

# Henkilöstöosaston suorituskyky ja sen mittaamisen käytänteet ja ongelmat

Maria Järlström & Kirsi-Mari Kallio

## ABSTRACT

The practices, and problems of performance management and measurement in HR departments

The ways in which human resource management and human resource (HR) departments can add strategic value to organizational performance is a topic of lively discussion in the literature on strategic human resource management. The expectations of shareholders as primary stakeholders have been emphasized throughout the evolution of strategic human resource management. Therefore, the effectiveness of HR departments has mainly been considered from this perspective. The present study focuses on evaluating performance management and measurement in HR departments by considering the expectations of stakeholders. According to the research results, there clearly is a need for a multidimensional model to evaluate the effectiveness of HR departments. Since there are many perspectives, practices, problems, and stakeholders related to the performance management of HR departments, there are also varied evaluation styles. Thus, the assessment practices are also diverse in terms of methods and measurement tools. The practical results of this study indicate that performance management and measurement in HR departments require a broader stakeholder perspective. Furthermore, the study emphasizes the importance of developing relevant and meaningful models for measuring the performance of HR departments while acknowledging that the actual metrics used may vary from business to business.

Key words: HR department, performance management, HR measurement

## JOHDANTO

Resurssipohjainen ajattelu on ollut viime vuosikymmeninä vahvassa nousussa strategisessa henkilöstöjohtamisessa (Allen & Wright 2007), mikä korostaa henkilöstöresurssien ja henkilöstöjohtamisen merkitystä ja roolia kilpailuedun luojana erityisesti osaamisvaltaisilla aloilla. Myös Suomessa toimivien yritysten kansainvälinen kilpailukyky rakentuu ensisijaisesti kilpailijoita parempaan henkilöstövoimavarojen (HR) hyödyntämiseen. Henkilöstöresurssien merkityksen korostuessa henkilöstöosasto nähdään entistä useammin liiketoiminnan strategisena kumppanina (Lemmergaard 2009), joka edellyttää henkilöstöosaston suorituskyvyn ja tuloksellisuuden seuranta. Henkilöstöosaston tuloksellisuuden mittaamisella voidaan puolestaan vahvistaa mm. henkilöstöosaston strategista profiilia (Paauwe 2004). Henkilöstöosaston tuloksellisuus ei kuitenkaan ole yksiselitteinen tai ongelmaton käsite (Gates & Langevin 2010).

Edellä mainittuun ongelmallisuuteen liittyen on sidosryhmäteorioiden (Freeman 1984) merkitys tullut korostuneemmaksi myös henkilöstöosaston suorituskyvyn johtamisessa ja mittaamisessa Balance Scorecardin (BSC; Kaplan & Norton 1992) kehittymisen ja käyttöönoton myötä. BSC sisältää ajatuksen siitä, että ainoastaan huomioimalla eri sidosryhmien odotukset toiminta voi olla menestyksellistä. Henkilöstöosastoon kohdistuu erilaisia ja osin kilpailevia odotuksia, jotka puolestaan heijastuvat sen tuloksellisuuden arviointiin (Paauwe 2004; Ulrich & Brockbank 2005). Perinteisesti henkilöstöosaston rooli on liittynyt henkilöstöstä huolehtimiseen. Strategisen henkilöstöjohtamisen kehittymisen myötä henkilöstöosastot ovat siirtyneet kohti niin sanottua strategista fokusta (Ulrich & Brockbank 2005; Van Buren III

ym. 2011), jolloin henkilöstöosaston ensisijaisena tavoitteena on edistää organisaation taloudellisten tulosten saavuttamista huolehtimalla henkilöstökäytänteistä ja niiden kehittämisestä mahdollisimman kustannustehokkaasti (Legge 2005). Tämä lähinnä osakkeenomistajien intressejä korostava näkökulma on varsin suppea esimerkiksi sidosryhmäteorian näkökulmasta arvioituna (Freeman 1984). Voidaankin olettaa, että henkilöstöosaston tuloksellisuuden arviointiin nousee myös muita näkökulmia (Jackson ym. 2014), jotka tukevat kokonaisvaltaisempaa tuloksellisuuskäytännöstä (Paaue 2004).

Tulosajattelulla on ollut merkittävä vaikutus organisaatioiden suorituskyvyn johtamiseen ja mittaamiseen erityisesti globaalissa kilpailuympäristössä. Henkilöstöosaston suoritteiden, tehokkuuden ja tuloksen mittaaminen on kuitenkin osoittautunut melko vaikeaksi tehtäväksi (Gates & Langevin 2010; Paaue 2004). Erityisesti henkilöstöosaston toiminnan ja sen tuottaman tuloksen välinen syy-yhteys on hankala määritellä tuloksellisuuden näkökulmasta, sillä tuloksellisuus riippuu monesta eri tekijästä, ja suoritustulosten tuloksista ovat kiinnostuneita eri sidosryhmät. (Kallio 2014; de Brujin 2002; Rantanen ym. 2007).

Henkilöstöosaston suorituskyvyn mittaristoja onkin kritisoitu muu muassa siitä, että henkilöstöresurssien johtaminen on linkitetty vain henkilöstökäytänteisiin tai henkilöstöosaston tuloksellisuuteen (HR kustannukset/budjetti) ilman linkitystä koko organisaation tuloksellisuuteen (Cascio & Boudreau 2008). Tutkijat ovatkin esittäneet, että henkilöstöosaston suorituskyky ja sen mittaamisen ongelmallisuus vaativat tarkempaa ymmärrystä yrityksissä sovellettavista toimintatavoista (esim. Tootell ym. 2009; Gates & Langevin 2010). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää ylimmän johdon ja henkilöstöjohtamisen näkemyksiä henkilöstöosaston suorituskyvyn arvioinnista, sen mittaamisen käytännöistä ja mittaamisen ongelmista. Päättökysymys on: miten henkilöstöosaston suorituskyky ja tuloksellisuutta tulisi arvioida eri sidosryhmien odotukset huomioiden? Tarkentavat tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaisista näkökulmista johtajat ja henkilöstöjohto arvioivat henkilöstöosaston suorituskykyä?
2. Miten HR-mittaristot ja -järjestelmät integroituvat näihin näkökulmiin?
3. Millaisia ongelmia henkilöstöosaston suorituskyvyn mittaamisessa tunnustetaan näihin näkökulmiin liittyen?
4. Mihin sidosryhmiin henkilöstöosaston suorituskyvyn näkökulmat integroituvat?

Tässä tutkimuksessa rajaudumme operationaaliseen tasoon (henkilöstöosasto) suorituskyvyn johtamisessa (Brudan 2010), jonka vuoksi strategiseen tai yksilötasoon viitataan vain niiltä osin, kun tarkasteltava asia liittyy koko organisaation tai yksilön toimintaan. Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa niitä näkökulmia henkilöstöosaston suorituskyvyn johtamisessa ja mittaamisessa, joiden avulla voitaisiin edesauttaa henkilöstöosaston suorituskyvyn mittaamisen kehittämistä. Tutkimus kontribuoi suorituskyvyn johtamiseen ja mittaamiseen liittyvään kirjallisuuteen ja tutkimukseen henkilöstöosaston näkökulmasta. Tutkimus on varsin ajankohtainen osaamislähtöisen kilpailukykyämme jatkuvan kehittämisen kannalta. Yritysten käytännöt ja tutkimustieto eivät kulje rinta rinnan, vaan tutkimustieto siirtyy käytäntöön varsin hitaasti. Artikkelin tutkimus luotaa käytännön johtamisen ja tutkimustiedon välistä rajapintaa ja nostaa esille henkilöstöosaston suorituskyvyn mittaamiseen liitettyjä ongelmia sekä tutkimuksen että yritysten käytäntöjen puolella. Artikkelin myös valaisee sitä, miten näitä havaittuja ongelmia voisi poistaa mittaristoja kehittämällä.

Artikkeli etenee seuraavasti. Johdannon jälkeen siirrytään kirjallisuuskatsaukseen, jossa käydään läpi yleisesti suorituskykyyn liittyvää kirjallisuutta, sekä erityisesti henkilöstöosastoon liittyvää suorituskyvyn mittaamista ja johtamista sekä näihin liittyvää keskeistä problematiikkaa aiemman kirjallisuuden pohjalta. Kirjallisuuskatsauksen jälkeen kuvaillaan tutkimuksen aineistonkeruuta ja analyysiä, joiden jälkeen siirrytään tarkastelemaan tutkimuksen empiirisen osion tuloksia sekä esitetään niihin liittyvä analyysi ja tulkinta. Lopuksi esitetään yhteenveto tutkimuksesta sekä sen keskeisimmistä johtopäätöksistä.

## SUORITUSKYVYN JOHTAMINEN JA MITTAAMINEN

Organisaation suorituskyvyllä tarkoitetaan organisaatioyksikön tuloksenteekokykyä ja tuloksellisuutta (Lönnqvist ym. 2006). Suorituskyvyn mittaamisena myöhemmin tutuksi tullut käsite johtaa jo Frederik Taylorin ja Henry Fordin oppeihin yksilöiden ja ryhmien työsuorituksen (käyttäytymisen) vaikutuksia organisaation tehokkuuteen ja sen strategisiin päämääriin (Kallio 2014). Organisaatioiden suorituskykyyn liittyvät tuloksellisuus- ja mittaamiskeskustelut linkittyvät vahvasti toisiinsa. Suorituskyvyn mittaamisella viitataan niihin toimintoihin, joilla tunnistetaan, kerätään ja raportoidaan tietoja organisaation sidosryhmille, kuten esimerkiksi osakkeenomistajille (Mucha 2009). Suoritusmittauksella taas viitataan sosiaalisiin instrumentteihin, suoritus- ja tulosindikaattoreihin, joita on tarkoitettu käytettäväksi päätöksenteon tukena (Johnsen & Vakkuri 2006). Suorituskyvyn johtamisella tarkoitetaan jatkuvaa, systemaattista lähestymistapaa tulosten parantamiseksi evidenssipohjaisella päätöksenteolla, organisaation jatkuvalla oppimisella sekä fokuosoinnilla laskennallisiin tulostulomittareihin (Kallio 2014). Lisäksi suorituskyvyn johtamiseen liitetään tiiviisti strategian määrittäminen, tavoitteiden asettaminen ja strategian toteutus, jotka puolestaan ovat organisaation sisäisille sidosryhmille viestittäviä asioita (Brudan 2010).

