on osattava luopua vanhoista tavoista. Tämä pätee myös johtamiseen, jonka on muokkaututtava tilanteen vaatimalla tavalla. Ellei organisaatio pysty uusiutumaan, aiemmin kilpailuetua tuoneista resursseista tulee yhdentekeviä tai haitallisia, kuten Barney (1991) varoittaa. Strategian tai liiketoiminnan suunnan voimakkaasti muuttuessa voi olla jopa tarpeen kokonaan luopua tietystä tuotteesta tai palvelusta, mutta tällaistenkin tilanteiden mahdollisimman hyvä hoitaminen on osa yrityksen resurssien kokoelmaa. Useimmiten henkilöstöstä luopuminen yhdistetään irtisanomisiin, mutta myös muut ratkaisut, kuten esimerkiksi yrityskaupat ovat mahdollisia. Yritysjärjestelyissä resurssit siirretään ympäristöön, joissa niitä voidaan paremmin hyödyntää kaikista siirtoon ja hankkimiseen liittyvistä haasteista huolimatta. (mm. Barney 1991.)

Tavoitteiden saavuttamista voidaan tukea myös erottelemalla suorituksia positiivisella tavalla (Becker & Huselid 2006). Yleisin sovellus on laajentaa palkitsemisen skaalaa siten, että erinomaisista suorituksista palkitaan hyviä suorituksia paremmin ja siten kannustetaan tavoittelemaan yhä parempia suorituksia. Yksilön arvostukset määräävät parhaimman palkitsemisen keinon, esimerkiksi henkilö voi arvostaa vapaa-aikaa tai esimiehen antamaa palautetta ja tunnustusta enemmän kuin rahallista palkintoa. Tunnistamalla henkilöstön arvostukset voidaan pyrkiä käyttämään eniten motivoivia palkitsemisen keinoja. Samoin on kiinnitettävä huomioita työntekijöihin, jotka jäävät vaaditusta suoritustasosta.

Haastatteluissa johtamista käsiteltiin yksittäisten toimenpiteiden ja käsitteiden, kuten rekrytoinnin, sitouttamisen, osaamisen ja sen kehittämisen, suorituksen johtamisen tai palkitsemisen avulla. Näin ollen näkökulma oli enemmän suppeasti henkilöstöjohtamisessa (HRM) kuin laajasti strategisessa henkilöstöjohtamisessa (SHRM) (Boxall & Purcell 2011.) Strategia oli kuitenkin vahvasti taustana kun käsiteltiin sen toteuttamista mainittujen yksittäistenkin toimenpiteiden avulla.

5.2 Tiedon kerääminen ja raportointi

Kuten tässä työssä jo aiemmin todettiin, Franco ja Bourne (2004) todistivat, ettei mittaaminen automaattisesti johda tulosten paranemiseen. Kyse ei olekaan siitä, että tietojen tai tunnuslukujen seuranta ohjaisi toimintaa esimiehen puolesta, vaan esimiesten on toimintansa ja päätöksensä tueksi saatava tietoa toiminnasta, tuloksista ja tavoitteiden saavuttamisesta. Tähän tarpeeseen yrityksen on luotava järjestelmä, josta tietoa voidaan luottavasti ja helposti raportoida.

Taulukossa 5 on koostettu tulosten perusteella seurattaviksi ehdotettavat asiat ja luokiteltu ne The Workforce Scorecardin (Huselid ym. 2005) osioihin. Lisäksi taulukossa on esitetty suositus seuranta-ajanjaksosta ja -tavasta. Tiedossa on, ettei kaikkea ehdotettua tietoa tällä hetkellä ole saatavilla järjestelmistä. Myöhemmin seurantaan on mahdollista lisätä myös muita tärkeiksi koettuja lukuja ja asioita ja sen suunnittelussa onkin huomioitava mahdollisuus myöhemmin laajentaa järjestelmää ja seurattavia asioita. Seurannan ulkopuolella jäi lakisääteisesti seurattavia asioita, kuten esimerkiksi työaikakirjanpito (Työaikalaki 1996, 37 §) tai tasa-arvosuunnitelmassa tarvittavia tietoja (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 1986, 6a §). Lakisääteiset ja yrityksen tarvitsemat muut raportointitiedot on syytä ottaa mukaan samaan järjestelmään.

