

# MUTUSTA DATAAN – BIG DATAN JA ANALYTIIKAN HYÖDYNTÄMINEN YHDEKSÄN SUOMALAISEN SUURYRITYKSEN HENKILÖSTÖTOIMINNOISSA

Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2016

Pauli Dahlbom & Noora Siikanen  
Johtaminen & laskentatoimi  
Ohjaajat: Pasi Sajasalo & Marko Järvenpää



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

## TIIVISTELMÄ

Tekijät Pauli Dahlbom ja Noora Siikanen	
Työn nimi Mutusta dataan – big datan ja analytiikan hyödyntäminen yhdeksän suomalaisen suur-yrityksen henkilöstötoiminnoissa	
Oppiaine Johtaminen ja laskentatoimi	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika 26.10.2016	Sivumäärä 96
<p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>Datan määrä kasvaa jatkuvasti ja dataa analysoimalla yritysten on mahdollista saavuttaa liiketoiminnallisia hyötyjä. Myös yritysten henkilöstötoiminnoilla on hallussaan paljon arvokasta dataa, mutta ne kykenevät hyödyntämään sitä vain harvoin päätöksenteossaan. Historiallisesti henkilöstötoiminnoissa päätöksenteko on pitkälti perustunut tunteisiin, henkilökohtaisiin kokemuksiin ja yrityksissä vallinneisiin uskomuksiin. Eri sidosryhmät ovat kuitenkin alkaneet asettaa yhä enemmän paineita yritysten kyvyille osoittaa numeerisesti henkilöstöstrategioidensa vaikuttavuutta ja kykyä tukea liiketoiminnan päätöksentekoa.</p> <p>Henkilöstötoiminto on ollut pitkään eri muutosvoimien kohteena ja sen rooli yrityksissä on yhä muuttuva. Tutkimuksessa kartoitettiin kohdeyritysten henkilöstötoimintojen nykytilaa ja roolia. Tutkimuksen tulosten mukaan henkilöstötoiminnon rooli on laajentunut pelkästä hallinnollisesta toiminnosta kohti liiketoimintaa tukevaa toimintoa. Tämä roolin muutos on kuitenkin vielä kesken ja tutkimuksessa oli havaittavissa merkittäviä eroja yritysten välillä.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää henkilöstötoiminnon näkökulmasta big datan ja analytiikan hyödyntämisen valmiutta, tahtotilaa ja kyvykkyyttä yhdeksässä suomalaisessa suuryrityksessä. Mielenkiinnon kohteena oli myös selvittää datan ja analytiikan hyödyntämistä estäviä tai hidastavia tekijöitä. Tulosten mukaan tutkimuksemme kohdeyritysten kyky hyödyntää big dataa on varsin alkutekijöissään. Analytiikkaa kohtaan henkilöstötoimintojen mielenkiinto oli suurempi, muttei sitäkään ole juuri kyetty hyödyntämään suurimmassa osassa kohdeyritysten henkilöstötoimintoja. Henkilöstötoiminnon nykyinen osaaminen, liiketoimintaymmärryksen rajoittuneisuus, datan huono laatu tai sen puute sekä vanhentuneet järjestelmät, niiden yhteensopimattomuus tai puuttuminen kokonaan, nousivat datan ja analytiikan hyödyntämisen rajoittaviksi tai estäviksi tekijöiksi.</p>	
Asiasanat Henkilöstötoiminto, henkilöstöanalytiikka, HR-mittaristo, big data	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

## SISÄLLYS

	TIIVISTELMÄ.....	2
1	JOHDANTO .....	4
	1.1 Tutkimuksen tausta .....	4
	1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset .....	6
	1.3 Tutkimusmenetelmät.....	6
	1.4 Tutkimuksen rakenne ja eteneminen .....	7
2	HENKILÖSTÖTOIMINTO .....	9
	2.1 Henkilöstötoiminnon historia ja määritelmä.....	9
	2.2 Henkilöstötoiminnon haasteet .....	12
	2.3 Henkilöstötoiminto strategisena liiketoimintakumppanina .....	13
	2.4 Talent management .....	19
3	DATA JA NUMEROT MUUTTUVAN HENKILÖSTÖTOIMINNON TUkena.....	23
	3.1 Mittaaminen ja mittaritot henkilöstötoiminnossa .....	23
	3.1.1 Suorituksen arvioinnin validiteetti .....	35
	3.2 Big data ja sen soveltaminen henkilöstötoiminnossa .....	36
	3.3 Analytiikka ja sen soveltaminen henkilöstötoiminnossa .....	38
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	42
	4.1 Tutkimuksen tieteenkäsitys ja aineiston keruu .....	42
	4.2 Kohdeyritykset ja haastateltavat henkilöt.....	44
	4.3 Aineiston analysointi .....	46
5	TULOKSET .....	48
	5.1 Henkilöstötoiminnon rooli ja nykytila -teeman tulokset.....	48
	5.2 Data ja numerot muuttuvan henkilöstötoiminnon tukena -teeman tulokset.....	58
	5.3 Yhteenveto tuloksista.....	78
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	81
	6.1 Henkilöstötoiminnon rooli ja nykytila -teeman johtopäätökset .....	81
	6.2 Data ja numerot muuttuvan henkilöstötoiminnon tukena - teeman johtopäätökset .....	84
	6.3 Jatkotutkimusaiheet .....	88
	LÄHTEET .....	90
	LIITTEET.....	94

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Digitalisaatio ja sen mukanaan tuomat suuret datamäärät (big data) muuttavat liiketoiminnan ja markkinoiden lainalaisuuksia sekä yhteiskuntia. Arvo on siirtymässä fyysisistä rakenteista, kuten maasta ja tehtaista, aineettomiin omaisuuksiin, kuten brändeihin, immateriaalioikeuksiin ja henkilöstön osaamiseen. Organisaatioille kertyvä datan määrä tulee kasvamaan jatkuvasti, ja analysoimalla saatua dataa organisaatiot voivat saada näkemyksiä liiketoiminnan kehittämiseen ja dataan perustuvien liiketoimintamallien luomiseen. (Mayer-Schönberger & Cukier 2014.) Henkilöstötoiminnolla (myöhemmin myös HR) on usein käytössään arvokasta dataa työntekijöistä, mutta datan arvoa osataan arvioida harvoin, eikä sitä osata hyödyntää osana henkilöstöstrategiaa (Langley 2013.) Cappelli (2015) toteaaakin henkilöstötoiminnon nykyään keskittyvän hallinnollisiin tehtäviin vision ja strategisten näkemysten tuottamisen sijaan.

Fitz-enzin (2000, 3) ja Formanin (2014) mukaan yritysten suurin kuluera muodostuu palkoista, niiden ollessa keskimäärin 40 prosenttia, mutta korkeimmillaan jopa 70 prosenttia liikevaihdosta. Bersin (2013) onkin huolissaan siitä, miten rahallisesti mitattuna ison toiminnon päätökset tehdään edelleen pitkälti tunteiden, henkilökohtaisen kokemuksen tai yrityksessä vallitsevien uskomusten pohjalta. Esimerkkinä uskomuksista henkilöstötoiminnon päätöksenteossa voidaan käyttää suurta finanssialan yritystä, jossa uskottiin, että parhaiten työssä suoriutuvat työntekijät, joilla on hyvin arvosanoin suoritettu tutkinto huippuyliopistosta. Yrityksen rekrytointikriteerit ja henkilöstövalinnat perustuivat pitkälti näihin akateemisiin indikaattoreihin. Yrityksen analyttikko kuitenkin teki tilastollisen analyysin rekrytoinnissa vaikuttavien ajureiden sekä myynnin tuottavuuden ja liikevaihdon yhteydestä. Tulokset osoittivat, ettei työssä menestymiseen vaikuttaneet arvosanat, yliopisto tai suosituksien laatu. Näin datalla ja analytiikalla saatiin kumottua vanhat ja väärät päätöksentekoa ohjanneet uskomukset.

Mittaaminen tai ylipäänsä kvantifiointi on keskeisessä asemassa organisaatioiden taloushallinnon, myynnin ja markkinoinnin päätöksenteossa. Sen sijaan henkilöstötoiminto ei ole kyennyt hyödyntämään kvantifiointia laajasti päätöksenteossaan. Henkilöstöasiat ovat saaneet entistä enemmän huomiota ja entistä abstrakteimmista käsitteistä kuten tieto, älykkyys, luovuus, innovatiivisuus, kyvykkyys, sitoutuminen ja jopa hauskuus on tullut arkipäivää organisaatioiden liiketoimintaa ja strategiaa koskevissa keskusteluissa. Eri sidosryhmät asettavat yhä enemmän paineita organisaatioiden kyvyille osoittaa numeerisesti henkilöstöstrategioidensa vaikutuksia kilpailukyvyn edistämiseksi pelkän tehokkuuden mittaamisen sijaan. Tämä analyttinen lähestymistapa tulee olemaan keskeisessä asemassa myös henkilöstötoiminnon läpikäymässä muutoksessa kohti entistä tulosvastuullisempaa roolia. (Boudreau & Ramstad 2002.)

Osaaminen tulee olemaan organisaatioiden ensisijainen kilpailuetu nopea-tempoisessa globaalissa taloudessa. Työvoimapula, tiedon sähköistyminen, yrittäjien kautta tapahtuva kasvu, samanaikainen eri toimintojen supistaminen ja laajentaminen, jatkuva muutos ja tiukka kilpailu, kansainvälistyminen ja työvoiman demografiset muutokset ovat tekijöitä, jotka ovat nostaneet osaamisen erityisen tärkeään asemaan organisaatioissa. (Boudreau & Ramstad 2008, 19-20.) Nämä organisaatioiden toimintaan vaikuttavat tekijät tarkoittavat, että organisaatioiden tulisi strategiassaan uudelleenmäärittää henkilöstötoiminnon rooli. Onkin esitetty näkemyksiä, että henkilöstötoiminnon tulisi luoda strategiaa tukevat käytänteet ja prosessit sekä kehittää kyvykkyyttä hyödyntää päätöksenteossaan analytiikkaa, joka tuottaa johdolle näkemyksiä osaamisen johtamisen ja investointien tehokkuuden mittaamisesta (HBR 2015b.) Boudreau ja Ramstad (2002) toteavat, että henkilöstötoiminnon mittarit ja analyysit eivät voi rajautua pelkästään henkilöstötoiminnon omiin toimiin tai näiden hyötyjen esittelyyn. Henkilöstötoiminnon tulisi jatkossa keskittyä entistä enemmän tukemaan henkilöstöä koskevaa ja henkilöstöstä riippuvaa päätöksentekoa kaikkialla organisaatiossa saadakseen aidosti huomiota strategisessa keskustelussa.

Vuosituhannen vaihteen aikaan kolmen vuoden seurantajaksossa lähes 40 prosenttia maailman 2500 vaikutusvaltaisimmasta toimitusjohtajasta joutui jättämään tehtävänsä. Suurimman osan kohdalla lähtö johtui epäonnistumisesta strategian toimeenpanossa. Toimeenpanon epäonnistumiset puolestaan johtuvat siitä, että organisaatioiden johto oli joko kyvytön tai haluton kytkemään organisaation tavoitteet operatiiviseen todellisuuteen, markkinaan tai asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Hyvä toimeenpano edellyttää johtajilta kykyä hallita kolmea toisiinsa liittyvää ja keskenään riippuvaista liiketoiminnan osatekijää: henkilöstöä, strategiaa ja toimintoja. Normaalisti johto käyttää huomattavan määrän aikaa ja rahaa strategian luontiin. Usein myös eri toiminnot kytetään mallikkaasti linkittämään strategian mukaisiksi. Yleisimmät haasteet johtuvat johdon epäonnistumisista kytkeä henkilöstöä koskevat toimintamallit organisaation strategisten päämäärien kanssa. (Jamrog & Overholt 2004.)

Kempainen (2015) tutki tiedonhallinnan diplomityössään henkilöstöpääoman analytiikkaa organisaation päätöksenteon tukena. Tutkimus osoitti, että henkilöstöpääoman analytiikka voidaan hyödyntää tuottavuutta edistävien tekijöiden selvittämisessä, henkilöstöpääoman selkeämmän kokonaiskuvan luomiseen ja syy-seuraussuhteiden ymmärtämisessä. Näiden kautta organisaation suorituskyky sekä tuottavuutta voidaan parantaa useilla eri tavoilla. Kempainen toteaa, että analytiikan avulla todennäköisyys tehdä oikeita liiketoimintapäätöksiä lisääntyy ja se auttaa päätöksentekoa kaikkialla organisaatioita. Henkilöstötoiminnon näkökulmasta analytiikka mahdollistaa henkilöstötoiminnon osallistumisen organisaation päätöksentekoon, kun liikkeenjohdolle pystytään esittämään henkilöstöön liittyvät investoinnit numeerisesti. Diplomityössään Kempainen ehdottaa mahdolliseksi mielenkiintoiseksi jatkotutkittavaksi aiheeksi organisaatioiden henkilöstöpääoman analytiikan kypsyystason selvittämistä Suomessa. Tutkimuksemme selvittääkin juuri henkilöstöanalytiikan nykytilaa Suomessa, mutta tietojohdamisen

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää henkilöstötoiminnon big datan ja analytiikan hyödyntämisen valmiutta, tahtotilaa ja kyvykkyyttä yhdeksässä suomalaisessa suuryrityksessä. Jotta tätä suhteellisen tuoretta aihetta kyetään tarkastelemaan riittävässä laajuudessa, tulemme teoriaosuudessa jäsentämään henkilöstötoiminnon roolia, tehtäväkuvaa ja siihen kohdistuvia muutostarpeita monipuolisesti. Pyrimme selvittämään kohdeyritysten kyvykkyyttä tuottaa henkilöstöön liittyvään dataan, tutkittuun tietoon ja analytiikkaan pohjautuvia näkemyksiä liiketoiminnan kehittämisen tueksi. Tutkimuksessa olemme kiinnostuneita selvittämään myös datan ja analytiikan hyödyntämistä estäviä tai vaikeuttavia tekijöitä.

Tutkimus on kartoittava ja kuvaa tämän hetken tilannetta kohdeyritysten henkilöstötoiminnoissa sekä niiden tulevaisuuden näkymiä. Tutkimuksen kohdeyrityksiksi valittiin joukko suomalaisia toimintansa vakiinnuttaneita suuryrityksiä eri toimialoilta. Tutkimuksesta rajattiin pois julkishallinnon edustajat, järjestöt sekä pienet ja keskisuuret yritykset. Rajaavana tekijänä oli myös suomalaisuus, joten kaikki ulkomaalaiset yritykset rajattiin pois tutkimuksen kohdeyrityksistä.

Tutkimuksella pyrimme vastaamaan seuraaviin kysymyksiin yhdeksän suomalaisen suuryrityksen henkilöstötoimintojen näkökulmasta:

1. Mikä on henkilöstötoiminnon rooli ja nykytila kohdeyrityksessä?
2. Mikä on datan ja analytiikan rooli henkilöstötoiminnassa? Miten dataa ja analytiikkaa kyetään hyödyntämään kohdeyrityksessä?
3. Mitkä ovat datan ja analytiikan hyödyntämistä rajoittavat tekijät? Miten niitä pyritään ratkomaan?

## 1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, joka on Alasuutarin (2011, 39) mukaan luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisissa tilanteissa. Tutkimusyksiköiden suuri joukko ja tilastollinen argumentointitapa eivät ole laadullisessa tutkimuksessa tarpeen tai edes mahdollisia. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 160-164) mukaan laadullisella tutkimuksella pyritään puolestaan kuvaamaan todellista elämää sekä löytämään ja paljastamaan tosiasioita, eikä todentamaan jo olemassa olevia väittämiä. Laadullinen tutkimus yleensä etenee yksityisestä yleiseen, ja se on kiinnostunut lopputulokseen vaikuttavista yhtäaikaista sekä useista tekijöistä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 25.) Tyypillisesti laadullisessa tutkimuksessa suositetaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina (Hirsjärvi et al. 2009, 160-164.) Laadulliselle tut-

kimukselle tyypillisesti tässäkin tutkimuksessa hyödynnetään tiedonkeruussa luonnollisia tilanteita ja ihmistä tiedonkeruun instrumenttina.

Tutkimuksen alussa tehdään kirjallisuuskatsaus aihepiirin aiemmista tutkimuksista, teorioista ja artikkeleista. Kirjallisuuskatsaus on tutkimuksen perusta ja sen avulla voidaan osoittaa, mihin kysymyksiin tutkimus on mielekästä suunnata (Hirsjärvi et al. 2009, 87.) Tutkimuksemme kirjallisuuskatsauksessa käytämme akateemisten lähteiden tukena tuoreimpia liiketoimintalähtöisiä raportteja ja tutkimuksia. Tätä toimintatapaa perustelemme tutkimusaiheemme tuoreudella sekä siitä johtuvalla akateemisen tutkimuksen kapeudella ja jäsenymättömyydellä. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerätään puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilta, joissa haastattelun kysymykset ovat ennalta määrittäjä, mutta kysymyksiin ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja. Puolistrukturoiduilla haastatteluilta saadaan ohjattua haastattelua oikeaan suuntaan, mutta haastateltava voi kuitenkin kuvata ja kertoa asiansa vapaasti. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35.)

#### 1.4 Tutkimuksen rakenne ja eteneminen

Tutkimus muodostuu yhteensä kuudesta luvusta. Luvussa 1 *Johdanto* taustoitetaan tutkimusta sekä kuvataan tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset. Rajausten yhteydessä määritetään myös tutkimuskysymykset. Johdannon lopussa kuvataan tutkimusmenetelmiä sekä tutkimuksen rakenne ja eteneminen.

Tutkimuksen kaksi seuraavaa lukua muodostavat tutkimuksen teoriaosuuden, jossa kirjallisuuskatsauksen avulla perehdytään tutkimuksen aihealueisiin. Kyseisissä luvuissa pyritään myös löytämään teoreettiset vastaukset johdannossa esiteltyihin tutkimuskysymyksiin. Luvussa 2 *Henkilöstötoiminto* käsitellään henkilöstötoimintoa, sen historiaa, nykytilaa ja tulevaisuutta. Tutkimuksen näkökulmana on tutkia kohdeyritysten kykyä hyödyntää dataa ja analytiikkaa nimenomaan henkilöstötoiminnon näkökulmasta. Tämän vuoksi alkuun määritellään henkilöstötoiminto sekä selvitetään, mitä se pitää sisältään ja mitä siltä odotetaan. Luvussa 2 perehdytään myös talent managementiin. Luvussa 3 *Data ja numerot muuttuvan henkilöstötoiminnon tukena* tarkastellaan henkilöstötoiminnon hyödyntämiä mittareita sekä big dataa ja analytiikkaa erityisesti henkilöstötoiminnon näkökulmasta. Datan, numeroiden ja analytiikan lisäksi tässä kappaleessa käsitellään suorituksen arvioinnin validiteettia sekä aihepiiriin liittyviä tieteellisiä viitekehyksiä.

Luvussa 4 *Tutkimuksen toteutus ja aineiston analysointi* esitellään tutkimuksen tieteenkäsitys ja aineiston keruumetodit. Lisäksi luvussa esitellään tutkimuksen kohdeyritykset ja haastateltavat. Tämän lisäksi luvussa kerrotaan haastattelukysymyksistä sekä perusteluista niihin päätymisestä. Lopuksi luvussa 4 kuvataan aineiston analysointimenetelmät. Luvussa 5 *Tulokset* esitellään haastatteluilta kerätyt tulokset kahden pääteeman mukaan. Ensiksi esitellään henkilöstötoiminnon rooli ja nykytila -teeman tulokset, jonka jälkeen siirrytään data ja numerot muuttuvan henkilöstötoiminnon tukena -teeman tuloksiin. Luvun

loppuun on koottu yhteenveto tuloksista. Tuloksista siirrytään lukuun 6 *Johtopäätökset*. Johtopäätökset muodostetaan empiirisen osion tulosten pohjalta, ja luvussa vastataan myös asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Lopuksi esitetään ehdotuksia jatkotutkimusaiheille.



## 2 HENKILÖSTÖTOIMINTO

Henkilöstötoiminnolla on noin satavuotinen historia, jonka aikana se on kehittynyt nykymuotoonsa. Henkilöstötoiminnon rooli organisaatioissa vaihtelee paikoin suurestikin, eikä henkilöstötoimintoa ole kirjallisuudessa kyetty yksiselitteisesti määrittämään. Verrattain pitkästä historiasta huolimatta henkilöstötoimintoon kohdistuu edelleen haasteita ja muutospaineita. Monet henkilöstötoiminnon käytänteistä on alun perin luotu teollisen aikakauden vakaissa toimintaympäristöissä, jotka eivät suoraan palvele nopeatempoista ja kansainvälistyvää tietotyötä. Näitä nykyajan tietotyön osaamishaasteita käsittelemme kappaleen lopuksi talent managementin näkökulmasta.

### 2.1 Henkilöstötoiminnon historia ja määritelmä

Viimeisen reilun sadan vuoden aikana henkilöstötoiminto on ollut jatkuvan kehityksen ja muutoksen kourissa. Siihen on myös liitetty yhä enemmän erilaisia vastuita. Teollisen aikakauden synnyn yhteydessä alkunsa saivat myös ensimmäiset ammattiyhdistykset, työtä koskevan lainsäädännön kehitys sekä läpimurrot tieteellisen johtamisen ja työpsykologian alueilla. Näiden muutosvoimien myötä ensimmäiset henkilöstötoiminnot organisaatioissa syntyivät 1920-luvun aikana. Uuden toiminnon henkilöstön vastuulla oli valvoa työsuhteiden solmimista, henkilöstön hyvinvointia (taloudellinen, asuminen, lääkintä, kasvatust), palkanmuodostusta, turvallisuutta, koulutusta ja terveyttä. (Jamrog & Overholt 2004.)

1900-luvun alussa keskitetyn henkilöstötoiminnon synnyn rinnalla heräsi myös keskustelu tieteellisen henkilöstöjohtamisen käytänteistä. Tämän uuden lähestymistavan kantaisänä toimi Frederick Winslow Taylor, joka uskoi, että tutkijoiden laboratorioissaan hyödyntämiä käytänteitä voitaisiin hyödyntää työpaikoilla myös yleisesti työnjohtajien toimesta. Taylor osoitti oman aikansa työnjohtajavetoisen henkilöstötoiminnon tehottomuuden ja ehdotti kolmea keskeistä käytäntöä, jotka muodostivat modernin henkilöstöammatin perusteet. Taylor uskoi, että työtehtäviin valittavat henkilöt tulisi valita mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti huomioiden näiden fyysiset ja psyykkiset kyvykkyydet, joten ylipätevät henkilöt tulisi jättää valitsematta. Henkilöstöä tulisi kouluttaa tarkoin, jotta he suoriutuvat työtehtävistä niin kuin oli määrätty ja samalla huolehtia, ettei työntekijöiden terveys ole uhattuna. Työntekijöitä tulisi myös ohjata erilaisin kannustimin noudattamaan tarkoin laadittuja toimintamalleja. (Jamrog & Overholt 2004.)

Vosburghin (2007) mukaan henkilöstötoiminnon historiallinen kehitys ja tekemisen painopiste on tapahtunut reaktiivisesti suhteessa toimintaympäristön muutoksiin. Taloudellisen kasvun aikoina henkilöstötoiminnolta on odotettu luovia ratkaisuja rekrytointitarpeiden tyydyttämiseksi, vaihtuvuuden alen-

tamiseksi ja palkitsemisstrategioiden luomiseksi. Laskusuhdanteissa henkilöstötoimintoa on taas haastettu luomaan ratkaisuja uudelleenjärjestelyiden tukemisessa, henkilöstömäärän vähentämisessä ja henkilöstön uudelleensijoituksissa. Uusimmat odotukset kohdistuvat yritysfuusioiden ja -kauppojen tukemiseen. Vosburghin (2007) mukaan henkilöstötoiminto on tyypillisesti toiminut reagoimalla muuttuviin liiketoimintahaasteisiin, ja vain harvoin itsenäisesti ennakoinut tulevia haasteita sekä proaktiivisesti ehdottanut näihin ratkaisuja. Henkilöstötoiminnon tämänhetkisessä muutoksessa tarvitaan niin tiedollista kuin strategista kyvykkyyttä visioida henkilöstötoiminnon tulevaisuuden roolia, mutta myös luonteen lujuuutta johtaa ja toimia uudessa roolissa.

Vosburgh (2007) havainnollistaa henkilöstötoiminnon reaktiivisuutta suhteessa liiketoiminnan ja toimintaympäristön haasteisiin (taulukko 1).

TAULUKKO 1 Henkilöstötoiminnon reaktiivisuus muutoksessa (Vosburgh 2007)

Vuosikymmen	Toimintaympäristön ja liiketoiminnan realiteetit	Henkilöstötoiminnon kohtaamat haasteet / painopisteet
Ennen 1900	Pienyrityksiä ja ammattikuntia	Henkilöstöön liittyvät asiat kuuluivat omistajalle
1900	Teollinen vallankumous	Ihmiset koettiin keskenään vaihtokelpoisiksi osana koneistoa
1920	Virkamieskunnat, ensimmäinen maailmansota	Työntekijöiden oikeudet ja viralliset toimintamallit
1940	Tieteellinen johtaminen, toinen maailmansota	Tehokkuuden asiantuntijat ja entistä kehittyneemmät HR:n toimintamallit
1960	Kansalaisyhteiskunta ja määrittämismukaisuus	Lain noudattamisen valvonta ja raportointi, "toimintaperiaatteiden käyttäjä"
1980	Ihmissuhdekoulukunta, tieto-/palvelutalous, yritysfuusiot ja -hankinnat	Merkityksellisyys nopeasti muuttuvassa maailmassa, motivaatio ja ihmissuhdeteorioiden runsaus
2000	Modernit organisaatiot	Paljon muutoksia operatiivisten tehtävien ulkoistuksessa/keskittyessä ja strategisen muutoksumppanin roolin täsmennyessä
2010	Globaali talous ja internet-pohjaiset / verkottuneet teknologiat	Yhä kehittyvä rooli, huomio huippuosaajissa, kyvykkyydessä, kulttuurissa ja konsultatiivisessa osaamisessa. HR tulee haastetuksi, jotta kykenisi toimimaan organisaation sisäisen konsultin roolissa.

Perinteisesti henkilöstötoiminnolla, henkilöstöhallinnolla, henkilöstötoimella tai HR:llä tarkoitetaan nykyään yrityksen toimintoa, joka on vastuussa rekrytoinnista, henkilöstön kehittämisestä sekä henkilöstövoimavarojen hallinnoinnista. Näiden lisäksi henkilöstötoiminnon vastuulla on usein henkilöstön valintamethodit, arvioinnit, kouluttaminen, tiimityö, kommunikointi, valtuuttaminen, suoritusperusteinen palkitseminen sekä turvallisuus. (Wall & Wood 2005.) Suurimman osan historiastaan henkilöstötoiminto onkin keskittynyt näihin hallinnolli-

siin tehtäviin (Lawler & Mohrman 2003.) Bersin (2015) puolestaan toteaa, että viimeisen reilun kymmenen vuoden aikana keskustelu henkilöstötoiminnon kanssa on pysynyt vahvasti keskittyneenä operatiiviseen raportointiin sekä keskenään yhteensopimattomien HR-järjestelmien aiheuttamien sotkujen selvittämiseen. Boudreau ja Ramstad (2008, 25-26) kiteyttävät henkilöstötoiminnon tehtävänkuvan seuraavasti:

Henkilöstötoiminnon tehtävä on toimia organisaation arvostettuna liiketoimintakumppanina ja tukea organisaatiota sen tavoitteiden saavuttamisessa tuottamalla korkealaatuisia palveluita, jotka auttavat organisaation tärkeimmän voimavaran, sen ihmisten, johtamisessa ja hallinnassa.

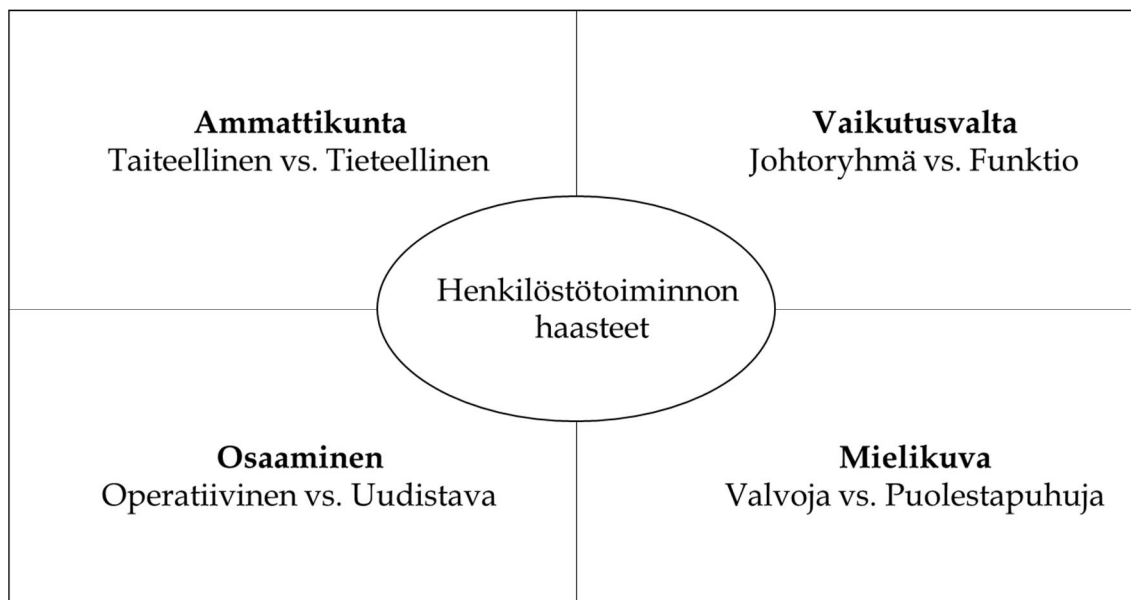
Määrittelyn arvolupaus korkealaatuisten palveluiden tuottamisesta asiakkaille tarkoittaa lähinnä palveluiden tuottamista sisäisille asiakkaille. Ongelmallista määrittelyssä on olettaus, että asiakkaat tietävät, mitä haluavat ja tarvitsevat. Perinteisestä painopistealueistaan irtaantuakseen henkilöstötoiminnon on laajennuttava palveluiden tuottamisesta päätöksenteon tukemiseen. (Boudreau & Ramstad 2008, 25-26.) Tällöin henkilöstötoiminnon tehtävämäärittely on Boudreaun ja Ramstadin (2008, 25-26) mukaan seuraava:

Henkilöstötoiminnon tehtävä on kasvattaa organisaation menestystä parantamalla niitä päätöksiä, jotka riippuvat ihmisistä tai vaikuttavat heihin.

Henkilöstötoiminnon tehtäviä listatessa mennäänkin usein pieleen tarkastellessa, mitä henkilöstötoiminto tekee, eikä mitä se tuottaa ja synnyttää. Tehtävien listaamista tärkeämpää onkin, mitä tuloksia, lopputulemia ja takeita henkilöstötoiminto saa aikaiseksi. (Ulrich 1997, 7.) Näin ollen tutkimuksessamme pidämme jälkimmäistä määritelmää parempana, koska se tukee päätöksentekoa. Esimerkkinä mielestämme voidaan tarkastella perinteistä uuden työntekijän perehdytysprosessia. Perinteisesti kapeasta henkilöstötoiminnon näkökulmasta tarkasteltuna perehdytysprosessi on saatettu mieltää sarjaksi tehtäviä, jotka tulee hoitaa mahdollisimman kustannustehokkaasti prosessin aikana. Menestystä arvioivana ja toimintaa ohjaavana mittarina on perehdytyksen kustannustehokkuus. Ulrichin (1997) ehdottaman lopputuleman kautta asiaa tulisikin tarkastella laajemmin liiketoiminnalle tuotetun arvon näkökulmasta, eli miten perehdytysprosessia optimoimalla ja siihen investoimalla uusi työntekijä saadaan mahdollisimman nopeasti tuottavaksi. Toimintaa ohjaavana mittarina voisi tällöin olla pelkän tehokkuuden rinnalla uusien työntekijöiden mahdollisimman nopea tuottavuuden mahdollistaminen.

## 2.2 Henkilöstötoiminnon haasteet

Vosburgh (2007) jäsentää henkilöstötoiminnon haasteita neljään eri luokkaan (kuvio 1).