Suorituskyky on perinteisesti määritelty taloudellisten mittaristojen ja tunnuslukujen avulla. Tällaisia perinteisiä tunnuslukuja ovat esimerkiksi investoinnin tuottoprosentti, markkinaosuus, osakkeen hinta ja voittokerroin (DeNisi 2000). Taloudellisten tekijöiden lisäksi organisaation suorituskykyä mittaavat tekijät voivat olla ei-taloudellisia. Näitä ei-taloudellisia menestystekijöitä ovat muun muassa asiakastyytyväisyys, laatu, toimitusaika ja tuottavuus (Lönnqvist ym. 2006). Vaikuttaa siltä, että eri organisaation osastojen tuottamaan lisäarvoon liittyvässä keskustelussa ei ole toistaiseksi yleisesti huomioitu riittävästi näitä ei-taloudellisia mittareita (Boudreau & Ramstad 2005; Al-shomaly 2013). Kun edellä esitetyt näkökulmat yhdistetään, puhutaan tasapainotetuista mittareista. Tasapainotetuilla mittareilla viitataan usein laskentatoimen kirjallisuudessa sel-

lasiin mittareihin, jotka ottavat huomioon niin taloudellisia kuin ei-taloudellisia tekijöitä kustannuslaskennassa ja laskentatoimen indikaattoreissa yleensä (ks. Grafton ym. 2010; Kaplan & Norton 1992; 1996; 2012). Tasapainotettu mittari huomioi organisaation toiminnan eri osa-alueet (Grafton ym. 2010). Vaikka tasapainotetuilla mittareilla alun perin saatettiin tarkoittaa taloudellisia ja ei-taloudellisia ominaisuuksia yhdistäviä mittareita, on niiden merkitys jalostunut tarkoittamaan myös muulla tavalla tasapainotettua mittaristoa, esimerkiksi laadun ja määrän suhteen (Kallio 2014).

Nykyinen suoritusmittaukseen liittyvä akateeminen kirjallisuus on melko yksimielinen siitä, että tuloksellisuusindikaattorien pitää olla laaja-alaisia ja strategisesti linjassa organisaation tavoitteiden kanssa, jotta johto voisi niiden avulla tehdä johdonmukaisia päätöksiä (Kaplan & Norton 1992; 2012). Esimerkiksi Grafton ym. (2010, 689) korostavat että nämä suoritusmittarit ovat ”laaja-alaisia, strategisesti suunnattuja suoritusindikaattoreita, joiden odotetaan parantavan organisaation tuloksia parantamalla johdon saatavilla olevaa, päätöksenteon kannalta relevanttia informaatiota”. Tasapainotetulla mittarilla viitataan tässäkin tutkimuksessa eri osa-alueet huomioiviin mittareihin.

Laaja kirjallisuus ei kuitenkaan ole yksimielinen siitä, miten tällaisia suorituksen parantamiseen tähtäviä tuloksia saavutetaan (Grafton ym. 2010; Franco-Santos ym. 2012; Kallio 2014). Monet yritykset soveltavat mittaamisessa Balanced Scorecardia (BSC) (Kaplan & Norton 1992; Ulrich 1997; Beatty ym. 2007), jossa organisaation suorituskykyä tarkastellaan tasapainotetusti sekä sisäisestä että ulkoisesta ulottuvuudesta käsin (Kaplan & Norton 1996). BSC:in alkuperäisen ajatuksen mukaan liiketoiminta on menestyksellistä silloin, kun se täyttää keskeisimpien sidosryhmien odotukset (Lönnqvist ym. 2006).

Suorituskyvyn määrittelemisen monipuolisuus ja monitasoisuus voikin johtaa siihen, että eri organisaatioissa ja eri organisaatioosilla suorituskyky nähdään eri tavoin. Aiemman kirjallisuuden pohjalta näyttäisi siltä, että erityisen vähän tiedetään siitä, miten henkilöstöosaston suorituskyky ja tuloksellisuus määritellään. On todennäköistä, että henkilöstöosaston suorituskyvyn määrittely on erilaista kuin muiden

osastojen sen erityisen, ihmisresursseihin liittyvän luonteen vuoksi (Ulrich 1997; Paauwe 2004).

### **HENKILÖSTÖOSASTON SUORITUSKYKY JA SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN**

Henkilöstöosaston suorituskyvyn käsitteen sekä siihen liittyvän mittaamisen juuret ulottuvat 1970- ja 1980-luvuille, jolloin alettiin puhua ”HR-laskennasta” tai henkilöstötilinpäätöksestä (Human Resource Accounting, HRA) (Paauwe 2004). Kapean määritelmän mukaan HRA tarkoittaa henkilöstöön liittyvän menneen toiminnan tarkastelua lukuina jälkikäteen (Neely 1998), eli niin sanottua henkilöstötilinpäätöstä. Laajemman ja käytetyimmän määritelmän mukaan (Cascio 1991; Sveiby 1997) HRA:han kuuluvat pelkkien taloudellisten tunnuslukujen lisäksi myös ei-rahamääräiset mittarit (Gates & Langevin 2010), sillä tuorempi suoritusmittauskirjallisuus (Kaplan & Norton 2012) on kritisoinut perinteisiä pelkkiin rahamääreisiin perustuvia mittareita. HRA:n laajempi määritelmä mukailee tätä Kaplanin ja Nortontin (2012) ajatusta, jonka mukaan mittaamiseen tarvitaan tasapainoisempaa näkemystä, joka ottaa huomioon rahamääräisten mittarien lisäksi sekä yrityksen pitkän aikavälin suoriutumisen kehityksen että nykyisen suoritustason. Myös tässä tutkimuksessa käytämme tätä laajempaa määritelmää.

Henkilöstöosaston suorituskykyä ja tuloksellisuutta voidaan suuremmissa yrityksissä tarkastella erilaisten kehittyneiden tuloskehysten valossa. Erityisesti BSC on omalta osaltaan innoittanut HR-mittaamisen kehittämistä, vaikka HR-näkökulma ei ole ollut siinä alun perin kovin vahvasti esillä (Maltz ym. 2003). BSC:in alkuperäisen ajatuksen mukaan liiketoiminta on menestyksellistä silloin, kun se täyttää keskeisimpien sidosryhmien odotukset. BSC:sta on myöhemmin kehitetty useita erilaisia HR-sovelluksia (Becker ym. 2001; Paauwe 2004; Huselid ym. 2005), kuten HR-tuloskortti (Beatty ym. 2007). HR-tuloskortti tarkastelee sitä, miten yritys tai henkilöstöosasto saavuttaa asiakastavoitteet (asiakastytyväisyys, markkinaosuus), sisäisten prosessien tavoitteet (kiertonopeus, laatu ja kustannukset) sekä oppimis- ja kasvutavoitteet (järjestelmät, organisaation käytännöt) suhteessa perinteisiin taloudellisiin mittareihin.

Suurin osa HR-tuloskorteista näyttää mittavan ainoastaan HR-käytäntöjen olemassaoloa, jolloin niiden vaikutukset henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuteen (HRM-tulokset), organisaatioon tuloksiin (tuottavuus) ja koko yrityksen tuloksellisuuteen (taloudelliset tulokset kuten tuotto, markkinaosuus) jäävät kokonaan huomiotta (ks. Dyer & Reeves 1995). Saamastaan kriittistä huolimatta (Cascio & Boudreau 2008) BSC ja siinä erityisesti HR-tuloskortti näyttäisi olevan kirjallisuuden valossa lupaava lähestymistapa myös HR-mittaamisen kehittämiseen, koska se huomioi erilaisia näkökulmia. Huselidin ym. (2005) kehittämä henkilöstötuloskortti korostaa henkilöstön merkitystä yrityksen menestyksessä ja perustuu osittain tasapainotettuun tuloskorttiin. Siinä liiketoimintastrategia, henkilöstöstrategia ja henkilöstöosaston strategia on operationalisoitu henkilöstötuloskortiksi. Näin ollen tuloskortti ottaa huomioon sekä henkilöstöosaston, henkilöstöjohtamisen että liiketoiminnan tulokset.

Vielä kattavamman näkökulman tarjoaa Paauwen (2004) rakentama henkilöstöosaston suorituskykyyn liittyvä tuloskortti. Paauwen mallissa jäsenyyden moniulotteinen näkemys tuloksellisuuteen useiden sidosryhmien näkökulmasta. Strateginen logiikka, johon lukeutuvat yrityksen hallituksen, toimitusjohtajan, osakkeenomistajien ja rahoitusinstituutioiden odotukset, keskittyy taloudelliseen rationaalisuuteen. Ammatillinen logiikka, johon lukeutuvat linjajohdon, henkilöstön, henkilöstöjärjestöjen ja henkilöstöammattilaisten kollegoiden odotukset, keskittyy henkilöstöosaston asiakassuuntautuneisuuteen ja sen tuottamien palveluiden laatuun. Yhteiskunnallinen logiikka perustuu ammattiyhdistysten, ammattiliitojen, valtiovalan ja muiden intressiryhmien odotuksiin ja painottaa moraalisia arvoja. Jakelulogiikka pohjautuu kustannustehokkaaseen ketjutukseen eri toimijoiden kesken. Näitä ovat esimerkiksi henkilöstöosasto, linjajohto, ulkoistaminen, sekä tiimit ja henkilöstön itsepalvelu eHRM:n kautta.

Kuten edellä on osoitettu, henkilöstöosaston tehokkuutta voidaan tarkastella erilaisten mittaristojen avulla. Ajan myötä HR-mittaristot ovat kehittyneet, ja esimerkiksi Phillips ym. (2001) ovat kuvanneet ajallisella jatkumolla HR-mittaamisen lähestymistapoja. Me olemme Phillipsiä ym. (2001) mukaillen jakaneet

Taulukko 1. HR-mittaristojen jaottelua (vrt. Phillips 2001)

Varhaiset	Pätevät	Kehittyneet
HR-auditointi	HR-benchmarking	HR-tuotto
HR-casetutkimukset	HR-maine	Human capital
Henkilöstön asennekyselyt	HR-kustannusseuranta	HR-tehokkuus
Tavoitepohjaiset mittaristot (MBO)	HR-KPI	BSC

mittaristot varhaisiin, päteviin ja kehittyneisiin taulukon 1 mukaisesti.

Vaikka lähestymistavat esitetään erillisenä, ne limittyvät suhteessa toisiinsa ja yrityksissä voidaan käyttää sekä varhaisia että päteviä mittaristoja samanaikaisesti. Esimerkiksi HR-KPI (Key Performance Indicator) ja HR-benchmarking voivat kattaa samojakin mittareita, kuten työnimu. Samoin esimerkiksi tasapainotettuun mittaristoon voidaan tarpeen tai harkinnan mukaan ottaa mukaan erilaisia mittaristoja, se voi siis kattaa kaikkien luokkien mittareita. Varhaisimmista mittaristoista edelleen on yleisesti käytössä ainakin tavoitepohjaiset mittaristot (esimerkiksi palkkakulut) ja henkilöstökyselyt. Henkilöstökyselyt edustavat edelleen hyvinkin keskeistä välinettä henkilöstötoiminnon tehokkuuden arvioimisessa ainakin henkilöstöjohtoon näkökulmasta (Becker & Huselid 2006).