Taulukko 5: Ehdotus seurattavista tiedoista ja seurantatavasta

Tunnusluvut	Tuloskor- tin alue	Seuranta- tiheys	Seurantatapa
Asiakastyytyväisyys (sisäiset ja ulkoiset asiakkaat)	Menestys Osaaminen	Neljännes- vuosittain	Asiakastyytyväi- syyskysely, 360°- tutkimus
Esimiesten määrä suhteessa henkilöstöön	Johtaminen	Neljännes- vuosittain	Henkilöstötietojär- jestelmä
Esimiestyön arviointi	Menestys Johtaminen Ajattelu	Vuosittain	Henkilöstötutkimus, 180°/360°- tutkimukset
Henkilöstökustannukset	Menestys	Kuukausit- tain	Taloushallinnon jär- jestelmä
Henkilöstömäärä	Menestys	Kuukausit- tain	Henkilöstötietojär- jestelmä
Henkilöstön vaihtuvuus ja sisäinen liikkuvuus	Johtaminen Osaaminen	Neljännes- vuosittain	Henkilöstötietojär- jestelmä
Kielitaito	Osaaminen	Vuosittain	Henkilön ja/tai esi- miehen arvio, kieli- koe
Lukijamäärä, lukijatyytyväisyys	Menestys Osaaminen	Kuukausit- tain	Lukijatutkimus
Myyntin tunnusluvut (myyntimäärä, asiakaskäynnit, jätetyt tarjoukset, tuotekohtainen myynti)	Menestys Osaaminen	Viikoittain	Myyntin seuranta- järjestelmä
Organisaatorakenteen moniportaisuus	Johtaminen	Vuosittain	Henkilöstötietojär- jestelmä
Projekti-, ohjelmisto-, ym. osaaminen	Osaaminen	Vuosittain	Henkilön ja/tai esi- miehen arvio
Sairauspoissaolot, työtäpaturmat, läheltä piti – tilanteet	Johtaminen	Neljännes- vuosittain	Henkilöstötietojär- jestelmä, riskien seurantajärjestelmä
Sitoutuminen	Ajattelu	Vuosittain	Henkilöstötutkimus
Suositteluhaluus	Ajattelu	Vuosittain	Henkilöstötutkimus
Työskentelyprosessi, työstä suoriutuminen	Menestys Johtaminen	Kuukausit- tain	Esimes arvioi päivit- täistä työskentelyä
Työssä jaksaminen, motivaatio	Johtaminen	Vuosittain	Henkilöstötutkimus
Työssä tarvittava substanssiosaaminen	Osaaminen	Vuosittain	Henkilön ja/tai esi- miehen arvio
Valittujen prosessien läpimenoaika ja lopputulos	Menestys	Prosessin päätyessä	Esimes arvioi pro- sessin päätyttyä
Verkon kävijämäärä	Menestys	Viikoittain	Analysityökalu
Yhdessä tekeminen, tiedon ja osaamisen jakaminen	Ajattelu	Jatkuvasti	Esimes arvioi päivit- täistä työskentelyä

Eri lähteistä kerätty tieto ja siitä koostetut raportit on niiden hyödyntämisen takaamiseksi tarjottava yhdessä järjestelmässä, jossa ne ovat helposti saatavilla. Järjestelmän on tarjottava riittävä valikoima standardiraportteja, mutta tiedoista on voitava muodostaa myös omia, räätälöityjä raportteja. Kuten Bourne ym. (2005) oli havainnut, ero erinomaisesti ja keskinkertaisesti suoriutuvien yksiköiden välillä syntyi erinomaisesti suoriutuvien yksiköiden johtajien tavasta oma-aloitteisesti kerätä ja analysoida standardiraportoinnin ulkopuolista dataa. Järjestelmässä on myös oltava saatavilla historiadataa kehitystä ja muutosta kuvaavien raporttien muodostamiseksi. Strategisen henkilöstösuunnittelun vakiintuessa osaksi yrityksen toimintaa myös siinä tarvittavan tiedon raportointi voidaan tuoda järjestelmään. Katse on pidettävä tiukasti eteenpäin ja kerätyn tiedon pohjalta tulisi pyrkiä kehittämään analyyskejä ja erityisesti johtamaan tulevaisuuden toimenpiteitä ja päätöksiä. Henkilöstöhallinnon on keskityttävä tukemaan liiketoimintaa erityisesti niissä toimissa, jotka tuovat yritykselle lisäarvoa.

Pelkkä seuranta ja lukuihin keskittyminen ei kuitenkaan riitä, vaan näiden lisäksi esimiehen on oltava riittävästi läsnä arjessa, jotta hän tietää alaisensa työskentely- ja toimintatavoista ja voi aistia tulossa olevia asioita, jotka eivät vielä edes näy tunnuslukuissa. Haastatteluissa tätä kutsuttiin ”kriisivainuksi”.

5.3 Tutkimuksen rajoitteet, luotettavuus ja jatkotutkimusaiheet

Tämä tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena ja aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Tutkimusasetelma ja tiedonhankinnan strategia vaikuttavat väistämättä tutkimuksen tuloksiin. Kvalitatiivinen tutkimusote valittiin, koska haluttiin paremmin ymmärtää esimiesten ja henkilöstöhallinnon tiedontarvetta pääkysymyksen ollessa ’mitä?’ eikä ’mikä?’ tai ’kuinka paljon?’. Teemahaastattelulla ja haastattelurunkoa käyttämällä varmistettiin, että tietyt asiat tulevat haastatteluissa käsitellyiksi, mutta jätettiin tilaa myös haastateltavien tärkeänä pitämille asioille ja vastauksista

syntyneelle keskustelulle. Vaihtoehtona oli kvantitatiivisen tutkimuksen suorittaminen, jossa olisi voitu keskittyä etsimään vastausta syy-seuraussuhteisiin ja rakentaa mittareita seurannalle ja raportoinnille.