KUVIO 1 Henkilöstötoiminnon haasteet (Vosburgh 2007)

Vosburgh (2007) kuvaa ensiksi ammattikuntaan liittyviä haasteita. Verrattuna esimerkiksi taloushallintoon, HR-työ ammattikuntana ei perustu yhtä tarkkoihin lainsäädännöllisesti määriteltyihin prosesseihin ja raportointikäytäntöihin, vaan ammattikunnan sisällä on paljon vaihtelua työn laadun ja sen kattavuuden suhteen. Osin tästä syystä HR-ammattikunnan työn mielletään olevan enemmän epämuodollista kuin formaalia faktoihin ja tietoon perustuvaa. Taloushallinto on kyennyt laajentamaan rooliaan kohti strategista päätöksentekoa tukevaa positiota systematisoimalla operatiivisen toimintansa. Esimerkkinä tällaisista päätöksentekoa tukevista laskennan malleista voidaan mainita investointien kohdalla sijoitetun pääoman tuoton ROI-laskelmia, jotka auttavat johtoa arvioimaan investointipäätöksiä ja niihin vaikuttavia tekijöitä. Toki henkilöstötoiminto on kyennyt tehostamaan omia operatiivisia käytänteitään. Sen sijaan se ei ole kyennyt kehittämään omaan vastuualueeseensa muuttujiin, kuten esimerkiksi henkilöstöön, liittyviä strategista päätöksentekoa tukevia mallinnuksia.

Toiseksi henkilöstötoiminnon vaikutusvalta johtoryhmässä ei edelleenkään ole yhtenäinen: HR raportoi suoraan toimitusjohtajalle vain 52 prosentissa organisaatioista. Johtoryhmät eroavat myös siinä, kuinka laajasti henkilöstötoiminto on mukana organisaation strategisissa asioissa ja näihin liittyvässä päätöksenteossa. Lisäksi laajemmin tarkasteltuna henkilöstötoiminnon rooli or-

ganisaatioissa on hajanainen ja henkilöstötoiminnolle annetut vastuut eroavat organisaatioiden välillä riippuen toimialasta, maantieteellisestä sijainnista ja toimitusjohtajan näkemyksestä henkilöstöhallinnolta odotettavasta panoksesta. (Vosburgh 2007.)

Kolmanneksi haasteet liittyvät osaamisen kehittämiseen henkilöstötoiminnon läpikäymän muutoksen kautta tarkasteltuna. Henkilöstötoiminnon operatiivisen roolin osaamisvaatimukset eroavat merkittävästi strategisen muutoksumppanin osaamisvaatimuksista. Näin ollen henkilöstötoiminnon henkilöstön osaamisen tulee kasvaa ja kehittyä henkilöstötoiminnon roolimutokset huomioiden. Ajatus hallinnollisten tehtävien loppumisesta palveluiden ulkoistusten tai kehittyneiden itsepalvelujärjestelmien myötä voi olla pelottava monelle HR-ammattilaiselle. Tässä muutoksessa kaikkien henkilöiden mielenkiinnon kohteet ja vaatimukset osaamisen kehittämiseksi eivät välttämättä kohtaa uuden roolin edellytysten kanssa. (Vosburgh 2007.)

Neljäntenä haasteena Vosburgh (2007) nostaa esiin edelleen vahvana elävän mielikuvan henkilöstötoiminnon roolista byrokraattisena erilaisten käytänteiden valvojana. Toki henkilöstötoiminnon rooliin kuuluu puolustaa määräysten ja säädösten mukaista toimintaa organisaatioissa, mutta roolin ei tule rajoittua vain tähän.

## 2.3 Henkilöstötoiminto strategisena liiketoimintakumppanina

Henkilöstötoiminnon strategista roolia on esitetty jopa elinehtona HR-ammattikunnalle (Kreissl, Lutz & Giusto 2008.) Kehittyneen teknologian ansiosta useat hallinnollisista tehtävistä voidaan siirtää kokonaan, osittain tai ainakin tehostaa niitä älykkäillä tietoteknisillä ratkaisuilla. Henkilöstötoiminnon hallinnollista ja suorittavaa työtä automatisoivien tietoteknisten ratkaisujen lisäksi tehtäväosa-alueita voidaan ulkoistaa ulkoisille palveluntarjoajille tai siirtää esimiesten hoidettavaksi. Edellä kuvatut muutokset yhdistettynä nopeasti kehittyvään liiketoimintaympäristöön ja modernien organisaatioiden kompleksisyyteen, ovat saaneet tutkijat esittämään henkilöstötoiminnon roolin uudelleenmäärittystä (Ulrich 1997; Lawler & Mohrman 2003; Kreissl et al. 2008.) Kirjallisuudessa ja aiemmissa tutkimuksissa on jo pitkään esitetty, että henkilöstötoiminnon roolin organisaatioissa tulisi olla operatiivisen toiminnan hallinnoinnin sijaan strateginen liiketoimintakumppani (Miles & Snow 1984, Ulrich 1997, 79; Novicevic & Harvey 2001; Lawler & Mohrman 2003; Vosburgh 2007; Cappelli 2015; HBR 2015a; HBR 2015b.) Vaikka aihe on ollut esillä jo useamman vuosikymmenen ajan, henkilöstötoimintoa ei kuitenkaan vielä nähdä johdon strategisena liiketoimintakumppanina. Yksi merkittävä syy tähän on henkilöstötoiminnon kykenemättömyys hyödyntää dataa ja analytiikkaa sekä sitä kautta kykenemättömyys tehdä datapohjaisia päätöksiä. (Lawler, Levenson & Boudreau 2004.)

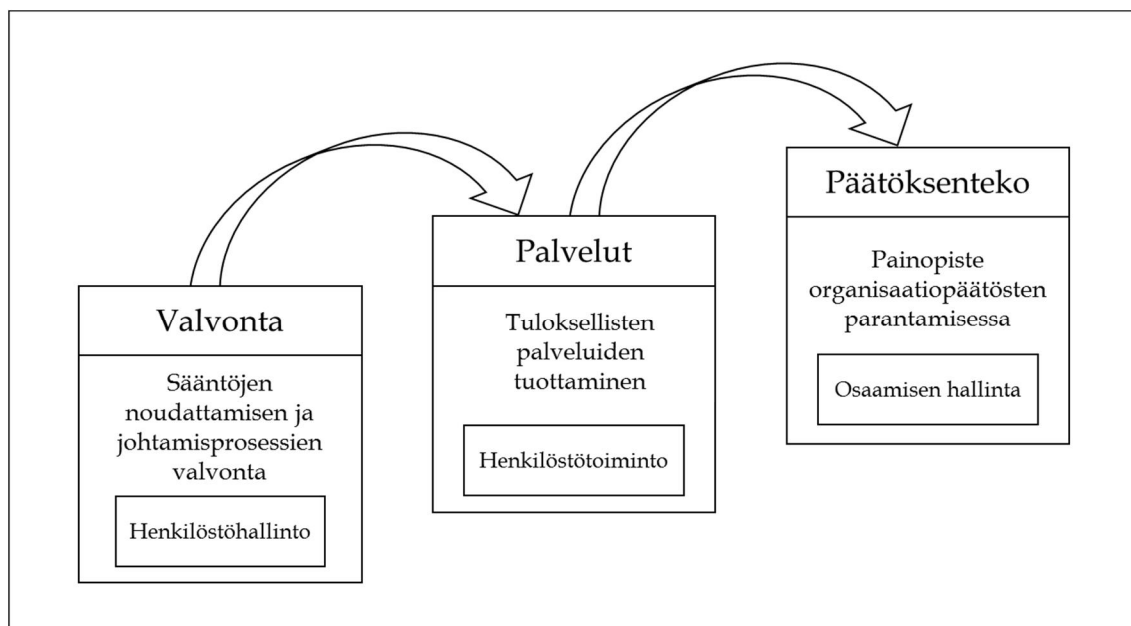
Tutkimusta strategisesta henkilöstöjohtamisesta on tehty jo pitkään ja laajasti. Tutkijat Lengnick-Hall M., Lengnick-Hall C., Andrade ja Drake (2009) ovat

jäsentäneet strategisen henkilöstöjohtamisen kirjallisuutta viimeiseltä 30 vuodelta ja kategorisoineet tutkimussuunnat seitsemän pääteeman alle: ensimmäinen pääteema on kontingenssiin liittyvien näkökulmien ja yhteensopivuuden selittäminen, eli tunnistaa keinoja yhdistää strategisia tavoitteita ja näihin sopivia HR-käytänteitä. Toisena puolestaan on huomion kohdentaminen henkilöstön hallinnoinnista kykyyn myötävaikuttaa strategiaan ja strategisiin tavoitteisiin. Kolmas pääteema on kyky täsmentää HR-järjestelmän yksittäisiä osalualueita ja rakennetta. Neljänneksi pääteemaksi tutkijat jäsentävät strategisen henkilöstöjohtamisen laajentamisen yli yksikkö-, organisaatio- ja sidosryhmärajojen. Viides pääteema on puolestaan kyky toimeenpanna käytänteitä ja strategisia tavoitteita. Kuudes pääteema on taas strategisen henkilöstöjohtamisen tulosten mittaaminen, ja viimeinen pääteema on metodologisten ongelmien arviointi.

Strategista henkilöstöjohtamisen kirjallisuutta kohtaan on myös esitetty kritiikkiä. Itse strategia -liitettä on paikoin käytetty melko vapaamuotoisesti eri HR-terminologian ja käytänteiden yhteydessä, jolla on mahdollisesti pyritty puhuttelemaan ylintä johtoa. Usein pohjimmaisena tavoitteena näissä tutkimuksissa on ollut linkittää henkilöstötoiminnon käytänteet liiketoimintatuloksiin, jolloin koko strategia-liitteen käyttäminen on turhaa. Käsitteenä strategia on monitahoinen ja strategisen henkilöstöjohtamisen kirjallisuus aiheuttaa turhaa sekaannusta siinä, kun nämä eivät selkeästi määrittele, mihin strategisuu-della viitataan. (Chadwick & Cappelli 2011.)

Esimerkiksi Truss ja Gratton (1994) ovat määritelleet strategisen henkilöstötoiminnon prosessia. He tarkastelevat sitä seuraavista näkökulmista: ulkoinen toimintaympäristö, liiketoimintastrategia, sisäinen organisaatiokonteksti, henkilöstöstrategia ja yksilöllisten käytänteiden huomiointi sekä tavoiteltavat lopputulokset. Ulkoinen toimintaympäristö tarjoaa mahdollisuuksia ja rajoitteita HR-käytänteille. Liiketoimintastrategian tavoitteet vaikuttavat HR-käytänteisiin ja ovat niistä riippuvaisia. HR-käytänteitä, mukaan lukien kulttuuri ja struktuurit, sovelletaan sisäisessä organisaatiokontekstissa. Wright ja McMahan (1992) ehdottivat puolestaan strategisen henkilöstöjohtamisen määritelmäksi seuraavaa: se on malli suunnitelluista henkilöstöjohtamisen käytänteistä ja toimista, joiden tarkoitus on mahdollistaa organisaation tavoitteiden saavuttaminen.

Kirjallisuudessa usein kirjoitetaan henkilöstöammattilaisten roolin muutoksesta sellaisiin rooleihin kuten strateginen liiketoimintakumppani, organisaatioarkkitehti tai inhimillisen pääoman muutoskonsultti. Yleinen käsitys näyttää olevan, että henkilöstöammattilaiset ovat merkityksettömiä, ajastaan jäljessä tai ulkoistettuja, mikäli he eivät toimi edellä mainituissa rooleissa. Nämä roolit ovat toki tärkeitä, mutta historiaan nojaten voidaan todeta, että vakiintuneet ammattikunnat pikemminkin laajentavat rooliaan kuin, että ne jättäisivät niistä jotakin pois. Esimerkkinä roolin laajentumisesta toimii taloushallinnon synty, jolloin kaikkien kirjanpitäjien ei tarvinnut edetä kontrollereiksi tai analyytikoiksi. Näin ollen henkilöstötoimintoon liittyvän ajattelumallin tulisi myös laajentua (kuvio 2). (Boudreau & Ramstad 2008, 42-43.)



KUVIO 2 Henkilöstötoimintoon liittyvän ajattelumallin laajentuminen (Boudreau & Ramstad 2008, 43)

Ajattelumallin laajentumista kuvattaessa (kuvio 2) valvonta kuvastaa henkilöstötoiminnon kohdalla henkilöstöhallinnollista valvontaroolia. Valvonnalla tarkoitetaan erilaisten määräysten, kuten lainsäädännön ja kansainvälisten työstandardien noudattamista, mikä tulee aina olemaan tärkeää henkilöstötoiminnon tehtävissä. Valvonnasta henkilöstötoiminnon rooli laajenee palveluihin: asiantuntevien henkilöstöpalveluiden tärkeitä osa-alueita ovat muun muassa palkitseminen, seuraajasuunnittelu sekä henkilöstövalintojen ja koulutusten tuottaminen. Palveluiden tuottamiseen tulee kuitenkin lisätä päätöksentekotiede, joka tarjoaa sekä toiminnon ulko- että sisäpuolelle viitekehyksiä parempien päätösten tekemiseen. Viitekehyksiin tulee omaksua periaatteet, jotka ovat määritelleet kirjanpidon ja rahoituksen kehittymisen vahvoiksi päätöksentekoa tukeviksi toiminnoiksi. Taloushallinnon kohdalla vastaava muutos on tarkoittanut roolin laajentumista sääntöjen ja lakien varmistamisesta oikea-aikaisen ja tarkan kirjanpito palvelun tarjoamiseen. (Boudreau & Ramstad 2008, 42-44.) Taloushallinnon päätöksenteon viitekehuksesta hyvä esimerkki on 1900-luvun alussa luotu DuPontin malli. Se hyödyntää dataa kirjanpito prosessista ja tarjoaa viitekehysten rahoituspääoman kohdentamiseksi samalla monipuolista perinteisiä kirjanpidon mittareita, jotka tarkastelevat usein kapeasti vain pelkkää tulosta. DuPontin malli osoitti, että liiketoimintayksiköt, joilla on alempi voittomarginaali, voivat saada suuremman pääoman tuoton ja että yksiköt voisivat parantaa pääoman tuottoa ilman voittomarginaalin kasvattamista. Varojen kohdentaminen korkeimman sijoitetun pääoman alueelle korkeimman tuloksen sijaan paljastui loistavaksi tavaksi hyödyntää rahoituspääomaa päätöksenteossa. (Boudreau & Ramstad 2002, 6.)

Henkilöstötoiminnon ajankäyttöä on tarkasteltu Lawlerin ja Boudreaun (2015) tutkimuksessa (taulukko 2). Tutkimuksessa henkilöstötoiminnon ammat-

tilaiset arvioivat ajankäyttönsä jakautumista hallinnollisten ja strategisten tehtäviensä välillä. HR-ammattilaiset arvioivat muistinsa mukaan ajankäytön jakautumisen tasoa 5-7 vuotta aiemmin ja silloisella tutkimushetkellä.

TAULUKKO 2 Henkilöstöammattilaisten arvioima oma ajankäyttö (Lawler & Boudreau 2015)

% ajankäytöstä	5-7 vuotta sitten	Tällä hetkellä (2013)
Rekisterien ylläpitäminen: Henkilöstötietojen kerääminen, seuraaminen ja ylläpitäminen	26,8	15,2
Tarkastukset ja valvonta: Sisäisten toimintaohjeiden, säännösten sekä lainmukaisien ja ammattiyhdistysten vaatimusten noudattamisen varmistaminen	17,2	13,0
Henkilöstöpalveluiden tuottaminen: Henkilöstökäytäntöjen ja -palveluiden toteuttamisessa ja hallinnoimisessa avustaminen	28,6	25,7
Henkilöstöjärjestelmien ja -käytäntöjen kehittäminen: Henkilöstöohjelmien ja -toimintaperiaatteiden ja tukijärjestelmien suunnitteleminen	13,2	19,0
Strategisena liiketoimintakumppanina toimiminen: Johtoryhmän toimintaan, strategiseen henkilöstösuunnitteluun, organisaatiosuunnitteluun ja strategisiin muutoksiin osallistuminen	14,2	27,1

Lawlerin ja Boudreaun tutkimuksen (2015) tulokset osoittavat, että aikaa käytettiin enemmän strategisiin tehtäviin hallinnollisten tehtävien sijaan (taulukko 2). Samassa tutkimuksessa selvitettiin kuitenkin henkilöstöammattilaisten todellista ajankäyttöä ja sen muutosta vuodesta 1995 lähtien kolmen vuoden välein aina vuoteen 2013 asti (taulukko 3). (Lawler & Boudreau 2015.)

TAULUKKO 3 Henkilöstöammattilaisten todellinen ajankäyttö 1995-2014 (Lawler & Boudreau 2015)

% ajankäytöstä	1995	1998	2001	2004	2007	2010	2013
Rekisterien ylläpitäminen	15,4	16,1	14,9	13,2	15,8	13,6	15,2
Tarkastukset ja valvonta	12,2	11,2	11,4	13,3	11,6	12,5	13,0
Henkilöstöpalveluiden tuottaminen	31,3	35,0	31,3	32,0	27,8	30,4	25,7
Henkilöstöjärjestelmien ja -käytäntöjen kehittäminen	18,6	19,2	19,3	18,1	19,2	16,7	19,0
Strategisena liiketoimintakumppanina toimiminen	22,0	20,3	23,2	23,5	25,6	26,8	27,1



Lawlerin ja Boudreaun (2015) tutkimuksen perusteella voidaan havaita, ettei HR-ammattilaisten todellisen ajan käytön suhde strategisten ja hallinnollisten tehtävien välillä ollut muuttunut vuosien 1995-2013 aikana juuri lainkaan (taulukko 3). Tutkijoiden mukaan tulos on hälyttävä, sillä liike-elämä on muuttunut paljon vuodesta 1995. Toki henkilöstötoiminnon tehtävät ovat muuttuneet 1990-luvun puolivälistä, mutta tutkijat toteavat HR-ammattilaisten syyllistyvän turhan toiveikkaaseen ajatteluun ja valikoivaan muistiin. Toisaalta taas tutkimustuloksiin saattaa vaikuttaa HR-ammattilaisten kasvanut ymmärrys strategisen työn sisällöstä, minkä seurauksena strategiseksi työksi laskettavien tehtävien standardit ovat muuttuneet. Jos näin on, ei HR-ammattilaisten strategisen työn kasvu näy tutkimuksen tuloksissa. Tutkimus kuitenkin tällaisenaan osoittaa, että henkilöstötoiminnon ammattilaisten työn painopiste on edelleen strategisten tehtävien sijaan hallinnollisissa tehtävissä (Lawler & Boudreau 2015.) Lawler ja Mohrman (2003) havaitsivat tutkimuksessaan, että mitä enemmän henkilöstötoiminto käyttää aikaa strategisena kumppanina toimimiseen, sitä tehokkaampi se on. Vastaavasti henkilöstötoiminto oli sitä tehottomampi, mitä enemmän aikaa se käytti hallinnointiin ja kontrollointiin.

Vosburghin (2007) mukaan moni henkilöstötoiminto on perinteisesti keskittynyt järjestämään operatiiviset HR-palvelut sisäisesti ja ostanut ulkopuolisilta konsulteilta osaamista muutoshankkeisiin ja muihin strategisiin aloitteisiin sekä näiden valmisteluihin. Kilpailuedun näkökulmasta olisi kuitenkin mielekkäämpää järjestää konsultatiivinen osaaminen sisäisesti ja mahdollisesti ennemmin ulkoistaa peruspalveluiden tuotanto tähän keskittyneille ulkopuolisille toimijoille.

Strategiseksi liiketoimintakumppaniksi tulemisessa ongelmana on kuilun välillä, mitä yritysjohto toivoo ja odottaa henkilöstötoiminnon tekevän ja mitä henkilöstöammattilaiset todellisuudessa tekevät. Henkilöstötoiminnon tulisi hyödyntää dataa ja analytiikkaa päätöksenteossa nykyistä enemmän sekä puhua henkilöstöasioista liiketoiminnan termein. Yritysjohto arvioi, että suurin este datan ja analytiikan hyödyntämisessä on henkilöstötoiminnon sisällä vallitseva analytiikan ja datan käsittelemisen taidon puute. Huomioitavaa on kuitenkin, että vaikka yritysten johtajat haluaisivat henkilöstötoiminnon olevan strateginen sekä analytiikkaa ja dataa hyödyntävä, suurin osa ei ollut tehnyt mitään auttaakseen henkilöstötoimintoa pääsemään haluttuun suuntaan. (HBR 2015a.) Henkilöstötoiminnolle ei myöskään aina viestitä, mitä siltä odotetaan ja tarvitaan (Lawler & Mohrman 2003.)

Henkilöstötoiminnon halutaan olevan liiketoimintafokusoitunut, mutta henkilöstöammattilaisella on harvoin liiketoimintakokemusta. Useimmiten henkilöstöjohtajalla on HR-tausta, mutta viime aikoina henkilöstöjohtajiksi on valittu enemmän henkilöitä, joilla on kokemusta henkilöstötoiminnon ulkopuolelta, kuten talouden, rahoituksen tai analytiikan alueilta. (HBR 2015a.) Lawler ja Mohrman (2003) toteavat, että henkilöstötoiminnon ulkopuolelta on todennäköisesti palkattu HR-vastaavia heidän liiketoimintaymmärryksensä vuoksi odottaen heidän vievän henkilöstötoimintoa enemmän strategisen kumppanin suuntaan. Heidän tutkimuksensa kuitenkin yllättäen osoitti, että henkilöstötoi-

minto on todennäköisemmin strateginen kumppani, jos henkilöstöjohtajalla on HR-tausta. Syynä tälle voi olla, että HR-taustaisella on syvempi ymmärrys henkilöstötoiminnon prosesseista ja tehtävistä. Toisaalta syynä saattaa olla myös henkilöstöjohtajan siirtyminen toisesta yksiköstä henkilöstötoimintoon epäonnistuttuaan aiemman yksikön johtamisessa. Lawler ja Mohrman (2003) pohtivatkin, miksi joskus epäonnistuneet johtajat siirretään henkilöstötoimintoon ja toteavat, että näissä organisaatioissa henkilöstötoiminnon strategisen kumppanin roolin saavuttaminen on lähestulkoon mahdotonta.

Kuten aiemmassa viitattiin, ei henkilöstötoiminnon nykyinen muoto välttämättä riitä tulevaisuudessa. Henkilöstötoimeen tarvitaan liiketoimintasuuntautuneisuuden lisäksi dataa ja analytiikkaa ymmärtäviä henkilöitä. (Lawler & Mohrman 2003.) Bersinin (2015) mukaan big datan myötä henkilöstötoiminto tarvitsee data-analytikoita, mistä onkin syntynyt uusi rooli datatieteilijöille, jotka ymmärtävät informaatiotieteitä, big data -työkaluja sekä tilastotieteitä ja sen mallintamista. Bersin puhuu henkilöstöanalytiikasta, jonka hän uskoo jopa poistuvan henkilöstötoiminnon alaisuudesta tulevaisuudesta. Analytiikasta vastaava tiimi voisi olla vastuussa datan analysoinnista myynnin tuottavuuden, liikevaihdon, henkilöstön vaihtuvuuden, vahinkojen, petosten sekä asiakastytyväisyyden suhteen. Esimerkkeinä tällaisista tiimeistä toimivat korkean teknologian yritykset, jotka tietävät, mikä saa parhaimmat insinöörit vaihtamaan työpaikkaa sekä miten rakentaa palkkamalli ja ympäristö, joiden avulla saadaan parhaimmat osaajat pysymään yrityksen palveluksessa. Toisaalta taas finanssialan yritykset analysoivat, miksi tietyt henkilöt syyllistyvät petokseen sekä millainen ympäristö ja palkkausmalli myötävaikuttavat petoksen syntymiseen. Näillä esimerkeillä Bersin kuvastaa, etteivät kyseiset ongelmat koske vain henkilöstötoimintoa vaan koko liiketoimintaa. Usein ongelmat eivät ole ainoastaan henkilöstöriippuvaisia, sillä myös ympäristö vaikuttaa ihmisten toimintaan. Tämän takia analytiikkatoiminto ei voi keskittyä vain sisäisen HR-datan analysointiin, vaan se tulee liittää osaksi laajempaa liiketoiminnan analytiikkaa.

Henkilöstötoimintoa vertaillaan usein talous- ja markkinointifunktioihin, kuten tässäkin kirjallisuuskatsauksessa on jo tehty. Onkin arvioitu, että markkinointi oli vastaavanlaisen muutoksen edessä kymmenen vuotta sitten kuin henkilöstötoiminto on nyt. Tuo muutos vakiinnutti markkinoinnin päätöksenteon intuitiivisesta dataperusteiseksi. (HBR 2015a.) Useissa tutkimuksissa (Lawler & Mohrman 2003; HBR 2015a) on kuitenkin havaittu, että henkilöstötoiminnon roolin muutoksesta puhutaan ja kirjoitetaan enemmän kuin organisaatioissa ja niiden henkilöstötoiminnoissa on todellisuudessa muuttunut.

Yksi pitkään debattia herättänyt aihe liittyy siihen, pitäisikö henkilöstötoiminto organisoida keskitetysti vai hajautetusti. Nämä toiminnan organisoinnin painotukset ovat tyypillisesti vaihdelleet sykleittäin kahden ääripään välillä, sillä kumpaankin malliin liittyy hyötyjä ja haittoja. Keskitetty malli esimerkiksi mahdollistaa erikoistumisen myötä osaamisen syventämisen ja tuo prosesseihin tasalaatuisuutta ja ennustettavuutta. Se myös usein mahdollistaa skaalaetujen myötä toiminnan tehostamisen. Keskitetyn mallin haittoiksi taas mielletään toiminnan kompleksisuus, hitaus ja huono reagointikyky. Esimiehet usein moittivat keskitettyjä henkilöstötoimintoja sääntöjen valvomiseen keskittymisestä,

mikä usein vaikeuttaa muutosten ketterää toimeenpanoa, sen sijaan että nämä tukisivat liiketoiminnan tarpeita. Kun haittoja on liikaa, on luonnollista hakea vaihtoehtoja näiden ongelmien kiertämiseksi. Tällöin kuitenkin ei tulisi unohtaa niitä perusteita ja tavoitteita, jotka alun perin ovat johtaneet kyseiseen organisoitumalliin. (Coggburn 2005.)

Toinen henkilöstötoiminnon organisoitumisen osalta käytävä keskustelu on hallinnollisen ja strategisen HR-toiminnon välinen järjestäytyminen. Charan (2014) ehdotti artikkelissaan, että henkilöstötoiminto tulisi jakaa kahteen osaan, joista toinen vastaisi hallinnollisista tehtävistä ja toinen strategisista. Hallinnolliselle puolelle kuuluisivat esimerkiksi lainsäädännön vaatimat tehtävät ja palkitseminen, kun taas strategiselle puolelle henkilöstön kehittämiseen ja johtamiseen liittyvät tehtävät. Sántin (2011) näkemys henkilöstötoiminnon uudelleenorganisoinnista on samankaltainen kuin Charan (2014). Hänen mukaansa henkilöstötoiminnon toimenkuva on epäselvä sen yrittäessä tehdä vähän kaikkea, eikä henkilöstötoiminto pysty hoitamaan kaikkia sen nykyisiä tehtäviään. Sántti (2011) ehdottaa, että henkilöstötoiminnon tulee uudelleenorganisoidumalla linkittää tekeminen paremmin liiketoiminnan muun suunnittelun ja toimeenpanon kanssa.

## 2.4 Talent management

Oikeiden ihmisten löytäminen oikeisiin tehtäviin on paljon tärkeämpää kuin strategian luominen. (Jack Welch, General Electricin toimitusjohtaja 1981–2001). (Welch & Byrne 2003.)

Kuten General Electricin entinen toimitusjohtaja Jack Welch edellä totesi, henkilöstön ja osaamisen hallintaan liittyvät haasteet nykyajan työmarkkinoilla ovat jatkuvasti olleet niin tutkijoiden kuin ammatinharjoittajien keskustelun aiheena. Monet henkilöstöhallinnon operatiivisista haasteista oli saatu ratkottua ensimmäiseen maailmansotaan mennessä. Sen sijaan näihin päiviin asti on askarruttanut se, miten henkilöstöä tulisi optimaalisesti valita, kehittää ja inspiroida johtamaan suuria organisaatioita kokonaisuutena. (Cappelli & Keller 2014.)

Vosburgh (2007) mukaan henkilöstötoiminnon huomio nykypäivänä on painottunut paljon huippuosaajien ja kyvykkyyden hallinnan ympärille (taulukko 1). Cappelli ja Keller (2014) toteavat, että organisaatioiden liiketoimintaympäristön kiristyessä ja liiketoimintakriittisen osaamisen merkityksen kasvaessa on talent management (TM) nähty kokonaisvaltaisemmin osana osaamisen johtamista. Heidän mukaansa nykyaikaisen talent managementin käytäntein pyritään hakemaan ratkaisuja ja luomaan käytänteitä kolmeen keskeiseen näkökulmaan. Ensimmäinen näkökulma on avoimien työmarkkinoiden tuomat haasteet, joihin liittyvät henkilöstön sitouttamisen ongelmat ja yleisen epävarmuuden hallinta. Toisena näkökulmana on tarve luoda malleja henkilöstön urapolkujen ja toisiin työtehtäviin siirtymisiin organisaation sisällä. Kolmantena näkökulmana puolestaan on tarve tunnistaa strategisesti tärkeitä työtehtäviä

ja -rooleja, joihin panostaminen tuottaa todennäköisesti suurimman arvon. Talent managementin tavoitteet eivät niinkään ole ajan saatossa muuttuneet, mutta toimintaympäristön muutosten myötä keinot niihin pääsemiseksi ovat uudistuneet.

Vaikka talent management on käsitteenä ollut olemassa jo suhteellisen pitkään, ei termille ole yksiselitteistä määritelmää. Yksinkertaisimmillaan talent management voidaan nähdä keinona ennakoida ja varmistaa tulevat henkilöstö- ja osaamistarpeet johdetusti (Cappelli 2008.) Cappelli ja Keller (2014) ovat kirjallisuuskatsauksessaan tunnistaneeet kaksi keskeistä talent managementin määrittelyn ympärillä käytävää keskustelua. Ensimmäinen liittyy koulukunta-eroon siitä, tuleeko TM:n koskettaa koko henkilöstöä vai keskittyä vain tiettyyn osaan henkilöstöä. Toinen keskustelu liittyy huomion kohdentamiseen: tuleeko sen olla lähtöisin huippuyksilöiden tunnistamisesta vai liiketoiminnan kannalta olennaisten työtehtävien määrittelystä.

Talent managementin kohderyhmän laajuuteen liittyvässä keskustelussa ensimmäisen koulukunnan lähtökohta on, että talent management -käytänteiden tulisi koskettaa kaikkia organisaatiossa työskenteleviä henkilöitä. Kaikilla on siis vahvuuksia ja osaamista, jotka voivat tuottaa lisäarvoa organisaatiolle. Tämä kaikkia henkilöitä koskettava lähestymistapa on verrattain tuore, ja siihen liitetään muita henkilöstön tasavertaiseen kohteluun liittyviä konsepteja. Toisessa koulukunnassa puolestaan lähdetään siitä, että organisaatioissa on lisäarvon tuoton näkökulmasta eriarvoisia työtehtäviä ja työrooleja. Tämä talent managementin kohderyhmää rajaava koulukunta on linjassa strategiakirjallisuuden resurssien optimoinnin teorioiden kanssa ja on tätä nykyä hallitsevassa asemassa aihetta käsittelevässä akateemisessa keskustelussa. Käytännön työn näkökulmasta keskeinen ero koulukuntien välillä tulee rajallisten resurssien kohdentamisesta mahdollisimman tehokkaasti. Huomioitavana on, tuleeko organisaation investoida tasavertaisesti kaikkiin työntekijöihin vai kohdentaa investoinnit rajatumminkin tiettyihin yksilöihin tai työrooleihin. (Cappelli & Keller 2014.)