Vaikka HR-mittaamisella on todettu olevan monia etuja (Gates & Langevin 2010), käytännössä on havaittu HR-mittaamisen vaikeus. Suurimmat vaikeudet liittyvät mittareiden sisältöön ja mittaamisen aikajänteeseen (Van De Voorde ym. 2010). Inhimillisen pääoman aineettomasta luonteesta johtuen sen tuloksellisuutta on vaikeampi mitata ja perustella kuin esimerkiksi valmistuksen tai tavarantoimitusten tuloksellisuutta (Ulrich 1997). Näin ollen yleensä rajoitetaan mittaamaan sitä, mitä on helpoin mitata (vrt. Vakkuri & Meklin 2006). Pfefferin (1997) mukaan mittaaminen liitetään usein toiminnon aiheuttamiin kustannuksiin, kuten henkilöstöosaston henkilöstömäärä, heidän palkka- tai koulutuskustannuksensa. Kustannuksiin sidotut mittarit eivät kuitenkaan kerro sitä, miten vai-

kuttavaa toiminta on tai mikä on sen tuottama lisäarvo (ks. esim. Lawler ym. 2004).

HR-mittaamisen kirjallisuutta ovat perinteisesti hallinneet HR-käytäntöihin keskittyvät tehokkuusmittarit (Ulrich & Brockbank 2005). Esimerkiksi henkilöstöosaston tehokkuutta voidaan mitata tuottavuus- ja kustannusmittarein, kuten avointen tehtävien täyttämiseen kuluva aika, tai henkilömääräisin mittarein, jotka ilmaisevat kuinka tehokkaasti henkilöstöosasto suoriutuu hallinnollisista perustehtävistään (Lawler ym. 2004). Henkilöstön suorituskykyyn liittyvät KPI-mittaristo-ongelmat on havaittu myös BSC:n luoneiden tutkijoiden taholta (Kaplan & Norton 2012). BSC-mittariston päivityksessä onkin korostettu aineettoman henkilöstöpääoman merkitystä luomalla erityinen mittari nimeltä Time-Driven Activity Based Costing. Siinä henkilöstökulut jaetaan tehollisella työajalla, joka määräytyy kertomalla työn ääressä vietetty aika työajankäytön tehokkuudella (vrt. työelämän laadulla). Hiljattain myös Kesti ja Syväjärvi (2014) ovat luoneet erityisen henkilöstövoimavarojen tuotantofunktion, jolla voidaan analysoida ja simuloida henkilöstövoimavarojen vaikutuksia liiketoimintaan. Siinä yksi keskeinen uusi mittari on HR-liiketoimintakerroin (Human Capital Business Ratio), joka kertoo kuinka paljon yksi tehollinen työtunti tuottaa yrityksessä liikevaihtoa. Tehollinen työtunti saadaan työaikajakaumasta kertomalla työn ääressä vietetty aika työelämän laadulla, joka saadaan organisaatiokohtaisesti validoidulla henkilöstökyselyllä.

Tehokkuuden mittaamiseen liittyy kuitenkin yleisesti ongelmia. Kirjallisuudessa on esitetty, että tehokkuuden sijaan tulisi keskit-

tyä vaikuttavuuden tai tuloksellisuuden mittaamiseen, kuten siihen, millaisia vaikutuksia HR-käytännöllä on henkilöstön osaamiseen, motivaatioon sekä asenteisiin ja lopulta organisaation taloudelliseen tulokseen (Dyer & Reeves 1995; Guest 1997; Paauwe 2004; Kallio 2014). Tutkijat ovat tosin tulleet siihen tulokseen, että ketju henkilöstökäytännöistä saattaa olla liian pitkä yrityksen tuloksellisuuteen saakka. Tulokseen vaikuttavat ehkä enemmänkin muut organisatoriset tekijät kuten esimerkiksi markkinointistrategiat tai tutkimus ja tuotekehitys (Guest 1997). Henkilöstöjohtamiseen liittyvä tuloksellisuuskeskustelu jättää lisäksi huomiomatta mahdolliset yrityksen ulkopuolelle ulottuvat henkilöstöosaston suorituskyvyn tuloksellisuusvaikutukset.

Kuten yllä osoitetaan, henkilöstöosaston suorituskykyä ja sen mittaamista voidaan arvioida erilaisten kehysten valossa ja eri näkökulmista. Siirrymme seuraavaksi tarkastelemaan empiirisen aineiston keruuta ja analyysiä.

## TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää ylimmän johdon ja henkilöstöjohtajan näkemyksiä siitä, miten henkilöstöosaston suorituskykyä ja tuloksellisuutta tulisi arvioida eri sidosryhmien odotukset huomioiden. Pyrimme selvittämään tätä seuraavien alakysymysten avulla: 1) Millaisista näkökulmista johtajat ja henkilöstöjohto arvioivat henkilöstöosaston suorituskykyä? 2) Miten HR-mittarit ja -järjestelmät integroituvat näihin näkökulmiin? 3) Millaisia ongelmia henkilöstöosaston suorituskyvyn mittaamisessa tunnistetaan näihin näkökulmiin liittyen? sekä 4) Mihin sidosryhmiin henkilöstöosaston suorituskyvyn näkökulmat integroituvat?

Tutkimuksen empiirinen aineisto on laadullista. Koska tutkimuksen tavoitteena on kohdeilmion ymmärtäminen, laadullisen aineiston kerääminen katsottiin tarkoituksenmukaisimmaksi (Merriam 1998). Laadullinen tutkimus mahdollistaa tilannekohtaisten tekijöiden huomioimisen ja luo määrällistä tutkimusta paremmat mahdollisuudet kohdeilmion teorian kehittämiseksi (Eisenhardt 1989). Laadullisen tutkimusotteen perusteluna on myös se, että

mahdollisten kohdeyritysten määrä on rajallinen (Bonoma 1985; Bryman 1989). Lisäksi tutkimuksen informantit lukeutuvat vaikeasti saavutettavaan yritysten ylimpään johtoon (Welch ym. 2002).

Tutkimuksen aineistonkeruu lähti liikkeelle siten, että kahtakymmentä Suomessa toimivan pörssiyhtiön henkilöstöjohtajaa lähestyttiin kirjeellä, jossa tiedusteltiin vastaanottajan kiinnostusta osallistua tutkimukseen. Tutkimuksen kohdejoukoksi valittiin suuryrityksiä, koska niissä henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden mittaamisen oletettiin olevan ajankohtaisempi kysymys ja mittaamiseen liittyvien toimintatapojen kehittyneempiä kuin pienemmissä yrityksissä. Vastaavasti henkilöstöosastoa ei yleensä ole muodostettu kuin suuremmissa yrityksissä. Muistutuskirje lähetettiin pari viikkoa myöhemmin sähköpostitse. Tämän jälkeen kysyttiin samojen yritysten ylimmän johdon halukkuutta osallistua tutkimukseen.

Aineistonkeruu toteutettiin puolistrukturoiduilla teemahaastattelulla. Tutkimusaineisto koostuu 14 henkilöstöjohtajan sekä kuuden ylimmän johdon edustajan haastattelusta. Haastateltavat edustavat 12 suurta Suomessa toimivaa yritystä eri toimialoilta. Useimpien haastateltavien koulutustausta oli kauppatieteellinen (12/20). Haastateltavista 12 oli naisia. Haastatteluteemat lähetettiin haastateltaville etukäteen sähköpostitse. Haastateltaville taatiin sekä heidän henkilöllisyytensä että edustamiensa yritysten salassapito. Haastattelu tehtiin vuonna 2007 ja ne kestivät 60 minuutista 90 minuuttiin. Kukin haastattelu tallennettiin ja litteoitiin sanatarkasti.

Kattavan yleiskuvan saamiseksi aineiston analyysi aloitettiin haastattelumateriaalin huolellisella lukemisella. Tämän jälkeen tutkijat analysoivat aineistoa itsenäisesti teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin saadakseen aineiston selkeään ja tiiviiseen muotoon kuitenkin kadottamatta aineiston sisältämää informaatiota. Teoriaohjaavassa analyysissä on tiettyjä teoreettisia kytkentöjä, mutta ne eivät kuitenkaan suoraan pohjaudu teoriaan (Tuomi & Sarajärvi 2002). Kun useampi tutkija tutkii samaa ilmiötä (Patton 2002), etuna on analyysin luotettavuuden lisääminen ja sen tuottama laajempi näkemys tutkimuksen kohdeilmioista (Eskola

& Suoranta 2005). Avoimet vastaukset luokiteltiin teemojen perusteella luokkiin (Eriksson & Kovalainen 2008). Vastauksia luettiin useampaan kertaan, ne koottiin yhteen ja tuloksia verrattiin. Henkilöstöosaston suorituskykyä tulkittiin teorian valossa viiden näkökulman kautta. Henkilöstöosaston suorituskyvyn mittaritot jakautuivat puolestaan kolmeen eri luokkaan. Koska teoreettinen tietämys aiheesta ohjasi osaltaan aineiston analyysia, lähestymistapaa voidaan kuvata teoriasidonnaiseksi tai abduktiiviseksi (ks. esim. Wheeldon & Ahlberg 2012). Seuraavassa luvussa esitettävien tutkimustulosten havainnollistamiseksi ja tehtävien johtopäätösten perustelemiseksi esitetään suoria lainauksia haastatteluista (ks. esim. Andersen & Skaates 2004).

## TUTKIMUKSEN TULOKSET

Aiemmassa tutkimuksessa henkilöstöosaston suorituskyvyllä viitataan tyypillisesti niihin käytänteisiin ja toimintatapoihin, joiden avulla voidaan arvioida, toimiiko henkilöstöosasto tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti (Paaue 2004). Kysyttäessä henkilöstöosaston suorituskyvyn tarkastelun näkökulmista, haastattelut yhdistivät asian liiketoiminnan kasvuun ja kannattavuuteen, henkilöstöosaston tuottamien palveluiden laatuun ja tehokkuuteen, henkilöstöosaston tuottamien palveluiden vaikuttavuuteen, henkilöstöosaston asiakassuuntautuneisuuteen ja henkilöstöjohtamisen vastuullisuuteen. Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin näitä näkökulmia ja niihin integroituvia suorituskyvyn mittaamiskäytäntöjä, ongelmia ja sidosryhmiä. Näiden jälkeen tarkasteluun otetaan vielä henkilöstöfunktion suorituskyvyn mittarit ja niiden kehittyneisyys.