Tapaustutkimuksen luonne muistaen on kaikkia tutkimustuloksia arvioitava vain yksittäisen tapauksen, ei yleisen ilmiön, edustajina (Metsämuuronen 2011). Empiirinen aineisto kerättiin lopulta kahdeksassa haastattelussa, mitä voidaan pitää pienenä otoksena. Haastatellut henkilöt edustivat organisatorisesti kohdeyrityksen eri osia ja heidän vastauksissaan toistuivat samat teemat, joten on ilmeistä, että samat aihealueet askarruttavat yrityksen eri osastoilla. Isommalla tai eri tavalla kohdistetulla tutkimusotoksella tuloksiin olisi voinut tulla mukaan uusia teemoja, mutta juuri vastauksissa toistuneiden samankaltaisuuksien takia on todennäköistä, ettei toisella otoksella olisi saavutettu merkittävästi erilaisia tuloksia. Siksi tutkimuksen reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä. Tutkimuksen validius kohdeyrityksessä on hyvä ja yhtenäisten järjestelmien ja prosessien takia yleistettävissä varauksin myös yrityksen ulkopuolella konserni Y:ssä. Tapaustutkimuksen rajoitteena on, ettei tutkimus ole yleistettävissä yrityksen tai konsernin ulkopuolelle toimialalla tai suomalaisessa yrityskentässä laajemmin.

Tutkimusta tehdessä yksi tärkeimmistä asioista on tehdä rajauksia ja valintoja ja keskittyä olennaiseen. Tämänkin tutkimuksen aikana mieleen nousi useita sivuhaaroja ja aihetta sivuavia tai edistäviä jatkotutkimusaiheita pelkästään kohdeyrityksessä sekä -konsernissa. Johdannossa esitellyissä rajauksissa, kuten seurannan prosesseissa ja järjestelmän kehittämisessä olisi omat tutkimusaiheensa. Mielenkiintoista olisi toistaa sama tutkimus muissa konserni Y:n yrityksissä ja tutkia, millaista tietoa niissä tarvitaan johtamisen tueksi, olisivatko tulokset samansuuntaisia kuin tässä tutkimuksessa ja voitaisiinko samoja ratkaisuja hyödyntää koko konsernissa. Lisäksi tutkimuksen jalostaminen kvantitatiiviseksi ja seurattavien mittareiden kehittäminen olisi mielenkiintoinen haaste.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin keräämään asioita, joista tietoa tarvitaan. Haastatteluissakin sivuttiin muun muassa osaamista ja kulttuuria jatkok tutkimuksen alueina. Osaamisen kartoittamisen, tallentamisen ja johtamisen saralla olisi aihetta useille tutkimuksille. Samoin kulttuurissa: miten sitä voidaan muuttaa haluttuun suuntaan, jos ylipäätään voidaan, ja miten muutosta johdetaan.

5.4 Kriittinen pohdinta

Oman työn kriittinen arviointi ja jatkuva parantaminen on tieteen avainteemoja. Ihmisiä tutkittaessa on aina mahdollista, että haastateltavat vastasivat kysymyksiin sen mukaan, millaisia vastauksia he olettivat heiltä odotettavan ja haluttavan. Tällöin todellisten tulosten sijaan onkin analysoitu haastateltavien kuvittelemia ”oikeita vastauksia”. Toisaalta työn toimeksiäntö tuli yrityksessä johtotasolta, ja voidaan pohtia vastasivatko haastateltavat siksikään rehellisesti peläten keskustelussa käsiteltyjen asioiden, mielipiteiden ja erityisesti kritiikin kulkeutuvan ylimmän johdon tai työn ohjaajan tietoon, vaikka haastattelujen luottamuksellisuutta korostettiin erikseen. On myös mahdollista että haastateltavat yrittivät ajaa erityisesti omaa asiaansa ja painottivat vastauksiaan sen mukaan. Vastausten suodattaminen ja muokkaaminen on voinut tapahtua tiedostaen tai tiedostamatta.

Tässä tutkimuksessa käytetty laadullinen tutkimusmenetelmä ja teema haastattelun runko antoivat empiiriselle osuudelle suuntaviivat, joista haastateltavien olisi enää ollut vaikea poiketa ja näin määrittelivät tutkimuksen tuloksia jo ennalta omien odotusten ja valintojen mukaisiksi. Vaikka haastattelujen kuluessa käsiteltiin asiaa monipuolisesti, haastateltavien ei ollut mahdollista viedä keskustelua vapaasti haluamaansa suuntaan, eikä täysin avoimille vastauksille ollut haastattelurungossa paikkaa.

Jälkikäteen arvioituna vieläkin syvällisempi perehtyminen kirjallisuuteen ja haastattelurunkoon olisi mahdollistanut asian syvällisemmän käsittelyn haastatteluissa. Haastateltavien vastauksista olisi löytynyt enemmän aiheita jatkokysymyksille ja niiden avulla olisi voitu edetä vieläkin pidemmälle aiheen käsittelyssä.

6 YHTEENVETO

Tässä tutkimuksessa analysoitiin yhden yrityksen näkökulmasta esimiesten johtamisensa tueksi tarvitsemaa tietoa. Saadessaan palautetta johtamisesta he voivat kehittää sitä kahdella tavalla: tukemaan paremmin yrityksen tavoitteiden saavuttamista sekä johtamaan paremmin yrityksen tärkeintä resurssia, henkilöstöä. Nämä molemmat tukevat yrityksen menestyksen tavoittelua ja sen saavuttamista. Tutkimuksessa asiaa tarkasteltiin sekä esimiesten että henkilöstöhallinnon näkökulmista valitsemalla haastatteluotokseen molempien edustajia.