Edellä kuvattuun koulukuntadebattiin TM-käytänteiden fokuosinnista liittyy myös toinen akateemisen keskustelun aihe: aloitetaanko rajaus lahjakaiden yksilöiden tunnistamisesta vai sellaisten työtehtävien ja/tai -roolien määrittelystä, jotka ovat joillain kriteereillä määriteltynä strategisia tai muuten liiketoiminnan kannalta keskeisessä asemassa (Cappelli & Keller 2014.) Yksilölähtöistä lähestymistapaa puolustavat esimerkiksi Felin ja Hesterly (2007) tutkimuksessaan, jossa osoitettiin parhaiden tietotyöläisten olevan monta kertaa arvokkaampia kuin keskivertosuoriutujien. Toisaalta Cappelli ja Keller (2014) huomauttavat, että on saatu näyttöä myös siitä, että poikkeuksellinen suorituskyky ei selity ainoastaan yksilön ominaisuuksilla, vaan siihen vaikuttavat myös muut tekijät kuten johtamisen käytänteet ja organisaation sisäiset yhteistyöverkostot. Yksilön poikkeuksellisen hyvään suorituskykyyn vaikuttaa usein myös työtehtävän laatu ja vaativuus: suurimmat erot yksilöiden välillä tulevat esiin silloin, kun kyseessä on monimutkainen työrooli. Työrooliin keskittyminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että yksilölliset erot tulisi rajata kokonaan pois, vaan sitä, että yksilöiden välisistä suorituseroista syntyvä suhteellinen arvo on pitkäl-

ti riippuvainen kyseessä olevasta työtehtävästä. Nämä havainnot ja perustelut ovat johtaneet näkemykseen, että työtehtävät olisivat tarkoituksenmukaisin lähtökohta TM-käytänteiden kohdentamiseksi.

Strategisesti merkittävien työroolien tai -tehtävien tunnistaminen vaatii myös tarkastelua. Cappellin ja Kellerin (2014) mukaan perinteisesti talent managementin on nähty kohdentuvan pääsääntöisesti vain ylimmän johdon positiioihin, joiden on oletettu olevan organisaation kokonaissuorituskyvyn kannalta kaikkein tärkeimpiä. Collings ja Mellahi (2009) lähtevät määrittelyssään liikkeelle sellaisten liiketoimintakriittisten avainpositioiden määrittelystä, joilla on suuri vaikutus organisaation strategian toteuttamisen ja kilpailukyvyn kannalta. Cappellin ja Kellerin (2014) mukaan työvoiman moninaistumista käsittelevä kirjallisuus on nostanut esiin näkökulman, jonka mukaan strategisesti tärkeät työtehtävät voivat sijaita missä tahansa organisaatiota riippuen organisaation strategisista kyvykkyyksistä. Tämä varsin tuore oivallus siitä, että strategisesti tärkeät työtehtävät voivat sijaita muualla kuin ylimmässä johdossa, on herättänyt kiinnostusta kilpailla sekä parhaista osaajista että parhailla osaajilla sellaisissa työtehtävissä, jotka ovat aiemmin jääneet vaille huomiota. Tämä näkökulma huomioiden strategisiksi työtehtäviksi voidaan nähdä esimerkiksi musiikin tuottajat levy-yhtiöissä, kadunlakaisijat Disneylandissä tai kassatyöntekijät Costco-vähittäiskaupoissa.

Cappelli (2008) kritisoi perinteisiä TM-käytänteitä aikansa eläneiksi. Hänen mukaansa osaamistarpeiden täyttämiseksi organisaatioilla on perinteisesti ollut kaksi lähestymistapaa: ulkoinen rekrytointi tai nykyisten henkilöiden proaktiivinen ja suunnitelmallinen kehittäminen vastaamaan tulevaisuuden tarpeita. Kompleksisessa, vaikeasti ennustettavassa ja nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä pitkäjänteiseen suunnitelmallisuuteen ja perinteiseen osaamisen kehittämiseen tukeutuvat TM-käytänteet voivat osoittautua liian hitaiksi ja joustamattomiksi. Toisaalta puhtaasti ulkoiseen rekrytointiin nojautuva lähestymistapa on sekin ongelmallinen muun muassa parhaista osaajista käytävän kilpailun kiristyessä ja rekrytointiin liittyvien kustannusten noustessa. Cappelli (2008) haastaa myös tarkastelemaan kriittisesti perinteistä TM-käytänteiden lähestymistapaa ja huomioimaan entistä paremmin muuttuneen toimintaympäristön asettamat vaatimukset osaamisen johtamiselle. Vertailukuvana voidaan käyttää teollista Just In Time -johtamisfilosofiaa. Samalla kun toimintaympäristön epävarmuustekijät kasvavat, tulisi perinteisiä TM-käytänteitä kehittää aiempaa ketterämmiksi ja tehokkaammiksi.

Kun TM-käytänteiden fokuksien perustelut huomioidaan, voidaan Cappellin ja Kellerin (2014) mukaan talent management määrittää koskemaan niitä käytänteitä, joilla organisaatiot vastaavat tarpeeseen täyttää strategisesti tärkeät työroolit. Talentilla tarkoitetaan niitä yksilöitä, joilla tällä hetkellä on tai joilla nähdään olevan potentiaalia myötävaikuttaa organisaation suorituskykyyn työskentelemällä strategisesti tärkeissä työtehtävissä.

Mielestämme edellä käsitellyt talent management -käytänteet eri näkökulmineen tarjoavat erinomaisen osa-alueen hyödyntää aiempaa data- ja faktalähtoisempää lähestymistapaa. Mittaamalla ja validoimalla TM-käytänteitä kyetään todennäköisesti lisäämään ymmärrystä suoriutumiseen vaikuttavista teki-

jöistä sekä optimoimaan talent managementiin tehtäviä investointeja tulokselliseksi todennettujen käytäntöjen myötä. Seuraavassa kappaleessa syvennymme nimenomaan datan ja analytiikan mahdollisuuksiin henkilöstötoiminnolle.

### 3 DATA JA NUMEROT MUUTTUVAN HENKILÖSTÖTOIMINNON TUKENA

Digitalisoitumisen leviämisen myötä tuotetun datan, niin määrällisen kuin laadullisen, määrä kasvaa räjähdysmäisesti. Perinteisesti henkilöstötoiminnot eivät ole tottuneet toimimaan kovin dataorientoituneesti ja monia merkittäviäkin päätöksiä on saatettu tehdä datan puuttuessa pitkälti uskomusten varassa. Operatiivisen mittaamisen ohella henkilöstöhallinnolle oman haasteensa asettavat vaikeasti kvantifioitavat asiat, kuten yksilön suorituksen mittaaminen. Kun monipuolista dataa kertyy riittävästi, on mahdollista jalostaa näkemyksiä sekä lisätä ymmärrystä mielenkiinnon kohteena olevista ilmiöistä algoritmien ja analytiikan keinoin. Syy-seuraussuhteiden mallintaminen edellyttää kuitenkin yksinkertaisen mittaamisen ja kaavojen rinnalla loogisten viitekehysten hallintaa pelkkien korrelaatioiden osoittamisen sijaan.

#### 3.1 Mittaaminen ja mittaristot henkilöstötoiminnossa

On paljon hyödyllisempää saada suurpiirteinen vastaus oikeaan kysymykseen, joka on usein epätasällinen, kuin tarkka vastaus väärään kysymykseen, joka voidaan aina asettaa täsmällisesti. John W. Tukey, matemaatikko 1962. (Rasmussen & Ulrich 2015.)

Tukeyn huomio on edelleen relevantti, sillä ennennäkemätön huomion kasvu organisaatioiden henkilöstöpääomaa kohtaan on johtanut myös henkilöstöä koskevaan datan ja erilaisten mittaus- ja arviointikäytänteiden kehityksen kasvuun. Tätä kehitystrendiä on tukenut HR-järjestelmien kehitys, joka on tehnyt datan keruusta ja hallinnoinnista entistä nopeampaa ja kustannustehokkaampaa. Tämä kehitystrendi tuo mukanaan myös omat riskinsä, mikäli henkilöstötoiminnolla ei ole datan analysointia ja päätöksentekoa tukevia viitekehyyksiä käytössään. (Boudreau & Ramstad 2002.) Valtaviin datamääriin perustuvat, tarkatkaan analyysit eivät tuota paljoa käytännön arvoa, mikäli ne eivät vastaa oikeisiin kysymyksiin (Rasmussen & Ulrich 2015.) HR-mittaristojen tulisi systemaattisesti linkittyä organisaation strategisiin päämääriin sekä tarjota keinoja validoida "organisaation teoriaa", joka koostuu henkilöstön ja organisaation suorituskyvyn välisestä yhteydestä (Boudreau ja Ramstad 1998.)

Strategisen liiketoimintakumppanin roolin saavuttamiseksi tutkijat ovat suosittaneet henkilöstötoiminnolle analyttistä ja datapohjaista lähestymistapaa tehdä päätöksiä. Päätöksenteon tueksi henkilöstötoiminto tarvitsee mittareita ja loogisia viitekehyyksiä. (Lawler et al. 2004.) Organisaatioilla on ainakin kolme keskeistä kilpailukenttää: kilpailu pääomamarkkinoilla, kilpailu asiakas- ja tuotenäkökulmasta sekä kilpailu huippuosaajista. Jokaiseen näkökulmaan on liitettävissä suuri määrä mittaristoja ja numeerista dataa. Siinä missä taloushallin-

nolla sekä myynnillä ja markkinoinnilla on päätöksentekoa tukevia tieteellisiä malleja numeerisen datan analysoimiseksi ja tulkitsemiseksi, puuttuu henkilöstötoiminnolta selkeä viitekehys ohjaamaan dataan perustuvaa päätöksentekoa. Henkilöstötoiminnolla on toki käytössään dataa, mutta usein ne jäävät irralliseksi mittareiksi. (Boudreau & Ramstad 2002.)

Tyypillisesti perinteiset HR-mittarit voidaan jakaa kolmeen luokkaan: tehokkuuden, tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden mittareihin. Tehokkuuden mittareiden tuloksia on helppointa kerätä ja sillä saadaan osoitettua, kuinka hyvin henkilöstötoiminto suoriutuu perustason hallinnollisista töistä. Tehokkuuden mittarit pitävät sisällään tuottavuus- ja kustannusmittarit. Esimerkkinä tällaisista mittareista ovat muun muassa hinta per rekrytoitu henkilö, henkilöstöammattilaisten määrä suhteessa kokonaistyöntekijämäärään sekä hallinnollinen kustannus per työntekijä. Haasteena näissä henkilöstötoiminnon tehokkuutta osoittavissa mittareissa on niiden rajoittuneisuus ja se, etteivät ne osoita palvelun laatua tai henkilöstötoiminnon palveluiden vaikutusta organisaation tuloksellisuuteen. (Lawler et al. 2004.) Tehokkuutta kuvaavien HR-mittareiden analysointi yhdessä taloudellisten mittareiden kanssa on helppoa, mutta tutkijat Boudreau ja Ramstad (1998) muistuttavat, että pelkkä korrelaatioiden osoittaminen ei vielä todista syy-seuraussuhteita. Lawler et al. (2004) mukaan seuraavan tason, tuloksellisuuden mittarit, keskittyvät mittaamaan, onko henkilöstötoiminnon käytännöillä ja toimilla saatu aikaan tavoiteltua vaikutusta. Esimerkiksi koulutusohjelmissa on henkilöstön osallistumisasteen lisäksi tarpeellista selvittää osallistujien sekä johdon kokema tyytyväisyys ja vaikutukset koulutuksen ansiosta. Vaikkakin tällaisilla tuloksellisuuden mittareilla voidaan saada uskottavuutta henkilöstötoiminnon operaatioille, eivät ne kerro operaatioiden todellisesta vaikutuksesta liiketoimintaan. Kolmannen tason mittarit puolestaan pyrkivät selvittämään henkilöstötoiminnon operaatioiden todellista vaikuttavuutta, eli HR-toimien konkreettisia vaikutuksia yrityksen kilpailuedun kasvattamiseksi. Vaikuttavuuden mittareita käytetään harvoin, sillä niiden yhteydessä tarvitaankin kehittyneempää analytiikkaa.

Center for Effective Organizations (CEO) -tutkimuslaitos selvitti yleisimmin käytetyt henkilöstömittarit (taulukko 4). Käytetyimmiksi mittareiksi paljastui henkilöstön vaihtuvuus, vapaaehtoinen irtisanoutuminen sekä keskimääräinen palkka. (Boudreau & Ramstad 2008, 265.)



TAULUKKO 4 Yleisimmät henkilöstömittarit (Boudreau &amp; Ramstad 2008, 265)

Yleisimmät henkilöstömittarit	
Henkilöstön vaihtuvuus	96%
Vapaaehtoinen irtisanoutuminen	84%
Keskimääräinen palkka	82%
Henkilöstön keski-ikä	77%
Monimuotoisuus	76%
Palkkakustannukset/kokonaiskustannukset	76%
Keskimääräinen aika työtehtävässä	75%
Työtaturmien määrä	74%
Työntekijät, joilla on vaihtuva palkkaus (%-osuus)	71%
Työntekijät, joilla on osakeoptioita (%-osuus)	71%

Yleisesti organisaatioiden käytössä oleva HR-mittaristo heijastelee operatiivista tehokkuutta huomion ollessa enemmän irrallisissa aktiviteeteissa kuin strategian kannalta olennaisissa tuloksissa (Boudreau & Ramstad 1998.) Väitettä tukee Center for Effective Organizations (CEO) -tutkimuslaitoksen tutkimus, jossa kartoitettiin henkilöstötoiminnon käyttämiä mittareita ja jaoteltiin niitä sen mukaan, mitä niillä pyrittiin selvittämään. Tutkimuksessa huomattiin, että tehokkuuden mittarit ovat organisaatioissa käytetyimpiä (taulukko 5). Huomattava havainto on myös mittareiden olemassaolon yhteys henkilöstöjohtajien strategiaan rooliin. (Boudreau & Ramstad 2008, 265.)

TAULUKKO 5 Ankkuripisteiden mittaaminen ja strateginen kumppanuus. Vastausasteikko: 1= ei käytössä tällä hetkellä, 4= käytössä tällä hetkellä. (Boudreau & Ramstad 2008, 266.)

Ankkuripiste	Tekeekö organisaationne parhaillaan seuraavia asioita:	Keski-arvo	Korrelaatio henkilöstötoiminnan strategisen roolin kanssa
Vaikutus	Kerää tietoja, jotka mittaavat henkilöstöohjelmien ja -prosessien vaikutuksia liiketoimintaan?	2,7	0,20*
Tuloksellisuus	Käyttää tulostauluja, tai tuloskortteja henkilöstötoiminnan suoritusten arviointiin?	2,9	0,31**
Tuloksellisuus	Käyttää mittareita ja analyysityökaluja ulkoistettujen henkilöstötehtävien suoritusten arviointiin ja seurantaan?	2,7	0,30**
Tuloksellisuus	Käyttää mittareita ja analyysityökaluja, jotka antavat tietoa henkilöstöohjelmien vaikutuksista henkilöstöön (kompetenssi, motivaatio, asenteet, toimintamallit, jne.)?	2,7	0,29**
Tuloksellisuus	Pystyy tekemään henkilöstöohjelmille kustannus-hyöty-analyysejä?	2,5	0,19
Tehokkuus	Kerää tietoja, jotka mittaavat henkilöstöpalveluiden tuottamiseen liittyviä kustannuksia?	3,0	0,24**
Tehokkuus	Kerää tietoja, jotka mittaavat henkilöstöpalveluiden tuottamiseen liittyviä kustannuksia?	3,0	0,24*
Tehokkuus	Vertaa analyysityökaluja ja mittareita ulkopuolisten organisaatioiden tietoihin (Esim. Saratoga, Mercer, Hewitt)?	3,0	0,11

Mittarit on jaoteltu siten, että vaikutuksen mittari on ylimpänä, tuloksellisuuden välissä ja tehokkuuden mittarit alimpana (taulukko 5). Taulukossa oleva keskiarvo kertoo mittareiden käytöstä ja mittarit, joiden keskiarvo on lähempänä neljää, ovat käytössä useimmissa organisaatioissa. Taulukosta voidaan siis tulkita, että tehokkuuden mittarit ovat kaikista käytetyimpiä. Kun kaikkien eri mittaristotasojen olemassaoloa verrattiin henkilöstötoiminnan strategisen kumppanin rooliin, huomattiin, että lähes jokaisen mittarin kohdalla on yhteys itse mittarin ja henkilöstötoiminnan voimakkaamman strategisen roolin välillä. Näin ollen mittareita tarvitaan jokaiselle alueelle, tehokkuuteen, tuloksellisuuteen ja vaikutukseen. (Boudreau & Ramstad 2008, 266-267.)

Henkilöstötoiminnolla on tarvetta kerätä mittaustietoa niin sanotuisista "pehmeistä" tai vähintäänkin abstrakteista vaikeasti kvantifioitavista asioista, joissa subjektiivisuus helposti korostuu. Kuten edellä mainittiin, perinteiset organisaatioiden käytössä olevat mittarit ovat usein yksinkertaisia tehokkuutta, henkilöstötoiminnan aktiviteetteja kuvailevia ja henkilöstötoiminnan tärkeyttä todistelevia mittaristoja. Esimerkiksi koulutuspäivien lukumäärää, niihin osallistuvien henkilöiden lukumäärää ja osallistujien reaktiopalauteita tyypillisesti

mitataan, mutta henkilötason toiminnan muutoksen ja yksikön tai organisaation suorituskyvyn välisen yhteyden todentaminen jää puutteelliseksi. Jotta henkilöstöanalytiikka ei jäisi vain kokoelmaksi irrallisia mittareita, tarvitaan sekä selkeitä teoriaviitekehyksiä että kykyä linkittää mallit organisaation strategiaan tavoitteisiin. (Boudreau & Ramstad 1998.) Rasmussenin ja Ulrichin (2015) mukaan henkilöstötoiminto keskittyy usein analyyseissään validoimaan omia sisäisiä käytänteitään, kuten esimerkiksi todentamaan koulutusohjelmien vaikuttavuutta ja arvioimaan perehdytysprosessin tehokkuutta, kun kokonaisuuden kannalta suurin lisäarvo syntyy kyvystä tuottaa näkemystä keskeisiin liiketoiminnan kehittämistä ja menestystä koskeviin päätöksiin. Kaplan ja Norton (1996) ehdottavat, että organisaation mittariston tulisi ilmentää "organisaation teoriaa", jossa mittarit toimivat teorian jatkuvana kokeiluna samalla osoittaen, milloin joko teoriaa tai lopputuloksia tulee muuttaa. Boudreaun ja Ramstadin (1998) mukaan tämä tarkoittaa, että strategisten HR-mittaristojen tulee heijastaa organisaation teoriaa linkittämällä henkilöstön ja organisatoristen tulosten välinen yhteys. Näin ollen HR-mittaristoja ei tulisi nähdä pelkkänä yksinkertaisena arviointityökaluna tai keinona perustella HR-aktiviteetteja. Sen sijaan HR-mittaristot ja henkilöstöanalytiikka edustavat organisaatioteorian operatiivista toimeenpanoa siitä, miten henkilöstö vaikuttaa organisaation menestykseen ja miten henkilöstötoiminnon tekemät investoinnit johtavat näihin tuloksiin.

Havainnollistaakseen henkilöstötoiminnon nykypäivänä käytössä olevia mittareita, Boudreau ja Ramstad (2002) ovat jäsentäneet eri näkökulmia (taulukko 6). Kahdessa oikeanpuoleisessa sarakkeessa kuvataan mittaristojen pääsääntöistä kiinnostavuutta sekä niihin liittyviä potentiaalisia rajoitteita tai oletuksia.

TAULUKKO 6 Henkilöstötoiminnon mittarit (Boudreau &amp; Ramstad 2002)

Lähestymistapa	Esimerkkimittarit	Ensisijainen kiinnostavuus	Vaikeita kysymyksiä
Henkilöstöjohtamisen operatiivinen tehokkuus	Hinta per rekrytoitu henkilö, työpaikan täyttämiseen kulunut aika, koulutuskustannukset, HR-henkilöstön suhde koko henkilöstöön.	Täsmälliset rahamääräiset laskelmat. Kustannussäästöjen logiikka on helppo liittää laskentatoimeen. Standardisointi tekee benchmarking-vertailusta helpompaa.	"Eikö ulkoistaminen leikkaisi kustannuksia entisestään?" "Tulevatko nämä kustannussäästöt työvoiman laskevan arvon hinnalla?" "Miksi meidän kustannusten tulisi olla samat kuin toimialalla yleisesti?"
HR-aktiviteetit ja "parhaiden käytäntöjen" indeksit	Henkilöstöpääoma, benchmarkit, henkilöstöpääoman indeksi.	HR-käytännöt yhdistetään tuttuihin taloudellisiin tuloksiin. Tiedot monista yrityksistä antavat uskottavuutta. Antaa ymmärtää, että on käytäntöjä tai niiden yhdistelmiä, jotka yleisesti kasvattavat tulosta, myyntiä ym.	"Mikä logiikka yhdistää näitä käytäntöjä ja niiden merkittäviä taloudellisia vaikutuksia?" "Toimivatko toisissa organisaatioissa toimeenpannut käytännöt välttämättä meillä?" "Tarkoittaako näiden käytäntöjen olemassaolo niiden hyvää implementointia?"
HR tulostaulu tai HR tuloskortti	Se, kuinka organisaatio tai HR-toiminto täyttää asiakkaiden, taloudellisten markkinoiden, operatiivisen suorituskyvyn ja oppimisen tavoitteet.	Suuri joukko HR-toimenpiteitä voidaan luokitella. "Balanced Scorecard" käsite on tuttu yritysjohdolle. Ohjelmiston avulla käyttäjät voivat kustomoida analyysijä.	"Voiko tämä tuloskortti todistaa ihmisten ja strategisten tavoitteiden välisen yhteyden?" "Mitkä numerot ja fokus pisteet ovat menestyksemme kannalta kriittisimpiä?"
Kausaaliketju	Mallit linkittävät henkilöstön asenteet, asiakaspalvelukäyttäytymisen, asiakkaiden reaktiot ja tulokset keskenään.	Hyödyllinen logiikka linkittää henkilöstön muuttujat taloudellisiin tuloksiin. Arvokkaita erilaisten data-lähteiden organisointiin ja analysointiin.	"Onko tämä paras reitti henkilöstön kyvykkyyksistä taloudellisiin tuloksiin?" "Kuinka HR-käytäntömme toimivat kokonaisuutena?" "Mitä logiikkaa voimme käyttää löytääksemme enemmän tämän kaltaisia yhteyksiä?"

Ensimmäisen rivin mittarit (taulukko 6) keskittyvät erilaisiin tehokkuutta kuvaaviin mittaristoihin. Nämä mittarit havainnollistavat usein panostulossuhdetta, kuten työtehtävien täyttämiseen kulunutta aikaa, vaihtuvuuden kustannuksia sekä palkitsemiskulujen suhdetta kokonaiskustannuksiin. Useat tämän osa-alueen mittaristoista ovat houkuttelevia, koska niiden avulla voi-

daan kytkeä HR-prosessit taloudellisiin tunnuslukuihin ja niiden avulla voidaan havainnollistaa kustannussäästöjä verrattuna esimerkiksi muihin organisaatioihin. Näitä mittareita hyödyntäen usein perustellaan HR-palveluiden ulkoistuksia ulkopuoliselle toimijalle. Tämän osa-alueen mittareiden keskeinen haaste on, etteivät ne oikeastaan edes ole HR-mittareita, vaan ennen kaikkea tehokkuutta kuvaavia suhdelukuja, joita voidaan hyödyntää lähestulkoon kaikissa toiminnoissa. Tämän seurauksena kyseiset indikaattorit jättävät helposti huomiotta esimerkiksi yksilöiden osaamis pääoman arvon. Esimerkiksi rekrytoinnin kehittäminen pelkän kustannustehokkuuden varassa voi johtaa rekrytointiaktiiviteettien vähentämiseen, joka puolestaan voi johtaa epäsovimpien henkilöiden palkkaukseen. Lopuksi kyseiset indikaattorit keskittyvät lähestulkoon täysin vain itse henkilöstötoimintoon, eivätkä juuri tue päätöksentekoa muualla organisaatiossa. (Boudreau ja Ramstad 2002.)

Toisen rivin indikaattorit (taulukko 6) mittaavat suoraan eri HR-aktiiviteettien, kuten tulosperusteisen palkitsemisen, asetetut pätevyyskriteerit täyttävän henkilövalinnan ja esimerkiksi koulutusten välistä yhteyttä taloudellisiin tunnuslukuihin, kuten voittoihin tai osake-arvon kehitykseen. Jotkut tutkimustulokset ovat osoittaneet silmiinpistävän suuria yhteyksiä tiettyjen HR-aktiiviteettien ja taloudellisten tulosten välillä, ja niitä on hyödynnetty perustellessa investointeja kyseisiin aktiiviteetteihin. Kuitenkin on syytä muistaa, että suurin osa olemassa olevasta tutkimustiedosta ei kykene todistamaan, että investoinnit kyseisiin HR-aktiiviteetteihin suoraan johtaisivat parempiin taloudellisiin tuloksiin. Näiden mittaristojen haasteena on myös se, että ne usein käyttävät vain yhtä määritelmää paikoin suurestikin vaihtelevista HR-aktiiviteeteista. Tämä saattaa osin myös selittää sen, miksi saman organisaation esimiehet saattavat raportoida HR-aktiiviteeteista epä johdonmukaisesti. Lisäksi kyseiset indikaattorit kuvaavat yksinomaan HR-aktiiviteettien määrällistä toteutumista, mutta jättävät huomiotta näiden toimeenpanon laadullisuuden. Vaikka todellinen yhteys indikaattorien välillä löytyisikin, yksinkertaisesti kopioimalla muiden parhaita käytäntöjä ei välttämättä luoda organisaatiolle strategista kilpailuetua. (Boudreau ja Ramstad 2002.)

Kolmas rivi (taulukko 6) kuvastaa erilaisia HR-tuloskortteja ja HR-tulostauluja, joiden innoittajana ovat toimineet Kaplanin ja Nortonin (1996) mallit. Niissä esitettiin taloudellisten tunnuslukujen rinnalle lisättäväksi asiakasmittarit (kuten asiakastyytyväisyys, markkinaosuus, jne.), sisäiset prosessit (kuten kiertokulku, laatu ja kustannukset) ja oppiminen sekä kasvu (järjestelmät, käytänteet ja ihmiset, jotka myötävaikuttavat kilpailuetuun). HR:n tuloskortit sisältävät mittareita, jotka on linkitetty kuhunkin neljästä näkökulmasta. Kyseinen lähestymistapa kytkee HR-mittarit houkuttelevaksi liiketoimintakonseptiksi, jonka peruseriaatteena on viestiä HR-mittareiden yhteyttä organisaation strategiaan ja taloudellisiin tavoitteisiin. Monet nykypäivän tulostauluista on rakennettu kehittyneiden it-järjestelmien varaan. Niissä eri mittareita on helppo havainnoida ja porautua tuloksiin yksityiskohtaisesti eri taustamuuttujia hyödyntäen. Tämä voi helposti johtaa tietoähkyyn ja hyvää tarkoittavat analyysit voivat loogisten viitekehysten puuttuessa ohjata kokonaisuuden kannalta väärin toimenpiteisiin. Monet henkilöstötoiminnon tuloskorsteista rajoittuvat vain

oppimisen ja kasvun näkökulmaan. Toisaalta taas neljää näkökulmaa saatetaan tarkastella HR-lähtöisesti laskemalla henkilöstötoiminnon omat talousluvut, asiakkaina tarkastellaan organisaation sisäisiä asiakkaita ja näiden tyytyväisyyttä, operatiivista tehokkuutta arvioidaan esimerkiksi eri rekrytointilähteiden tuloksellisuudella, oppimisen ja kasvun näkökulmaa esimerkiksi HR-ammattilaisten pätevyydellä. Vaikka erilaiset tulokortit kohdentavat huomion vaikutuksiin, jää näiden mittauslogiikka usein varsin pinnalliseksi. (Boudreau ja Ramstad 2002.)

Viimeinen ja neljäs rivi (taulukko 6) kuvaa kausaaliketjuanalyysijä, jotka keskittyvät mittaamaan yhteyksiä HR-ohjelmien tai yksilöllisten ominaisuuksien ja liiketoimintaprosessien tai tulosten välillä. Esimerkiksi yhdysvaltalainen vähittäiskauppaketju on dataa hyödyntäen linkittänyt asiakaspalvelijoidensa asenteet, työpaikkakäyttäytymisen, asiakaspalautteen ja kauppakohtaisen liikevaihdon. Tämä lähestymistapa tarjoaa konkreettista dataa ja viitekehukset, jotka todentavat linkityksiä yksilöiden kyvykkyyden ja liiketoimintatulosten välillä. Taulukon eri mittareista kausaaliketjuanalyysit ovat laajuudeltaan kattavimpia kuvaamaan eri linkityksiä. Näiden mittaristojen heikkous on niiden todellisuutta yksinkertaistava lähestymistapa. Mikäli löydetään yhteys esimerkiksi henkilöstön työilmapiiriin ja asiakastyytyväisyyden välillä, on kiusaus tehdä suuria investointeja ilmapiiriin parantamiseksi, vaikka jonkun rajapisteiden kohdalla muut elementit (kuten esimerkiksi työntekijöiden tuotetuntemus) voivat nousta merkityksellisemmiksi. Vaikka raja-arvon ylitettyään panostukset työilmapiiriin voivat edelleen tuottaa tulosta, kokonaisuuden kannalta arvioituna ne eivät välttämättä enää tuota kaikkein optimaalisinta tulosta. Täten ei edelleenkään voida unohtaa loogisten viitekehysten merkitystä, jotka voivat paljastaa uusia mahdollisuuksia. (Boudreau ja Ramstad 2002.)

Päätöksentekotiede tarjoaa loogisia, luotettavia, johdonmukaisia, mutta samalla myös joustavia mallinnuksia tehostamaan avainresursseja koskevia päätöksiä. Päätöksentekotiede ei suoraan kerro oikeita toimenpiteitä, vaan enemmän ohjaa, auttaa tunnistamaan ja analysoimaan dataa päätöksenteon parantamiseksi. Päätöksentekotiede kysyy avainkysymyksiä, jotka haastavat nykyiset mittarit tarjoten näin entistä mielekkäämpiä mittareita paremman päätöksenteon ja kysymystenasettelun tueksi. (Boudreau & Ramstad 2002.)

Taloushallinto tuottaa organisatorista arvoa tehostamalla ja tukemalla päätöksentekoa asioissa, jotka riippuvat tai vaikuttavat taloudellisiin resursseihin. Myynti ja markkinointitoimet tuottavat organisatorista arvoa tukemalla päätöksentekoa asioissa, jotka riippuvat tai vaikuttavat asiakkaisiin tai tuotteisiin. Näillä toiminnoilla on käytettävissään luotettavia ja loogisia viitekehyyksiä siitä, miten taloudelliset resurssit tai asiakaskunta linkittyvät organisaation menestykseen ja tukevat organisaation strategista päätöksentekoa. Monesti näitä päätöksiä tehdään lisäksi kyseisten toimintojen ulkopuolella esimiesten, johtajien, sijoittajien ja muiden sidosryhmien toimesta. Viime kädessä näitä toimintoja arvioidaan taloudellisia resursseja ja asiakkaita koskevien päätösten laadussa. Jotta henkilöstötoiminnon mittareista ja analyyseistä tulisi yhtä tärkeitä kuin taloushallinnon tai myynnin ja markkinoinnin, ne eivät voi rajautua pelkästään henkilöstötoiminnon omiin toimiin tai näiden hyötyjen esittelyyn. Saadakseen

huomiota ja merkitystä strategisessa keskustelussa, tulee henkilöstötoiminnon keskittyä tukemaan henkilöstöä koskevaa tai henkilöstöstä riippuvaa päätöksentekoa kaikkialla organisaatiossa. (Boudreau & Ramstad 2002.)

Boudreau ja Ramstad (1998) ehdottavat tutkimuksessaan (kuvio 3) mallinnettua viitekehystä yhdistämään HR-mittarit ja strategisen henkilöstötoiminnon näkökulmat.