### Liiketoiminnan kasvu, kannattavuus ja niiden tukeminen

Haastattelujen mukaan henkilöstöosaston suorituskykyä voidaan tarkastella *liiketoiminnan kasvuun ja kannattavuuden* kautta, koska näiden liiketoimintatavoitteiden saavuttaminen ja tukeminen nähdään lopputavoitteena, johon strategisesti toimiva henkilöstöosasto pyrkii. Haastateltava kuvailee seuraavasti:

”Viime kädessä se tulee siitä liiketoimintayksikön kasvusta ja kannattavuudesta se onnistuminen. Tää tulos mitä tehdään, koska nähdään että ollaan tukemassa sitä, niin silloin pitää katsoa sitä onnistumistakin siitä näkökulmasta.” Pörssiyrityksen henkilöstöjohtaja

Esitetty näkökulma palvelee erityisesti yrityksen hallituksen, toimitusjohtajan ja osakkeenomistajien odotuksia. Vastaavasti henkilöstöosaston ja sen johtajan rooli nähdään vahvasti ylimmän johdon strategisena kumppanina. Henkilöstöosastoa ei tällöin kuvata pelkästään tukifunktiona. Haastateltava tarkentaa asiaa seuraavasti:

”Tavoiteasetanta HR-johtajalle on 3–4 mittaria, jotka on yrityksen mittareita ja joista bonus kiinni osittain. Lisäksi 5–6 henkilökohtaista mittaria [henkilöstöosastoon liittyvät]. Tämä lähtee johtamismallista, HR kuuluu johtoryhmään eli samat mittarit kuin muillakin. Tällöin on oma intressi olla johtamassa sitä liiketoimintaa.” Pörssiyrityksen toimitusjohtaja

Kun henkilöstöosaston suorituskykyä tarkastellaan liiketoiminnan kasvun ja kannattavuuden näkökulmasta, näyttää taustalla olevan vahva, yhdenmukainen tapa suorituskyvyn johtamiseen. Suorituskyvyn johtamisessa voidaan siten hyödyntää tuloskorttia (BSC, HR BSC) tai vastaavaa. Tällöin on luontevaa, että johtajat yhdistivät henkilöstöosaston suorituskyvyn suoraan henkilöstöjohtajan tavoitteisiin, jotka usein linkittyivät sekä liiketoiminnan tuloksiin että henkilöstöosaston suorituskykyyn. Etenkin jos henkilöstöjohtaja kuuluu johtoryhmään, tämä näkökulma näyttäytyi luontevana. Henkilöstöjohtajat valaisivat asiaa omin sanoin seuraavasti:

”Henkilökohtaiset tavoitteeni on pitkälti samat kuin HR:n [henkilöstöosaston] [...] kaikki tietää mun tavoitteet. Erillisiä luotuja mittareita ei ole.” Liiketoimintayksikön henkilöstöjohtaja

”Omat mittarini esittelin tammikuussa: paljonko on ihmisiä rekrytoitu, paljonko tullut

uusia ihmisiä. Erilaisia lukuja; vaihtuvuus, diversity, henkilöstön tyytyväisyystutkimuksen tulokset tämä vuosi verrattuna edellinen, mitkä oli muutokset. Manager -feedback tutkimus kaksi kertaa vuodessa. Nämä kaikki myös HR:n [henkilöstöosaston] tuloksia.”  
Globaalin yrityksen henkilöstöjohtaja

Haastatteluista nousi kuitenkin esille myös päinvastainen ajatus: henkilöstöjohtamisen roolia ei nimittäin nähdä aina strategisena vaan lähinnä tukifunktiona. Henkilöstöosaston roolin määrittäminen pääasiassa tukifunktiona saakin aikaan sen, että sen vaikutukset yrityksen suoriutumiseen ovat epäsuoria. Vaikka yrityksessä olisi käytössä tuloskortti tai vastaava, se ei suoraan tarkoita sitä, että mittamisjärjestelmä olisi aina linjattu myös henkilöstötoimintoon, vaikka mittarit saattavat olla käytössä muissa osastoissa. Seuraava toimitusjohtajan kommentti valaisee asiaa:

”Onko meillä jotakin tulevaisuuteen [...] setti sellaisia KPI-, vähän vastaava kuin BSC-seurantajärjestelmä. Siellä ei ole HR-puolella niin valtavasti niitä tavoitteita asetettu, jos meillä monella muulla osa-alueella, sanotaan huoltamon laatu tai toimitusvarmuus, missä on tavoitteet. HR-puolella ei oo ehkä niin pitkälle päästy, että olis pantu tavoitteita. Ja sitten tavoitteisiin pääsemiseksi olis tehty toimenpiteitä.” Toimitusjohtaja konsernin yhdessä liiketoimintayksikössä

Liiketoiminnan kannattavuuteen yhdistyy kustannustehokas toimintatapa. Henkilöstöosastolla seurataan kiinteitä kustannuksia ja tehokasta organisoitumista. Eräs henkilöstöjohtajista tarkentaa asiaa seuraavasti:

”[...] yritetään tehdä mahdollisimman tehokkaasti niitä asioita, jollonka mennään myös siihen sitten, että me niinkun mietitään sitä, että mikä se organisaation design oikein on, että minkälaisella organisaatiolla me pystytään tää tekemään mahdollisimman tehokkaasti. No tietenkin jos on tammönen funktio, niin kyllähän se on ne kiinteät kustannukset, mitä just katotaan ja seurataan, et miten niitten kans mennään”. Henkilöstöjohtaja Suomessa toimivassa ulkomaisessa pörssiyrityksessä

Kustannustehokkuusvaatimus onkin osaltaan muovannut organisaatioita uusiin toimintarakenteisiin. Uudet organisoitumismuodot tuovat lisäongelmia mittaamiselle; mitä, missä ja millä tavoin tulisi mitata. Henkilöstöjohtaja kommentoi seuraavasti:

”Jos ajattelee tätä meidän mallia, niin silloin tietysti aika moni niistä tämmöisistä hallinnollisten prosessien tehokkuudesta tulee ikään kuin siinä palvelukeskuskonseptissa [...] mutta se, että mistä niitä mitataan, se vähän niin kun se, että ne ei ole sitten niin valideja tällaiselle niin kun business HR:lle.”  
Suomessa toimivan ulkomaisen yrityksen henkilöstöjohtaja

Tehokkuusvaatimukseen liittyen haastatteluissa mainittiin, että osa HR-mittareista tulee suoraan palvelukeskuskonseptista, jossa korostuu kustannustehokkuus ja hyvän tietojärjestelmän toimivuus. Kuitenkin yksi haastatteluista kyseenalaisti kustannustehokkuuteen keskittyvän tavan henkilöstöosaston kohdalla:

”Meillä on aika tiukat tavoitteet näistä kustannuspuolella, että HR, mä oon hiukan sitä kritisoinu, koska mun mielestä HR ei oo kustannus, vaan se on osa tätä liiketoimintaa, että mitä meillä joku HR-kustannus on liiketoiminnasta, niin se on itse asiassa, mä en sitä edes seuraa.”  
Ulkomaisen pörssiyrityksen liiketoimintayksikön johtaja

Vastauksissa nousi myös esiin, että henkilöstöjohtajan suorituskykyä arvioidaan osin eri kriteereillä eri vuosina. Esimerkiksi erillisprojektien läpivienti (kuten esimerkiksi arvoprosessi) nousi esiin haastatteluissa. Yksi johtajista kuvaa asiaa seuraavasti:

”HR-vetäjän onnistumista mitataan näillä, kuten muidenkin. Sovitaan toimenpiteet ja sitten esimies arvioi ja toimenpiteet tietysti pitää olla jollain lailla mitattu. Ja ne painottuu eri vuosina erilaisiin asioihin [...] se on sitten mun kannaltani HR-vetäjän eli miten mä mittaan hänen suoriutumistaan. HR-vetäjä taas jakaa ne työt sinne HR:ään [...] meillä on tietyllä tavalla HR organisoitu [...] hän mittaa kunkin henkilön että hän suoriutuu



niistä asioista. On tärkeää että tavoitteet on aina linkattu strategiaan.” Pörssiyrityksen toimitusjohtaja

Haastattelujen perusteella näyttää kuitenkin siltä, että pelkästään henkilöstöjohtajan suoriutumisen mittaamista ei katsota riittäväksi henkilöstöosaston suorituskyvyn mittaamisen tavaksi. Haastateltavien mukaan on vaikea osoittaa henkilöstöosaston suorituskyky suoraan liiketoiminnan kannattavuuteen ja kasvuun muutoin kuin kustannustehokkaan toiminnan avulla. Sen sijaan välillinen vaikuttavuus liiketoiminnan tuloksellisuuteen tulee laadukkaiden ja kustannustehokkaiden henkilöstökäytäntöjen ja niiden vaikuttavuuden kautta, joita käsitellään seuraavaksi.

### **Henkilöstöosaston tuottamien palveluiden laatu ja tehokkuus**

Henkilöstöosaston suorituskykyä arvioitiin useimmissa haastatteluissa *henkilöstöosaston tuottamien palveluiden laadun ja tehokkuuden* kautta. Laadukkaat henkilöstökäytänteet nousivat haastatteluissa selkeästi esiin. Esimerkiksi rekrytointi ja resurssien allokointi (seuraaja-suunnittelu, avainresurssien täyttäminen), kehittäminen (osaamisen kehittäminen ja kehittyminen), suoritusarviointi ja palkitseminen (hyvät käytänteet) mainittiin useissa haastatteluissa:

”Meillä on prosessikohtaisia mittareita; miten rekrytoinnit ovat menneet eteenpäin, miten osaamista kehitetään, kehityskeskustelujen käyntiprosentti, sairauspoissaolot ym.” Henkilöstöjohtaja pörssiyrityksessä

”Onko meillä oikeenlaiset palkitsemisjärjestelmät.” Liiketoimintayksikön johtaja

Lisäksi henkilöstökäytänteiden kustannustehokas toimintatapa ja tehokkuus nousivat esille useimmissa haastatteluissa. Henkilöstöjohtaja kuvailee rekrytointiin liittyvää mittaria seuraavasti:

”Ja tietenkin kustannus, et meillä ketjussa mitataan kustannustehokkuutta ja tavallaan sitä, että kuinka paljon niinkun pystytään säästämään.” Henkilöstöjohtaja pörssiyrityksessä

”Nyt mulla on semmonen kun time to recruit, koska se sopii tän vuoden teemaan, jolla me mitataan sitä, että siitä päivästä lähtien, kun me ollaan pantu ilmotus ulos, kauanko kestää. Mä oon pannu siihen määrätyn ajan minkä saa kestää eri tehtäviin. Ja sit seurataan sitä, että montako päivää me ollaan nopeempia tai hitaampia ja jos me ollaan hitaampia, niin mikä on syy, että me ei olla onnistuttu siinä.” Henkilöstöjohtaja pörssiyrityksessä

Edellisen haastateltavan mukaan oli tärkeää, että rekrytointiprosessia on mahdollista tehostaa. Vaikka rekrytointiin liittyvä hallinnollinen rutiini voidaan jopa ulkoistaa kustannussyistä, rekrytointiprosessi sisältää usein strategisesti tärkeitä elementtejä, joita ei ole tarkoituksenmukaista ulkoistaa. Prosessin tehokkuus ja tuloksellisuus voivat siten olla myös ristiriidassa keskenään. Toinen haastateltava kuvailee asiaa seuraavasti:

”Niin onko se sitten niin hirveän merkittävää, jos sä niin kun elämäniäksi olet rekrytoimassa kaksikymmentäviisivuotiasta insinööriä, niin että sä niin kun toteat, että nyt kesti kolme päivää kauemmin tämä rekrytointiprosessi. Niin jotenkin niin kun so what.” Ulkomaisen yrityksen Suomen henkilöstöjohtaja

Henkilöstöosaston tuottamien palveluiden laadun ja tehokkuuden näkökulma palvelee useita eri sidosryhmiä: toimitusjohtajaa, linjajohtoa, esimiehiä ja henkilöstön edustajia. Tehokkaat ja laadukkaat HR-palvelut eli henkilöstökäytänteet ja -prosessit vaativat kuitenkin myös vaikuttavuutta, jonka perusteella henkilöstöosaston välillistä suorituskykyä voidaan arvioida.