Esimiesten tiedontarve vaihtelee Yritys X:n osastoilla, mutta myös yhteisiä piirteitä löytyi. Tiedontarve ulottui perustiedoista suoriutumista, johtamista ja kulttuuria kuvaaviin seikkoihin. Yllättävää oli, kuinka paljon mukaan tuli laadullisia ja ei-mitattavia asioita. Useissa haastatteluissa myös korostui esimiehen läsnäolo, henkilöstön keskuudessa työskentely ja päivittäisen työnteon ja tunnelman aistiminen raportoidun numerotiedon lisänä.

Haastattelutilanteet olivat itselleni antoisia tilanteita keskustella eri tehtävissä toimivien kokeneiden ammattilaisten kanssa ja kuulla heidän näkemyksiään ja kokemuksiaan yrityksen toiminnasta ja johtamisesta. Haastatteluissa käsiteltiin paljon myös sellaisia asioita, jotka ulottuivat tämän tutkimuksen rajausten ulkopuolelle, mutta ne varmasti vaikuttavat työn taustalla ja ovat tarttuneet osaksi omaa aineetonta pääomaani. Aiemmat tutkimukset heräsivät eloon, kun haastateltavien puheenvuoroista löytyi suoria yhtymäkohtia lukemaani ja kirjoittamaani. Vastavuoroisesti toivon voineeni tutkimukseni avulla tarjoilla toimeksiantajayritykselle vastauksen sen tärkeimpään kysymykseen: Mitä tietoa esimiehet tarvitsevat?

7 LÄHTEET

Ahonen, G. 1998. Henkilöstötilinpäätös. Yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Helsinki, Kauppakaari Oyj.

Amit, R. & Schoemaker, P.J.H. 1993. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, vol. 14, sivut 33-46.

Barney, J.B. 1986. Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, vol. 32, nro 10, sivut 1231-1241.

Barney, J.B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, vol. 17, nro 1, sivut 99-120.

Barney, J.B. 2001. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, vol. 27, nro 6, sivut 643-650.

Barney, J.B. & Wright, P.M. 1997. On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. CAHRS working paper #97-09.

Becker, B. E. & Huselid, M. A. 2006. Strategic human resources management: where do we go from here? *Journal of Management*, vol. 32, sivut 898-925.

Becker, B.E., Huselid, M.A. & Ulrich, D. 2001. *The HR Scorecard. Linking people, strategy and performance.* Boston (MA), Harvard Business School Press.

Bititci, U.S., Mendibil, K., Nudrupati, S., Turner, T. & Garengo, P. 2004. The interplay between performance measurement, organizational culture and management styles. *Measuring business excellence*, vol. 8, nro 3, sivut 28-41.

Bourne, M., Kennerley, M. & Franco-Santos, M. 2005. Managing through measures: a study of impact on performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 16, nro 4, sivut 373-395.

Boxall, P. 1996. The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal*. vol. 6, nro 3, sivut 59-75.

Boxall, P. & Purcell, J. 2011. *Strategy and human resource management*. Kolmas painos. Bristol, Palgrave Mcmillan.

Coase, R. H. 1937. The nature of the firm. *Economica*, vol. 4, sivut 331-351.

Flamholtz, E. G., Bullen, M. L. & Hua, W. 2002. Human resource accounting: a historical perspective and future implications. *Management Decision*, vol. 40, nro 10, sivut 947-954.

Flamholtz, E. & Lacey, J. 1981. *Personnel management. Human capital theory and human resource accounting*. Los Angeles, CA. Institute of industrial relations, UCLA.

Franco, M. & Bourne, M. 2004. Are strategic performance measurement systems really effective: a closer look at the evidence. *Proceedings of the EurOMA Conference, INSEAD, Paris*, vol. 2, kesäkuu, sivut 163-174.

Gerhart, B. 2005. Human resources and business performance: Findings, unanswered questions, and an alternative approach. *Management revue*, vol. 16, nro 2, sivut 174-185.

Grönfors, M. 1985. *Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät*. 2. painos. Juva. WSOY.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1991. *Teemahaastattelu*. Helsinki. Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki. Gaudeamus.

Huselid, M.A., Becker, B.A. & Beatty, R.W. 2005. *The Workforce Scorecard: Managing Human Capital To Execute Strategy* Boston (MA) Harvard Business School Press.

Kauhanen, J. 2010. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*, 10. uudistettu painos. WSOY.

Konserni Y. 2012. *Vuosikertomus ja tilinpäätös*.

Kouhy, R., Vedd, R., Yoshikawa, T. & Innes, J. 2009. Human resource policies, management accounting and organisational performance. *Journal of Human Resources Costing & Accounting*, vol. 13, nro 3, sivut 245-263.

Lado, A. & Wilson, M. 1994. Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective. *Academy of Management review*, vol. 19, sivut 699.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. 1986. 8.8.1986/609 muutoksineen.

Lengnick-Hall, C.A. & Lengnick-Hall, M.L. 1988. Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*, vol. 13, nro 3, sivut 454-470.

Mayo, A. 2004. Measuring human capital. *Worldwide link*, vol. 14, nro 2, sivu 3.