KUVIO 3 HR-metriikka ja strategisen henkilöstötoiminnon linkittäminen (Boudreau & Ramstad 1998)

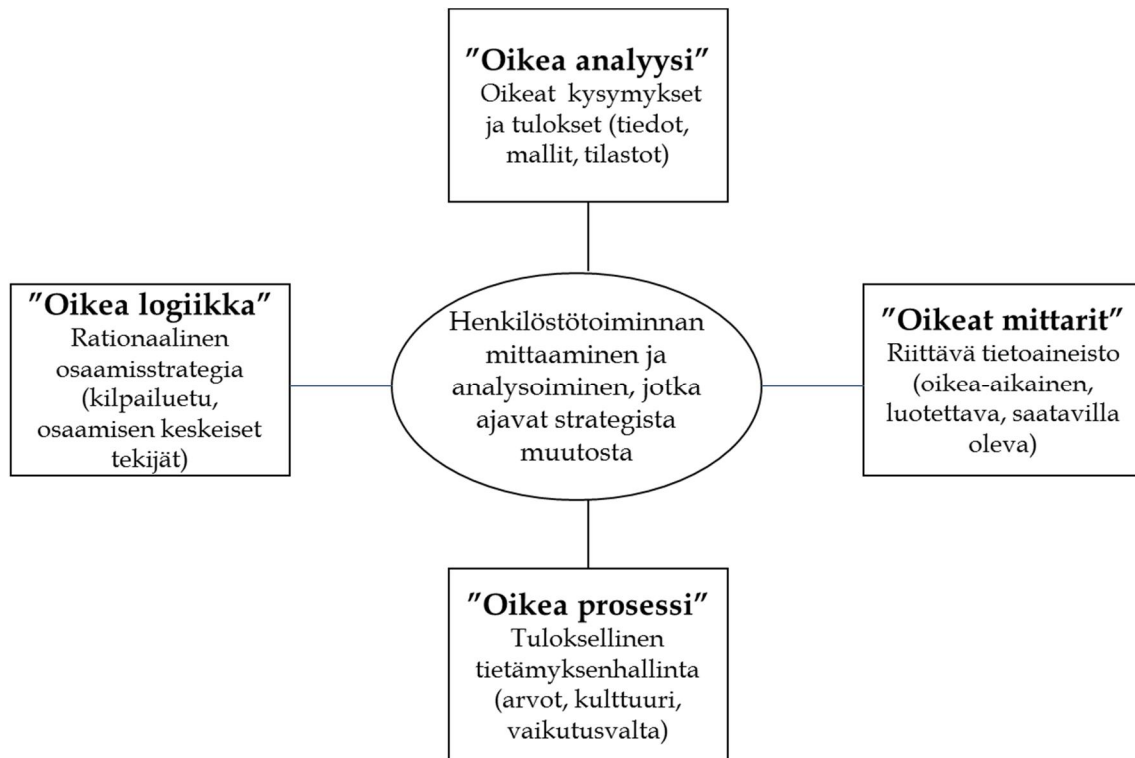
Boudreaun ja Ramstadin (1998) mukaan HR-käytännöt tulisi siis linkittää tukemaan kriittisiä henkilöstön kyvykkyksiä, suorituksen mahdollistajia ja motivaatiokeinoja. Nämä tekijät puolestaan tukevat niin kutsuttuja "totuuden hetkiä", joista tulokset syntyvät. Nämä totuuden hetket puolestaan luovat pohjan keskeisille liiketoiminnan ja organisaation avainprosesseille, kuten esimerkiksi uusien tuotteiden kehittämiseksi, markkinatiedon keräämiselle, tuotannolle sekä laadulle ja niin edelleen. Viimeisenä keskeisten prosessien tuloksekas toimeenpano johtaa arvolutausten lunastamiseen, joista esimerkkeinä ovat operatiivinen tehokkuus, tuotejohtajuus ja asiakaskeskeisyys.

Myös viitekehysten kaksi nuolta ovat olennaisia (kuvio 3). Niillä havainnollistetaan strategisen suunnittelun, mittaamisen ja toimeenpanon välistä synergiaa. Tehtäessä suunnittelua, oikeiden HR-mittareiden luonti etenee ylhäältä alaspäin organisaation arvolutausten aina henkilöstötoiminnon käytänteisiin asti. Strategian toimeenpanossa kausaalinen ketju etenee kuitenkin alhaalta ylöspäin. Yhtäläisesti HR-mittareiden suunnittelun tulisi siis lähteä liikkeelle organisaation strategisesta visiosta ja siihen liitetyistä arvolutausten,

ja tämän jälkeen jatkaa sen yksityiskohtaisempaa täsmentämistä alempien portaiden tavoiteltujen lopputulemien mukaisesti. Toimeenpantaessa HR-mittareita tulee kuitenkin huomioida linkitykset alemmilla tasoilla. On kuitenkin syytä huomioida, että HR-mittareiden vaikuttavuutta on parasta arvioida kaikilla tasoilla, koska on todennäköistä, että myös tavoitellut vaikutukset ovat läsnä kaikilla tasoilla. (Boudreau & Ramstad 1998.)

Boudreau ja Ramstad (2008, 258) käyttävät tämän päivän organisaatioiden mittausjärjestelmien vertauskuvana ihmistä, joka etsii avaimia valon läheltä, eikä pimeältä kujalta, vaikka tietää avaimien olevan siellä. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että organisaatiot mittaavat usein enemmän asioita, joihin on teknologian mahdollistavat työvälineet kuin asiaa, johon ei ole lainkaan työvälineitä. Tämä puolestaan tarkoittaa, että pimennossa olevia todellisia uusia näkemyksiä ei koskaan löydetä. Henkilöstötoimintojen ulkoistamisen lisääntyminen on pahentanut ongelmaa entisestään, koska usein ulkoistamisen mittarina käytetään tehokkuutta ja työvälineenä tietotekniikkaa. Näin ollen onkin tärkeämpää kohdistaa mahdolliset puutteelliset mittarit oikeille alueille, sillä ne saattavat antaa enemmän tietoa kuin väärille alueille kohdistetut hienot mittarit. Kokonaisvaltaisen ja järkevän henkilöstömittaamisen tueksi Boudreau ja Ramstad (2008, 262) ovatkin jäsentäneet LAMP-viitekehyksen (kuviot 4), jossa itse mittaamisen lisäksi on otettu mukaan myös muita tärkeitä elementtejä. LAMP-viitekehyksen lyhenne muodostuu sanoista, logiikka, analyysityökalut, mittarit sekä prosessit. Täten mittarit ovat vain yksi osa viitekehyksen mukaista mittausjärjestelmää. Ilman kolmea muuta elementtiä mittausjärjestelmä ei ole kokonainen eikä toimiva. Mittausjärjestelmien pohjimmainen tarkoitus on parantaa ja tukea päätöksentekoa sekä vaikuttaa organisaation tuloksellisuuteen. Näin ollen mittareiden tulee parantaa osaamis- ja organisaatiopäätöksiä kohdissa, missä niillä on eniten vaikutusta organisaation tuloksellisuuteen ja strategiseen menestykseen.





KUVIO 4 LAMP-viitekehys (Boudreau & Ramstad 2008, 262)

LAMP-viitekehysten (kuvio 4) vasemmalla reunalla on oikeaa logiikkaa kuvaava laatikko. Mittaamisen pohjalla tulisi olla looginen viitekehys, joka yhdistää osaamis- ja organisaatioinvestoinnit strategiseen menestykseen. Tällaisen viitekehysten avulla päästään keskustelemaan järjestelmällisesti, johdonmukaisesti ja syvällisesti siitä, kuinka parantaa organisaation kilpailukykyä osaamisella ja osaamisesta. Loogiset viitekehysten tarjoavat myös mahdollisuuden löytää uusia mittareita, jotka eivät olleet aiemmin ilmeisiä. (Boudreau & Ramstad 2008, 262.)

LAMP-viitekehysten toinen osio, mittarit, on saanut henkilöstötoiminnon osalta suurimman huomion. Organisaatioissa on käytetty jo pitkään paljon aikaa henkilöstömittareiden laadun parantamiseen hiomalla niitä erilaisten kriteerien avulla. Tällaisia kriteerejä ovat esimerkiksi oikea-aikaisuus, luotettavuus, kokonaisvaltaisuus ja johdonmukaisuus. Kyseiset kriteerit ovat toki tärkeitä, mutta mittareiden huippuunsa hiomisen sijaan oikeiden asioiden mittaaminen on tärkeämpää. Boudreau ja Ramstad (2008, 263) nostavat esille henkilöstömittareiden vaikutuksien vaihtelun strategisista tai liiketoiminnallisista puitteista riippuen. He käyttävät esimerkkinä vaihtuvuuden mittaria, jota useat organisaatiot mittaavat säännöllisesti. Vaihtuvuus on kustannussyistä tärkeä tekijä organisaatiossa tai yksikössä, jossa osaaminen on määrällisesti keskeinen tekijä työn nopean oppimisen ja hakijoiden pätevyyden takia. Vapaiden paikkojen nopea täyttäminen on liiketoiminnan kannalta tärkeä tekijä, sillä vaihtuvuus vaikuttaa organisaatioon tarvittavien työntekijöiden liian vähäisellä määrällä. Jos kyseessä sen sijaan on tehtävä, jossa työn laatu ja oppimiseen vaadittava pitkä aika ovat keskeisiä, ei ongelma ratkea paikan nopealla täyttämällä Ky-

seisessä tapauksessa vaihtumisen vaikutukset kohdistuvat henkilöstön oppimiseen ja laatuun, eikä esimerkiksi valinta-aikojen vähentäminen ole yhtä tärkeää kuin uusien työntekijöiden oppimisen nopeuttaminen. Boudreau ja Ramstad (2008, 263–264) myös huomauttavat vaihtuvuusmittarin kohdalla, että organisaatioiden huomio kiinnittyy usein lähtijöiden vapaaehtoisuuteen, kun tärkeämpää voisi olla mitata, lähteekö henkilö kilpailijalle töihin vai esimerkiksi kokonaan toiselle toimialalle. Näin ollen jälleen korostuu se, ettei mittareiden laadun viilaaminen ole ratkaiseva tekijä, vaan oikean asian mittaaminen.

Vaikka organisaatiolla olisi täsmällinen logiikka ja sillä hyvät mittarit, voi se pettää pahasti, jos analyysi on tehty väärin. Yksinkertaisena esimerkkinä voidaan käyttää ajatteluketjua, jossa henkilöstön myönteiset asenteet välittyvät asiakkaalle saaden aikaan asiakkaille myönteisiä kokemuksia, jotka puolestaan saavat asiakkaat ostamaan enemmän. Useat organisaatiot testaavat kyseistä loogista olettamusta vertailemalla henkilöstön asenteita eri myymälöissä. Analyysissä saatetaan oikoa ja yksinkertaistaa korrelaatioihin perustuen, mutta yksinkertainen korrelaatio henkilöstön ja asiakkaiden asenteiden välillä ei kuitenkaan todista sitä, että toinen olisi saanut toisen aikaan. Organisaatiot saattavat kuitenkin investoida yksinkertaisten korrelaatioiden pohjalta esimerkiksi henkilöstön asennetta parantaviin ohjelmiin. Näin ollen analysointikyky nousee yhä tärkeämpään rooliin, mitä enemmän tietoa on saatavilla. Henkilöstö- ja liiketoimintajohtajat saattavat sortua väärin johtopäätöksiin ilman riittävää analysointikykyä. Analyysi on olennainen lisä täsmälliseen ja perusteelliseen logiikkaan, sillä sen avulla henkilöstöpäätöksille on muodostettavissa perusteelliset ja luotettavat johtopäätökset henkilöstöaineistosta. Johtoryhmällä ja johtajilla on merkittävä rooli henkilöstötoiminnan analytiikan hyödyntämisessä. Jos johtajisto ei pidä henkilöstöasioita strategisesti merkittävinä tai analyttisinä, saattavat he yksinkertaisesti jättää henkilöstöön liittyviä numeerisia tai analyttisiä tietoja huomioimatta. Nämä johtajat usein pitävät henkilöstöasioita niin sanotusti pehmeinä asioina, joita ei voida analysoida. He myös uskovat, että henkilöstöasioihin voidaan soveltaa vain politiikkaa, mielipiteitä tai muita vähemmän analyttisiä lähestymistapoja. Johtajat on tärkeä saada ymmärtämään, että henkilöstöä koskevien asioiden analysointi on ensinnäkin mahdollista ja jopa valaisevaa. Yleensä ei ole järkevää esitellä ensimmäisenä kaikkein kehittyneimpiä analyyskejä johtajille, vaan paras tapa on lähteä liikkeelle suhteellisen yksinkertaisista mittareista, joilla on selkeä yhteys ajatusmalleihin, joita johtajat jo valmiiksi käyttävät. Tällaisena mittarina voidaan pitää esimerkiksi aiemmin mainittua vaihtuvuus kustannuksien laskemista, mikä yksittäin ja pelkistettynä ei tietenkään riitä, mutta siitä on hyvä aloittaa. (Boudreau & Ramstad 2008, 263–264).

Neljäntenä LAMP-viitekehyksen osatekijänä on prosessi. Kuten aiemmin on jo mainittu, henkilöstömittauksen tärkein kriteeri on sen vaikutus organisaation kestäväan strategiseen menestykseen ja tuloksellisuuteen. Näihin lopputuloksiin mittaaminen vaikuttaa ensiksi vaikuttamalla päätöksiin ja toimintaan, jotka tapahtuvat tietämysmallien, organisaatiokulttuurin normien sekä sosiaalisten rakenteiden muodostamassa monimutkaisessa verkostossa. Näin ollen tärkein tekijä tuloksellisissa mittausjärjestelmissä on niiden istuvuus muutok-

senhallintaprosessiin. Tämä prosessi puolestaan perustuu tietämyksen ja oppimisen siirron periaatteille. Henkilöstömittarit ja niitä tukeva logiikka ovat siis osa vaikutusprosessia. (Boudreau & Ramstad 2008, 264.)

### 3.1.1 Suorituksen arvioinnin validiteetti

Guszcza, Bersin ja Schwartz (2016) nostavat kirjoituksessaan esiin käyttäytymistaloustieteellisen näkökulman tulevaisuuden HR-käytänteiden kehittämisessä ja näiden vaikuttavuuden validoinnissa. Vaikka ymmärryksemme psykologias- ta ja ihmisen käyttäytymisestä on edennyt viime vuosikymmeninä harppauksin, monet perustavanlaatuiset johtamisen ja henkilöstötoiminnon toimeenpanemat käytänteet rakentuvat edelleen vanhentuneille käsityksille organisatorisesta suunnittelusta ja käyttäytymispsykologiasta.

Vain harva työtehtävä mahdollistaa täysin objektiivisen suorituksen mit- taamisen. Tästä johtuen subjektiiviset suorituksen arvoinnit ovat yleisiä, joissa säännöllisesti arvioidaan suoritukseen liittyviä eri näkökulmia ja näiden tasoa. Subjektiivisiin arvioihin kytköksissä olevat huolenaiheet liittyvät arvioinnin tu- loksia vääristäviin ennakkoasenteisiin sekä eriarvoisuuden välttämiseen, joka ilmenee liikana armeliaisuutena. Nämä subjektiiviset tekijät voivat yhdessä se- liittää suorituksen arvioinnin tuloksista jopa enemmän kuin erot itse arvioinnin kohteena olevassa suorituksessa. Organisaatiot ovat pyrkineet kehittämään suorituksen arviointiaan muuttamalla arvioinnin fokusta pois työhön liittyvistä tehtävistä ja keskittymällä enemmän työhön liittyviin osaamisiin, jotka ilmentä- vät kunkin työtehtävän suorittamiseen oleellisesti liittyviä näkyviä käyttäyty- mis- ja toimintamalleja. Spesifisesti kuvatut piirteet, joita voidaan luotettavasti havainnoida ja kvantifioida auttavat erottelemaan huippusuoritukset keski- vertosuorituksista. (Cappelli & Keller 2014.) Scullen, Mount ja Goff (2000) nostivat tutkimuksessaan esille tarpeen henkilöstötoiminnon entistä validim- pien mittausmallien luonnille. Tutkimuksessa selvitettiin eri tekijöiden vaiku- tuksia organisaatioissa yleisesti käytössä olevissa suoritusarvioinneissa. Heidän löydöksensä paljastivat, että arvioitavan henkilön varsinainen suoriutumisen arvioitavalla osa-alueella vaikutti heidän saamaansa arvioon keskimäärin vain 20–25 prosenttia, yli 60 prosenttia arvosanasta selittyi arvioijan omista tulkin- noista ja näkemyseroista. Tämä löydös on huolestuttava etenkin tilanteissa, jois- sa suoritusarvioinnin tuloksia hyödynnetään päätettäessä esimerkiksi erilaisista kannustinpalkkioista, palkankorotuksista ja urasuunnittelusta.

Muutamit organisaatiot ovatkin jo alkaneet kyseenalaistaa omia käytössä olevia perinteisiä henkilöstön arviointimallejaan. Yksi viimeaikojen näkyvim- mistä lienee amerikkalainen konsultointiyritys Deloitte, joka ilmoitti luopuvan- sa perinteisistä suoritusarvioinneista ja uudisti malliaan. Deloitteen suoritusar- viointien uudistus pohjaa tutkijoiden löydöksiin siitä, että henkilöt eivät ole luotettavia arvioimaan toisten osaamista, mutta ovat sen sijaan johdonmukaisia arvioimaan omia tunteuksiaan ja aikomuksiaan. Deloitteen henkilökohtaista suoritusta arvioivien kysymysten eri sanamuotoja on tarkkaan validoitu, ja ar- viointi kyettiin tiivistämään neljään kysymykseen (Buckingham & Goodball 2015):

1. Ottaen huomioon ne tiedot, mitä tiedän tämän henkilön suorituksista ja mikäli kyseessä olisivat omat rahani, myöntäisin tälle henkilölle suurimman mahdollisen palkankorotuksen ja tulospalkkion. (mittaa kokonaissuoriutumista ja arvoa organisaatiolle 5-portaisella asteikolla välillä "vahvasti samaa mieltä" ja "vahvasti eri mieltä")
2. Ottaen huomioon ne tiedot, mitä tiedän tämän henkilön suorituksista, haluaisin aina saada henkilön omaan tiimiini. (mittaa yhteistyökykyä samalla 5-portaisella asteikolla kuin edellä)
3. Tällä henkilöllä on riski alisuoriutua. (tunnistaa ongelmia jotka voivat vaikuttaa asiakkaaseen tai tiimiin kyllä / ei – jakaumalla)
4. Tämä henkilö on valmis ylennykseen heti tänään. (mittaa henkilön potentiaalia kyllä / ei – jakaumalla)

Henkilökohtaisten suoritusarviointien luotettavuutta voitiin siis parantaa muuttamalla arviointimallia niin, että siinä kysytään arvioitavan henkilön lähiesimieheltä tämän omia aikeita suhteessa arvioitavaan henkilöön (Buckingham & Goodball 2015.)

### 3.2 Big data ja sen soveltaminen henkilöstötoiminnossa

Big data -termistä on tullut kaikkialla läsnä oleva käsite, ja kiinnostus sitä kohtaan on kasvanut eksponentiaalisesti aivan viime vuosina. Sen juuret ovat jakautuneet akateemisen maailman, liiketoiminnan ja median kesken, minkä myötä eri sidosryhmät ovat tarjonneet lukuisia, joskus jopa keskenään ristiriitaisiakin määrittelyjä. (Ward & Baker 2013.) Täsmällistä ja yhtä määrittelyä big datasta ei ole (Mayer-Schönberger & Cukier 2014.)

Vaikka käsitteenä big data on ollut olemassa vasta tämän vuosituhannen alusta, yhdistetään se usein kahteen jo pitkään olemassa olleeseen käsitteeseen: datan säilytykseen ja datan analysointiin. Yksi useimmin siteeratuista määrittelyistä on Metan (nykyinen Gartner) raportista vuodelta 2001. Määrittely on tehty ennen nykyistä big data -trendiä, eikä alkuperäisessä kuvauksessa käytetty edes termiä big data. Gartner käytti kolmen V:n määrittelyssään termejä Volume (määrä), Velocity (nopeus) ja Variety (monimuotoisuus). Myöhemmin IBM ja muut ovat esittäneet määrittelyyn lisättävän neljännen V:n eli Veracityn (totuudenmukaisuus). Sillä viitataan dataan sekä siitä analyysin myötä saatavan lopputulokseen liittyvään luottamukseen ja epävarmuuteen. Big dataa koskeville määrittelyille on tyypillistä, että ne ovat likimääräisiä, eikä tarkkoja numeerisia määrittelyjä ole annettu. (Ward & Baker 2013.)

Oracle puolestaan pohjaa big data -määrittelynsä siihen, että perinteisiä tietokantoja rikastetaan uusista lähteistä kootulla strukturoimattomalla datalla. Näitä uusia lähteitä ovat esimerkiksi blogit, sosiaalinen media, sensoriverkot, kuvapohjainen data ja muut datalähteet, jotka vaihtelevat määrältään, struktuuriltaan, formaatiltaan sekä muilta tekijöiltään. Tässä määrittelyssä on siis olen-

naista muista lähteistä koostuvan datan mukaan ottaminen olemassa oleviin tietokantoihin. (Ward & Baker 2013.) Esimerkkinä rikastetun big datan merkityksestä nykyajan henkilöstötoiminnon päätöksen teossa voidaan käyttää IBM:n työntekijöilleen langettamaa autopalveluiden käyttökieltoa. IBM kielsi maaliskuussa 2015 työntekijöitään käyttämästä autokyytejä tarjoavien startup-yritysten, esimerkiksi Uberin, palveluita työmatkoilla vedoten turvallisuuseikoihin. IBM:n Uberia käyttävä konsultti kirjoitti heidän sisäiseen verkkopalveluun, IBM Connectionsiin, blogikirjoituksen, jossa vastusti kieltoa ja argumentoi mielipidettään vahvasti mm. IBM:n oman roolin ja esimerkin merkityksestä mobilisaatiomuutoksessa. Muutamien tuntien sisällä blogikirjoitus lähti leviämään sosiaalisessa mediassa. IBM:n henkilöstötoiminnolla on käytössään big data -työkalu, joka ilmoittaa sosiaalisessa mediassa huomiota saavista henkilöstöongelmista. Tämän työkalun avulla autopalvelukiello palasi takaisin henkilöstötoiminnon käsiteltäväksi heti seuraavana päivänä. Henkilöstötoiminnossa punnittiin asiaa uudemman kerran ja todettiin hyötyjen olevan suurempia kuin riskien. Näin big data -työkalun avulla henkilöstöongelmaan voitiin puuttua erittäin nopeasti. (Bort 2015; Pressman 2015.)

Big data antaa aivan uudenlaisen mahdollisuuden liiketoiminnassa datapohjaiselle päätöksenteolle ja se mahdollistaa uudenlaisen ennakoivuuden päätöksenteossa, reaktiivisen päätöksenteon sijaan. Henkilöstötoiminnon datapohjaiset metodit ja käytänteet ovat tätä nykyä ennemminkin yksinkertaisia henkilöstömittareita, datan vertaamista muiden yritysten vastaavaan dataan ja/tai erinäköistä raportointia johdolle. Nämä eivät yksinään riitä, mutta ne luovat hyvän pohjan täsmällisemmälle ja analyttisemmälle big datan hyödyntämiselle, ennakoivien mallien luomiselle sekä datapohjaiselle päätöksenteolle. Big data ja siitä luotava analytiikka vaativat sitä, että yrityksissä työskentelee liiketoiminnasta perillä olevia, luovasti ajattelevia työntekijöitä, ja että heillä on käytettävänä metodeja ja työkaluja tuottaakseen näkemyksiä päätöksenteon tueksi. (HBR 2013.) Beanin (2016) mukaan suuri osa big datan käyttöönottoon liittyvistä haasteista organisaatioissa ei johdu teknologisista ratkaisuksista, vaan ne liittyvät ihmisiin. Menestyksellinen big datan hyödyntäminen liiketoiminnassa edellyttää kulttuurinmuutoksen läpikäymistä, organisaatorakenteiden ja liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelua ja muutoksen johtamista.

Vain harva henkilöstötoiminto kykenee hyödyntämään ennakoivia malleja henkilöstöasioissa, kuten esimerkiksi markkinointi hyödyntää big dataa asiakkaan käyttäytymistä ennustaessa. Ennakoivuuden saavuttamiseksi yksi keino voisi olla siirtää data pois silloista ja hyödyntää yhä laajemmin eri funktioiden välillä. Esimerkkinä eri funktioiden välisen datan hyödyntämisestä henkilöstöpäätöksenteossa on ravintolaketju, joka teki monimuuttuja-analyysin taloudellisesta datastaan ja huomasi, että tulevaisuuden sopimuksilla maataloushyödykkeiden toimittajien kanssa oli yllättävän suuri rooli kannattavuuden kanssa. Tämän löydettyään yritys uudelleen määrittä ostajiensa profiilit ja pyrki saamaan uusia työntekijöitä parhaista maataloushyödykekaupoista. (HBR 2013.)

### 3.3 Analytiikka ja sen soveltaminen henkilöstötoiminnossa

Fitz-enzin ja Mattoxin (2014) mukaan analytiikka mielletään usein vain tilastoiksi tai tilastotieteeksi. Tilastoilla onkin analytiikassa suuri merkitys, mutta analytiikka on ennemminkin tieteen ja filosofian kohtaamismuoto. Filosofia opettaa, miten katsoa maailmaa ja tiede opettaa, kuinka tehdä asioita. Jos ei ymmärretä ongelman elementtien vuorovaikutuksia ja niiden välisiä suhteita, ei tilastoilla tehdä mitään. Analytiikka on ensiksi päänsisäinen viitekehys, logistinen regressio ja vasta sitten tilastollinen operaatio. LaValle, Lesse, Shockley, Hopkins ja Kruschwitz (2011) löysivät tutkimuksessaan, että parhaiten menestyvät organisaatiot käyttävät toiminnassaan analytiikkaa viisi kertaa enemmän kuin heikommin menestyvät yritykset. Tutkimuksessa havaittiin myös laajalle levinnyt uskomus, että analytiikka tarjoaa arvoa. Analytiikka itsessään ei kuitenkaan tuota arvoa, mikäli sitä ei ole linkitetty liiketoimintastrategiaan, se ei ole helppolukuista loppukäyttäjälle ja sitä ei ole sulautettu organisaation prosesseihin niin, että tarvittavat toimet voidaan tehdä oikeaan aikaan.

Myös Rasmussen ja Ulrich (2015) ovat todenneet, että analytiikan tekeminen vain analytiikan vuoksi ei usein tuota paljoo arvoa. Liian usein analytiikkaprojektit alkavat saatavilla olevasta datasta, kun käytännön arvon näkökulmasta hyödyllisintä olisi jäsentää keskeiset liiketoimintahaasteet, joiden ratkaisemiseksi haetaan vastauksia. Henkilöstöanalytiikan kehittäminen edellyttää akateemista ajattelutapaa huomioiden liiketoimintakontekstin. Näiden kahden ääripään lähestymistavan eroja Rasmussen ja Ulrich (2015) kuvasivat seuraavin esimerkein. Tutkijat mielellään luovat oletuksia, jotka mahdollistavat nollahypoteesien testaamisen mahdollistaen teorian täsmentämisen. Liiketoimintajohtajat puolestaan kohtaavat moniulotteisia ongelmia, joiden ratkominen usein edellyttää kokonaisvaltaisia ratkaisuja. Tutkijat pitävät täsmällisyydestä, kun taas liiketoiminnalle riittävän hyvät käytännön ratkaisut ovat usein hyödyllisempiä. Tutkijat lähtevät liikkeelle teoriasta, liiketoimintajohtajat aloittavat oikeiden haasteiden tunnistamisesta. Tutkijat mielellään refleктоivat, liiketoimintajohtajien on pakko toimia.

Mayer-Schönbergerin ja Cukierin (2014) mukaan big datan aikakausi tulee osin kumoamaan vuosisatoja vanhat käytänteet ja haastamaan perinteiset tavat tehdä päätöksiä sekä jäsentää todellisuutta. Ennen big datan aikakautta meitä ohjasivat analyysit, jotka usein rajoittuivat muutamien ennalta tarkoin laadittujen hypoteesien todentamiseen. Näitä hypoteeseja sitten yritettiin validoida keräämällä ja analysoimalla dataa. Big data -maailmassa lähestymistapa voi olla päinvastainen, jolloin massiivisista datamääristä voidaan matemaattisia malleja hyödyntämällä tunnistaa keskinäisiä riippuvuussuhteita, joiden emme aiemmin uskoneet edes olevan olemassa. Hypoteesilähtöinen tutkimusten ja analyysien teko ei siis enää ole yhtä välttämätöntä verrattuna aikakauteen, jolloin datan saatavuus oli rajoittunutta ja tutkimukset tuli tarkoin rajata ennalta määrättyjen hypoteesien todentamiseen tai kumoamiseen.

Big datan aikakaudella on tehtävä myönnytyksiä pakkomielleisen kausaaliiteetin todentamisen kustannuksella, jotta voidaan tunnistaa yksinkertaisia korrelaatioita ja tehdä niihin liittyviä oivalluksia. Mayer-Schönberger ja Cukier (2014) huomauttavat, että itse asiassa filosofit ovat vuosisatoja käyneet debattia siitä, onko koko kausaaliiteettiä edes olemassa. Ihmisten vapaata tahtoa ei nimittäin voi olla olemassa, mikäli kaikki olisi seurausta jostain. Toisaalta tutkimukset (Leslie & Keeble 1987) ovat antaneet viitteitä siitä, että kausaalisuuden etsiminen olisi tajuntaamme sisäänrakennettu ominaisuus, jonka myötä olemme taipuvaisia olettamaan kausaalisuuksien olemassaoloa, vaikkei sitä ole todennettu. Kun havaitsemme kahden asian tapahtuvan peräjälkeen, tajuntamme mielellään jäsentää nämä tapahtumat kausaalisiksi. Koska mielemme ovat totuneet toimimaan tietoköyhässä ympäristössä, on mielellämme houkutus tehdä johtopäätöksiä rajoittuneisiin tietoihin perustuen. Jatkossa big data -korrelaatiot tulevat rutiininomaisesti todentamaan tai kumoamaan intuitiivisen ajatteluumme perustuvia havaintoja ja ajattelumalleja (Mayer-Schönberger & Cukier 2014.)

Big data analytiikkaa harjoittaessa emme välttämättä aina tiedä, miksi jollain asioilla on keskinäinen riippuvuussuhde, mutta sen sijaan se auttaa kiinnittämään huomiomme asioiden välisiin yhteyksiin ja näiden todennäköisyyksiin. Tämän seurauksena esimerkiksi tietyt sijoitusrahastot jäsentävät Twitterin viestiliikennettä ennustaakseen osakemarkkinoiden kehitystä sekä Amazonin ja Netflixin kaltaiset yritykset perustavat asiakkaille suunnatut tuotesuosituksensa käyttäjien vuorovaikutukseen näiden Internet-sivustoilla. (Mayer-Schönberger & Cukier 2014.)

Mayer-Schönberger ja Cukier (2014) korostavat myös, että ennen big datan aikakautta, osin johtuen laskentakapasiteetin rajoituksista, suuri osa suurten datamäärien korrelaatioanalyysistä keskittyi etsimään vain yksinkertaisia lineaarisia yhteyksiä eri muuttujien välillä. Todellisuudessa eri tekijöiden väliset suhteet ovat kuitenkin huomattavasti monimutkaisempia ja tätä varten on alettu kehittää entistä monipuolisempia analyysimetodeja jäsentämään todellisuutta. Monipuoliset analyysimetodit ja valtavat määrät eri lähteistä koottua dataa mahdollistavat ennennäkemättömien oivallusten löytämisen ja hyödyllisten ennustavien mallien luomisen. Nämä ei-kausaliset löydökset auttavat meitä jäsentämään maailmaa ensisijaisesti kysymällä mitä-kysymyksiä miksi-kysymysten sijaan.

Kuten aiemmin on mainittu, henkilöstötoiminnon päätöksenteko pohjautuu edelleen vahvasti tunteiden, henkilökohtaisten kokemusten tai yrityksessä vallitsevien uskomusten pohjalle. Keino saada päätöksenteosta enemmän dataa ja todistusaineistopohjaista, on hyödyntää henkilöstöanalytiikkaa. (Bersin 2013.) henkilöstöanalytiikan lupaus on korvata erilaiset ohimenevät muotihullutukset evidenssi-pohjaisilla aloitteilla, tehdä päätöksenteosta dataan perustuvaa, yhdistää akateeminen maailma ja käytäntö, priorisoida HR-investoinnit vaikuttavuuden mukaan, tuoda täsmällisyyttä henkilöstötoimintoon ja täydentää henkilöstöammattilaisten intuitiota objektisuudella (Rasmussen & Ulrich 2015.)