### **Henkilöstöosaston tuottamien palveluiden vaikuttavuus**

Vaikka henkilöstöosaston välillinen kontrolli eli sen rooli tukifunktiona koettiin yhdeksi suurimmaksi ongelmaksi henkilöstöosaston suorituskykyä arvioitaessa, kuten edellä on kerrottu, suurin osa haastateltavissa linkitti henkilöstöosaston suorituskyvyn henkilöstöjohtamisen suorituskykyyn eli *henkilöstöosaston tuottamien palveluiden vaikuttavuuteen*. Myös tämä

näkökulma palvelee useita eri sidosryhmiä: toimitusjohtajaa, linjajohtoa, esimiehiä ja henkilöstön edustajia. Henkilöstöjohtamisen suorituskyky viittaa tässä muun muassa henkilöstön pysyvyyteen, tyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja tapaturmien vähäiseen määrään, jotka vällisesti vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen ja tuloksellisuuteen. Haastateltavat kuvailevat henkilöstökäytänteiden vaikuttavuutta seuraavasti:

”Että miten ihmiset on tyytyväisiä, sitoutuneita tähän toimintaan, strategiaan ja liikkeisiin mitä tehdään. Mutta sehän ei oo HR:n rooli, mutta se on yrityksen linjajohdon ja HR:n rooli.” Pörssiyrityksen liiketoimintayksikköjohtaja

”Meillä on HR:ään liittyviä parametreja, mitä seurataan ja niitä analysoidaan [...] perusparametrit poissaolot, ikästrukturi, vaihtuvuus, sairastumiset, tapaturmat tms. Tällaisia aika perinteisiä. Mutta tehdäänkö sen pohjalta päätös, onko HR [osasto] onnistunut vai ei, sitä me ei ehkä tehdä.” Pörssiyrityksen liiketoimintajohtaja

Yllä olevat sitaatit osoittavat, ettei henkilöstöosaston suorituskykyä voida tarkastella pelkästään henkilöstöjohtamiseen liitetyn suorituskyvyn perusteella. Asia selittynee osin sillä, että haastateltavien mukaan on vaikea erottaa henkilöstöosaston panos linjajohdon ja esimiesten tekemästä osuudesta henkilöstöjohtamiseen. Esimerkiksi työtyytyväisyyden osalta on hyvin hankala arvioida, johtuuko työntekijöiden tyytyväisyys henkilöstöosaston vai linjajohdon suoriutumisesta. Tästä huolimatta näyttää siltä, että suurin osa henkilöstöosaston suorituskyvyn mittareista, kuten HR scorecard tai KPI:t, integroituvat tavalla tai toisella tähän kategoriaan tai näkökulmaan kustannusten seuraamisen ohella.

”Ja sitten meillä on HR-scorecard, jossa on tietyt mittarit, joita seurataan globaalisti ja jos joku mittari lähtee meneen pieleen, niin sit ruvetaan miettiä mitä sit tehdään, esim. sairauspoissaolot, vaihtuvuus, tapaturmat tms.” Pörssiyrityksen toimitusjohtaja

Suurin osa haasteltavista mainitsi myös henkilöstökyselyn edelleen olennaisena välineenä, jonka avulla tietoa kerätään henkilöstöltä:

”Jos ajatellaan yleisesti HR:n mittareita, me seurataan kehityskeskustelujen toteutumista, henkilöstötyytyväisyyttä, sairauspoissaoloja, tapaturmia ja koulutus-, kehittämisasioita.” Ulkomaisen yrityksen Suomessa toimiva henkilöstöjohtaja

Neljä haastateltavista viittasi HR-scorecardiin kun keskusteltiin henkilöstöosaston tuottamien palveluiden vaikuttavuudesta ja sen mittaamisesta. Vastaavasti henkilöstöosastoon liittyvät KPI:t tai arvonluojat puolestaan oli käytössä muutamassa yrityksessä liittyen joko tuloskorttiin tai vastaavantyyppiseen mittaamismenetelmään. HR-KPI:t liittyivät muun muassa poissaoloihin, vaihtuvuuteen, tapaturmiin, talent managementiin, kykyjen rekrytointiin, strategian implementointiin, ”High potential”-ryhmään kuuluvien pysyvyyteen, osaamisen kehittymiseen, suorituksen arviointiin ja seuraajasuunnitteluun. Haastateltavien mukaan on edelleen olemassa selkeä tarve kehittää sopivia ja toimivia HR-KPI -mittareita.

Haastatteluissa nousi myös esiin asioita, joita tulisi mitata, mutta mittaaminen koetaan liian vaikeaksi tai raskaaksi. Henkilöstöresurssin erityispiirteet tulevat esiin, kun pohditaan sitä, kuinka tulisi mitata esimerkiksi luovan panoksen tai ihmisten osallistumisen astetta. Henkilöstöjohtaja kuvaa kompetenssien kehittymisen seuraamisen mahdollomuutta koko organisaatiotasolla seuraavin sanoin:

”Tavallaan, kun me tehdään kompetenssimittausta aika eri tavalla, että silloin kun meillä on asiakasrajapinta, jossa asiakas maksaa ihmisen kompetenssitasosta [...] niin siellä tietenkin se olis hirveen helppo mitata, että niinkun HR:ääkin, ja sitä organisaatio, että miten se kompetenssitaso kasvaa, mut se on hirveen raskasta niinkun prosessina, älyttömän raskasta niinkun sertifioida ihmisiä, niin eihän me voida koko organisaatiolle sitä tehdä.” Henkilöstöjohtaja pörssiyrityksessä

Kuten yllä olevasta sitaatista käy ilmi, on osamisen ja sen kehittymisen mittaaminen asiakas-

rajapinnassa usein liian raskasta resurssien kannalta, varsinkin jos on kyse suuresta henkilöstömäärästä. Tällöin joudutaan miettimään sitä, mitä voi ja kannattaa mitata resurssit huomioiden. Käytännön ratkaisu tähän mittaamisongelmaan näyttää olevan se, että rajaudutaan johonkin erityisryhmään. Tämä erityisryhmä on useimmiten johtajapotentiaali, jonka osaamisen kehittymistä ja sitoutumista seurataan ja mitataan. Kyse on rajatummasta ihmisryhmästä, joten osaamisen kehittymisen seuranta on käytännössä helpommin hallittavissa kuin suurempien ihmisryhmien tai yksiköiden osalta. Johdon koulutuksen onnistumista seurataan jossain määrin uralla etenemisen kautta, mikä tulkitaan niin sanotuksi strategiseksi mittariksi. Haastateltava kuvaillee asiaa näin:

”Prosesseihin liittyvät mittarit. Mitataan konsernin laajuisesti [...] esim. talent management; meillä on siellä operational-mittarit jotka kertoo paljonko koulutuspäiviä per henkilö ym. Strategiset mittarit; esim. johtamiskoulutuksesta; montako sieltä on esim. ylennyt. Yksiköissä saattaa olla lisämittareita sitten, jos se nähdään tärkeäksi”.  
Liiketoimintayksikön henkilöstöjohtaja

Muun henkilöstön kuin johdon koulutuksen tehokkuutta ja tuloksellisuutta kuitenkin mitataan harvoin. Poikkeuksellisesti joissakin yrityksissä seurataan yksikkökohtaisesti kompetenssien kehittymistä. Vaikka henkilöstöosaston tuottamien palveluiden suoraa vaikutusta yrityksen kannattavuuteen voi olla vaikea osoittaa, haastateltavat kuitenkin näkevät välillisen yhteyden liiketoiminnan kannattavuuteen ja kasvuun henkilöstöosaston tuottamien palveluiden laadulla, kustannustehokkuudella ja vaikuttavuudella. Näiden ohella henkilöstöosaston suorituskykyyn vaikuttaa myös sen asiakassuuntautuneisuus, jota tarkastellaan seuraavaksi.

### **Henkilöstöosaston asiakassuuntautuneisuus**

*Henkilöstöosaston asiakassuuntautuneisuus* nousi haastatteluissa yhtenä tärkeänä henkilöstöosaston suorituskyvyn näkökulmana esiin. Henkilöstöosaston niin sanottuina sisäisinä asiakkaina haastateltavat viittasivat ensisijaisesti

toimitusjohtajaan, linjajohtajiin ja esimiehiin sekä jossain määrin työntekijöiden edustajiin (luottamusmiehet). Nämä tahot arvioivat omalta osaltaan henkilöstöosaston suorituskykyä muun muassa yhteistyösuhteiden ja vaikuttavuuden kautta. Haastateltavat kiteyttävät asiaa näin:

”Mut kyllä mä sitten tuloksellisuuteen myös luen kyllä senkin, et miten me menestytään siellä bisneksen rajapinnassa, että kuinka meidät otetaan kumppaneiksi siellä ja miten me pystytään niinkun vaikuttamaan.”  
Henkilöstöjohtaja pörssiyrityksessä

Asiakassuuntautuneisuuteen liittyen kyky rakentaa luottamusta eri tahoihin on yksi tärkeä tavoite henkilöstöosaston suorituskyvyn johtamisessa. Yhteistyösuhteissa ja niiden laadussa koettiin ongelmaksi tavoitteiden ja aikataulujen asettaminen, mittaamisesta puhumattakaan. Esimerkiksi sellaiset keskeiset asiakassuuntautuneisuuteen liittyvät asiat kuten esimiesten ja johdon sparraus, couchaus ja tuki koettiin hankalaksi mitata. Haastateltavat kuvailivat tilannetta seuraavasti:

”Miten mitataan miten paljon esimiesten kanssa tehdään sparraamista tai couchaamista, mikä mittari se on, montako kertaa tms. Ei niitä lasketa. Me vaan nähdään ne onnistuneet tulokset.”  
Suomessa toimivan ulkomaisen yrityksen henkilöstöjohtaja