Metsämuuronen, J. 2011. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: tutkijalaitos. 4. korjattu painos. Helsinki, International Methelp.

Nelson, R. R. 1991. Why do firms differ, and how does it matter? *Strategic management journal*, vol. 12, sivut 61-74.

Penrose, E. 1959. *The theory of the growth of the firm*. Oxford, Blackwell.

Peteraf, M. A. 1993. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, vol. 14, nro 3, sivut 179-191.

Purcell, J. 1995. Corporate strategy and its link with human resource management strategy. Teoksessa Storey, J. (toim.) *Human Resource management: a critical text*. Routledge, Lontoo.

Steen, A., Welch, D. & McCormack, D. 2011. Conflicting conceptualizations of human resource accounting. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, vol. 14, nro 4, sivut 299-312.

Syrjäläinen, E. 1994. Etnografinen opetuksen tutkimus: kouluetnografia. Teoksessa Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, E. 1995. *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Kirjayhtymä, Helsinki.

Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, vol. 18, nro 7, sivut 509-533.

Theeke, H. A. 2005. A human resource accounting transmission: shifting from failure to a future. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, vol. 9, nro 1, sivut 40- 59.

Työaikalaki. 1996. 9.8.1996/605 muutoksineen.

Ulrich, D. 1997. *Human Resource Champions*. Harvard Business School Press. Boston.

Wernerfelt, B. 1989. From critical resources to corporate strategy. *Journal of General management*, vol. 14, sivut 4-12.

Wright, P. & McMahan, G. 1992. Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, vol. 18, sivut 295-320.

Wright, P. & Nishii, L. 2004. Strategic HRM and organizational behavior: integrating multiple level analysis. What's next for HRM? Conference, Erasmus University, Rotterdam, June 2004.

LIITTEET

LIITE 1: Haastattelusaate

Hei!

Opiskelen Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa tietojohdamisen masteriohjelmassa ja teen graduani [Yritys X:lle] työotsikolla *Strategisen henkilöstöjohtamisen tukeminen raportoinnilla*. Tavoitteena on tutkia mitä tietoa esimiehet tai henkilöstöhallinto tarvitsevat henkilöstöstä ja henkilöstön toiminnasta johtamisensa tueksi, jotta esimiehet voivat johtaa henkilöstöä mahdollisimman tuloksellisiin suorituksiin. [Yrityksessä] työtäni ohjaa [titelli, nimi].

Kyseessä on teemahaastattelu, eli käymme läpi ainakin laatimani haastattelurungon mukaiset osa-alueet, mutta osioiden järjestys voi vaihdella. Lisäksi voimme keskustella muista aiheeseen liittyvistä asioista, joita haluat ottaa esille. Haastattelu nauhoitetaan ja litteroidaan, mutta aineistoa käsitellään luottamuksellisena. Koko työ raportoidaan anonyyminä, eli [yrityksen nimi] nimeä ei mainita. Yksittäisiä haastateltavia tai heidän vastauksiinsa ei voi tunnistaa valmiista työstä.

Liitteessä on lista indikaattoreita, jotka ovat Huselid, Becker ja Beattyn kehittämästä Työntekijöiden tuloskortista (The Workforce Scorecard). Workforce Scorecard mittaa henkilöstön toiminnan tuloksellisuutta ja strategian toteuttamista ja perustuu Kaplanin ja Nortonin Balanced Scorecardiin. Indikaattorit ovat englanniksi, jotta niiden sisältö tai merkitys ei tahattomasti muuttuisi käännettäessä, mutta haastattelu tehdään suomeksi.

Mittaristo koostuu neljästä osa-alueesta, jotka ovat:

1. Työntekijöiden menestys

- Saavuttavatko työntekijät liiketoiminnan strategiset avaintavoitteet?

(jatkuu)

2. Johtaminen ja työntekijöiden käytös
 - Käyttäytyvätkö johto ja työntekijät johdonmukaisesti tavalla, joka johtaa strategisten tavoitteiden saavuttamiseen?
3. Työntekijöiden osaaminen
 - Onko työntekijöillä erityisesti A- tai avaintehtävissä strategian toteuttamiseksi tarvittava osaaminen?
4. Työntekijöiden ajattelu ja kulttuuri
 - Ymmärtävätkö työntekijät strategiamme ja ovatko he omaksuneet sen, ja onko kulttuurimme sellainen kuin strategian toteuttamiseksi vaaditaan?

Mikäli sinulla on kysyttävää haastattelusta, vastaan mielelläni. Kiitos jo etukäteen osallistumisestasi!

Ystävällisin terveisin,

Anna Kosonen

[Puhelinnumero]

[Sähköpostiosoite]

LIITE 2: Haastattelurunko

Osa 1: Taustatiedot

Nimi

Haastattelupäivä, -aika ja -paikka

Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä tehtävässäsi, entä [konsernissa]?

Kuinka kauan olet työskennellyt esimiestehtävissä, [Yrityksessä] ja yhteensä työurasi aikana?