Rasmussenin ja Ulrichin (2015) mukaan henkilöstöanalytiikassa määrän sijasta fokus ratkaisee. Vaikuttavassa henkilöstöanalytiikassa olennaista on en-

nemminkin strateginen liiketoimintafokus kuin satunnaiset big data -mallit henkilöstötoiminnon omasta kapeasta näkökulmasta tarkasteltuna. He uskovat, että todennäköisesti organisaatioiden harjoittama henkilöstöanalytiikka tullaan ottamaan haltuun sellaisten toimintojen kuten rahoituksen, IT:n ja markkinoinnin toimesta, jotka ovat henkilöstötoimintoa pidemmällä kyvykkyyksissä analytiikan suhteen. Tämä mahdollinen kehitys henkilöstöanalytiikan hoitamisesta henkilöstötoiminnon ulkopuolella tukee myös tarvetta ottaa tarkasteluun "ulkoa sisään" -lähestymistapa myös henkilöstöanalytiikan suhteen ja se mahdollistaa henkilöstöanalytiikan saumattomamman integroinnin olemassa olevaan liiketoiminnan harjoittamaan kattavaan analytiikkaan. Tyypillisesti aidosti uusia näkemyksiä saadaan, kun yhdistetään lukuisia eri muuttujia sekä tarkastellaan havaintoja eri näkökulmista: esimerkiksi investoijien, asiakkaiden, teknologian, henkilöstöpääoman ja turvallisuuden näkökulmista.

I have charts and graphs to back me up. So f\*\*\* off. Googlen henkilöstöanalytiikkayksikön iskulause. (Derose 2013).

Jokainen uusi Googlen henkilöstöanalytiikkayksikön työntekijä saa tietokoneensa liimattavan tarran, jossa huomiota herättävästi muistutetaan perustavanlaatuisesta erosta siinä, miten Google tarkastelee kaikkia henkilöstöä koskevia asioita. Dataan ja analytiikkaan keskittyvänä yrityksenä Google säilyttää uskonsa datasta saataviin näkemyksiin myös oman kasvavan organisaationsa suorituskyvyn ja johtamisen kehittämiseksi. Samaan aikaan kun muu maailma on vasta heräämässä analytiikan ja big datan mahdollisuuksiin, on Google jo ehtinyt vuosia kehittää omaa hienostunutta metodologiaa organisaation suorituskyvyn johtamiseksi. Monen organisaation vasta tavoitellessa dataan perustuvia henkilöstöpäätöksiä, Google on käyttöönottanut täsmällisen tieteellisen arvioinnin ja tilastolliset menetelmät, joita tavataan normaalisti löytää vain yliopistojen tutkimusyksiköistä. Nämä kokeet auttavat Googlea kuvaamaan pieniä mutta merkityksellisiä eroja ihmisten käyttäytymisessä. Tarkoituksena on täydentää ihmisten päätöksentekoa, ei korvata sitä kaavoilla. (Derose 2013.)

Googlen henkilöstötoiminnon lähestymistapa projekteihin on sama kuin muissakin Googlen toiminnoissa, sillä projektit alkavat aina kysymyksen asettelulla. Googlen henkilöstöanalytiikkayksikön asettamat kysymykset ovat vaihdelleet taktisista haasteista, kuten "Mitä jos pystyisimme nopeuttamaan uuden henkilöstön perehdytykseen vaadittavaa aikaa kuukaudella?" olemassa oloa käsitteleviin "Mitä jos kaikki insinöörimme kykenisivät saavuttamaan täyden innovointipotentiaalinsa?" aina ilmeisen omituisiin "Mitä jos Googllella työskentely pidentäisi elinajanodotetta vuodella?". Googlen henkilöstöjohtajan mukaan Googlen tulee kyetä mittaamaan ja todentamaan mitkä HR-käytänteet toimivat ja eivät toimi Googllella, sen sijaan että yksinkertaisesti vain tyydyttäisiin kopioimaan yleisiä parhaita käytäntöjä. Googlen henkilöstöanalytiikkayksikössä halutaan yhdessä liiketoimintajohdon kanssa varmistaa, että ratkottavat ongelmat ovat relevantteja, tilastotieteilijät huolehtivat analyysien täsmällisyydestä ja perusteellisuudesta teknologiasta vastaavien varmistuessa, että ratkaisut ovat skaalautuvia ja läpinäkyviä. (Derose 2013.)



Rasmussen ja Ulrich (2015) ovat esittäneet myös kritiikkiä henkilöstöanalytiikkaa kohtaan. Vaikka henkilöstöanalytiikka on saanut suurta huomiota viime aikoina, pohjimmiltaan monet henkilöstöanalytiikan osa-alueet eivät ole uusia, sillä erilaiset HR-mittarit, hyötyanalyysit, HR:n tulostaulut, HR:n kannattavuuslaskelmat, henkilöstön taloustieteet ja tiedolla johtaminen ovat olleet olemassa jo vuosia ilman, että henkilöstötoiminto on kyennyt tekemään näkyvää muutosta kyvyssään vaikuttaa liiketoimintatuloksiin. Tähän mennessä julkaistut todisteet henkilöstöanalytiikan väitetystä arvosta ovat itse asiassa aika vähäisiä ja usein analytiikan puolesta puhuvia todisteita ovat julkaisseet konsultointiyrietykset, joilla itsellään on kaupallinen intressi henkilöstöanalytiikkaan liittyen. Vastaavasti myös akateeminen maailma on kiinnostunut aiheesta, sillä heidän työllään on vihdoin mahdollisuus päästä HR-ammattilaisten huomion keskipisteeseen. Sen sijaan menestystarinoita liiketoimintavaikutuksista harvemmin kuulee organisaatioilta itseltään; tyypillisesti nämä ovat kertoneet kyvyistä ennustaa vaihtuvuutta, vaikkei vaihtuvuus olisi edes ongelma, tai muita vastaavia kapeasta HR-näkökulmasta toteutettuja projekteja. Rasmussen ja Ulrich (2015) ennustavat, että henkilöstöanalytiikka sen nykymuodossa epäonnistuu tuomaan lisäarvoa organisaatioille ja uskovat, että vastuu henkilöstöanalytiikan toimeenpanosta siirtyy analytiikassa jo pidemmällä olevien funktioiden, kuten taloushallinnon, IT:n ja markkinoinnin, vastuulle ja se tullaan liittämään osaksi laajempaa liiketoiminnan analytiikkaa. Yhteistä henkilöstöanalytiikalle ja muiden toimintojen toteuttamalle analytiikalle on, että kaikkien tulee kyetä vastaisuudessa ylittämään oman toimintonsa rajat ja omaksua oman toiminnon kapeiden näkökulmien sijaan "ulkoa-sisään" lähestymistapa analytiikassa.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen toteutus ja aineiston analysointi. Ensiksi luvussa kuvataan empiirisen aineiston keruumenetelmiä. Seuraavaksi esitellään tutkittavat kohdeyritykset sekä käydään läpi kohdeyrityksille laadittuja haastattelukysymyksiä ja perusteluja kysymyksille. Luvun lopussa esitellään aineiston analysointimenetelmät.

### 4.1 Tutkimuksen tieteenkäsitys ja aineiston keruu

Oikkosen (1993) mukaan tieteen taustalla on tieteenkäsitys, joista yleisimpiä ovat positivismi ja hermeneutiikka. Perusajatuksena positivistisessa tieteenkäsityksessä on tutkimuksen toistettavuus ja tiedon perustuminen todettuihin tosiasioihin, mikä johtaa usein määrillisten tutkimusmenetelmien käyttöön positivistisessä tieteenkäsityksessä. Hermeneuttinen tieteenkäsitys puolestaan painottaa asioiden syvempää ymmärtämistä ja yksittäisistä havainnoista johdettuja koko aineistoa koskevia tulkintoja. Hermeneutiikka ei tarjoa riippumattomuutta tutkijasta, sillä tutkijan tekemät havainnot eivät koskaan ole täysin objektiivisiä, vaan ne vaikuttavat aina lopputulokseen. Näin ollen hermeneuttisessa tieteenkäsitykseen laadulliset tutkimusmenetelmät soveltuvat parhaiten. Karma (1983, 94-95) toteaa, että hermeneuttisen tieteenkäsityksen mukaan tutkija ei ole niinkään kiinnostunut määrällisyydestä, vaan pyrkii tulkitsemaan ja selittämään, miten ja miksi asioita tehdään. Oleellista on, että tutkija pyrkii ajattelemaan tutkittavaa ongelmaa tutkittavan näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa tieteenkäsityksenä on havaittavissa hermeneuttinen ote, koska tutkimuksessa pyritään rakentamaan syvempää ymmärrystä tämän hetkisestä henkilöstötoiminnon kyvystä hyödyntää big dataa ja analytiikkaa sekä kuvaamaan, miten tämän hetkiseen tilanteeseen on päädytty.

Hermeneuttiseen tieteenkäsitykseen pohjautuen ja kuten edellä mainittiinkin, tämä tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksessa on kuitenkin elementtejä vertailevasta tapaustutkimuksesta. Kun tapaustutkimuksessa tutkitaan tyypillisesti yhtä tapausta, niin vertailevassa tapaustutkimuksessa tapauksia on useampi. Tällä tavoin pyritään saamaan lisätietoa tapauksista sekä niiden eroista ja yhtäläisyyksistä. Vertaileva tapaustutkimus sopii tilanteisiin, jossa ilmiö tai tilanne on laaja ja/tai syvä. Vertaileva tapaustutkimus on perusteltu valinta myös silloin, kun koetaan, että nimenomaan vertailulla saadaan jotain lisäarvoa. (Kohtamäki 2005.) Mäkelä (1991, 44) perustelee asian seuraavasti: "Ei ole ajattelua ilman vertailua, mutta vertaileminen voi tähdätä yhtäläisyyksien tai erilaisuuksien havaitsemiseen." Tutkimuksemme kannalta vertailun perustelu on selvä: jotta voimme hahmottaa kokonaiskuvaa tutkimiemme yhdeksän suuren suomalaisyrityksen henkilöstötoimintojen kyvystä hyödyntää big dataa ja analytiikkaa, tulee kokonaiskuvaa rakentaa vertai-

lemalla kohdeyrityksiä keskenään. Näin löydämme yhtäläisyyksiä, mutta myös eroavaisuuksia.

Tutkimuksessa on myös elementtejä kenttätutkimuksesta. Meredithin (1998) mukaan myös kenttätutkimuksessa (field study) on tavallisesta tapaus-tutkimuksesta poiketen useampi tapaus mukana. Tarkoituksena ei ole niinkään kasvattaa tutkimuksen otoskokoa vaan saada laajempi katsaus tutkittavasta ilmiöstä. Tyypillisesti kenttätutkimuksessa jokainen tapaus on tutkittu aivan yhtä perusteellisesti kuin tapaus-tutkimuksessa. Esimerkkinä ja perusteluna kenttätutkimukselle Meredith (1998) käyttää Margaret Meadsin kuuluisaa tutkimusta Tyynenmeren saarien yhteiskunnista. Tutkimuksessa jokainen yhteiskunta oli erillinen tapaus ja jokainen niistä täytyi ymmärtää yksittäisenä, mutta yhdessä niistä saatiin laajempi näkökulma. Näin toimitaan myös tässä tutkimuksessa: jokaisen kohdeyrityksen henkilöstötoiminnon nykytila pyritään kartoittamaan mahdollisimman tarkasti ja muodostamaan sitten kokonaisuudesta kuva yksittäisten tapausten pohjalta. Näin ollen tutkimuksessa on myös kartoittava aselema, jossa nykytilaa kartoitetaan yksittäisten tapausten pohjalta.

Empiirisessä tutkimuksessa tutkimusmenetelmät ovat tutkijan työssä aina keskeisessä asemassa. Metodien valinnan suhteen tulee olla tarkka ja pohtia valintaa muun muassa tehokkuus, taloudellisuus, tarkkuus ja luotettavuus näkökulmasta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34.) Tämän tutkimuksen empiirisen aineiston keruumenetelmänä on käytetty haastattelua, joka on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Haastattelun etu menetelmänä on sen joustavuus, sillä siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen vaatimalla tavalla sekä vastaajaa myötäillen. Vastauksia on myös mahdollisuus tulkita ja aiheiden järjestystä säädellä, mikä lisää empirian keruun joustavuutta. Tämän lisäksi haastattelija voi toistaa kysymyksen uudestaan sekä oikaista väärinkäsityksiä. (Hirsjärvi et al. 2009, 204–205.) Haastattelun eduksi voidaan katsoa myös puheen sijoittaminen laajempaan kontekstiin, sillä haastattelutilanteessa on mahdollista nähdä sekä havainnoida häneen ilmeensä sekä eleensä. Toisaalta haastattelu vie paljon aikaa. Se voi myös sisältää useita virhelähteitä, jotka voi aiheutua niin haastattelijasta kuin haastateltavastakin ja ilmentyä esimerkiksi sosiaalisesti suotavien vastausten muodossa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35.)

Tarkemmin määriteltynä tutkimuksen aineiston keruumenetelmänä on puolistrukturoitu teemahaastattelu, joka on lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuoto. Mitään yhtä määritelmää puolistrukturoidusta haastattelusta ei ole, mutta useimmiten niissä on jokin haastattelun näkökulma lyöty lukkoon, ei kuitenkaan kaikkia. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat ennalta määrättyjä ja kaikille haastateltaville samat, mutta vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltava voi vastata kysymyksiin omin sanoin. Joidenkin näkemysten mukaan puolistrukturoidussa haastatteluissa kysymysten järjestys tai niiden sanamuoto voivat vaihdella. Yksi puolistrukturoitujen haastattelujen tyyppi on teemahaastattelu. Siinä haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista haastattelussa keskustellaan. Teemahaastattelu ei edellytä kokeellista aikaansaataa kokemusta, vaan tällä menetelmällä voidaan tutkia kaikkia yksiköiden kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia sekä tunteita. Teemahaastattelu ei sido haastattelua suoraan joko kvan-

titatiiviseen tai kvalitatiiviseen leiriin, eikä se ota kantaa haastatteluiden määrään. Yksityiskohtaisten tai tarkasti ennalta määrättyjen kysymysten sijaan oleellisinta on, että haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Teemahaastatteluiden ainoa ehdoton ehto onkin, että teemat ovat kaikille haastateltaville samat. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48.)

Puolistrukturoitu teemahaastattelu oli tähän tutkimukseen luonteva valinta aineistonkeruumenetelmäksi, sillä tutkimuksen kartoittavan otteen kannalta kysymyksiä ei kannattanut lukita tiettyyn malliin tai järjestykseen. Tiedon kokonaisvaltainen keräämisen kannalta keskusteleva ote haastatteluissa kannatti, sillä näin annoimme haastateltavien kertoa asioista ja ilmiöistä omin sanoin. Kaikki haastattelut noudattivat samoja teemoja ja pääsääntöisesti myös samoja kysymyksiä. Tutkijat varmistivat jokaisessa haastatteluissa, että keskustelu pysyi valittujen teemojen ympärillä ja että tutkimuksen kysymyksenasettelun kannalta oleelliseksi katsottu informaatio saatiin jokaisen haastattelun yhteydessä.

## 4.2 Kohdeyritykset ja haastateltavat henkilöt

Tutkimuksen kohdeyrityksiksi valittiin joukko suomalaisia suuryrityksiä, sillä suurissa yrityksissä odotettavasti datan määrä on riittävä hyödynnettäväksi myös henkilöstöhallinnon näkökulmasta. Jokaisen kohdeyrityksen liikevaihtoluokka oli yli miljardi euroa ja kahta yritystä lukuun ottamatta kohdeyritysten henkilöstömäärä oli yli 10 000 henkilöä. Yhteensä kaikki kohdeyritykset työllistivät yli 100 000 henkeä ja usean yrityksen toiminnasta merkittävä osa on kansainvälistä liiketoimintaa. Kohdeyrityksiä yhdisti myös se, että ne ovat kaikki yksityisiä yrityksiä, eikä mukana ole yhtään julkishallinnon edustajia. Tutkimuksen kannalta ei ollut tärkeää keskittyä johonkin tiettyyn toimialaan, vaan tutkimuksella nimenomaan halutaan selvittää yleisesti tilannetta erilaisissa suomalaisissa suuryrityksissä. Turhan tarkkoja rajauksia kohdeyritysten rajamiseen ei ollut mielekäästä tehdä. Kohdeyritykset lukeutuvat Suomen suurimpiin yrityksiin liikevaihdoltaan ja/tai henkilöstömäärältään ja niiden toiminnan voidaan katsoa olevan vakiintunutta. Kohdeyritykset valittiin harkinnanvaraisella otannalla. Jokaisen kohdeyrityksen pääkonttori myös sijaitsee Suomessa, jota voidaan pitää suomalaisuuden kriteerinä tässä tutkimuksessa.

Myös kohdeyritysten haastateltavat henkilöt valikoitiin harkinnanvaraisella otannalla. Haastateltaviksi valikoitui joko ylimpiä henkilöstöjohtajia tai dataan ja/tai analytiikkaan erikoistuneita avainhenkilöitä. Näin pyrittiin saamaan haastateltaviksi henkilöitä, joilla on näkemystä henkilöstötoiminnon kokonaiskuvasta ja/tai datan ja analytiikan hyödyntämisestä. Taulukko 7 listaa kohdeyritykset ja kuvaukset haastateltavista henkilöistä.

TAULUKKO 7 Kohdeyritykset ja haastateltavat

Yritys	Henkilön nimike	Haastattelun kesto	Litteroidun haastattelun pituus
A	Konsernin henkilöstöjohtaja	47:48	7 sivua
B	Konsernin henkilöstöjohtaja	50:16	7 sivua
C	1. Konsernin henkilöstöjohtaja 2. VP, henkilöstö- ja kehitysjohtaja	1:09:24 1:04:53	10 sivua 8 sivua
D	Konsernin henkilöstöjohtaja	51:30	7 sivua
E	Johtaja, HR-järjestelmät	59:38	9 sivua
F	Tiiminvetäjä, HR-järjestelmät ja analytiikka	55:37	8 sivua
G	Johtaja, HR-järjestelmät	1:29:29	15 sivua
H	1. Johtaja, HR-järjestelmät ja raportointi 2. Pällikkö, HR-raportointi	1:58:00	13 sivua
I	Konsernin henkilöstöjohtaja	48:46	7 sivua
	Yhteensä	10:52:35	91 sivua

Haastateltaviin henkilöihin otettiin yhteyttä sähköpostitse ja haastattelut sovittiin maaliskuulle 2016. Haastattelut pidettiin kohdeyritysten pääkonttoreilla ja kaikki niistä pidettiin suomeksi. Yrityksen F haastattelussa oli läsnä kaksi haastateltavaa samaan aikaan, kun taas muissa haastatteluissa oli vain yksi haastateltava kerrallaan läsnä. Kaikissa haastatteluissa, paitsi kohdeyrityksen C henkilöstö- ja kehitysjohtajan haastattelussa, oli läsnä molemmat tutkijat. Haastatteluissa vallitsi luottamus haastateltavien ja tutkijoiden välillä, sillä ennen haastattelua sovittiin jokaisen haastateltavan kanssa, että kohdeyritykset, haastateltavat ja haastatteluiden tulokset esitetään tutkimuksessa anonymoineina. Jotta anonymiteetti säilyy täysin, ei myöskään kohdeyritysten toimialoja paljasteta tutkimuksessa.

Tämän aineiston rajoitteisiin liittyy se näkökulma, että siinä törmätään kahta poikkeusta lukuun ottamatta ns. yhden vastaajan ongelmaan (Wright & Haggerty 2005.) Tutkimuksessamme puolet vastaajista oli yrityksen ylimpiä henkilöstöjohtajia, jotka tuntevat strategian ja politiikat, mutta eivät välttämättä kovin syvällisesti käytäntöä. Suurissa yrityksissä lisäksi erilaiset käytännöt mahdollisesti vaihtelevat suurestikin, jolloin yhtä ainoaa oikeaa vastausta ei välttämättä ole olemassa. Tätä ongelmaa pyrimme ehkäisemään valitsemalla henkilöstöjohtajien rinnalle asiantuntijaroolista vastaavia henkilöitä.

Haastattelurunko jaettiin kahteen teemaan. Ensimmäisen teeman haastattelukysymyksissä selvitettiin kohdeyrityksen henkilöstötoiminnon nykytilaa ja roolia. Tässä kohtaa pyrittiin selvittämään hieman henkilöstötoiminnon roolia, miten nykytilanteeseen oli päädytty sekä mitä muutoksia mahdollisesti on tulevaisuudessa tulossa. Kiinnostuksen kohteena oli myös henkilöstötoiminnon tehtävien painottuminen valvonnan, palveluiden ja päätöksenteon tukemisen välillä. Toisena teemana oli data ja numerot muuttuvan henkilöstötoiminnon tukena. Tässä kohtaa pureuduttiin henkilöstötoiminnon tärkeimpiin mittareihin ja mahdollisiin viitekehyksiin. Teema piti sisällään myös big datan ja analytiikan hyödyntämistä koskevia kysymyksiä, kuten tämänhetkisten haasteiden

ratkomisaikeita sekä tulevaisuuden tavoitteiden selvittämistä. Haastattelurunko löytyy liitteistä. Edellä mainittuja teemoja käytetään tulosten purussa luvussa 5.

### 4.3 Aineiston analysointi

Tutkimuksen alusta asti tähdätään tutkimuksen analyysiin, tulkintaan ja johtopäätöksiin, joten analyysi on erittäin tärkeä osa tutkimusta (Hirsjärvi et al. 2009, 221.) Tutkimuksen empiirisen aineiston analysointi alkoi jo haastattelutilanteissa, joidenka jälkeen äänitetyt haastattelut kuunneltiin ja litteroitiin. Litteroinnilla tarkoitetaan keskustelun muuttamista näkyvään muotoon niin tarkasti kuin mahdollista. Näin haastattelu saadaan pysyvästi tieteellisen analyysin käytettäväksi (Kowal & O'Connel 2004.) Litterointia pidetään perinteisesti pohjana haastatteluiden analyysiprosessille. Litteroinnin jälkeen puolistrukturoitujen haastatteluiden analysointitekniikka voi vaihdella riippuen tutkimuksen tavoitteista, metodologisesta lähestymistavasta, haastattelukysymyksistä ja tutkimuksen käytettävissä olevista resursseista. (Schmidt 2004.)

Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysissä on tärkeää tarkastella aineistoa kokonaisuutena ja löytää eroja eri havaintoyksiköiden väleiltä. Erot antavat johtolankoja siitä, mistä jokin asia johtuu ja mikä sen tekee ymmärrettäväksi. Analyysi ei kuitenkaan perustu yksittäisten muuttujien tilastolliseen vertailuun, vaan laadullisessa analyysissä vaaditaan tilastollisesta tutkimuksesta poikkeavaa havainnointi. (Alasuutari 2011, 38-44.) Tutkimuksemme olemme kiinnostuneita kokonaisuuden lisäksi myös eri yksiköiden eroista.

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä, joka on yksi perinteisimmistä laadullisen tutkimuksen menetelmistä. Laadullinen sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen erilaiseen analyysilähestymistapaan: aineistolähtöiseen, teorialähtöiseen ja teoriaohjaavaan sisällönanalyysiin. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus nimensä mukaan aineistolähtöisesti. Tässä menetelmässä analyysiyksiköt eivät ole etukäteen sovittuja ja valittuja, vaan ne valitaan analysoidessa tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä aineisto redusoidaan ensiksi ja tämän jälkeen pyritään luokittelemaan samaa tarkoittavat käsitteet. Syntyneitä luokitteluja pyritään yhdistelemään mahdollisimman pitkään ja lopulta muodostamaan teoreettinen käsitteistö, uusi teoria. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin vastakohta on teorialähtöinen sisällönanalyysi. Siinä aineiston analyysi perustuu johonkin teoriaan, viitekehykseen, malliin tai auktoriteetin esittämään ajatteluun. Tutkittava ilmiö määritellään jonkin jo aiemmin tunnetun mukaisesti ja analyysin taustalla onkin usein aikaisemman tiedon testaaminen uudessa kontekstissa. Tutkimuksen teoriaosiossa on muodostettu valmiiksi kategoriat, joihin aineisto sitten suhteutetaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91-98.)

Tämän tutkimuksen sisällönanalyysimenetelmänä toimii teoriaohjaava sisällönanalyysi. Siinä teoria voi toimia apuna analyysin etenemisessä, mutta analyysi ei suoranaisesti pohjaudu millekään teorialle tai viitekehykselle. Ana-

lyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta aikaisempi tieto auttaa ja ohjaa analyysiä. Aikaisempaa tietoa tai teoriaa ei kuitenkaan ole tarkoitus testata, vaan tarkoituksena on pikemminkin avata uusia ajatusuria ja ideoita. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96-97.)

Alasuutarin (2011, 38-44) mukaan laadullisessa analyysissä on karkeasti sanottuna kaksi vaihetta: havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Havaintojen pelkistämässä oleellista on, että aineistoa tarkastellaan aina tietyistä teoreettismetodologisesta näkökulmasta. Tutkimuksen aineistossa keskitytään siihen, mikä on oleellista teoreettisen viitekehyksen ja kulloisenkin kysymyksenasettelun kannalta. Olennaisuuden löytämisen jälkeen raakahavainnot yhdistetään yhdeksi havainnoksi tai harvaksi havaintojen joukoksi. Arvoituksen ratkaiseminen puolestaan merkitsee sitä, että havaintojen ja johtolankojen pohjalta tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä. Käytännössä näiden vaiheiden erottelu ei ole kuitenkaan tarpeen, sillä ne nivoutuvat tiiviisti yhteen. Tässä tutkimuksessa on käytetty Alasuutarin mukaisia analysointivaiheita, mutta pelkistämisen jälkeen aineisto on jaettu tutkimuskysymysten pohjalta teemoihin. Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan teemoittelussa painotetaan pelkän luokittelun sijaan sitä, mitä kustakin teemasta on sanottu. Teemojen lukumäärällä ei välttämättä ole merkitystä, sillä tärkeintä on aineiston pilkkominen ja ryhmittely erilaisten aihepiirien mukaan. Teemoittelu on luontevinta silloin, kun aineistonkeruumetodina on ollut teemahaastattelu.

## 5 TULOKSET

Seuraavassa esittelemme tutkimuksen tulokset. Luku etenee haastattelurungon tavoin siten, että ensiksi tarkastellaan henkilöiden näkemyksiä edustamiensa kohdeyritysten henkilöstötoiminnon nykytilasta ja sen roolista. Tämän jälkeen raportoimme tuloksia teemasta data ja numerot muuttuvan henkilöstötoiminnon tukena. Tässä kohtaa pureudutaan henkilöstötoiminnon tärkeimpiin mittareihin, mahdollisiin viitekehyksiin sekä big datan ja analytiikan hyödyntämistä koskeviin näkemyksiin. Kiinnostuksen kohteena on myös datan ja analytiikan hyödyntämistä rajoittavat tai estävät tekijät sekä miten haasteita pyritään ratkomaan. Molempien alalukujen loppuun on tiivistetty taulukko, joka kokoaa yrityskohtaiset tulokset kustakin teemasta. Luvun loppuksi on koottu yhteenveto tuloksista molempien teemojen mukaan. Tämän lisäksi kohdeyritykset on arvioitu keskenään nykytilan suhteen ja kuvattu tulevaisuuden pyrkimykset edistää datan ja analytiikan hyödyntämistä.

### 5.1 Henkilöstötoiminnon rooli ja nykytila -teeman tulokset

#### *Henkilöstötoiminnon roolin ja nykytilan muutos*

Haastatteluiden ensimmäisenä teemana keskusteltiin henkilöstötoiminnon roolista ja nykytilasta. Kuten on todettu, henkilöstötoiminto on ollut jatkuvan kehityksen ja muutoksen kourissa (Jamrog & Overholt 2004.) Henkilöstötoiminnolle asetetut vastuut ovat vaihdelleet paikoin suuresti ja usein tekemisen huomio on tapahtunut reaktiivisesti suhteessa toimintaympäristön muutoksiin ja liiketoiminnan kohtaamiin haasteisiin (Vosburgh 2007.) HR-toiminnon reaktiivinen mukautuminen ympärillä tapahtuviin organisaatio- ja liiketoimintaympäristön muutoksiin, jonka voidaan osaltaan ajatella heijastelevan toimintoon kohdistuvia muutostarpeita, näyttäytyi myös tutkimuksemme aineistossa.

HR:n pitäisi aina kyetä katsomaan vähän eteenpäin, koska sitten jos me vain reagoimme osaamisen kehittämiseen, olemme aina myöhässä. (Yritys I)

Se [henkilöstöhallinnon rooli] on itse asiassa muuttunut ja on edelleen muuttumassa. Perinteisesti henkilöstöhallinto ei ole ollut kovin vahvassa roolissa, eli se on ollut enemmän tällainen administratiivinen palkkahallinnollinen ja pyörittää etuuksia ja tätä työntekijäsuhdetta. (Yritys A)

Keskusteltaessa henkilöstötoiminnon roolista, osa haastateltavista erottautui poikkeuksellisen vahvalla liiketoimintakeskeisyydellään. Samassa yhteydessä eräs haastateltavista nosti esiin näkökulman siitä, että HR ei voi heittäytyä sen varaan, että liiketoimintapäätäjät osaisivat aina vaatia merkityksellisiä asioita, vaan tämä näkemyksellisyys ja proaktiivisuus tulisi löytyä henkilöstötoiminnol-



ta itseltään. Saman ajatuksen henkilöstötoiminnon näkemyksellisyydestä esittivät Boudreau ja Ramstad (2008, 25-26).

En itse asiassa erottele hirveästi HR:ää ja bisnestä, koska mun mielestä HR:n tulee kyetä tekemään bisnestä sen oman osaamisen kautta, ja siinä usein syntyy se virhe, mikä pitää HR:ää hirveen hallinnollisena, on se että lähdetään siitä liikkeelle että mitä business tarvitsee. Kun sanotaan business, niin se on jonkun divarin tai tuotelinjan vetäjä ja oletetaan, että ne henkilöt tietää, mitä tavallaan pitäisi tilata. Mutta tässä on kyllä sellainen tilanne, että asiakas ei tiedä mitä se tarvitsee. HR:llä itsellään pitää olla se osaaminen, että hän kykenee analysoimaan organisaatiota, sen käytäntöjä ja johtamista ja sanomaan että hei kaveri, tämä ei toimi näin. (Yritys C, henkilö 2)

Moni haastateltava kuvasi henkilöstötoiminnon pyrkimystä laajentua pelkästä operatiivisesta ja hallinnollisesta tukitoiminnosta liiketoimintakeskeiseksi strategiseksi kumppaniksi. Yhteinen näkemys henkilöstötoiminnon roolimutoksen suhteen oli, että peruspalvelut tulisi kyetä systematisoimaan ennen kuin voidaan keskittyä liiketoiminnalle enemmän arvoa luovaan tekemiseen.

Jotta HR pystyy siihen [liiketoiminnan tukemiseen] keskittymään, niin nämä peruspalvelut pitää olla kunnossa. Kun tulin taloon sisälle, mahdollisuudet olivat kuin lumiukolla helvetissä keskittyä mihinkään muuhun kuin siihen että ihmiset saisivat edes palkkansa kerran kuukaudessa oikein tai edes lähes oikein. Sen läpikäyneenä mä voin kyllä sanoa hyvin vahvalla rintaäänellä, että jos HR:llä ei ole perusasiat kunnossa, jos perusprosessit eivät ole kunnossa, niin ei kannata oikein mitään muuta laulella koska se aika ei riitä. (Yritys I)

Eräässä haastattelussa nousi esiin myös näkemys siitä, että edellä kuvatussa henkilöstötoiminnon roolimutoksessa tulisi pyrkiä hyödyntämään dataa ja loogisia viitekehyksiä liiketoiminnan sekä henkilöstönäkökulmien yhteenliittämiseksi.

On hirveän olennaista, että tätä funktiota myös kehitetään, ja se ei mun mielestä tapahtu mitenkään muuten kuin faktapohjaisesti niin että me osaamme käyttää sitä dataa luodaksemme sellainen malli joka luo sen viitekehyksen joka osoittaa että näitä nappeja vääntämällä tapahtuu näitä ja näitä asioita ja tietenkin huomioida se että minkälaista strategiaa ollaan toteuttamassa. (Yritys C, henkilö 1)

Toisessa haastattelussa haastateltava toi esille henkilöstötoiminnon erityispiirteen siitä, että suoraviivaisen loogisen ajattelun rinnalla tarvitaan ymmärrystä myös abstrakteista asioista, kuten sitoutumisesta, hyvinvoinnista ja innostumisesta. Ne ovat tärkeitä henkilöstöä koskevissa päätöksissä.