”Aika nopeesti näkyy jos HR-toiminto ei toimi; ehkä se on sitten sitä palautetta, joka tulee sitten ei niin systemaattisella tavalla, mutta esimiehiltä ja liiketoimintajohdolta.”  
Henkilöstöjohtaja ulkomaisessa pörssiyrityksessä

”Sitten onnistumisen mittaamisesta voi sanoa [...] me kysyttiin sitä, että millaista palautetta henkilöstö sai antaa, se oli sähköisesti. Ja esimiehet ja luottamushenkilöt, niinkun HR-toiminnoista. Ja mitattiinkin sitä asiakaspalautetta.”  
Henkilöstöjohtaja ulkomaisessa pörssiyrityksessä

Sekä suora palaute että sähköinen kysely näytävät tarjoavan mahdollisuuksia seurata asiakas-

suuntautuneisuutta. Suora palaute ei tosin ole systemaattista ja ongelmaksi voi myös osoittautua palautteen subjektiivisuus, kun mitattavat asiat, kuten tuen määrä, perustuvat subjektiivisiin kokemuksiin. Henkilöstöjohtaja kuvailee asiaa seuraavin sanoin:

”Osa arvioinnista on aina subjektiivista arviointia [...] miten HR-johtaja on pystynyt tukemaan toimitusjohtajaa siinä omassa työssään.” Henkilöstöjohtaja pörssiyrityksessä

Edelliset sitaatit voidaan tulkita myös siten, ettei kaikkea henkilöstöosaston suorituskykyyn vaikuttavia näkökulmia ehkä ole tarpeenkaan yrittää mitata määrällisesti saati rahamääräisillä mittareilla.

### Vastuullinen henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöosaston suorituskykyä analysoitiin tutkimuksessa myös laajemmassa kontekstissa. *Henkilöstöjohtamisen vastuullisuuden näkökulma* henkilöstöosaston suorituskykyyn heijastelee yrityksen ulkopuolisten sidosryhmien odotuksia henkilöstön hyvästä kohtelusta. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen korostuu esimerkiksi silloin, kun yritystoimintaa joudutaan supistamaan. Haastateltava kertoo asiasta seuraavasti:

”Näähän on vaikeita asioita liikkeenjohdon kannalta aina, että kukaan ei tee niitä mielellään, mutta ne kuuluu yritysmaailmaan yhtenä osana, että kannattamaton liiketoiminta on vaan pakko lopettaa. Ja silloin kysymys on, että miten se lopetetaan ja mikä on silloin HR:n asiantuntemus ja idearikkaus siinä, että mitä voidaan tehdä kuin myöskin sitten se taso, että mitä ei pidä tehdä.” Liiketoimintajohtaja pörssiyrityksessä

Haastateltavat toivat esiin, että ulkoisia sidosryhmiä varten kerätään paljon perinteistä tilastollista HR-dataa, kuten esimerkiksi henkilöstömäärä, ikärakenne, koulutuspäivien määrä, vaihtuvuus ja sairauspoissaolot nimenomaan erilaisia raportointitarpeita varten. Poissaolojen ja vaihtuvuuden nähtiin vahvasti heijastelevan yleistä henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta. Osa haastatel-

tavista myönsi, että joskus henkilöstöosaston suorituskyvyn mittaaminen jää tälle raportointitasolle, vaikka sitä ei koettu riittävänä.

Myös Benchmarking mainittiin vastuullisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, tosin vain kahdessa haastattelussa. Kyse on Benchmarkingista suhteessa yrityksen ulkopuolella toimiviin yrityksiin ja heidän HR-toimintojensa johtoon. Benchmarking edellyttää hyviä ja luottamuksellisia suhteita esimerkiksi HR-kollegoihin ja asiakasyrityksiin. Benchmarkingin hyödyt korostuvat HR-osaamisen lisäämisen näkökulmasta, erityisesti henkilöstökäytänteisiin liittyen. Haastateltavat muotoilevat asiaa seuraavin sanoin:

”[Meillä on käytössä] benchmarkkaus, meillä on hyvät yhteydet eri firmojen välillä, yhteiset foorumit, keskustelulerhot, benchmarkkaus keskenään, me katotaan koko ajan mitä muut tekee, millä ne saa tehokkuutta aikaseks niiden tekemisessä, mitkä on ne practicet, jotka tuo ihan operatiiviseen toimintaan tehokkuutta ja sitten muutetaan meidän toimintamalleja sen mukaan.” Henkilöstöjohtaja pörssiyrityksessä

”[...] niin muutaman tammösen partnerasiakkaan kanssa, jos mennään riittävän pitkälle, siellä voidaan päästä semmoselle asteelle, että ruvetaan vaihtamaan osaamista asiakkaan kanssa. Mutta en näe sinällään niinkun, että HR:n pitäis hirveesti tuntea asiakasta, mut sen sijaan se, että lisäarvoa tulee verkottumisen kautta. Myöskin tammösen asiakasrajapinnan taakse.” Liiketoimintajohtaja pörssiyrityksessä

Yllä olevat sitaatit tuovat esiin tarpeen verkostoitua organisaation ulkopuolelle, jotta henkilöstöosaamisen taso pysyy kilpailukykyisenä. Tämä vaatii hyvien ja luottamuksellisten yhteistyösuhteiden lisäksi proaktiivisuutta henkilöstöosaston edustajilta.

Edellä esitettyjen tulosten valossa voidaan todeta, että henkilöstöosaston suorituskyvyn arviointi edellyttää moniulotteista lähestymistapaa, jossa yhdistyvät erilaiset näkökulmat. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta erityisesti ulkoisten sidosryhmien odotusten huomiointi korostuu, kun halutaan olla huippu-

luokan henkilöstöosasto. Esimerkiksi opiskelijat eli mahdolliset tulevat työntekijät seuraavat työantajamielikuva-mittareita, jolloin henkilöstöjohtaminen onnistuessaan voi tarjota houkuttelevan työnantajaimagon.

### **Henkilöstöosaston suorituskyvyn johtamisen ja mittaamisen kehittyneisyys**

Edellä Phillipsiä ym. (2001) mukaillen HR-mittaristot jaettiin varhaisiin, päteviin ja kehittyneisiin mittaristoihin (ks. taulukko 1). Kuten yllä on jo esitelty, lähes kaikissa kohdeyrityksissä oli käytössä monipuolisesti kaikkia edellä mainittuja henkilöstöosaston suorituskyvyn mittareita. Seuraavaksi tarkastellaan vielä lähemmin kohdeyrityksissä käytössä olleita mittareita.

Osassa kohdeyrityksissä henkilöstöosaston suorituskykyä tarkastellaan joko BSC -tyyppisen tai vastaavan lähestymistavan kautta. HR-tuloskortti näytti olevan yhteydessä siihen, että koko yritystasolla oli käytössä vastaava tuloskorttikäytäntö, jota haluttiin jakaa läpi organisaation. Tämän etuna henkilöstökyselyihin verrattuna on se, että tiettyjä asioita voidaan seurata vähintään kvartaaleittain. Mittaamistapa voi tuolloin olla samantyyppinen sekä konsernissa että liiketoimintayksiköissä, tai painottunut liiketoimintayksikön erityistarpeiden mukaan. Haastateltavat kuvaavat BSC -tyyppistä mittamista henkilöstöosastolla seuraavasti:

”HR:n omat mittarit; hyvin pitkälle samat kuin mitä businessscorecardissa on, eli ilma-  
piiritutkimukset mittaa sitä pulssia, meidän asiakastytyväisyystutkimuksen kautta saadaan aika paljon tietoa siitä näkemyksestä, miten meidän kompetenssit etenee; vaihtuvuustyyppinen mittari on aina. Sittenhän me tehdään ihmisille performance evaluaatiota eli me mitataan sitä miten meidän suorituskyky menee.” Henkilöstöjohtaja pörssiyrityksessä

Toisaalta tulokset osoittavat, että henkilöstöosaston suorituskyky näyttää vielä olevan niin sanotusti agendalla oleva asia monissa yrityksissä. Haastateltavat kuvaavat tilannetta seuraavasti:

”Mutta se että olis oikein mittarit siihen miten HR [henkilöstöosasto] toimii, niin sitä ollaan kehittämässä paraikaa [...] että saatais tasa-laatuinen eri puolille.” Suomessa toimivan ulkomaisen yrityksen henkilöstöjohtaja

”Meillä on semmonen, niinkun performance management-systeemi tuolla bisnespuolella kun value based management, joka perustuu tämmöseen key performance indicators-hommaan ja et löydetään niinkun bisnesten kannalta nimenomaan sitä lisäarvoa kehittävät asiat ja miten niitä lisätään ja kehitetään ja miten sitten mittauksen kautta voidaan seurata sitä [...] Ja nyt haluttais toteuttaa sitä myöskin HR-puolella.” Pörssiyrityksen henkilöstöjohtaja

Erityisesti organisaation strategiaan sidotuissa, eli niin sanotuissa kehittyneissä mittaristoissa nähtiin yleisesti sekä kehittämisen varaa että mittareihin liittyviä ongelmia. Monessa yrityksessä todettiin, että kehittyneiden HR-mittareiden käytössä ollaan vasta alkutaipaleella. Tämä ei ole yllättävää, sillä strategiaan sidottujen mittarien rakentaminen niin, että ne todella kuvaisivat luotettavasti nimenomaan henkilöstöosaston suoriutumista, on haastavaa.

### **YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET**

Tässä laadullisessa tutkimuksessa tarkasteltiin sitä, miten henkilöstöosaston suorituskykyä ja tuloksellisuutta tulisi arvioida eri sidosryhmien odotukset huomioiden. Tutkimus nosti esille uusia osa-alueita ja näkökulmia henkilöstöosaston suorituskyvyn johtamiseen ja sen mittaamiskäytänteisiin erityisesti sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien odotusten valossa. Yksi näistä osa-alueista oli sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen. Tulosten pohjalta voidaan todeta, että henkilöstöjohtamisen mahdollinen siirtyminen kohti strategista fokusta ei ole kauppantanut henkilöstöosaston suorituskyvyn tarkastelua ainoastaan liiketoiminnan tuloksiin (ks. esim. Legge 2005). Tutkimustulokset laajentavat strategisen henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttää ja tukevat osaltaan esitettyä tarvetta huomioida laajemmin eri sidosryhmien odotukset henkilöstöosaston suorituskyvyn arvioinnissa (Paaue 2004; Jackson ym. 2014).