Osa 2: Tiedontarve

1. Mitä tietoa luetelluista indikaattoreista eri osa-alueilta saat mielestäsi tällä hetkellä, entä mitä haluaisit saada? Ajattele ideaalitulannetta, älä pysähdy miettimään onko tiedon saaminen teknisesti mahdollista vai ei:
 - a. Työntekijöiden menestys
 - b. Johtaminen ja työntekijöiden käytös
 - c. Työntekijöiden osaaminen
 - d. Työntekijöiden ajattelu ja kulttuuri
2. Tarvitsisitko vielä näiden lisäksi muuta tietoa tai tunnuslukuja?
3. Mistä haluaisit tämän tiedon saada, esimerkiksi itse suoraan järjestelmästä, sähköpostiraporttina, viikkopalaverissa?

Osa 3: Johtaminen ja tiedon hyödyntäminen

1. Saatko yleensä palautetta toiminnastasi alaisiltasi, suoraan tai välillisesti? Entä kollegoiltasi?
2. Muutatko, ja jos niin miten, johtamistasi saamasi palautteen perusteella, voitko kertoa esimerkin jostain tapauksesta?
3. Entä oletko muuttanut johtamistasi saamiesi raporttien takia, voitko kertoa esimerkin jostain tapauksesta?

LIITE 3: The Strategic Workforce indikaattorit

		Saan tietoa tällä hetkellä	Haluaisin saada tietoa
Työntekijöiden menestys			
1.	Average price premium versus competition		
2.	Customer complaints as a proportion of sales		
3.	Customer repurchase intent		
4.	Customer repurchase volume		
5.	Customer service representative ratings by secret shoppers		
6.	Number and quality of customer complaints		
7.	Number and quality of customer praise		
8.	Number of customer complaints resolved satisfactorily		
9.	Number of customer suggestions received and/or acted upon		
10.	Number of new distributors		
11.	Number of new product offerings unlike anything sold by the competition		
12.	Order-to-delivery time		
13.	Percent customer retention		
14.	Percent customer satisfaction		
15.	Percent gift returns (in retail)		
16.	Percent of A customers retained		
17.	Percent of C customers transitioned to the competition		
18.	Percent of clients extremely satisfied with service		
19.	Percent of current shareholders liquidating assets per year		
20.	Percent of customer orders achieving "perfect order" status		
21.	Percent of customers whom we are suppliers of choice		
22.	Percent of customers who believe employees can resolve product/service problems		
23.	Percent of customers who believe their issues/concerns are listened to and addressed		
24.	Percent of customers who report that their product/service expectations have been met		
25.	Percent of new shareholders per year		
26.	Percent of orders shipped in twenty-four hours		

(jatkuu)

27.	Percent of product sales resulting in return		
28.	Percent of products delivered defect-free		
29.	Percent of profit or cash flow generated from organic growth (Versus acquisitions)		
30.	Percent of proposals that result in product order		
31.	Percent of recurring customer complaints		
32.	Percent of revenue from lost sales accounts		
33.	Percent of revenue generated from organic growth (versus acquisitions)		
34.	Percent of revenues from new customers		
35.	Percent of revenues from new products		
36.	Percent of revenues from new distributors		
37.	Percent reduction in COGS in a given year		
38.	Percent reduction in SGA per year		
39.	Percent returns due to product defects		
40.	Percent value perception of A customers		
41.	Percent value perception of C customers		
42.	Public perception of the company as a market leader		
43.	Quality of brand awareness		
44.	Quality of customer brand awareness		
45.	Quality of new product introductions		
46.	Rate of new product introductions		
47.	Reduction in cycle time for customer inquiries		
48.	Response time for customer enquiries		
49.	Sales revenue of new versus existing customer accounts		
50.	Sales volume due to customer referrals		
51.	Share of all customer's wallets (market share)		
52.	Share of wallet (market share) of A customers		
53.	Share of wallet (market share) of C customers		
54.	Shareholder evaluation of quality of firm governance		
		Saan tietoa tällä hetkellä	Haluaisin saada tietoa
Johtaminen ja työntekijöiden käytös			
1.	Average change in performance-appraisal rating over time		
2.	Consistency and clarity of messages from top management and from HR		
3.	Effectiveness of information sharing among departments		

4.	Effectiveness in dealing with poor performers		
5.	Employee turnover by performance level and by controllability		
6.	Extent of adherence to core values, such as cost consciousness, by the leadership team and workforce		
7.	Extent of cross-functional team work		
8.	Extent of organizational learning		
9.	Extent to which employees will put forth the extra or discretionary effort when a job really needs to be completed		
10.	Knowledge sharing best practices		
11.	Number of subordinate managers receiving $\geq 4,3$ on 180° feedback on leadership		
12.	Number of programs available to customers to recognize employee behavior/accomplishments		
13.	Percent acceptance of Key Talent offers		
14.	Percent female and minority promotions		
15.	Percent intern conversion to hires		
16.	Percent of eligible employees taking certification exams (eg. Series 9)		
17.	Percent of employees involved in self-appraisal		
18.	Percent of employees making suggestions		
19.	Percent of employees who are recognized by customers for outstanding performance		
20.	Percent of employees who are satisfied with the level of coaching feedback received on the job		
21.	Percent of employees who feel they are empowered to act on the customer's behalf		
22.	Percent of employees who met goals for customer satisfaction		
23.	Percent of employees who report leaving the company for compensation reasons		
24.	Percent of employees who report satisfaction with current information-sharing practices		
25.	Percent of employees who report satisfaction with how pay decisions are determined		
26.	Percent of employees who report they believe messages delivered through formal channels		
27.	Percent of employees who report training has improved their effectiveness on the job		
28.	Percent of employees with experience outside their current job responsibility or function		