Kun minulle tämä henkilöstöhallinto pitää sisällään kaksi komponenttia. Erään yrityksen entinen strategijahtaja kutsui näitä logiikaksi ja magiikaksi, eli se pitää molemmat sisällään. Logiikka et sä teet järkeviä, loogisia päätöksiä ja sitten magiikka tarkoittaa sitä et sä pystyt tuomaan sen sitoutumisen, hyvinvoinnin, innostumisen siihen organisaatioon hyvillä malleilla. Molempien osapuolien täytyy toimia, jotta sä saat toimivan organisaation. (Yritys A)

Haastattelemiemme henkilöiden kertomusten perusteella henkilöstötoiminnon laajentuminen pelkästä hallinnollisesta tukitoiminnosta liiketoimintaa tukevaksi kumppaniksi on edennyt eri tahtiin. Osalla tämän muutoksen suhteen ollaan vasta ottamassa ensiaskelia, kun osalla liiketoimintalähtöinen rooli on haastateltavien kertomusten perusteella ehtinyt olla arkea jo pidempään. Muutama haastateltava toi myös esiin sen realiteetin, että suurissa yrityksissä HR:n roolimuuutos on edennyt eri tahtiin sisäisesti.

Se on ehkä se suurin HR:n haaste, eli miten HR hakee sen uuden positionsa siinä uudessa kokonaisuudessa. Jos haluaa kärjistää, niin voi sanoa näin, että miten siirrytään transaktionaaliseen HR:stä liiketoiminnon tukitoiminnoksi. [...] Eli HR ei puhu HR:ää, vaan HR puhuu bisnestä. [...] Markkinointi on tehnyt tämän muutoksen, talous on tehnyt tämän muutoksen, IT on pikkuhiljaa menossa siihen, että se nähdään liiketoiminnan näkökulmasta kriittisenä. Meilläkin on se muutos IT:ssä jo tapahtunut, mutta HR:n osalta se muutos on vielä vähintäänkin kesken. Osa on jo matkalla ja osa vasta nyt herää siihen muutokseen. (Yritys G)

#### *Johdon ja liiketoiminnan merkitys henkilöstötoiminnon roolin määrittämisessä*

Haastatteluista on tulkittavissa, että henkilöstötoiminnon rooli ja asema kohdeyrityksissä eivät ole aina vain henkilöstötoiminnosta ja sen vetäjästä kiinni. Haastatteluissa usea HR-ammattilainen kertoi toimitusjohtajan suuresta vaikutuksesta henkilöstötoiminnon asemaan ja sen vahvistumiseen johtoryhmässä. Esimerkkinä tästä on kahden henkilöstöjohtajan kertomus siitä, miten he olivat ensimmäiset ulkoiset rekrytoinnit, mitä uusi toimitusjohtaja teki. Tässä yhteydessä nousi myös huoli perinteisen liiketoimintajohdon kapeakatseisuudesta henkilöstötoiminnon merkitystä ja tekemistä kohtaan.

HR oli ensimmäinen asia jonka muutoksen meidän TJ aloitti heti taloon tultuaan, minä aloitin muutama kuukausi TJ:n jälkeen. [...] Mäkin tunnen näitä suomalaisia pörssiyrityksiä aika hyvin, niin aika hirveen monessa niissä on toimitusjohtajatasolla ongelmaa, etteivät ne ollenkaan vielä ymmärrä tätä people-aspektia. Tämän meidän organisaation toimitusjohtajan tunsin ennestään ja tiesin että hän ymmärtää mistä tässä on kyse, mutta aika monessa organisaatiossa nämä ongelmat on lähtöisin ihan niiden johtajien päästä, että ne ovat karvakorvaisia keski-ikäisiä äijä joista harva ymmärtää yhtään mitään tästä people-hommasta. He ovat kasvaneet siinä maailmassa missä hitsipillit laulaa ja diesel haisee, se on iso muutos ja te nuoret olette meidän toivo siinä että teidän sukupolvi tulee tämän asian muuttamaan, tämän asian on pakko muuttua. (Yritys C, henkilö 1)

Pureuduimme syvemmin kohdeyrityksen B haastateltavan kanssa edellä mainittuun toimitusjohtajan merkitykseen henkilöstötoiminnon aseman kohdalla. Keskustelussa nousi mielenkiintoinen havainto toimitusjohtajan ja henkilöstöjohtajan välisestä suhteesta sekä luottamuksesta. Haastateltavan mukaan henkilöstöjohtaja harvoin mielletään toimitusjohtajan kilpailijaksi, joten toimitusjohtajan on helppo luottaa henkilöstöjohtajaan.

Erittäin harvoin, joka toisaalta on samalla vähän ikävä juttu, HR-johtaja on toimitusjohtajan kilpailija siinä mielessä, kun verrataan vaikka ison divisioonan johtajaan. Siinä mielessä toimitusjohtajan on helppo johtaa ja saada luotua semmonen hyvä suhde HR-henkilöön ja jos hän vielä osaa bisnestä ja osaa tukea oikeella tavalla, niin siitä tulee hyvä symbioosi. (Yritys B)

Edellä esitetty näkemys toimitusjohtajan ja henkilöstöjohtajan välisestä suhteesta ei kuitenkaan tarkoita sitä, että henkilöstöjohtajan tehtävä on peesata toimitusjohtajaa. Sen sijaan henkilöstöjohtajan tulisi olla aidosti näkemyksellinen liiketoiminnan kehittäjä ja haastaa niin toimitusjohtajaa kuin muita liiketoimintaluueitakin.

HR:n rooli ei ole olla jees-mies tai -nainen. HR:n rooli on haastaa koko ajan. Hyvä toimitusjohtaja, ei hän halua jees-ihmisiä ympärilleen, jos hän on oikeasti hyvä. Hän haluaa ihmisiä, jotka haastaa ja et oonks mä nyt tekemässä oikeen päätöksen, onks tää fiksu, tuo toisia näkökulmia. Kuuntele organisaatioissa, mitä signaaleja sä saat. (Yritys B)

Haastatteluissa kävi ilmi myös henkilöstötoiminnon ja kohdeyrityksen hallituksen välisen suhteen muutos. Siinä missä suuri osa haastateltavista painotti henkilöstötoiminnon olevan tärkeä osa kohdeyrityksen johtoryhmää ja sen työskentelyä, muutamassa haastattelussa kuvattiin tämän lisäksi myös hallituksen kasvannutta kiinnostusta henkilöstöasioista.

HR:n rooli hallituksen suuntaan on mun mielestä muuttunut tämän viimeisen 10-15 vuoden aikana merkittävästi. Et meillä on hallituksen puheenjohtaja, voi sanoa että viikoittain tai vähintään muutamana kerran kuukaudessa minuun yhteydessä ja se on muuttunut. (Yritys D)

Hallituksen ja henkilöstötoiminnon välisessä suhteessa oli eroavaisuuksia eri kohdeyritysten kohdalla siinä, että yhdessä kohdeyrityksessä henkilöstöasiat kiinnostivat niiden ollessa hälyttävässä ja kriittisessä tilassa. Toisessa kohdeyrityksessä puolestaan henkilöstöasiat kiinnostivat hallitusta nimenomaan liiketoiminnan arvonluonnin näkökulmasta.

Meidän tapauksessa meillä on tässä mukana vielä hallitus taustalla että hei jos te nämä jutut teette, niin uskotaan että omistaja-arvokin kasvaa. Eli voimme aina mennä sen taakse, ettei tämä ole vain HR:n keksintö, vaan hallitus ja omistajat tätä viimekädessä meiltä tahtovat. (Yritys C, henkilö 1)

### *Henkilöstötoiminnon roolin painottuminen hallinnollisen ja transformatiivisen toiminnan välillä*

Haastatteluissa kohdeyrityksissä henkilöstötoimintojen rooli painottui eri tavalla. Haastatteluissa hyödynsimme Boudreaun ja Ramstadin (2008, 43) viitekehystä henkilöstötoiminnon ajattelumallin laajenemisesta valvonnasta palveluihin ja lopuksi päätöksenteon tukemiseen. Viitekehyksessä lähtökohtana on henkilöstötoiminnon roolin laajentuminen valvonnasta palveluihin ja lopulta päätökseen-

tekoon. Yhteistä kohdeyrityksillä oli se, että roolin laajentumista on kaikkialla tapahtunut, mutta muutos on ollut eri kohdeyrityksissä erilainen. Esimerkkinä voidaan pitää sitä, että henkilöstötoiminnon pääfokus ei ole enää valvonnassa ja hallinnollisissa tehtävissä, mutta hallinnollisten tehtävien uudelleenorganisointi vaihtelee kohdeyritysten välillä. Jossain ne on automatisoitu, toisaalla ulkoistettu.

Ja sitten tämä päätöksenteko. Siellä me ollaan joissain liiketoiminnoissa ja konsernitasolla ollaan päästy nyt ihan hyvään tilanteeseen sen kokonaisuuden kannalta, mutta samanaikaisesti on taas paikkoja, joissa se on puutteellista, ja kuten sanottu, intuition perustuvaa. (Yritys A)

### *Henkilöstötoiminnon organisoituminen*

Henkilöstötoiminnon roolin laajentumisen yhteydessä sisäisten HR-palveluiden organisointi nosti kohdeyritysten välillä erilaisia näkemyksiä. Kuten esimerkiksi Miles ja Snow (1984) ja Cogburn (2005) ovat nostaneet esiin, jatkuu debatti henkilöstötoiminnon optimaalisesta organisoinnista keskitetyn ja hajautetun mallin välillä vielä nykypäivänäkin. Monissa kohdeyrityksissä henkilöstötoiminto tuottaa keskitetyn palvelukeskuksen kautta palveluita liiketoiminnoille, mutta toisaalla mallin toimivuutta kyseenalaistettiin.

Onks tää Service Center hässäkkä sittenkään niin fiksu. Mä oon nyt elänyt sellaisessa, missä on ja ei ole service centeriä ja olen perustanut ja laajentanut, mutta täällä ei nyt oo service centeriä. Musta tuntuu, etten mä perustakaan enää. Siinä on joku, mikä siinä ei toimi. Ehkä siinä toimii se, millä talous alun perin lähti liikkeelle, että ne transaktionaaliset keskitettävissä olevat, helpot, simpellit, geneeriset sinne. Se varmaan toimii HR:ssäkin, koska on meilläkin sellaisia tekemisiä. [...] Ihmiset, jotka päätyvät palveluyksikköön, kokevat olevansa toisen luokan kansalaisia. Jossain muualla tehdään bisnestä ja täällä tehdään vaan palveluita. (Yritys D)

Yhtenä ongelmana pidettiin HR-ammattilaisten identiteettikriisiä palvelukeskuksissa, mutta myös liiketoimintaymmärryksen tason nähtiin romahtavan palvelukeskuksessa. Keskitetyn mallin hyödyiksi puolestaan nähtiin selkeys siinä, mitä kukin tekee ja osaamisen syventyminen. Tässä yhteydessä nostettiin esiin, että ennen perusprosessien ja hallinnollisten töiden keskittämistä tulee näiden olla tarkoin määriteltyjä, jotta niitä voitaisiin siirtää palvelukeskusmalliin tai ulkoistaa näihin keskittyneelle palveluntarjoajalle.

Sanoisin, että varsinkin isoissa yhtiöissä se hajautetun mallin aika alkaa olla ohi ihan jo siitäkin syystä että HR-toiminto vaatii aika paljon HR-spesifiä osaamista tiettyjen prosessien osalta, ja se on hirveästi muuttunut sellaisesta perus hallinnollisesta tai lokaalista työsuhteiden hoitamisesta ja silloin se että se on keskitetty ja sulla on yhtenäinen organisaatio, jossa pystytään hyödyntämään kollektiivista osaamista ja standardointia, niin siitä on hirveästi hyötyä myös erityisesti laadun näkökulmasta, että saadaan oikean tyyppiset prosessit toimimaan jotka tuottaa arvoa yritykselle, mutta siitä syntyy myös tehokkuutta, että käytännössä suoraan sanoen tarvitaan vähemmän HR-henkilökuntaa kun se malli on keskitetty. Silloin pystytään myös keskitty-

mään niihin asioihin, joilla tuodaan lisäarvoa. Yleensä hajautetussa mallissa HR:n toimikuvaan tulee niin paljon sälää, että se fokus hämärtyy. (Yritys C, haastateltava 2)

Kuten edellä on todettu, henkilöstötoiminnon roolin painopiste on useassa kohdeyrityksissä muuttunut tai muuttumassa hallinnollisesta tekemisestä enemmän liiketoimintalähtöiseen tekemiseen. Henkilöstötoiminnon roolissa tulee kuitenkin jatkossakin olemaan hallinnollisia tehtäviä ihan jo lainsäädännön velvoittamana. Haastateltujen näkemyksen mukaan hallinnolliset tehtävät tulisi automatisoida ja supistaa minimiin. Osassa kohdeyrityksistä suuri osa hallinnollisista tehtävistä pyritään siirtämään esimiesten tehtäväksi. Haastatteluissa nostettiin esiin näkemys, että kohdeyrityksillä tulisi olla itsepalvelua tukeva järjestelmä, joka mahdollistaa hallinnollisten tehtävien siirron esimiehille.

Periaatteessa, mun maailmassa, niin tän homman [valvonta] pitäisi olla esimiesten hommaa mahdollisimman paljon. [...] Me mahdollistetaan, että tää valvonta, systeemit ja prosessit toimii. Palvelut on se, mihin me ollaan keskitytty viimeisen parin vuoden aikana aika paljon. Me ollaan yritetty rakentaa platformi sillä tavalla, että jokaisella esimiehellä ja johtajalla on täysnäkyvyys kaikkeen HR-dataan. (Yritys B)

#### *Henkilöstötoiminnon konsultatiivinen rooli ja tehtäväkuvan määrittäminen*

Vosburghin (2007) mukaan henkilöstötoiminnon rooli on tällä hetkellä yhä kehittyvä ja sen painopisteen tulisikin olla nykyään konsultatiivisessa tekemisessä. Täten henkilöstötoiminnolta odotetaan entistä enemmän yrityksen sisäisen konsultin roolissa toimimista. Toisaalta tätä HR:n konsultatiivista roolia on esitetty jo aiemmin esimerkiksi Milesin ja Snow'n (1984) toimesta. Tämä HR:n konsultatiivinen rooli nousi esiin myös haastatteluissa. Tässäkin yhteydessä nousi esille, että perustan tulee olla kunnossa, jotta konsultatiiviselle tekemiselle jää enemmän aikaa ja jotta se on ylipäätään mahdollista.

HR:llä on tällainen strateginen advisor rooli, siihen taustalle tulee luoda järkevä mittaristo, joka indikoi eri toimenpiteiden vaikutuksia, se helposti unohtuu tässä. [...] Se on osa tätä meidän kulttuurinmuutosta mikä meillä tähän johtajuuteen liittyy, se kuuluu tällaiseen general manager toolboksiin, jotta sä kykenet jäsentämään sitä sun workforcea vähän eri näkökulmista ja näkemään sen tällaisen tekemisen ja osamisen mahdollistajana, siinä se data pelaa todella isoa roolia, jos kykenemme jäsentämään sitä dataa niin, että se on ennakoivan päätöksenteon tukena siellä, niin todennäköisesti liiketoiminta tekee järkevämpiä päätöksiä ja pääsee järkevämpiin tuloksiin. (Yritys C, henkilö 1)

Esteeksi konsultatiivisen roolin haltuunotolle nousi HR:n osaaminen ja kyky parantaa liiketoiminnan päätöksentekoa hyödyntäen henkilöstöön liittyvää substanssiosaamista.

Mutta mä oon yrittänyt opettaa jokaista HR:ssä olevaa tekemään analyysin. HR usein tekee kauheen määrän kuvia ja siitä puuttuu se summary ja analyysi. [...] Sit tavallaan me jätetään bisnekselle se yhteenvetovastuu ja siinä on myös omat riskinsä, että

kun me ollaan kuitenkin HR-asioiden asiantuntijoita, niin olisi hyvä tehdä se summary ja analysis itse. (Yritys D)

Vosburghin (2007) mukaan moni henkilöstötoiminto on perinteisesti keskittynyt järjestämään operatiiviset HR-palvelut sisäisesti ja ostanut ulkopuolisilta konsulteilta osaamista muutoshankkeisiin ja muihin strategiisiin aloitteisiin sekä näiden valmisteluihin. Kilpailuedun näkökulmasta olisi kuitenkin mielekkäämpää pyrkiä järjestämään konsultatiivinen osaaminen sisäisesti ja mahdollisesti ennemmin ulkoistaa peruspalveluiden tuotanto tähän keskittyneille ulkopuolisille toimijoille. Eräs haastateltava nostikin juuri esiin sen dilemman, että kun osaaminen on historiallisesti vahvasti keskittynyt vain operatiiviseen suorittamiseen, on nopean muutoksen aikaansaaminen haasteellista.

Monestihan päätöksentekoa HR:ltä odotetaan, mutta se ei osaa tätä, niin sitten tehdään, mitä osataan, pyöritetään prosesseja. Sitten se on myöskin kyse siitä, että jos noin päätetään, niin sitten täytyy nostaa sitä osaamista ja tavallaan tehdä se tiimi sen näköiseksi. (Yritys D)

Osassa kohdeyrityksiä henkilöstötoiminnon tehtävänkuvan kerrottiin olevan tarkoin määritelty ja rajattu, kun taas toisissa oli päätetty antaa enemmän vapauksia ja valtuuksia toimia parhaaksi näkemällään tavalla.

Meillä on toimittajien hallinta pahasti retuperällä. Me päätettiin että tämä pitää pistää kuntoon ja nyt me HR:ssä päätettiin käynnistää tämä projekti, varsinaisesti toimittajien kategorisoinnit ja valvonta ei kuulu meille pätkäkään. [...] Päätettiin että me pakotetaan, kun yksikään muu funktio ei halua, kaikki tietää että se on todellinen päänsärky pistää tämä järjestykseen. [...] Me ollaan tosi aktiivisia jopa niissä asioissa, joissa on todettu, että ne eivät meille varsinaisesti kuuluisi, niin sitten me työnnetään niitä eteenpäin siksi, että me nähdään että tämä on asia mitkä on pakko hoitaa, koska me nähdään, että siihen sisältyy tiettyjä riskejä, jotka sitten kuuluu myös HR:lle. Me ei oikein pysytä siellä tontilla mihin me perinteisesti kuuluttaisiin. (Yritys H, henkilö 1)

Saako jokainen tehdä mitä haluaa vai löydetäänkö jotain pelisääntöjä miten HR toimii tässä yrityksen arvoprosessissa vai tehdäänkö sitä mitä vastaan tulee. Se on ilman muuta selvää että tekee roolissa kuin roolissa, kyllä sä saat päiväsi työllä täytettyä, mutta kaikki työ ei välttämättä tuo hirveästi lisäarvoa. [...] Joskus keskitytään asioihin jotka vie hirveästi aikaa, mutta niiden vaikutus on marginaalinen. (Yritys C, haastateltava 2)

### *Henkilöstötoimintoon liitetyt haasteet*

Haastatteluissa itse henkilöstötoimintoon liitettiin useita haasteita. Eräät haastateltavat kertoivat, että muun kohdeyrityksen henkilöstön ja jopa itse henkilöstötoiminnon ammattilaisten mielikuva HR:stä saattaa olla jopa negatiivissävytteinen.

Se on osittain tän koko HR:n dilemma, että se perusvire monessa HR-funktiossa on semmoinen, että ollaan ihan täysin väärin viritetty. Välillä hävettää ihan hirveästi ol-

la HR:ssä töissä ihan sen takia, mikä se perus perception siitä toiminnasta on, että ollaan niin etäällä siitä liiketoiminnasta ja puuhastellaan niin etäällä näitä jotain omia juttuja ilman että niillä olisi mitattavaa vaikuttavuutta siihen liiketoiminnan kehittämiseen. (Yritys C, henkilö 1)

Haastateltavat kertoivat, että etenkin useat keskitettyjä palveluita tuottavista HR-ammattilaisista potevat identiteettikriisiä oman työnsä vuoksi. Tämä voi olla haaste pyrittäessä monipuolistamaan henkilöstötoiminnon osaamista ja houkuteltaessa muitakin kuin HR-taustaisia henkilöitä. Näin ollen henkilöstötoiminnolta peräänkuulutettiin vahvempaa liiketoimintalähtöisyyttä.

Nyt mä sanon rumasti, mutta kun kattoo tätä meidänkin HR:ää, niin se on täynnä kilttejä HR-tyttöjä. Mä oon yrittäny väkisin saada näitä naisia muualle hommiin ja houkuteltua HR:ään enemmän miehiä. [...] Meidän pitää saada rotaatiota HR:n ja bisneksen välillä enemmän. [...] Jos ei me siinä onnistuta, niin HR:stä tulee pysyvästi sellainen kiltti support function. Ja strateginen partnerius ei tule ikinä toteutumaan, jos ei ihmiset HR:n sisällä muutu itse. Mä oon esimerkiksi yrittänyt saada laskenta-puolen tai talouspuolen ihmisiä HR:ään monta monta vuotta, mutta ihan mahdotonta. Ne on tullut aina välillä ehkä nuuskimaan, mutta semmosta pystyvää en oo saanu aikaseksi. Se mua pännii! [...] meidän pitää saada mindsettiä muuttumaan HR:n sisällä, että ymmärretään, että kyllä joku hoitaa nää prosessit, ei se oo se ongelma. Se on pelkkää tekniikkaa käytännössä, mutta se että pystyy räätälöimään ne et ne sopii sun allalle ja sun bisnekseen, sun tän hetkiseen firman tilanteeseen, niin se on taito [...] Täysin tilanteesta riippuvainen, eli HR:n pitää olla agile ja valmis liikkumaan ja tekemään nopeita päätöksiä (Yritys B)

Kritiikkiä henkilöstötoimintoa kohtaan esitettiin myös siitä, että se ei aina kykene, eikä sillä ole edellytyksiä haastaa liiketoiminnan näkemyksiä, vaan helposti tyytyy mukisematta toteuttamaan sille annettuja toimeksiantoja. Haastamisesta ja sen merkityksestä keskusteltiin useassa haastattelussa. Huomioitavaa tässä on, että moni haastateltavista korosti haastamisen faktapohjaisuuden tärkeyttä.

HR on ollut transaktionaalisisessa roolissaan aivan liian kiltti, et jos liiketoiminta sanoo et me halutaan tätä, niin HR toteaa että tehdään toiveiden mukaisesti, vaikka sisäisesti miettii, että onkohan tämä sittenkään ihan kovin merkityksellistä. Ei ole uskallettu haastaa sitä liiketoiminnan näkemystä. Sellaiseen keskusteluun tulisi päästä, että mikä se teidän tavoite on. [...] Se mikä tarve liiketoiminnasta tulee, ei välttämättä ole oikea. He ovat lähteneet korjaamaan suoraviivaisesti ja yksinkertaisesti sitä asiaa, mutta korjataanko oiretta vai juurisyytä. Se on asia, missä HR:n tulisi kyetä haastamaan että mitä täällä taustalla on (Yritys G)

Mehän ollaan kauan sitten luovuttu siitä kilttityttö roolista, mun henkilökohtainen titteli on queen of everything ja meillä on semmoinen evil bitch club, me tehdään just sitä haastamista. (Yritys H, henkilö 1)

Usein henkilöstötoimintoon liitetään rooli sääntöjen laatijana ja käytänteiden valvojana. Tämäkin osaltaan heijastelee negatiivissävytteistä mielikuvaa henkilöstötoiminnosta, jota Vosburgh (2007) kuvastaa viitekehysessään henkilöstö-

toiminnon haasteista. Henkilöstötoiminto nähdään edelleen valitettavan usein byrokraattisena erilaisten käytänteiden valvojana. Henkilöstötoiminnon tulisi pyrkiä näyttäytymään ennemminkin linjattujen käytänteiden puolestapuhujana kuin negatiivissävytteisenä valvojana. Negatiivissävytteinen kuva henkilöstötoiminnon roolista kohdeyrityksissä tunnistettiin myös osassa haastatteluitamme.

HR:lle tulee aika helposti semmonen poliisin rooli, kun sen pitää sanoa, että nyt on päätetty, että palkankorotuspotti on tämä ja enempää ei saa antaa. Se on usein se HR, joka kieltää, kun esimies mielellään antaisi palkankorotuksia, niin paha HR sanoo, ettei saa. Siitä me ollaan täällä yritetty päästä täällä eroon, että se on se liiketoimintajohto, joka on vahvasti niiden päätösten takana ja HR enemmänkin tukee antamalla sitä kokonaiskuvaa, että toi vaikuttaa nyt näin ja pitäis miettiä toltä kannalta. (Yritys E)

Kohdeyritysten henkilöstötoimintojen nykytilasta ja roolista kohdeyrityksissä on koottu lyhyet kokoavat katkelmat kokonaisuuden hahmottamiseksi (taulukko 8).



TAULUKKO 8 Tulokset, henkilöstötoiminnon rooli ja nykytila

Yritys	Henkilöstötoiminnon rooli ja nykytila
A	Yrityksen henkilöstötoiminnon roolin painopiste on muuttunut viime vuosien aikana pois pelkästä administratiivisesta tekemisestä liiketoimintakeskeisempään suuntaan. Yleisenä tavoitteena on pyrkimys vahvistaa tiedolla johtamista läpi organisaation sekä parantaa päätöksenteon tukemista. HR:ssä on viime aikoina panostettu erityisesti talent managementiin, palkitsemiseen sekä yrityksen muutosten hallintaan ja suunnitteluun.
B	Henkilöstöjohtaja on mielletty muihin yrityksiin verrattuna varsin pitkään johtoryhmän strategiseksi partneriksi. Lisäksi henkilöstöjohtajan yhteistyö yrityksen hallituksen kanssa on tiivistynyt viime aikoina. Yritys on panostanut esimiesten itsepalvelumalliin hallinnollisissa HR-asioissa ja ovat tehneet henkilöstöön liittyvän tiedon läpinäkyväksi ja helposti saatavilla olevaksi. Henkilöstötoiminnon tavoitteena on toteuttaa faktapohjaista HR:ää.
C	Toimitusjohtajavaihdoksen myötä HR oli ensimmäinen asia, jonka muutos käynnistettiin ja uusi henkilöstöjohtaja palkattiin. Henkilöstötoiminnolle on asetettu selkeät tavoitteet, joita seurataan johtoryhmä- ja hallitustasolla. Henkilöstötoiminnon roolia kuvattiin erittäin liiketoimintalähtöisesti eikä HR:n omaa agendaa niinkään nostettu keskustelussa esille.
D	Uusi henkilöstöjohtaja palkattiin muuttamaan HR:n roolia hallinnollisesta konsultatiiviseen suuntaan. HR on tehnyt roadmapin, jossa tärkeimpinä asioina on yritysostojen tukeminen ja johtamisen kehittäminen. HR:n tekemistä hankaloittaa, ettei yrityksessä ole yhtä yhteistä HR-perustietojärjestelmää. Järjestelmän määrittelyvaihe on vielä edessä.
E	Henkilöstötoiminnon tekemisen painopiste on sisäisten palveluiden tuottamisessa. Toimialamurroksen myötä HR:n rooli nähdään erittäin merkittävänä, mutta toimintaa kuvattiin kovin reaktiiviseksi. HR:n toimintaan haetaan ketteryyttä, mutta perusprosessit ovat vielä paperipohjaisia ja kankeita.
F	Henkilöstötoiminnon perusprosesseja on yhdenmukaistettu ja digitalisoitu vastikään. Henkilöstöjohtaja on ollut jo pitkään vahvassa asemassa yrityksen johtoryhmässä. Henkilöstötoiminto ajaa vahvaa itsepalvelumallia ja tukee liiketoiminnan transformaatiota sekä organisaatiokulttuurin muutosta.
G	Henkilöstötoiminnon perustaa laitetaan paraikaa kuntoon, sillä HR:n tekeminen on ollut aiemmin pirstaloitunutta. HR:n prosesseja yhdenmukaistetaan ja sillä tähdätään tukitoimintojen keskittämiseen. Henkilöstötoiminnon suurin haaste on siirtyminen transaktionaalisesta HR:stä liiketoiminnon tukitoiminnoksi.
H	Yrityksessä on taustalla merkittävä organisaatiomuutos, jota hyödynnettiin henkilöstötoiminnon uudistamisessa. Tässä muutoksessa HR-toiminnossa siirryttiin tarkoin rajatusta ja keskitetystä toimintamallista hajautettuun sekä aiempaa vapaamuotoisempaan rooliin. Henkilöstötoiminnolla on oma strategia ja sen lisäksi se toteuttaa erillistä yrityksen people strategiaa. Henkilöstöjohtaja on noussut osaksi johtoryhmää vasta äskettäin.
I	HR:n peruskäytännöt on saatu harmonisoitua ja ovat parhaillaan käyttöönottamassa uutta HR-järjestelmää. Henkilöstötoiminnon roolia on uudelleenmääritelty tukemaan entistä paremmin liiketoiminnan muuttuneita tarpeita. Henkilöstöjohtajalla on vahva asema yrityksen johtoryhmässä ja sen päätöksenteossa. Isona kehitysteemana on panostaa henkilöstökokemuksen kehittämiseen.

Henkilöstötoiminnon asemaa ja roolia suomalaisessa kontekstissa on tutkittu aiemmin, joten saatuja tuloksia HR:n roolista ja sen kehityksestä voidaan peilata aiempaan tutkimustietoon. Schmidt ja Vanhala (2010) toteavat useita vuosia kestäneessä määrällisessä tutkimuksessaan suomalaisten suurten ja keskisuurten organisaatioiden henkilöstötoimintojen aseman siirtyneen selkeästi strategiiseen suuntaan vuosien 1992-2009 välisenä aikana. Henkilöstötoimen strategisuus näkyy tutkijoiden mielestä henkilöstöstrategian esiintymisenä, henkilöstöjohtajan kuulumisena yrityksen johtoryhmään sekä henkilöstöjohtajan osallistumisena liiketoimintastrategian luontiin. Toisaalta Järnström (2011) tutkimuksen mukaan henkilöstötoimen painopisteen muutos strategisempaan suuntaan on edelleen kesken suomalaisissa yrityksissä. Tutkimuksen mukaan tilannetta voidaan pitää yllättävänä, koska tarvetta muutokselle on korostettu jo huomattavan pitkään. Lawler ja Boudreau (2015) selittävät ilmiötä kansainvälisellä pitkittäistutkimuksella, jossa tutkittiin henkilöstötoiminnon ajankäyttöä strategisten ja hallinnollisten tehtävien välillä. Henkilöstötoiminnon todellista ajankäyttöä tarkasteltaessa painopiste hallinnollisten ja strategisten tehtävien välillä ei ole muuttunut juuri lainkaan vuosien 1995 ja 2014 välillä, painopisteen ollessa edelleen hallinnollisessa suorittamisessa.

Tutkimuksemme tulokset vahvistavat aiempien tutkimusten (Schmidt & Vanhala 2010; Järnström 2011) havaintoja henkilöstötoiminnon pyrkimyksistä kehittää toimintaa aiempaa strategisemmaksi ja liiketoimintalähtöisemmäksi. Havaitimme eroja kohdeyritysten muutoksen toimeenpanossa, joidenkin ollessa selvästi pidemmällä kuin toiset. Tämän muutoksen yhtenä edistämiskeinona nähtiin datan ja analytiikan hyödyntäminen. Johdon ja hallitustyöskentelyn merkitys koettiin kriittisenä muutoksen vauhdittajana tai jarruna. Schmidtin ja Vanhalan (2010) tutkimuksessa henkilöstötoiminnon strategisuus ilmeni muun muassa henkilöstöjohtajan kuulumisena johtoryhmään sekä hänen osallisuutena liiketoimintastrategian luontiin. Haastateltavat nostivat esiin vaatimuksen henkilöstöjohtajan aidosta osallistumisesta johtoryhmätyöskentelyyn irrallisen henkilöstötoiminnon edustajana toimimisen sijaan. Merkillepantavana havaintona usean henkilöstöjohtajan puheesta ilmeni turhautuminen itse toimintoa ja HR-ammattikuntaa kohtaan.

## 5.2 Data ja numerot muuttuvan henkilöstötoiminnon tukena - teeman tulokset

Haastatteluiden toisena pääteemana oli data ja numerot muuttuvan henkilöstötoiminnon tukena. Tässä kohtaa haastatteluita perehdyttiin henkilöstötoiminnon kykyyn hyödyntää dataa, mittareita, analytiikkaa ja big dataa. Lawler et al. (2004) mukaan strategisen liiketoimintakumppanin roolin saavuttamiseksi henkilöstötoiminnon tulee kyetä hyödyntämään analyttistä ja dataan perustuvaa lähestymistapaa tehdessään päätöksiä. Analyysien tulkinnan tueksi henkilöstötoiminto tarvitsee myös loogisia viitekehyksiä. Tämä entistä data- ja faktapoh-

jaisempi lähestymistapa henkilöstötoiminnossa nousi esiin tavoitteena myös useammassa haastattelussamme.