Taulukko 2. Näkökulmia henkilöstöosaston suorituskyvyn arviointiin, käytettävät mittaamisjärjestelmät, mittarit ja mittaamisen ongelmat

Näkökulma	Järjestelmä	Mittarit	Mittaamisen ongelmat	Sidosryhmät, joilla odotuksia
<b>Liiketoiminnan kasvu, kannattavuus ja niiden tukeminen</b>	<i>Kehittyneet mittarit:</i> BSC tai vastaava	<i>Rahamääräiset mittarit:</i> esim. HR-kustannukset, HR-budjetti, kustannustehokkuus	Henkilöstöosaston suora vaikutus liiketoiminnan tuloksellisuuteen on vaikea osoittaa kustannustehokkuutta lukuun ottamatta. Kustannustehokkuus on sekin lisäksi problemattinen käsite HR:ssa. Lisäksi HR:n asema tukifunktiona versus liiketoiminnan strategisena tukena vaihtelee yrityksestä toiseen.	Yrityksen hallituksen, toimintajohtajan ja osakkeenomistajien odotukset
<b>Henkilöstöosaston tuottamien palveluiden laatu ja tehokkuus</b>	<i>Varhaiset ja pätevät mittarit:</i> henkilöstökyselyt, benchmarking, HR-KPI:t	<i>Rahamääräiset ja ei -rahamääräiset mittarit:</i> esim. kehityskeskustelujen käytänte, sairauspoissaolot, rekrytointiprosessin kustannukset, rekrytointin tehokkuus ajallisesti, palkitsemisjärjestelmän laatu, resurssien allokointi, kustannustehokkuus	Tehokkuuden ja laadun välinen suhde HR-käytännöissä ja -mittareissa saattaa aiheuttaa ristiriidan.	Toimintajohtajan, linjajohdon, henkilöstön ja sen edustajien odotukset
<b>Henkilöstöosaston tuottamien palveluiden vaikuttavuus</b>	<i>Varhaiset, pätevät ja kehittyneet mittarit:</i> henkilöstökyselyt, HR-KPI:t, HR-BSC tai vastaava	<i>Ei-rahamääräiset mittarit:</i> esim. työtyytyväisyys, sitoutuminen, kehityskeskustelujen käyntiaste, tapaturmien määrä, koulutus ja osaamisen kehittäminen, erityisryhmät	Henkilöstöosaston rooli on välillinen. Myös esimiesten tekemä henkilöstötyö vaikuttaa lopputulokseen. Aineettoman panoksen mittaamisen vaikeus korostuu HR-funktion seurannassa.	Toimintajohtajan, linjajohdon, henkilöstön ja sen edustajien odotukset
<b>Henkilöstöosaston asiakassuuntautuneisuus</b>	<i>Varhaiset mittarit:</i> suora palaute, henkilöstökyselyt	<i>Ei-rahamääräiset mittarit:</i> esim. yhteistyösuhteiden laatu, esimiesten sparraus, HR:n aktiivisuus	Tärkeä osa henkilöstöosaston suorittamista. Ei toistaiseksi vakiintunutta tapaa mitata mittaamisen vaikeuden vuoksi.	Toimintajohtajan, linjajohdon, henkilöstön ja sen edustajien odotukset
<b>Sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen</b>	<i>Pätevät mittarit:</i> työntantajakyselyt, benchmarking	<i>Ei-rahamääräiset mittarit:</i> esim. tilastollinen HR-data, HR-käytäntöjen vertailu muihin yrityksiin (laadun ja tehokkuuden kannalta)	Henkilöstöosastolla osin välillinen rooli: edellytyksenä HR-ammattilaisten oma aktiivisuus ja toiminta asiakasrajapinnalla.	Yhteiskunnan ja ammattijärjestöjen, ulkoisten asiakkaiden, HR-kollegoiden ja opiskelijoiden odotukset

Tutkimuksen kohdeorganisaatioina oli Suomessa toimivia suurehkoja yrityksiä, joiden henkilöstöjohtajia ja toimitusjohtajia haastateltiin. Koska henkilöstöjohtamisen fokus on siirtynyt viime vuosina yhä enemmän kohti organisaation strategista fokusta, on henkilöstöosaston suorituskyky rinnastettu pitkälti siihen, että sen tulisi edistää organisaation taloudellisten tulosten saavuttamista mahdollisimman kustannustehokkaasti (Legge 2005). Tätä näkökulmaa on kuitenkin pidetty suppeana ja tilalle on ehdotettu kokonaisvaltaisempaa tuloksellisuuskäsitelmää (mm. Paauwe 2004). Tämä empiirinen tutkimus kontribuoi moniulotteisen suorituskyvyn johtamiseen ja mittaamiseen henkilöstöosaston näkökulmasta. Tutkimus tuo esiin useita ongelmia ja erilaisia osa-alueita, joita tulisi huomioida henkilöstöosaston suorituskykyä arvioitaessa ja mitattaessa. Taulukossa 2 on esitetty yhteenveto tutkimuksen tuloksista, eli näkökulmia henkilöstöosaston suorituskyvyn johtamiseen, mittaamiskäytänteisiin, mittaamisen ongelmiin ja sidosryhmiin.

Tutkimuksessa henkilöstöosaston suorituskyky yhdistettiin seuraaviin näkökulmiin: liiketoiminnan kasvu ja kannattavuus, henkilöstöosaston tuottamien palveluiden laatu ja tehokkuus, henkilöstöosaston tuottamien palveluiden vaikuttavuus, henkilöstöosaston asiakassuuntautuneisuus ja henkilöstöjohtamisen vastuullisuus. Näkökulmat tarjoavat yhtymäkohtia kehittyneisiin henkilöstöosaston tuloksellisuustittaristoihin (Beatty ym. 2007; Paauwe 2004), joissa huomioidaan eri sidosryhmien odotuksia henkilöstöosaston tuloksellisuuteen liittyen, tosin eri painotuksella. Henkilöstöosaston ensisijaisina asiakkaina nähtiin sisäiset sidosryhmät eli ylin johto ja esimiehet sekä luottamusmiehet. Tältä osin tulokset olivat varsin yhdenmukaiset. Henkilöstöosaston tuottamien palveluiden vaikuttavuus henkilöstöön ja sen tilaan (esim. työtyytyväisyys, sitoutuminen) korostui yhtenä tärkeänä näkökulmana, joka on ollut perinteisesti vahva tulokulma henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuskusteluissa (Paauwe 2009). Tämä voitaneen tulkita siten, että henkilöstö on edelleen henkilöstöosaston yksi tärkeimmistä sidosryhmistä. Edelleen tulokset osoittivat, että henkilöstön tila nähdään välillisenä muutujana suhteessa yrityksen tuloksellisuuteen ja kannattavuuteen. Yrityksen tuloksellisuus ja

kannattavuus puolestaan nähdään henkilöstöosaston lopullisena tulostavoitteena. Koska viimemainittu palvelee ensisijaisesti osakkeenomistajia, tutkimustulos tukee strategisen henkilöstöjohtamisen perusajatusta tuloksellisuudesta ja työnantajanäkökulmaa. Vielä laajempi tarkastelu nosti esiin vastuullisuuskysymykset pitkällä tähtäimellä laajemmin yhteiskuntaan kohdistuen, joka taas heijastuu muiden muassa työelämäsuhteiden huomioimiseen (Colakoglu ym. 2006).

Kaikkiin tunnistettuihin näkökulmiin liittyi myös olemassa olevia järjestelmiä ja mittareita, ja niissä tunnistettuja kehittämistarpeita. Kohdeyrityksissä oli käytössä erilaisia mittausjärjestelmiä. Aineistosta löytyi linkityksiä niin sanottuihin kehittyneisiin HR-mittareihin (Phillips ym. 2001), jotka olivat tyypillisesti osa tasapainotettua tuloskorttia. Tulokset osoittivat, että strategisten HR-mittareiden hyödyntämisessä ei ole vielä päästy täyteen potentiaaliin edes näissä suurehkoissa globaaleissa yrityksissä. Vaikka haastatteluissa henkilöstöosaston mittaamista pidettiin tärkeänä ja mittaaminen on kehittynyt, tulokset viestittivät osaltaan sitä, että henkilöstöosasto nähdään osin vielä tukifunktiona ja siten pääasiassa kustannuksena (Becker & Gerhart 1996).

Taulukossa 2 on esitetty myös näkökulmittain niitä ongelmia, joita suorituskyvyn mittaamiseen liitettiin. Suurin ongelma liittyy siihen, miten pystytään osoittamaan henkilöstöosaston ja henkilöstöjohtamisen vaikutus yrityksen tuloksellisuuteen. Tarve osoittamiseen näyttää olevan olemassa, mutta välineet ja mittarit tähän puuttuvat. HR-mittaaminen on ollut pitkälti organisaation strategiasta erillistä toimintaa, minkä takia niin sanottuja kehittyneitä tai strategisia mittareita ei ole niin innokkaasti kehitetty henkilöstöhallintoon. Useat haastattelut korostivatkin tarvetta suorituskyvyn johtamisen ja mittaamisen uudistamiselle. Tämä tarve näyttäisi kumpuavan joko henkilöstöosaston omasta aloitteesta tai ylemmän johdon halusta linkittää henkilöstöosaston mittaaminen vastaväilytyypiseksi koko yrityksen tuloksellisuuden mittaamisen kanssa.

Haastatteluista nousi esille selkeä tarve toimivien ja hyvien HR-mittareiden edelleen kehittämiseen (esim. HR-KPI:t). Useimmat henkilöstöosastoon yhdistetyt KPI-mittarit

olivat ennemminkin menneisyyteen nojaavia kuin tulevaisuuteen suuntaavia, mikä toisaalta on linjassa sen kanssa, että myös johtamiskirjallisuudessa esitellyistä tuloskorteista näyttää puuttuvan strategiset, tulevaisuuteen keskittyvät mittarit (Huselid ym. 2005). Vaikka strategiset mittarit ovat olennainen osa BSC:n alkuperäistä ajatusta (Kaplan & Norton 1996; 2012), on ilmeisen ongelmallista kehittää näitä strategisia mittareita myös henkilöstöosastoille. Yllättävää tuloksissa oli se, että monessa kansainvälisestikin toimivissa organisaatioissa luotetaan yhä pitkälti perinteisiin operationaalisiin mittareihin, joita kerätään pääasiassa ulkoisiin raportointitarkoituksiin. Mittareiden kehittämisen ohella näyttää olevan tarvetta myös lisätä analyysia ja toimenpiteitä saatujen mittaustulosten pohjalta. Yritysjohdon vakuuttaminen henkilöstöosaston positiivisista tuloksellisuusvaikutuksista edellyttää siis mittaamisen käytäntöjen ja mittareiden kehittämistä (Becker ym. 2001) siten, että ne ovat yritysjohdon kannalta merkityksellisiä (Becker & Huselid 2006).