29.	Percent of executives indicating the culture helps the company adapt to competitive challenges		
30.	Percent of identified new skills acquired within a specific time period		
31.	Percent of managers achieving black belt status by due date		
32.	Percent of original ideas that are implemented		
33.	Percent of positions filled on or before agreed-upon date		
34.	Percent of service technicians who check out on service expansion sales training		
35.	Percent of those attempting Series 7 ¹ and Series 9 ² exams who pass on the first attempt		
36.	Percent of those experiencing customer service training who pass the skills checkout on first attempt		
37.	Percent of workforce that is promotable		
38.	Percent repatriate retention after one year		
39.	Percent retention of core competency workforces		
40.	Percent retention of high-performing key employees		
41.	Percentage improvement in key indicators of customer satisfaction		
42.	Perception of consistent and equitable treatment of all employees		
43.	Performance of newly hired applicants		
44.	Planned development opportunities accomplished		
45.	Requests for transfer per supervisor		
46.	Retention rates of critical human capital		
47.	Success rate of external hires		

¹ In the United States, all individuals seeking to become a stockbroker must take the General Securities Representative Exam, commonly referred to as the Series 7 or Stockbroker Exam. The Series 7 license is the most comprehensive of several securities licenses that permit an agent to communicate with retail investors. For this reason, many account managers, analysts, and other executives in the employ of a registered Broker/Dealer hold Series 7 licenses. http://en.wikipedia.org/wiki/Series_7_Exam

² Series 9 - NYSE General Securities Sales Supervisor Exam
http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_security_examinations

		Saan tietoa tällä hetkellä	Haluaisin saada tietoa
Työntekijöiden osaaminen			
1.	Bench strenght (at least 3:1) of highly qualified “eligibles” for all executive openings		
2.	Compra-ratio status of critical human capital (e.g. Percent > Q3)		
3.	Degree of financial literacy among employees		
4.	Depth of “excess capacity” of executives and HR to export to recent acquisitions		
5.	Depth of bench strength of change agents to deploy to needed business situations		
6.	Depth of workforce understanding of linkage of incentive measures to business measures		
7.	Diversity of race and gender by job category		
8.	Effectiveness of information sharing among departments		
9.	Employee commitment survey scores		
10.	Employee competency growth		
11.	Employee development/advancement opportunities		
12.	Employee job involvement survey scores		
13.	Employee satisfaction with advancement opportunities		
14.	Employee turnover by performance level and by controllability		
15.	Exit rate of C players in A positions		
16.	Exit rate of C players in B or C positions		
17.	Exposure of cross-functional job experiences		
18.	Extent of automation of common HR processes		
19.	Extent of cross-functional teamwork		
20.	Extent of organizational learning		
21.	Extent of understanding of the firm’s competitive strategy and operational goals		
22.	Extent to which employees have ready access to the information and knowledge that they need		
23.	Extent to which hiring, evaluation, and compensation practices seek out and reward knowledge creation and sharing		
24.	Extent to which HR does a thorough job of preacquisition soft-asset due diligence		

25.	Extent to which HR is helping to develop necessary leadership competencies		
26.	Extent to which HR leadership is involved early on selection of potential acquisition candidates		
27.	Extent to which required employee competencies are reflected in recruiting, staffing, and performance management		
28.	Extent to which the firm has turned its strategy into specific goals and objectives that employees can act upon in the short, medium and long run		
29.	Extent to which the firm is known for having <i>accountability</i> – that is, you are able to define and hold people accountable for results		
30.	Extent to which the firm is known for having <i>innovation</i> – able to create and produce new products and/or services		
31.	Extent to which the firm is known for outstanding <i>talent</i> – able to attract and retain the best talent		
32.	Extent to which the firm is known for having <i>speed</i> – able to move faster to market with ideas or products, quickly able to make change happen		
33.	Extent to which the form is known for <i>capacity to learn</i> – able to generate and implement ideas with impact		
34.	Extent to which the firm shares large amounts of relevant business information widely and freely with employees		
35.	Extent to which the <i>senior executive team</i> is seen by the workforce as effective in communicating a mission and vision		
36.	Extent to which the <i>senior executive team</i> is seen by the workforce as effective sources of motivation and energy for the rest of the organization		
37.	Extent to which top management shows commitment and leadership around knowledge-sharing issues throughout the firm		
38.	Gap between current and needed capabilities in A positions		
39.	Growth rate of human capital in A, B, and C positions		
40.	Internal talent bench strength; availability ratio per vacancy		
41.	Managerial competence in subordinate development		