Olen 20 vuotta yrittänyt tämän asian puolesta liputtaa, vaikka asiat ovat pehmeitä, niin ne ovat silti mitattavissa. Kun asioista saadaan mitattavia, niin rationaaliset insinööriorganisaatiot rupeavat innostumaan niistä aivan eri tavalla ja päästään siihen aitoon performance managementtiin. Samalla tavoin kuin jossain laskennassa päästään manageeraamaan performancea numeroiden kautta, myös kaikkiin näihin ihmisasioihin on löydettävissä KPI:t ja asettamaan raamit mihin pitäisi päästä. [...] HR:n tehtävä mun ymmärryksessä on kuitenkin se, että meidän tehtävä on haastaa ja mahdollistaa sitä hyvää johtamista oikeastaan juuri tuon datan kautta. (Yritys C, henkilö 1).

Mä uskon myöskin meidän omasta rakkaasta henkilöstöhallinnosta, että mitä enemmän meillä on tietoa, mitä paremmin me pystytään sitä yhdistelemään, sitä parempia päätöksiä me pystytään tekemään. (Yritys A)

Monissa haastatteluissa korostettiin sitä, että henkilöstötoiminnon toimeenpanemia kehittämishankkeita tulee kyetä perustelevaan liiketoiminnallisista lähtökohdista siinä missä muitakin yrityksen investointipäätöksiä.

Hyvä toimitusjohtaja, ei se hyväksy HR:ltä enää ehdotusta noin vaan, että tehdäänpä tästä koulutusohjelma huvien vuoks. Ei se oo toiminu enää moneen vuoteen. Kyl sun pitää pystyy perustelevaan faktoilla, miks me tehdään, mihin se johtaa. Mä oon yrittänyt nyt viimeisen pari vuotta mun jengille opettaa, että why do we something and what is the purpose of it. [...] Kaikki sanoo, että meidän pitää kehittää, että meillä pitää olla tehtäväkiertoa. Miks? Mihin me pyritään sillä? Et jos me pystytään näihin vastaamaan, kun se on eka asia, mitä toimari kysyy. Jos en ite pysty tiedostamaan tai vastaamaan, niin kuka sitten. (Yritys B)

### *Henkilöstötoiminnon mittarit*

Boudreau ja Ramstad (2002) huomauttivat henkilöstötoiminnolla olevan käytössään dataa ja numeroita, mutta usein ne jäävät irrallisiksi mittareiksi. Tässä tutkimuksessa halusimme selvittää kohdeyritysten henkilöstötoimintojen tärkeimpiä käytössä olevia mittareita. Haastatteluissa käsitelimme aihetta lyhyesti, emmekä juuri pysähtyneet käsittelemään teemaa kokonaisvaltaisemmin. Haastateltavien kertomusten perusteella kohdeyrityksissä seurattavat HR-mittarit ovat pääsääntöisesti melko yksinkertaisia ylätasoa mittareita. Tyypillisesti mainittuja olivat henkilöstömäärä, uudet ja lähteneet työntekijät, sairauspoissaolot, henkilöstöilmapiirikyselyt, koulutuspäivien määrä, kehityskeskusteluiden toteutumisosuus ja palkitsemiseen liittyvät mittarit. Osassa kohdeyrityksiä on panostettu edellä kuvattujen mittareiden entistä yksityiskohtaisempaan ja tarkempaan tarkasteluun, esimerkiksi jaottelulla vaihtuvuutta vapaaehtoisesti ja ei-vapaaehtoisesti lähteneiden näkökulmasta.

Tosi konkreettisia lukuja, blue white collar jako, headcount plan versus tämän hetken tilanne, turnover luvut, hirveen konkreettista headcounttiin liittyvää informaatiota, mut ei vielä kovin analyttistä. Me sit yritetään pureskella ja analyttikko tuottaa exe-

cutive summaryyn sellasen koosteen siitä, että mihin rakkaan johtoryhmän pitäisi vähän kiinnittää huomiota, mutta meillä on tosi semmosia tietokoneaivosia insinöörejä, jotka hirveän paljon haluaa kiinnittää huomiota niihin faktoihin. (Yritys H, henkilö 1)

Lawlerin et al. (2004) mukaan HR-mittarit voidaan tyypillisesti jakaa kolmeen luokkaan: tehokkuuden, tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden mittareihin. Haastatteluissamme annettiin ymmärtää, että monet kohdeyrityksissä käytössä olevista HR-mittareista ovat painottuneet edellä mainittujen sijaan suhteellisen helposti toteutettaviin aktiivisuutta kuvaaviin mittareihin, kuten sairauspoissaolot, koulutuspäivät, henkilöstömäärä ja vaihtuvuus. Boudreaun ja Ramstadin (1998) mukaan esimerkiksi koulutuspäivien määrää, niihin osallistuvien henkilöiden määriä ja osallistujien reaktiopaluuteita tyypillisesti mitataan, mutta yhteyden todentaminen henkilötason toiminnan muutoksessa, yksikön tai yrityksen suorituskyvyn välillä jää puutteelliseksi.

Meillä on yksi mittari, joka on valittu ihan johtoryhmätasolla ja se on sairauspoissaolot. [...] Toinen mitä me katotaan on tietenkin vaihtuvuus, miten porukka viihtyy. (Yritys B)

Henkilöstömäärä on tärkein mittari. Sit me seurataan sellaista mitä vuosikertomukseen tulee, koulutuspäivien määrä, paljon tuli uusia työntekijöitä ja paljon oli lähtijöitä, ihan niitä semmosia perusnimikkeitä, rekrytointeja [...] nyt pitäisi päästä ylipäänsä siihen vaikuttavuuteen. (Yritys F)

Yhdessä kohdeyrityksessä oli tutkittu palkitsemisen vaikuttavuutta ja analysoitu ennustavia tekijöitä tulokselliselle myyjälle. Kohdeyrityksen haastateltava kertoi yrityksen tehneen analyysiä johtamisen, henkilöstöilmapiiriin ja yrityksen tulosten yhteyden välillä.

Se mitä me ollaan tutkittu, esimerkiksi insentiivien vaikutusta siihen miten se myynti myy. Eli mikä on tutkittu sitä mitkä insentiivijärjestelmät vaikuttaa kaikkein eniten. [...] Se mitä me ollaan mitattu on se kuinka hyvin tietyissä yksiköissä engagement vaikuttaa liiketoiminnan kehittymiseen nettomyynnin, suhteellisen ja absoluuttisen kannattavuuden välillä. Mutta sitä tutkitaankin johtajan kautta, eli kun tutkit sitä, että henkilö joka on vastuussa tietystä yksiköstä, mikä on hänen kykynsä vaikuttaa sekä siihen engagementtiin että siihen nettomyyntiin, että siihen profitabiliteettiin nähdä. (Yritys A)

Rasmussenin ja Ulrichin (2015) mukaan henkilöstötoiminto usein keskittyy analyseissään validoimaan omia sisäisiä käytänteitään, kuten esimerkiksi todentamaan koulutusohjelmien vaikuttavuutta, kun kokonaisuuden kannalta suurin lisäarvo syntyy kyvystä tuottaa näkemystä keskeisiin liiketoiminnan kehittämistä ja menestystä koskeviin päätöksiin. Kahden kohdeyrityksen edustajat kuvasivat vaikuttavuuden mittareitaan, kun taas osalla oli toiveissa kehittää vaikuttavuutta todentavia mittareita.

Koulutuksen vaikuttavuus on mysteeri. Kauheasti raportoidaan koulutuspäiviä, mutta se vaikuttavuus tai vaikutus käytöksen muutokseen tai siihen, että onks siinä joku korrelaatio, että jos on käyny kauheesti koulutuksia, niin menestyyks sitten hyvin. (Yritys D)

Osassa kohdeyrityksiä kerrottiin perusraportoinnin toimivan varsin sujuvasti, jota edesauttoi aiemmin tehdyt HR-järjestelmien kehityshankkeet. Sen sijaan joissakin kohdeyrityksissä perusmittariston raportoinnin, esimerkiksi henkilöstömäärän, ylläpitämisen kerrottiin olevan kovin työlästä ja manuaalista, jolloin haasteeksi nostettiin varsinaisten analyysien tekeminen ja dialogin käyminen tarvittavista toimenpiteistä.

Ollaanhan me tietysti tehty HR:n mittaristoa ja mittareita jo aika pitkään. Toki kysymyksenä voidaan esittää, että kuinka paljon se on johtanu toimenpiteisiin ja miten hyvin sitä on kuitenkin johdettu. Se, että me tehdään raportteja ja katsotaan numeroita, se on ihan kiva, mutta miten se on kiinteä osa sitä johtamista. Siinä on varmasti petrattavaa, mutta sen suhteen ollaan menty eteenpäin. Ehkä se iso muutos on tietysti se, että nyt kun päästään lähemmäksi liiketoimintaa, niin ne asettaa kysymyksiä, eli se ei ehkä riitä enää, että sinne laittaa numeroita. Ne ei välttämättä ymmärrä edes, että mitä ne tarkoittaa tai mitä toimenpiteitä pitäis tehdä. (Yritys G)

Osaamisen ohella myös resurssipula ja tekemisen priorisointi mainittiin yleisenä haasteena.

Kaikilla meillä on resursseja vähemmän ku tekemistä. Mä pystyn keksimään sata asiaa enemmän, mitä me haluttais analysoida ku mitä meillä on aikaan. Kysymys on aina, että me löydetään se hetki, että tässä on aikaa tai sitten löydetään aihealue, joka vaatii välitöntä huomioita ja sitten me tehdään se analyysi. (Yritys A)

Kuten jo aiemmin henkilöstötoiminnon roolia koskeneissa tuloksissa nousi ilmi, HR:llä tulisi itsellään olla proaktiivisuutta ja näkemystä myös HR-raportoinnin ja analytiikan kehittämisen suhteen. Monesti liiketoimintajohto ei tätä osaa suoraan heiltä vaatia.

Mä luulen, että johdon puolelta ei tuu semmosia kovin pitkälle meneviä vaatimuksia. He ovat jotenkin tottunu, että kun täällä pyöritetään niitä numeroita ja ollaan niistä tarkkoja, niin tää on aikalaila kustannus- ja nuppilukuorientoitunutta tää raportointi johdon suuntaan. He ei oo kauheen ihmeellisiä juttuja ehkä meiltä osannut vielä kysyä. (Yritys E)

### *Näkökulmat ja loogiset viitekehykset HR-mittareiden tukena*

Jotta henkilöstöanalytiikka ei jäisi vain kokoelmaksi irrallisia mittareita, Boudreau ja Ramstad (1998) suosittivat sekä selkeitä teoriaviitekehyksiä että kykyä linkittää mallit organisaation strategisiin tavoitteisiin. Boudreau ja Ramstad (2002) jatkavat, että nykypäivän HR-datasta usein uupuu looginen viitekehys, joka selventää kytköksiä henkilöstöä koskevien päätösten ja organisaation strategisen menestyksen välillä. Tämä tutkijoiden tunnistama haaste nykyisten HR-

mittareiden irrallisuudesta ja näiden merkityksen täsmentämisestä suhteessa laajempaan organisatorisiin tavoitteisiin nousi esiin muutamassa haastattelussa. Sen sijaan suurin osa haastateltavista ei selkeästi tunnistanut asiaa.

Niitä strategisia osa-alueita vasten tulisi luoda hypoteeseja siitä, että mihin me oikeasti pyrimme ja mitä nämä valitut mittarit tarkoittavat. Tähän asiaan ei mielestäni käytetä riittävästi aikaa organisaatioiden strategisissa keskusteluissa. Esimerkiksi etä ottaisimme liiketoiminnan strategian ja yrittäisimme kääntää niitä people mittareiksi, tyyliin jos liiketoiminta haluaa vahvistaa palveluliiketoimintaa tai digitalisaa-tiota, niin miten sinä HR:nä mittaat sitä pitäisi olla ensimmäisiä kysymyksiä. (Yritys C, henkilö 1)

Myös erilaisten perinteisten HR-mittareiden mielekkyyttä kyseenalaistettiin ja näiden lukujen tulkinnan haasteet mainittiin.

Jos vain todetaan, että meidän työsuhteen keskimääräinen kesto on vaikka 17,5 vuotta, niin so what! Et mitä sillä tiedolla voidaan tehdä, mitä se voisi tarkoittaa on olennaista. (Yritys I)

Edellisten lisäksi kritisoitiin mittareiden määrittelyä. Monet haastateltavat kertoivat, että esimerkiksi järjestelmähankkeiden käyttöönoton yhteydessä ei ole osattu riittävästi määrittää, minkälaisia asioita tulisi eri prosesseissa mitata. Toinen haaste mittareiden määrittelyssä oli epävarmuus siitä, minkälaisin tunnistein tietoa kannattaa kerätä, jotta analytiikan harjoittaminen eri tietokantoja yhdistelemällä myöhemmässä vaiheessa mahdollistuu.

Me niin kun ihan varmasti kaikki muutkin tekee ihan hölmöjä virheitä siinä vaiheessa kun määritetään, mitä mitataan. (Yritys A)

Haastattelemiemme henkilöiden kertomusten perusteella suurimmassa osassa kohdeyrityksistä ei oltu kyetty selkeästi mallintamaan edellä kuvattuja viitekeh-yksiä, mutta kahdessa kohdeyrityksessä oltiin haastateltavien mukaan jo pidemmällä pyrkimyksissä viitekehysten mallintamisessa. Edellä kuvattujen loo-gisten viitekehysten luomiseksi eräs haastateltava nosti esiin tarpeen ymmärtää yksityiskohtaisesti yrityksen ja sen työtehtävien arvoprosessia, jotta kyetään tunnistamaan olennaiset vaikuttimet.

Ongelmat johtuvat nimenomaan siitä, että jotkut fikset ihmiset istuu pöydän ääressä miettimässä, minkälaisia kompetensseja tarvitaan. Mikä sinänsä on ihan kiva, mutta on ensin unohdettu kysyä, että tiedetäänkö me, mitä henkilöiden pitäisi osata, jotta se haluttu lopputulos syntyy. Ja usein vastaus on, että ei tiedetä, jolloin sun pitää mennä siihen itse arvoprosessiin ja katsoa miten asiat toimii. [...] Ensin sulla pitää olla jonkunlainen myyntiprosessi ja identifioida sen eri vaiheet, jotta voidaan katsoa minkä tyyppiset tekemiset vaikuttaa, minkä tyyppiin tuloksiin eri vaiheissa. [...] Otetaan esimerkiksi myyntidata, huoltodata ja tarkastellaan ja analysoidaan hyvä otos siitä porukasta, joka sitä tekee ja identifioidaan ne asiat jotka oikeasti vaikuttaa ja tuottaa myyntiä, sen sijaan että mietitään itseksemme, mitä se ehkä voisi olla. Mut-ta mun mielestä meilläkin on vielä pitkä tie siihen edelleen. (Yritys C, henkilö 2)

Moni haastateltava kuvasi haasteeksi liian suuren HR-keskeisyyden kohdeyrityksen HR-mittaristossa. Tästä voidaan tehdä tulkinta, että monessa tapauksessa nämä mittaristot on aikoinaan luotu henkilöstötoiminnon hallinnollisen roolin näkökulmasta. Tällöin päähuomiona on ollut arvioida sitä, mitä henkilöstötoiminto tekee, sen sijaan että olisi pyritty arvioimaan arvontuotannon näkökulmasta sitä, mitä se tuottaa ja synnyttää.

Aikaisemmin enemmän se perus HR:n mittaaminen on perustunut johonkin prosessiin. Mut jos HR seuraa HR-prosessien mittareita, niin me ollaan väärässä paikassa. Että jos ottaa tällaisia perusesimerkkejä, että onko se rekrytointi HR-prosessi vai bisnesprosessi. (Yritys G)

Ylipäänsä haastateltavat kertoivat kohdeyrityksissä olevan tiedon ja sen raportoinnin siiloutumisesta eri toimintoihin, kuten HR:ään, talouteen, myyntiin ja markkinointiin, sekä pahimmillaan näiden toimintojen käytössä olevien lukuisien eri järjestelmien kesken. Tällöin eheän kokonaiskuvan muodostaminen muodostui työlääksi, ellei jopa mahdottomaksi. Pirstaloituminen vaikeuttaa tiedon löydettävyyttä ja käytettävyyttä sekä hankaloittaa myös eri toimintojen välistä yhteistyötä. Usein aidosti uudet näkemykset syntyvät, kun HR:n dataa yhdistetään esimerkiksi taloushallinnon ja myynnin- ja markkinoinnin datan kanssa.

HR:n yks haaste on, että ei voida vaan katkoa sieltä HR-prosessien näkökulmasta, vaan pitäisi tehdä hirveen tiiviisti yhteistyötä esim. taloushallinnon kanssa siinä, että me saataisiin ne meidän suorituksen johtamisen prosessit ja meidän suorituksen arviointien prosessit ja talousohjauksen prosessit linjattua yhteen, että me ymmärrettäis millä niillä HR:n luvuilla on vaikutus siihen taloudelliseen performanssiin ja sit toisin päin. [...] Mun mielestä HR:llä ja financella on ollut sellainen ongelma, että ne on vähän menneet kahta vierekkäistä putkea ja sit aina "ai niin, jossain kohti pitäisi tarkistaa, että onks nää synkassa keskenään". Et se semmonen yhteinen raportointi, se semmonen yhteinen kuva ja ohjaus, niin se on semmoinen haaste, joka tässä talossa tapahtuu. (Yritys E)

### *Henkilöstöanalytiikka, sen koettu tärkeys ja tavoitteet*

Data ja numerot muuttuvan henkilöstötoiminnon tukena -teemaa käsiteltäessä aluksi huomio kohdentui ylipäätään datan hyödyntämiseen sekä HR-mittareihin. Tämän jälkeen haastatteluissa keskusteltiin analytiikasta ja sen soveltamisesta sekä tavoitteista. Keskusteltaessa mittareista huomattiin, että joillekin kohdeyrityksille edustajiensa mukaan jo perustason mittareiden, kuten henkilöstömäärän, ylläpito on aikaa vievää ja joskus jopa lähes mahdotonta. Siirryttäessä keskusteluissa eteenpäin analytiikkaan, voitiin huomata, että kohdeyritykset ovat eri vaiheissa sekä ajatusmaailmaltaan että itse analytiikan toteuttamisessa. Kaikki haastateltavat pitivät analytiikkaa tavoittelemisen arvoisena asiana, mutta kaikilla se ei välttämättä ollut osana tärkeimpiä henkilöstötoiminnon kehityskohteita. Huomioitavaa on, että haastateltaviksi henkilöiksi

valikoitiin ylimpien henkilöstöjohtajien lisäksi henkilöstötoiminnon raportointiin ja henkilöstöanalytiikkaan erikoistuneita henkilöitä. Näin ollen haastateltaviemme mukaan analytiikka on kohdeyritysten kehityskohteena, mutta henkilöstöanalytiikkaa ei välttämättä koeta yhtä tärkeäksi laajemmin kohdeyrityksissä.

Mun näkökulma tähän teidän aiheeseen on kliinisen kylmä. Näen sen tuskan, mikä siellä päivittäisessä tekemisessä on, ne pyynnöt mitä tulee. Näen myös sen, mihin me voidaan vastata ja mihin me ei voida vastata. Tietyllä tavalla näen sen tarpeen tulevaisuudessa, mihin meidän pitäisi pystyä vastaamaan. Mielenkiintoinen alue, todella kuuma alue Suomessa. [...] Mun henkilökohtainen oletus on se että läpilinjan analytiikan mahdollisuuksia ei ymmärretä, mutta meillä on joukossa todella valveutuneita liiketoimintapäittäjiä, jotka tämän lähtökohdan varmasti ymmärtää, mutta sitten se että kuinka paljon on niitä ihmisiä jotka vetävät lippu kädessä tuolla että tämä asia pitää ratkaista. (Yritys G)

Analytiikan tärkeyden rinnalla haastatteluissa nousi esille aihealueen tuoreus ja joidenkin kohdalla myös kysymys siitä, onko tämä vain ohimenevä ilmiö vai olemmeko aidosti jonkin merkittävän ilmiön äärellä. Boudreaun ja Ramstadin (2002) mukaan yleisen digitalisaation ja sen myötä asioiden sekä ilmiöiden entistä helpompi kvantifiointi on jo aiemmin edesauttanut esimerkiksi myynnin- ja markkinoinnin sekä taloushallinnon roolin laajentumista. Heidän mukaan tämä muutos tulee ennemmin tai myöhemmin koskettamaan myös henkilöstötoimintoa. Haasteltavista moni näki datalähtöisyyden olennaisena osana henkilöstötoiminnon roolin kehitystä tulevaisuudessa. Haastateltavista kukaan ei kyseenalaistanut analytiikan merkitystä, eikä pitänyt sitä ohimenevänä ilmiönä.

Kyllä mun mielestä HR-kenttä on muuttumassa suhteellisen paljon [...] ja se liittyy myös tähän analytiikkaan, en usko, että se on ohimenevä asia, koska se ei liity pelkästään tähän HR:ään. [...] Kyllä tämä tulee muuttumaan jossain vaiheessa niin, että tällä hetkellä ne, jotka ovat [people] analytiikasta kiinnostuneita lähtevät asioita kehittämään, mutta pian tulee tilanne, jossa näitä on pakko tehdä ja silloin monella tulee olemaan todella paljon takamatkaa. (Yritys C, henkilö 2)

Kaikki haastateltavat pitivät analytiikkaa tärkeänä, mutta eräs haastateltava nosti esille havainnon, että puhe datan hyödyntämisestä on mennyt aiempaan nähden toiseen ääripäähän.

Sehän näkyi siinä Deloitteen raportissa. Suomi poikkes kaikista muista ja mun teoria on, että se on just tää, että nyt me ollaan hypätty sinne toiseen ääripäähän, että fuck the työhyvinvointi, nyt me ajetaan vaan numeroita ja sit kuitenkin HR:ssä täytyy olla kiinnostunut ihmisistä ja täytyy uskaltaa mennä vaikeisiin tilanteisiin ja coachata ihmisiä, niin toi datakuvio menee vähän överiksi, mutta se ei tarkoita sitä, etteikö ne olisi musta tärkeitä. (Yritys D)

Kuten edellä mainittiin, haastateltavien mukaan analytiikka ymmärretään kohdeyrityksissä eri tavalla. Näkemykset eroavat myös siinä, mitä analytiikka oikeastaan tarkoittaa ja mitä mahdollisuuksia se tuo niin henkilöstötoiminnolle



itselleen kuin yritykselle kokonaisuutena. Haastatteluissa kävi ilmi myös henkilöstöanalytiikan tavoitteiden asettamisen vaikeus tai jopa niiden puuttuminen kokonaan. Moni haastateltavista pystyi kuvaamaan tavoitetilaa ainakin yleisesti, mutta konkreettisia toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi kykeni jäsentämään vain pieni osa.

Tälle on ihan selkeät tavoitteet, meillä on ollut tietty määrä tällaista positiivista performance climatea ja haluamme kertaluokkaa nostaa sitä tietyille tasolle, me mitaamme sitä koko ajan. Se on toimitusjohtajan tavoitteissa, kun hän käy hallituksen puheenjohtajan keskustelua, että miten meillä menee. [...] Me pystytään katsomaan meidän top 200 johtajasta, että ketkä siellä oikeasti suoriutuu ja ketkä ei. Perinteisesti se kuva on ollut hirveän vääristynyt, koska olemme osanneet tarkastella vain taloudellisia lukuja, kun meillä ei ole mitään muita indikaattoreita ole ollut, se kaikki muu on ollut ihan pelkkää mutua. Tätä olemme pyrkineet nyt systemaattisesti kehittämään, että miten me saataisiin näitä metriikoita paikalleen ja sitä raportointia paikalleen. Tässä väittäisin, että kestämmme vertailua Suomessa ja kohta maailmanlaajuisestikin vertailu muihin siinä, että pystyykö HR tuottamaan strategisesti semmoista informaatiota millä pystytään liiketoiminnan tulosta ajamaan. (Yritys C, henkilö 1)

Se mitä me haluttais saada aikaseksi, se liittyy aika paljon [...] henkilöstöprofiilien ja osaamistarpeiden muuttumiseen. Että me pystytään luomaan semmonen hyvä kokonaiskuva ja yhdistämään talouslukuja, sitten suoriutumisesta ja palkitsemislukuja siihen meidän osaamiskarttaan. Tekemään hyviä suunnitelmia siitä, että mitkä on jatkossa ne meidän avainosaamiset, minkä palkitsemiseen pitää nyt erityisesti panostaa. Ne on tämmösiä laadullisia asioita, mitä meidän pitäisi pystyä analysoimaan enemmän. (Yritys I)

Osa haastateltavista korosti pitkän ajan tavoitteiden rinnalla sitä, että analytiikan saralla tärkeää on lähteä jostain rajatusta osa-alueesta nopeasti liikkeelle. Tällöin ymmärrys aihe-alueesta kasvaa jatkuvasti analytiikkaa harjoittaessa.

Kyllä meillä on road map, jota me koko ajan toteutetaan. Miten me kehitetään näitä laitteita sekä järjestelmärulettia, järjestelmäkyvykkyyksiä, mitä dataa me halutaan, miten me halutaan sitä analysoida ja samanaikaisesti meidän ymmärrys kasvaa koko ajan siitä mikä on mahdollista. (Yritys A)

Monet haastateltavat kertoivat kilpailevista prioriteeteista analytiikkaan panostamisen rinnalla. Näissä keskusteluissa usein myös viitattiin itse henkilöstötoiminnon nykytilaan ja siihen, kuinka mallikkaasti perusprosessit oli kyetty systematisoimaan.

Joo, meillä on nyt just semmonen aika, kun pitäisi tehdä investointeja ja me just miettään, mikä on kiireellisin alue, että onks se just se workforce planning vai analytics puoli. [...] Mun oma veikkaus on, että se työsuhdepuoli menee tässä kohtaa edelle, kun me ollaan oltu sen kanssa aikamoisissa ongelmassa. (Yritys E)

HBR:n (2013) mukaan vain harva henkilöstötoiminto kykenee hyödyntämään ennustavia malleja henkilöstöasioissa, sillä usein keskitytään vain menneeseen. Myös moni haastateltava toivoikin analytiikalta jatkossa menneiden tapahtu-

mien raportoinnin sijaan tulevaisuuden ennakointia tukevia mallinnuksia, jotka tukisivat HR:n kykyä toimia aiempaa proaktiivisemmin.

Meillä kvartaaleittain toimitetaan aika nätti ja kiva HR-raportoinnin paketti, jossa on laajasti kaikennäköistä dataa, mutta meillä fokus tällä hetkellä vielä on tämän hetken tilannekuvassa ja peräpeiliin katsomisessa. Semmosta ennustavaa analytiikkaa päätöksenteon tueksi, mitä me haluttaisiin tarjota, sitä meillä ei vielä oikein ole. (Yritys H, henkilö 1)

Osa haastateltavista oli kuitenkin kovin epäileväisiä heidän tämänhetkisestä kyvystään tehdä ennustavaa analytiikkaa ja kokivat sen olevan mahdollista vasta tulevaisuudessa. Eräs haastateltava nosti esiin näkemyksen, että tässäkin kohtaa perustan tulisi olla kunnossa, ennen kuin ennustavaa analytiikka on edes järkevää yrittää tehdä.

Sehän on jos miettii, miten me toimitaan edelleen, niin mehän katsotaan elämää taakse päin. Varsinkin jos puhutaan HR:n toiminnasta. Toki me tehdään strategiaa tulevaisuuteen, mutta kuinka paljon se strategia perustuu dataan... Trendeihin kyllä, mutta sekään ei ole sama asia. [...] Kyllähän meilläkin puhutaan prediktatiivisesta analytiikasta ja kaikesta tämmöstä, mut kyllä se on aika kaukana vielä. Kyllä se vaatii aika paljon omaa kyvykkyyttä, omaa datalaatua, tottumista siihen mitä tehdään. Kyllä HR:n puolella se on enemmän tulevaisuutta vielä. (Yritys G)

Se on kovin hidasta ja usein reaktiivista, ja se että se pääsisi ennustavaan analytiikkaan ja pystyisin siitä informaatio flowsta näkemään sen mihin tämä todennäköisesti menee, se on mun unelma tästä fact-based people managementista, jotta pystyisimme ennakoivasti kohdentamaan toimenpiteitä, kun viisarit heiluu historiallista dataa hyödyntäen. Tämä on kuitenkin sopulilauma, joka liikkuu ja se reagoi eri ärsykkeisiin. Tähän, kun yhdistetään ulkoisen maailman dataa, niin nähdään aika tarkkaan mihin tämä on menossa. (Yritys C, henkilö 1)

Haastateltavien näkemykset erosivat siitä, mistä analytiikan kohdalla lähdetään ensiksi liikkeelle. Osa oli lähtenyt puhtaasti järjestelmähanke edellä, kun taas toinen ääripää halusi ennen järjestelmähankkeen käynnistämistä määrittää isossa kuvassa tavoitteet analytiikalle ja sen hyödyntämiselle. Eräs haastateltava puolestaan kertoi, ettei analytiikan osalta ole voitu lähteä lainkaan liikkeelle, koska kohdeyrityksellä ei ole toimivaa järjestelmää analytiikan toteuttamiseen.

Siinä täytyy olla realisti, että sitä [dataa ja analytiikkaa] saa vasta sitten kun on järjestelmä. Vaikka kuinka haluaisi aikaisemmin, niin ei mulla oo semmosta staabia täällä, millä sitä saisi. (Yritys D)

Olen joskus todennut, kun joku on sanonut, ettei ole työvälineitä tähän, että ennen kuin hankin mitään vipstaakia tähän, niin ensiksi täytyy itse ymmärtää ja oikeasti tuntea meidän ihmiset ja mun mielestä se sujuu Excelillä aivan loistavasti niin kauan aikaa, kun se homman ydin ei ole selvä. Ettei vaan mennä työkalu edellä. [...] Ja tämän jälkeen että hei, nyt me ymmärretään mistä puhutaan, sitten tuodaan työtä helpottavia työkaluja. [...] Joo, järjestelmiä tarvitaan, mutta vasta sitten kun on prosessi tiedossa ja se mitä me siltä halutaan. (Yritys I)

Yhtenä ensiaskeleena osassa kohdeyrityksiä oli lähdetty liikkeelle analytiikan kannalta keskeisten HR-prosessien uudelleenmäärittelystä ja toimeenpanosta.

Kun on kattonut näiden, ketkä on enemmän analytiikkaa tehnyt meillä, niin se suurin oppi on ollut se, että perusasiat ensin ja sitten voi haaveilla analytiikasta. Jos se perusdata ei ole kunnossa, niin se ei vaan onnistu. Taloakaan ei voi rakentaa ilman perustusta tai voi sen rakentaa, mutta lopputulos voi olla aika mielenkiintoinen, kun se uppoo ensimmäisen vuoden jälkeen. [...] Se vaatii HR:n näkökulmasta niiden prosessien kehittämisen. Jos sulla on huonot prosessit, niin se data mitä sieltä muodostuu, se ei ole ladultaan hyvä tai se ei ole luotettavaa. [...] Mutta isossa kuvassa me edetään HR:n osa-alueittain: ensin prosessit, sitten data ja sitten raportointi ja analytiikka, se on ihan vaiheistettua tekemistä. (Yritys G)

Rasmussenin ja Ulrichin (2015) mukaan henkilöstöanalytiikassa olennaisinta on ennemminkin strateginen liiketoimintafokus kuin satunnaiset mallit henkilöstötoiminnon omasta kapeasta näkökulmasta tarkasteltuna. Ilman liiketoimintakeskeistä ymmärrystä onkin riski, että analyysijä tehdään liiketoiminnan kannalta epäolennaisista ja/tai toisarvoisista näkökulmista. Mayer-Schönbergerin ja Cukierin (2014) mukaan, kun on ensin tunnistettu todellinen liiketoimintahaaste, voidaan eri datalähteitä yhdistämällä matemaattisia malleja hyödyntäen tunnistaa näkemyksiä päätöksenteon tueksi. Henkilöstöanalytiikan selkeä liiketoimintafokus korostui muutamissa haastatteluissa.