Tuloksissa nousi esiin myös kritiikkiä nykyiseen henkilöstöosaston tuloksellisuuden mittaamiseen liittyen. Esitetty kritiikki kohdistui erityisesti mittaamisen ongelmiin: ensinnä siihen, miten henkilöstöosaston tuloksellisuuden mittaaminen tarkoituksenmukaisella tavalla on vielä osin mahdotonta kunnollisten mittarien puutteen vuoksi, toisaalta siihen, että HR-funktion mieltäminen erityisesti tukitoimintona ei pakota kehittämään HR-mittareita, sekä kolmanneksi siihen, että kaikkea ei ehkä kuitenkaan ole edes tarkoituksenmukaista mitata. Aineistossa nousi esille esimerkiksi luovan panoksen tai osallistumisen aihepiirit, jotka ovat keskeisiä henkilöstöosastonkin toiminnan

kannalta, mutta joiden mittaaminen on mahdotonta tai voisi jopa kääntyä itseään vastaan (ks. esim. Frey 2002). Tämä kritiikki liittyy siihen näkemykseen, että mittareita ei voida käsitellä ainoastaan organisatorisena välttämättömyytenä, vaan niillä on myös todellisuutta rakentava luonne. Laskelmien kautta niiden laatija määrittelee niiden vastaanottajille, mitä asioita käsitellään laskelmissa ja raporteissa ja mitä taas ei, eli hän itse asiassa määrittelee, mikä on tärkeää ja mikä ei (Hines 1988). Näin ollen mittarien avulla asetetaan tavoitteita ja motivoidaan johtajia toimimaan niin, että tavoitteet täyttyvät. Mitä tahansa ei siis kannata mitata ja kaikki mittaaminen ei välttämättä ole tarkoituksenmukaista.

Henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden välinen tutkimus on ollut viime vuosina aktiivista (Pauwe 2009; Lindström & Vanhala 2011; Kesti & Syväjärvi 2014), tosin painopiste on ollut lähinnä henkilöstökäytännöissä ja niiden yhteydestä tuloksellisuuteen. Olemme pyrkineet tarjoamaan myös tähän keskusteluun tuoreen sidosryhmänäkökulman, joka huomioi aiempaa laajemmin niitä osa-alueita, joita tulisi huomioida henkilöstöosaston suorituskykyä arvioitaessa ja mitattaessa. Tutkimus myös nostaa esille kootusti HR-funktion tuloksellisuuden arviointiin ja mittaamiseen liittyvät keskeisimmät ongelmat ja tarjoaa ratkaisuja näiden havaittujen ongelmien ylittämiseen. Aihealuetta ei käsittäksemme ole juurikaan lähestytty aiemmin empiirisesti erityisesti sidosryhmänäkökulmasta käsin.

## KIITOKSET

Suomen Akatemia on rahoittanut tutkimusta (hankenumero 128570).

## LÄHTEET

- Allen, Mathew & Wright, Patrick (2007). Strategic management and HRM. Teoksessa Boxall, Peter, Purcell, John & Wright, Patrick (Eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (s. 88–107). Oxford: University press.
- Al-shomaly, Ibrahim (2013). Performance evaluation and responsibility accounting. *Journal of management Research*, 5(1), 291–301.
- Andersen, Poul & Skaates, Maria (2004). Ensuring validity in qualitative international business research. Teoksessa Marschan-Piekkari, Rebecca & Welch, Catherine (Eds.), *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business* (s. 464–506). Cheltenham: Edward Elgar Publishing, Ltd.
- Becker, Brian & Gerhart, Barry (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 779–801.



- Becker, Brian, Huselid, Mark & Ulrich, Dave (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Becker, Brian & Huselid, Mark (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925.
- Beatty, Richard & Huselid, Mark & Schreier, Craig (2007). New HR metrics: Scoring on the business scorecard. Teoksessa Schuler, Randall & Jackson, Susan (Eds.), *Strategic Human Resource Management* (s. 352–365). Blackwell Publishing: USA.
- Bonoma, Thomas (1985). Case research in marketing: Opportunities, problems, and a process. *Journal of Marketing Research*, 22(2), 199–208.
- Boudreau, John & Ramstad, Peter (2005). Talentship and the new paradigm for human resource management: From professional practices to strategic talent decision science. *Human Resource Planning*, 28(2), 17–26.
- Brudan, Aurel (2010). Rediscovering performance management: Systems, learning and integration. *Measuring Business Excellence*, 14(1), 109–123.
- Bryman, Alan (1989). *Research Methods and Organization Studies*. London: Unwin Hyman, Ltd.
- Cascio, Wayne (1991). *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations*. 3rd edition. Boston: PWS-Lent Publishing.
- Cascio, Wayne & Boudreau, John (2008). *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives*. New Jersey: FT Press.
- Colakoglu, Saba, Lepak, David & Hong, Ying (2006). Measuring HRM effectiveness: Considering multiple stakeholders in a global context. *Human Resource Management Review*, 16(2), 209–218.
- de Bruijn, Hans (2002). Performance measurement in the public sector: strategies to cope with the risks of performance measurement. *The International Journal of Public Sector Management*, 15(6/7), 578–594.
- DeNisi, Angelo (2000). Performance appraisal and control systems: A Multilevel approach. Teoksessa Klein, Katherine & Kozlowski, Steve (Eds.), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations* (s. 121–156). SIOP Frontiers Series: Jossey-Bass.
- Dyer, Lee & Reeves, Todd (1995). Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656–670.
- Eisenhardt, Kathleen (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Eriksson, Päivi & Kovalainen, Anne (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. London: Sage.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha (2005). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Vastapaino.
- Fanco-Santos, Monica, Lucianetti Lorenzo & Bourne, Mike (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23(2), 79–85.
- Frey, Bruno (2002). Creativity, Government and the Arts. *De Economist*, 150(4), 363–376.
- Freeman, Edward (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston, MA.
- Gates, Stephen & Langevin, Pascal (2010). Human capital measures, strategy, and performance: HR managers' perceptions. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 23(1), 111–132.
- Grafton, Jennifer, Lillis, Anne & Widener, Sally (2010). The role of performance measurement and evaluation in building organizational capabilities and performance. *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), 689–706.
- Guest, David (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263–276.
- Hines, Ruth D. (1988). Financial accounting: In communicating reality, we construct reality. *Accounting, Organizations and Society*, 13(3), 251–261.
- Huselid, Mark, Becker, Brian & Beatty, Richard (2005). *The Workforce Scorecard: Managing Human Capital to Execute Strategy*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Jackson, Susan, Schuler, Randall & Jiang, Keifeng (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *The Academy Of Management Annals*, 8(1), 1–56.
- Johnsen, Åge & Vakkuri, Jarmo (2006). Is there a Nordic perspective on public sector performance measurement? *Financial Accountability & Management*, 22(3), 291–308.
- Kallio, Kirsi-Mari (2014). ”Ketä kiinnostaa tuottaa tutkintoja ja julkaisuja liukuhihnaperiatteella...?” Suoritusmittauksen vaikutukset tulosohjattujen yliopistojen tutkimus- ja opetushenkilökunnan työhön. Sarja/series A-1:2014. Väitöskirja. Turun kaupunkorkeakoulu.

- Kaplan, Robert & Norton, David (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, 71(5), 134–147.
- Kaplan, Robert & Norton, David (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 74(1), 75–85.
- Kaplan, Robert & Norton, David (2012). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kesti, Marko & Syväjärvi, Antti (2014). Henkilöstötuottavuuden analysointi henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiolla. *Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja*, 5, 100–113.
- Lawler, Edward, Levenson, Alec & Boudreau, John (2004). HR metrics and analytics - uses and impacts. *Human Resource Planning*, 27(4), 27–35.
- Legge, Karin (2005). *Human Resource Management: Rhetorics and Reality*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Lemmergaard, Jeanette (2009). From administrative expert to strategic partner. *Employee Relations*, 31(2), 182–196.
- Lindström, Sara & Vanhala, Sinikka (2011). Tuoksellisuusdiskurssit kuntien henkilöstöjohtamisessa. *Hallinnon Tutkimus*, 30(1), 5–19.
- Lönnqvist, Antti, Kujansivu, Paula & Antikainen, Riikka (2006). *Suorituskyvyn mittaaminen - Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä*. 2. Painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Maltz, Alan, Shenhar, Aaron & Reilly, Richard (2003). Beyond the balanced scorecard: refining the search for organizational success measures. *Long Range Planning*, 36(2), 187–204.
- Merriam, Sharan (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Mucha, Michael (2011). A performance management framework. *Government Finance Review*, 25(5), 51–54.
- Neely, Andy (1998). *Performance Measurement: Why, What and How*. London: Economist books.
- Paauwe, Jaap (2004). *HRM and Performance: Achieving Long Term Viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Paauwe, Jaap (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Managerial Studies*, 46(1), 129–142.
- Patton, Michael (2002). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, Ltd.
- Phillips, Jack, Stone, Ron & Phillips, Patricia (2001). *The Human Resources Scorecard: Measuring the Return on Investment*. Boston, MA: Butterworth-Heinemann.
- Pfeffer, Jeffrey (1997). Pitfalls on the road to measurement: the dangerous liaison of human resources with the ideas of accounting and finance. *Human Resource Management*, 36(3), 357–365.
- Rantanen, Hannu & Kulmala, Harri I. & Lönnqvist, Antti & Kujansivu, Paula (2007). Performance Measurement systems in the Finnish public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 20(5), 415–433.
- Sveiby, Karl (1997). *The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-based Asset*. San Fransisco: Berrett-Koehler.
- Tootell, Beth, Blackler, Meredith, Toulson, Paul & Dewe, Philip (2009). Metrics: HRM's holy grail? A New Zealand case study. *Human Resource Management Journal*, 19(4), 375–392.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Ulrich, Dave (1997). Measuring human resources: An Overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management*, 36(3), 303–320.
- Ulrich, Dave & Brockbank, Wayne (2005). *The HR Value Proposition*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Vakkuri, Jarmo & Meklin, Pentti (2006). Ambiguity in performance measurement: A theoretical approach to organisational uses of performance measurement. *Financial Accountability & Management*, 22(3), 235–250.
- Van Buren Harry III, Greenwood, Michelle & Sheehan, Cathy (2011). Strategic human resource management and the decline of employee focus. *Human Resource Management Review*, 21(3), 209–219.
- Van De Voorde, Karina, Paauwe, Jaap & Van Veldhoven, Marc (2010). Predicting business unit performance using employee surveys: monitoring HRM-related changes. *Human Resource Management Journal*, 20(1), 44–63.
- Welch, Catherine, Marchan-Piekkari, Rebecca, Penttinen, Heli & Tahvanainen, Marja (2002). Corporate elites as informants in qualitative international business research. *International Business Review*, 11(5), 611–628.
- Wheeldon, Johannes & Ahlberg, Mauri (2012). Mapping mixed-methods research. Teoksessa Wheeldon, Johannes & Ahlberg, Mauri (Eds.), *Visualizing Social Science Research. Maps, Methods, and Meaning* (s. 113–147). Sage: London.