42.	Number of subordinate managers receiving $\geq 4,3$ on 180° feedback on leadership		
43.	Percent agreeing that rapid change is essential for our business's success		
44.	Percent exit of C-level technicians		
45.	Percent of C players in A positions		
46.	Percent of A players versus B and C players		
47.	Percent of employees assessed to be "highly capable"		
48.	Percent of employees assessed to be "highly motivated"		
49.	Percent of employees recognizing that our costs are 2 percent greater than our competition's		
50.	Percent of employees understanding that all customer guarantees must be met or exceeded		
51.	Percent of employees understanding that competency growth is essential for job security		
52.	Percent of employees understanding that new product offerings are the foundation of our survival		
53.	Percent of internal customers that rate staffing function highly		
54.	Percent of new hires performing satisfaction within six months		
55.	Percent of newly promoted employees performing satisfactorily after six months		
56.	Percent of service technicians who check out on service expansion sales training		
57.	Percent of skill availability for A positions		
58.	Percent of skill gaps for A positions closed per year		
59.	Percent of those attempting Series 7 and 9 exams who pass on the first attempt		
60.	Percent recognizing that our costs are 2 percent greater than our competition's		
61.	Percent retention of core competency workforces		
62.	Proportion of employees not meeting basic skill requirements		
63.	Proportion of employees receiving a decrease in evaluation during latest performance review		
64.	Proportion of local versus expatriate employees		
65.	Proportion of non-entry-level job openings filled with internal candidates		
66.	Proportion relevant candidates ready for internal assignments		

67.	Quality of employee development and advancement opportunities		
68.	Retention rate of A players in key positions		
69.	Retention rate of A players in noncore positions		
70.	Retention rate of critical human capital during organizational transition/transformation		
71.	Retention rates of critical human capital (y-o-y) during strategic transition		
72.	Success rate of external hires brought in to "seed" the change effort		
		Saan tietoa tällä hetkellä	Haluaisin saada tietoa
Työntekijöiden ajattelu ja kulttuuri			
1.	Consistency and clarity of messages from top management and from HR		
3.	Degree to which a "shared mind-set" exists		
3.	Depth of workforce understanding of business strategy		
4.	Depth of workforce understanding of linkage of incentive measures to business measures		
5.	Diversity of ideas		
6.	Employee commitment survey scores		
7.	Employee engagement survey scores		
8.	Employee job involvement survey scores		
9.	Employee knowledge of status of change efforts by measures (e.g. mind-set, operational, financial)		
10.	Employee mind-set readiness for strategic transition		
11.	Employee mind-set/mind-set change to fit strategic direction (or strategix change)		
12.	Employee satisfaction with advancement opportunities, compensation, and so on		
13.	Extend to which values are clear and widely understood		
14.	Extend of access to business information to facilitate decision making		
15.	Extend of understanding of the firm's competitive strategy and operational goals		
16.	Extend to which all employees understand how the firm's performance management and appraisal process operates		

17.	Extend to which culture allows the firm to attract, develop and retain a diverse array of A players		
18.	Extend to which employees are clear about the firm's goals and objectives		
19.	Extend to which employees are clear about their own goals		
20.	Extend to which employees are seen primarily by senior management as a cost to be minimized versus a source of value creation		
21.	Extend to which employees can make decisions and take action, without approval, when they have the information and experience to do so		
22.	Extend to which employees feel that managers are helpful in problem solving on the job		
23.	Extend to which employees feel their contributions are recognized		
24.	Extend to which employees feel they have some say in their workload and timing of projects		
25.	Extend to which employees perceive managers as inflexible or whether they are open to new ways of doing things		
26.	Extend to which employees take pride in working for the company		
27.	Extend to which employees will willingly take some extra work to meet some organizational goal		
28.	Extend to which strategy is clear and widely understood		
29.	Extend to which the average employee can describe the firm's HR strategy		
30.	Extend to which the average employee can describe the firm's strategic intent		
31.	Extend to which the average employee in your firm understands how his or her job contributes to the firm's success		
32.	Extend to which the culture promotes good communication among the workforce		
33.	Extend to which the culture supports different outcomes for A versus C performers and A versus C positions		
34.	Extend to which the firm has executed strategy effectively		
35.	Extend to which the firm has turned its strategy into specific goals and objectives that employees can act upon in the short, medium and long run		

36.	Extend to which the shares large amounts of relevant business information widely and freely with employees		
37.	Extend to which the firm's competitive strategy is broadly understood throughout the firm		
38.	Extend to which the organization's culture supports an appropriate level of risk taking (i.e. doesn't punish good decisions that had bad outcomes)		
39.	Extend to which senior management team has clearly articulated competitive strategy		
40.	Extend to which the workforce believes that high performers are more likely to get promotions and and raises than low performers		
41.	Extend to which the workforce believes that it has challenging and important work		
42.	Extend to which the workforce believes that managers will willingly provide relevant performance information		
43.	Extend to which the workforce believes that the firm deals effectively with low performers		
44.	Extend to which the workforce believes that the senior management team is planning effectively for the future		
45.	Extend to which the workforce believes there is a strong positive culture or "team spirit" among group		
46.	Extend to which the workforce is receptive to receiving feedback from multiple sources		
47.	Extend to which the workforce judges the competitive strategy to be appropriate		
48.	Extend to which there is a broad-based commitment to executing this strategy throughout the firm		
49.	Extend to which there is a process for broad-based discussions and decentralized decision making around obstacles to executing strategy		
50.	Extend to which top management shows commitment and leadership around knowledge-sharing issues throughout the firm		
51.	Extend to which vision is clear and widely understood		
52.	Level and change in employee mind-set		
53.	Percent of managers who report that the company culture creates a positive environment for decision making		
54.	Strenght of employment "brand"		