Mitä me halutaan tehdä, on luoda analyysijä, joilla me pystytään parantamaan meidän liiketoimintaa. Eli kuten sanottu, miten me pystytään parantamaan esim. meidän myynnin tehokkuutta [...] Sit loppuen lopuksi se, kuinka hienot data-analyysit meillä on, niin sehän on toissijainen asia. Se on vain yksi työkalu pystyä parantamaan sitä meidän liiketoimintaa näin loppuen lopuksi. (Yritys A)

Jos se liiketoimintafokus unohtuu, niin sitten ollaan kovin tyytyväisiä siihen omaan tekemiseen, mutta se bottom line impact on aina kysymysmerkki. Selvästi maailma on tähän analytiikan suuntaan menossa ja siinä on mahdollisuus erottautua oikein huolella, mikäli sen saa kuntoon, ambitiotaso on meillä tässä. (Yritys C, henkilö 1)

Osassa haastatteluista kävi ilmi, että olennaiset liiketoimintahaasteet eivät vielä olleet HR:lle täysin selkiytyneet. Ongelma voi olla myös siinä, että analyysien tilaaja ei välttämättä itsekään osaa jäsentää liiketoimintahaasteita riittävän konkreettisesti tai tarkastella näiden mahdollisia yhtymiä henkilöstöasioiden näkökulmasta. Boudreau ja Ramstad (1998; 2008, 262) ovatkin ehdottaneet loogisia viitekehyksiä linkittämään liiketoiminnan ja HR-käytänteiden kausaaliketjuja, joihin liittyvää ymmärrystä voidaan tutkimuksin ja analyysin validoida.

Eihän HR voi vain keksiä, että mitä tässä pitäisi analysoida. Jollakin tavalla meidän pitäisi päästä nyt niiden ydinkysymysten äärelle, että sanotaan vaikka mitkä on ne viisi tärkeintä kysymystä mihin pitäisi saada vastaukset. Bisneksen pitäisi pystyä kertomaan meille, mitkä on ne viisi tärkeintä kysymystä. Me HR:ssä ei osata kysyä niitä kysymyksiä. Mitä mä ittekin yhdessä seminaarissa havaitsin, ei se ole ainoastaan tän firman ongelma, että johto ei oikeasti osaa kysyä niitä kysymyksiä. Näitä

keskusteluja meillä ei vielä ole käyty, mutta tämä on se keskustelu, johon meidän pitäisi päästä jollakin tasolla. (Yritys H, henkilö 2)

Nyt kun meillä on tämä uusi valtavan hyvä työkalu käsissä, huomaamme että meidän toiveiden tynnyriä olikin vähän suppea, että nyt meillä on runsaudenpula hyödyntää kaikkea sitä tietoa. Ehkä se oleellisen löytäminen on kanssa omanlaisensa haaste, kun se kaikki on yhtäkkiä kaikki saatavilla nappia painamalla. (Yritys F)

Suuret datamäärät mahdollistavat tarkoin rajattujen hypoteesilähtöisten lähestymistapojen rinnalla aiempaa kokeilevemmän ongelmanratkaisun, jolloin datasta etsitään merkityksellisiä yhteyksiä ilman ennako-oletuksia. Osassa haastatteluita nostettiin esille mahdollisuudet aiempaa kokeilevammasta analyysin tekemisestä.

Se mitä itse kunkin tulee ensin päättää, on määrittää se oma ongelma tai asia, jota halutaan selvittää. Peruseriaate on kuitenkin kaikessa sama. Sulla tulee olla jokin päämäärä jota selvitetään, sitten sulla on joukko tekijöitä, jotka siihen saattavat vaikuttaa ja hyödynnät sen big datan sen asian selvittämiseksi. Olemme kuitenkin itse myös tehneet pari tällaista proof of conceptia IBM Watsonin kanssa sen osalta, että yritetään selittää tiettyjä asioita tuomalla yhteen HR-masterdataa ja henkilöstötyytyväisyysdataa ja lähdetään ajamaan sitä läpi ja haetaan sellaisia yhteyksiä, joita ei ole osattu itse edes etukäteen ajatella. (Yritys C, henkilö 2)

Nyt kun päästään eteenpäin, se tarkoittaa, että mennään enemmän automatisoituun työkaluun. Sielläkin on tietyt lainalaisuudet, missä formaatissa se data pitää olla, mutta se dumpataan sinne sit se järjestelmä käy sen läpi ja se järjestelmä voi esittää sulle näkökulmia tyyliin oletteko huomanneet, että lähtövaihtuvuus on 60 prosenttia pienempi, jos henkilön työpaikka on viiden kilometrin säteellä siitä työpaikasta. Et kotiosoite on viiden kilometrin päässä, niin sehän on ihan eri lähestymistapa, kun jonkun ei tarvitse ensin keksiä hypoteesia. [...] Kyllä se tulee ohjaamaan tekemistä merkityksellisiin toimenpiteisiin sen sijaan, että niitä tehdään vähän sokkona tai niin kuin on aina ennenkin tehty. (Yritys G)

### *Datan tarkkuus ja laatu*

Muutama haastateltava ilmaisi, että datan hyödyntämisen kohdalla tarpeeksi tarkka tieto riittää. Täten absoluuttisen arvon ei tarvitse olla aina pilkulleen oikein.

Haluan saada faktoja ja tietoa. Faktoilla en nyt tarkoita, että aina olisi 100 prosentin totuus, mutta tiettyjä indikaattoreita siitä, että me tiedetään ne asiat mitä teemme, että ne vaikuttaa johonkin, ettei se ole pelkän uskon varassa. [...] Esimerkiksi kun kehitetään johtamista, haluamme tietää, mikä on se mittari mihin pyritään vaikuttamaan, miten se istuu strategian implementointiin ja yrityksen arvoprosessiin. Emme voi sanoa yksi yhteen, että kun ilmapiiri on tällä tasolla, niin pörssi-arvo on näin ja näin, mutta meillä on ainakin tarpeeksi indikaatiota siitä, että tiimit joissa ilmapiiri on paremmalla tasolla, ne suoriutuvat paremmin. Eli riittää, että meillä on tarpeeksi validi mittari, jota me voidaan seurata jatkuvasti. (Yritys C, henkilö 2)

Toisaalta eräs haastateltava kertoi kohdeyrityksen johtoryhmän tarttuvan pie-  
niinkin virheisiin ja tämän vaikuttavan raportointiin.

Me ollaan laitettu iso fokus siihen, että se mitä raportoimme on oikein, koska meidän TJ huomaa pienenkin virheen ja johtoryhmä onnistuu keskittymään semmoseen asi-  
oihin, että kuuluuko Meksiko Etelä- vai Pohjois-Amerikkaan [...] meille on hirveän  
tärkeää, että se mitä raportoidaan pitää pilkulleen paikkaansa. Se vähän rajoittaa  
meitä ja me vähän työnnämme heitä sivuun sieltä mukavuusalueeltaan. Myös sellai-  
set summittaiset arviot ja analyysit voisivat olla arvokkaita, eikä pelkästään pilkun-  
tarkka faktatieto. (Yritys H, henkilö 1)

Datan laadusta keskusteltiin kaikissa haastatteluissa, mutta vain yksi haastatel-  
tava kertoi datan laadun olevan jatkuvasti seurattava parametri.

Ja sitten me mitataan vielä henkilöstödatan laadun paikkaansa pitävyyttä, koska mil-  
lään datalla ei ole mitään merkitystä jos se data ei ole kunnossa. [...] Sä pystyt analy-  
soimaan dataa ihan loppuun saakka. Ja joskus sun täytyy vaan todeta, että nyt me  
tiedetään riittävästi, me oltiin riittävän lähellä. Sanotaan, että jos sä tiedät että joku  
asia ei toimi, niin onko se viiskertainen vai seitsemän kertainen se toimintatapahtu-  
ma, niin sillä ei oo mitään merkitystä. Sun täytyy joka tapauksessa investoida sen pa-  
rantamiseen. (Yritys A)

Kuten edellä mainittiin, huoli datan laadusta nousi korostetusti haastattelu-  
samme esiin. Sen sijaan tarve datan tilastollisesta validoinnista esimerkiksi hen-  
kilöstötutkimusten kohdalla nousi esiin vain yhdessä haastattelussa. Scullen et.  
al. (2000) korostivat tutkimuksessaan tarvetta henkilöstötoiminnon entistä vali-  
dimpien mittausmallien kehittämiseksi.

Esimerkiksi ilmapiiritutkimuksessa me käytetään kumppania ja näissä meidän hen-  
kilöstötyytyväisyyskyselyssä ollaan tehty aika paljon myös omaa validointia, joissa  
se ensimmäinen validointi on ylipäänsä se, että toimiiko se henkilöstötyytyväisyys-  
kysely tilastollisesti. [...] kun menee yritykseen näitä arvioimaan, niin kahdeksassa  
tapauksessa kymmenestä, se ei toimi. Siinä mitataan kokoelma kysymyksiä, jotka ky-  
syy eri tasoilta eri asioista, jolloin siitä syntyy tilastollista mössöä. (Yritys C, henkilö  
2).

### *Käyttäytymistieteet henkilöstöanalytiikassa*

Eräässä haastattelussa keskusteluun nousi käyttäytymistieteiden merkitys hen-  
kilöstöasioita koskevassa päätöksenteossa. Kuten Cappelli ja Keller (2014)  
huomauttivat, vain harva työtehtävä mahdollistaa täysin objektiivisen suori-  
tuksen mittaamisen. Tästä johtuen subjektiiviset suorituksen arvioinnit ovat yri-  
tyksissä yleisiä. Subjektiivisiin arvioihin kytköksissä olevat huolenaiheet liitty-  
vät arvioinnin tuloksia vääristäviin ennakoasenteisiin sekä eriarvoisuuden  
välttämiseen, joka ilmenee liikana armeliaisuutena arviointeja tehtäessä. Eräs  
haastateltava nostikin esiin kyseisen ilmiön. Hän oli huomannut, että esimies-  
ten tehdessä suorituksen arviointeja, esimiehet mieluummin jakoivat palkkioita  
tasavertaisesti suorituksen edellyttämän palkkion sijaan.

Kuten sanottu, kun behavioral economicsiin on tutustuttu, niin tiedetään, että ihmiset tekee vääriä päätöksiä johtuen eri biaseista ja hyvin heuristisesta näkökulmasta. [...] Ainoa tapa sitä vastaan taistella on se, että sä tuot riittävästi tietoa pöytään. Sen jälkeen sä voit tehdä, minkä päätöksen sä haluat, mutta ainakin sä tiedät, mikä se tieto siellä taustalla on. (Yritys A)

Toisaalla myös tunnistettiin haasteet suoritusta koskevalle tavoitteen määrittelylle, jotka liian kapeasti määritettynä voivat johtaa kokonaisuuden kannalta epäoptimaaliseen lopputulokseen.

Vanha lause: sitä saat, mitä mittaat. Se pitää paikkaansa. Yks keskustelu mikä meillä käytiin jossain vaiheessa esimerkiksi siitä, että miten me arvioidaan projektipäälliköiden osalta onnistumista. Jos siinä laitetaan kovia mittareita, niin kaksi eroa: mitä jos meillä on henkilö, joka ajaa sen projektin läpi ja projekti on aikataulussa, budjetti on ihan ok, mutta joka ikinen siinä projektissa vihaa sitä henkilöä sen jälkeen, kun sitten taas meillä on toinen henkilö, joka myöhästyy vähäsen, mutta se on tosi innostunut se projektitiimi. Ne haluaa tehdä asian suhteen töitä ja ne kaikki antaa sille loistavat arvioinnit. Kumpi on parempi lopputulos? Toinen on täysin subjektiivinen ja toinen kovilla mittareilla arvioitu, niin tässä tullaan siihen keskusteluun, että mitä halutaan, niin sitä pitäisi myös mitata. (Yritys G)

#### *HR-datan ja -analytiikan hyödyntämisen haasteet ja/tai rajoitteet*

Aiemmin edellä käsitellyn huoleen HR-datan heikosta laadusta voidaan yhtenä osasyynä nähdä Vosburghin (2007) kuvaamat haasteet henkilöstötoiminnon puutteellisesti määritellyissä ja systematisoiduissa prosesseissa sekä raportointikäytännöissä. Toisaalta myös itse HR-ammattikunta voi olla osasyynä, koska sillä on historiallisesti mielletty olevan enemmän epämuodollista kuin formaalia faktoihin ja tietoon perustuvaa tekemistä. Kyseinen haaste nousi haastatteluissa esille varsinkin kansainvälisessä kontekstissa.

Manuaalisesti kerätään, se on todella työllistävää. [...] Esimerkkinä kun meillä on sellainen suljettu Excel, jolla me tiedot kerätään, niin siellä kysytään vaikka head countista jotain kategoriaa, niin Kiinasta oli vastattu "yes", kun piti laittaa luku. Sitten meiltä soitetaan Kiinaan, että nice to hear that you have this type of head count, mutta että how many? Me ollaan vielä tällä tasolla. (Yritys D)

Eräs haastateltava puolestaan vertasi henkilöstö- ja taloustoimintojen eroja prosessin noudattamisen tarkkuudessa. Hänen havaintonsa mukaan prosessin tarkka noudattaminen ei ole henkilöstötoiminnolle yhtä luontevaa kuin talousfunktioille.

Finassahan on historiallisesti paljon parempi prosessi discipline, kun taas HR:ää tarkasteltaessa tietty discipline tulee sieltä payrollin kautta, mutta se ei ole se perusvire millä tällainen HR-porukka olisi ladattu. Suuri osa on tässä funktiossa, koska ihmiset ovat niin ihania ja niiden kanssa on ihana tehdä duunia. Mutta sitten kun pitäisi oikeasti tehdä cut offia ja varmistaa että data quality on oikein ja kaikki tämä yksityiskohdat kunnossa, se ei ole heillä DNA:ssa. Tässä on tällainen human factor, et-

tä saisi sen dataflow'n kuntoon ja sen disciplinen, mitä siihen tarvitaan paikalleen, on musta yksi iso tällöinen rakenteellinen ongelma. (Yritys C, henkilö 1)

Muutamassa kohdeyrityksessä kannettiin myös huolta siitä, miten kerätä ja ylläpitää relevanttia tietoa henkilöstöstä riittävän kattavasti, mutta ilman että prosessista tulee liian raskas.

Nyt ne kompetenssimallit ja -kartat ja millä tehdään niitä osaamisten arviointeja, niin ne on aika raskaita ylläpitää ja ne on vähän sitä vanhaa maailmaa. Just et niitten pitäis pysyä vähän samanlaisina niitten tyyppitoimenkuvien, niin tää maailma alkaa mennä jo niin kovaa, että ei me voida kauheen raskasta tietokantaa pitää yllä, mistä löytyy sitten kaikki, kun ne muuttuu ne vaatimukset koko ajan. Et mikä on se tapa, millä me pystyttä ketterästi vastaamaan näihin haasteisiin, niin sitä nyt haetaan, ettei oo kauheen valmista vielä. Me ollaan yritetty löytää, mitkä on ne mihin meidän pitää keskittyä, mitkä ne perusasiat, jotka pitää olla kaikilta siellä kunnossa, mutta sitten kuinka hallitaan sitä et se on ketterää. (Yritys E)

Erään haastateltavan mukaan johto usein haluaa dataa kerättävän mahdollisimman paljon, mutta sen sijaan vaateet datan hyödyntämisen suhteen eivät tunnu olevan yhtä korostuneesti esillä.

Varsinkin ku johtajilta kysyy, niin useinhan ne on sitä mieltä, että kaikki data pitäisi kerätä, mutta se että käytetäänkö sitä johtamisessa, niin se on vielä pikkasen vielä kyseenalaista. (Yritys G)

Tuloksissa jo edellä mainittujen haasteiden lisäksi haastatteluissa nousi esille toimivien tietojärjestelmien puute tai useiden tietojärjestelmien keskinäinen yhteensopimattomuus, jonka myötä datan yhdisteleminen nykyisillä menetelmillä koettiin kovin hankalaksi.

Se mikä meiltä edelleen puuttuu, on se platformi eli teknologia, jossa saisimme tuon kaiken fiksumusti murskattua. [...] Tekninen alusta on suurin tän hetkinen pullonkaula sen suhteen että pääsisimme oikeasti sille seuraavalle tasolle, jossa pääsisimme helposti leikkaamaan ja liimaamaan niitä eri datapisteitä mitä olemme luoneet. Olemme luoneet prosessit, jotka tuottavat dataa performancesta, johtamisesta, organisaatiosta, kustannustasosta vs. markkinamyynnistä. Kaikkea mahdollista on, mutta se miten saisimme järkevästi leikattua ja liimattua nämä ja saisimme järkevästi kokoajan luotua sitä kuvaa, missä mennään sen sijaan että aina on cut-offit ja raportteja niin kuin perinteisessä finance-mallissa on. (Yritys C, henkilö 1)

Edellä kuvattuun toimintamalliin liittyy se, että analyysien teon raskauden vuoksi ne helposti jäävät kertaluontoisiksi projekteiksi jatkuvan toimintatavan sijaan.

Nämähän on sellaisia mitä ei tutkita jatkuvasti, vaan siitä tehdään tietty analyysi, johon tuen siitä, että valitettavasti meillä ja väittäisin että 90% kaikista muissakin yrityksistä data on eri paikoissa, joka tarkoittaa sitä että sun tarvii kiskasta ne kaikki johonkin master-Exceeliin, joka sitten happanee kuukaudessa kun se data muuttuu ja sit sä joudut tekemään sen syväluotaavan analyysin. (Yritys A)

Haastateltavien mukaan osassa kohdeyrityksiä oli keskenään yhteensopimaton HR-järjestelmäkokonaisuutta ehditty konsolidoida, kun taas muutamilla vastaavat järjestelmähankkeet olivat suunnitteilla. Vanhat Excel-taulukot korvataksaan osa kohdeyrityksistä on haastateltavien mukaan kartoittamassa aiempaa edistyneisempiä teknologiaratkaisuja datan käsittelyä ja sen jalostamista edistääkseen.

Työkaluthan on ihan eri tasolla nykyisin, jos katsotaan jotain IBM:n vaikka Talent Analyticsia. Sehän on ihan eri tasolla kuin mitä me ollaan aikaisemmin tehty. Aikaisemminhan se on perustunut siihen, että on joku BI tai BW johon dumpataan sitä dataa. Ensin tehdään järkyttävä duuni Excelistä, että se tieto saadaan sinne järjestelmään, ja se on vasta yksi exportti, joka vanhenee sinä päivänä, kun sä lataat sen sinne järjestelmään ja sitä sä lähdet sieltä hakemaan vastausta siihen sun hypoteesiin. (Yritys G)

Joukosta poikkesi yhden haastateltavan näkemys, jonka mukaan moninaisen järjestelmäarkkitehtuurin yhtenäistämisen sijaan keskeisin kehityskohde olisi saada järjestelmien tuottama tieto keskitetyksi ja sitä kautta mahdollistaa tiedon nykyistä helpompi hyödyntäminen.

Loppujen lopuksi se, onko kaikki samat HR-järjestelmät saman logon alla, nyt esimerkiksi vaikka SAPin ja Successfactorin alla, se on itseasiassa aika toisarvoinen asia, vaan olennaisinta olisi että saisi kaiken sen informaation yhteen ainoaan kerrokseen, josta sitten voisi tehdä visualisoitua analytiikkaa. (Yritys H, henkilö 1)

Monet haastateltavista kokivat datan ja analytiikan hyödyntämisen haasteena ja/tai rajoittavana tekijänä myös henkilöstön osaamisen. Osaamishaasteet nousivat esille useasta eri näkökulmasta. Osassa niitä kohdeyrityksiä, joissa järjestelmäuudistuksia oli jo ehditty tehdä, haastateltavat kertoivat tarpeekseen päivittää järjestelmää hyödyntävien henkilöiden osaamista sen täyden potentiaalin saavuttamiseksi.

Mut täytyy myöntää, että se on meillekin uusi asia, et on jotain sofistikoituneempaa kuin 100 Exceliä vierekkäin, et miten me sitä hyödynnetään, se on tän mun tiimin painopisteitä nyt sitten tänä vuonna. (Yritys F)

Meillä on varmasti kaikki mahdolliset business intelligence järjestelmät käytössä tässä talossa, kukaan ei vaan tiedä, että mitä käytetään. (Yritys H, henkilö 1)

### *Dataa ja analytiikkaa hyödyntävän henkilöstöhallinnon osaamisvaatimukset ja organisoituminen*

Uutena ja perinteisestä HR-osaamisesta poikkeavana tarpeena kaksi haastateltavaa toi esiin puutteen vahvasta matemaattisesta ymmärryksestä.

Olemme nyt sitä osaamista vahvistamassa. Ajattelin ottaa jonkun ihan väitöstasoisena matemaatikon tohon ravistelemaan tätä meidän HR-porukkaa. Parempi palkata joku



itseään fiksumpi matemaatikko tai tilastotieteilijä. Nimenomaan sellainen, joka ei ole tehnyt mitään muuta kuin tätä laskentaa, et se kääntää ne matemaattiset mallit tähän meidän maailmaan out-of-the-box, ilman että on mitään historiaa tässä funktiossa. (Yritys C, henkilö 1)

Datan ja analytiikan hyödyntämistä sekä toimeenpanoa laajemmalti tarkasteltaessa kahdessa haastattelussa osaamistarpeiksi nostettiin koko henkilöstötoiminnon valmiudet ja kyky hyödyntää henkilöstöanalytiikkaa.

HR itse on rajoittava tekijä tämän analytiikan ja datan hyödyntämiselle [...] don't get me wrong nyten, meillä on aivan huipputyyppejä, mutta HR koulut ensinnäkin Suomessa pitäisi saada korkeammalle tasolle ja ihan oma koulutus HR:lle, joka olisi jollain tavalla linjattuna myös siihen bisnesosaamiseen, ettei tuu vaan perinteinen HR. (Yritys B)

Samassa yhteydessä nostettiin esiin HR-asiantuntijoiden tottumattomuus hyödyntää loogisia viitekehyksiä omassa toimenkuvassaan, joiden merkitystä esimerkiksi Boudreau ja Ramstad (1998) ovat korostaneet. Ratkaisuksi yksi haastateltavista ehdotti keskitettyä analytiikkatoimintoa palvelemaan myös muita yrityksen toimintoja.

Kyllä tämä kyvykkyys on yksi meidän suurista pullonkauloista. Jos ylipäänsä otetaan HR:stä otantaa, että minkälaisia profiileita meillä on, niin aika paljon HR-kehitystyötä tekevät eivät ole perinteisesti kovin paljoa keskittyneet HR-analytiikkaan ja HR-päätelyketjujen tekemiseen [...] Vaikka antaisit kaikki tiedot, prosessit ja työkalut tälle HR-organisaatiolle, niin se ei johda mihinkään, koska heiltä uupuu se ymmärrys niitä käyttää ja hyödyntää niitä omassa työssään. [...] Moni ihan jopa pelkää sitä tai he kokevat epävarmuutta omasta osaamisesta, jonka myötä se vaan jää käyttämättä. [...] Mun mielestä olisi tärkeämpää, että analytiikan ympärillä pystytään rakentamaan oma center of excellence. Tiettyjä pääkäyttäjiä, jotka pystyvät kääntämään tiedon muun organisaation hyödynnettäväksi. (Yritys C, henkilö 2)

Analytiikan tuottamisen organisoituminen herätti haastatteluissa laajemmaltikin keskustelua. Bersin (2015) uskoo, että henkilöstöanalytiikka tulee tulevaisuudessa jopa poistumaan henkilöstötoiminnon alaisuudesta. Tulevaisuudessa analytiikasta vastaava tiimi voi olla vastuussa datan analysoinnista myynnin tuottavuuden, liikevaihdon, henkilöstön vaihtuvuuden, vahinkojen, petosten sekä asiakastyytyväisyyden suhteen. Haastatteluissa kävi ilmi, että yhtä selkeää organisoitumismallia ei analytiikan tuottamiselle ollut, vaan organisoituminen vaihteli kohdeyritysten välillä. Kuten edellä mainittiin, eräs haastateltava ehdotti keskitettyä mallia, kun taas toisessa kohdeyrityksessä henkilöstöanalytiikka oli otettu henkilöstötoiminnon alle. Kolmannessa kohdeyrityksessä analytiikkaa tuotetaan henkilöstöhallinnon lisäksi konsernitasolla, erillisessä analytiikkafunktiossa sekä paikallisesti maissa.

Meillä on analyysejä, jotka tekee henkilöstöhallinto, on analyysejä jotka tehdään konsernitasolla ja meillä on tietty analytiikkafunktio, jossa on ihmisiä jotka tekee konsernin kannalta tärkeitä asioita ja sit joitain tehdään ihan paikallisesti. Kaikkea mahdol-

lista. Tämä on sellainen asia, että se tulee säilymään ja kannattaakin säilyä, vaikka keskittämisessä on joskus hyötyjä, on siinä myöskin haittoja, koska se poistaa lokaa-  
lin kontekstin kokonaisuudessaan ja tota sellaista ihmistä ei vielä toistaiseksi ole  
olemassakaan, jotka pystyisi ymmärtämään kaikkia meidän maita samalla tavalla.  
(Yritys A)

Bisneksessä tätä analytiikka osaamista on, mutta ei siellä taloushallinnossakaan se ti-  
lanne kovin paljon parempi ole. Heillä kun on lukuja jo olemassa, niin heillä on ken-  
ties vähän parempi itsetunto sen suhteen. Mun mielestä HR-analytiikka ei eroa kovin  
paljoa muusta analytiikasta. Kävin myös sitä keskustelua, että pitäisikö meidän siir-  
tää ja kehittää tätä tekemistä kohti keskitettyä business intelligenceä, jossa tehdään  
erityyppistä analytiikkaa ja käytetään eri lähteitä ja muuta. [...] Jos HR itse on pul-  
lonkaula, niin olisi hyvä, että HR:n sisälle saadaan rakennettua ensin se kyvykkyys  
hyödyntää sitä dataa toimenpiteiden kohdentamiseksi, ettei tule liian isoa hyppäystä  
analytiikan ja käytännön toimenpiteiden välillä. [...] Center of excellence on vielä pe-  
rustettavissa, mutta vaikeampaa on miettiä, miten se muuttuu actioneiksi. (Yritys C,  
henkilö 2)

### *Big data*

Data ja analytiikka -keskusteluissa pohdittiin myös big datan mahdollista roolia  
henkilöstötoiminnossa. Osa haastateltavista näki big datassa selkeää potentiaa-  
lia, kun taas osa leimasi sen ennemminkin muoti-ilmiöksi. Tämä tulos ei yllätä  
etenkin, kun osassa kohdeyrityksiä jo perustason HR-mittariston ylläpito koeti-  
tiin haasteelliseksi, eikä niissä näin ollen ole ehditty syvällisesti pohtia big datan  
hyödyntämisen mahdollisuuksia.

Ei vielä hyödynnetä big dataa HR:ssä. Näen siinä kyllä potentiaalia. (Yritys D)

Ei se big data mitenkään mahdottomuus ole, mutta jotta siihen pääsemme, meidän  
tulee saada analytiikka toimimaan entistä paremmin meidän perusprosesseissa en-  
nen kuin lähdemme kokoamaan lisää dataa. Vaikkakin mun periaate on kerätä mah-  
dollisuuksien mukaan jopa liikaa dataa just in case, mutta hyödyt tulevat esimerk-  
kien kautta joista päästään fiksusti eteenpäin. Tämä big data käsitteenä, siinä on vä-  
hän tommoista ajankohtaista seksikkyyttä. (Yritys C, henkilö 2)

Haastatteluissa nousi esille big data termin monitulkintaisuus, joka kertonee  
siitä, ettei termi ole vielä ehtinyt vakiintua.

Tämä big data ei ole meille vielä oikein näyttäytynyt, kyllä kaikki sen sanana tunnis-  
taa, vähän kuin analytiikka sanana, kaikki ymmärtää sen eri tavalla. Jollekin analy-  
tiikka voi olla sitä että saavat niitä kivoja raportteja, joista näkee miten meni. Toinen  
voi mieltää sen sinne toiseen ääripäähän ennustavuudesta. Big data on vähän sen  
tyyppinen, että mitä se sitten missäkin tarkoittaa. Me ei vielä siellä olla. Nythän meil-  
lä vasta on jokin työkalu mielessä lähteä sitä tekemään. (Yritys F)

Kontrastina edellisten haastateltavien kuvauksiin big datasta muoti-ilmiönä,  
kahdessa haastattelussa haastateltavat kertoivat big datan olleen jo pitkään ar-  
kea liiketoiminnan puolella. Kyseiset haastateltavat eivät kuitenkaan kuvanneet

henkilöstötoimintojensa hyödyntävän big dataa. Kaksi haastateltavaa arveli kohdeyrityksen henkilöstömäärän olevan liian pieni big data -lähtöisen analytiikan hyödyntämiselle.

Harvalla on sen kokoista massaakaan siinä taustalla, jotta sä pystyisit menemään sinne isojen numeroiden taakse. Jossain Wallmartissa, missä sulla on miljoona ihmistä, niin se on riittävän big, mutta se tilastollinen merkittävyys näin fragmentoituneessa data otannassa kuten meillä, niin se ei välttämättä toimi samalla tavalla. (Yritys C, henkilö 1)

Big data alkaa olla jo pikku hiljaa vähän raspautunut termi, mutta sitä on tehty jo vuosia meidän bisneksessä. Ei se oo mikään uus asia. (Yritys G)

Yksi haastateltava kertoi, ettei kyseisen kohdeyrityksen henkilöstötoiminto ollut tunnistanut mitään, missä henkilöstötoiminto voisi hyödyntää big dataa.

Mekin ollaan puhuttu varmaan 5-6 vuotta big datasta, mut ei me siitä olla löydetty HR:ään mitään. Meitä on liian vähän. Ei me olla sieltä mitään ahaa-elämyksiä saatu, mutta sit jos miettii jotain globaalia yritystä, missä on transaktioita miljoonia vuodessa, niin sit on ihan eri juttu. Sit varmasti pystyy. Kyl mä uskon big dataan as such, mut mä luulen, että pitää olla aika iso firma, että pystyy sitä hyödyntämään kunnolla. Ja sit jos haluaa rikastaa muulla datalla, että toki me bechmarkataan, mutta se ei oo ihan big dataa mun mielestä. [...] Toinen meillä on tietenkin bisnespuolella, meillä on miljoonia asiakkaita, että siinä big data on suuri, siinä on volyymia ihan eri tavalla kuin HR:ssä. (Yritys B)

Big data -aiheen ympärillä keskusteltaessa moni haastateltava palasi nopeasti siihen, että heidän yrityksessään perusasioissa on vielä tekemistä ennen kuin big dataa kyetään hyödyntämään täysimääräisesti. Eräs haastateltava korosti, että muoti-ilmiön perässä juoksemista tärkeämpää olisi ensin keskittyä määrittämään liiketoimintafokusta ja tavoitteita. Kyseinen haastateltava kuitenkin korosti hänellä olevan tahtotila tehdä panostuksia asian edistämiseksi.

Tämä kehitys tässä analytiikassa on kovin hidasta, mennään vähän vuosi kerrallaan. Aina vähän opitaan uutta. Siinä mielessä tämä HR:n big data ja kaikki muu tällainen vouhotus tässä jutussa on vähän ennen aikaista. Aika monella on jo sen perusdatan kanssa tekemistä. [...] Se on vähän kuitenkin sellainen buzzword, jossa ei ihan loppuun asti ole ehditty miettiä, että mitä tässä nyt oltiinkaan tekemässä. (Yritys C, henkilö 1)

Tällä hetkellä pitää keskittyä siihen, että saamme tämän analytiikkastrategian resursoitua fiksusti, että saamme tietyn center of excellencen aikaiseksi, jotta kykenemme määrittämään millä tavalla nämä asiat kääntyvät actioneiksi eri business areoilla. Ei tämä ole oikein edes oman mielikuvituksen rajoituksista kiinni, aika nopeasti on vain todettava, että kannattaa vaan hyödyntää sitä olemassa olevaa dataa ja etsiä siitä merkityksellisiä yhteyksiä, jonka jälkeen käyttää energiaa löydettyjen yhteyksien selittämiseksi. (Yritys C, haastateltava 2)

Big datasta keskusteltaessa muutamat haastateltavista mainitsivat, että joskus voi olla mielekästä hakea suurista datamassoista merkityksellisiä yhteyksiä tar-kan hypoteesilähtöisen lähestymistavan sijaan.

Tässä mä näen ihan selkeästi, että meidän omat mielet ovat niin rajattuja, että meidän on päästävä sellaiseen trial-and-error -prosessiin, jossa me katsotaan, että mistä me löydetään tilastollisesti merkittäviä yhteyksiä ja vasta sitten aletaan etsimään mahdollisia selityksiä yhteyden olemassaololle, koska sitä kautta oppii. Joskus ne yhteydet ovat random errors, mutta aina ne eivät ole ja silloin siitä saat luotua fiksun hypoteesin ja oman teorian asian parantamiseksi. Jos kykenet toistamaan tämän tulokset kerta toisensa perään, niin sitten on vain todettava että se sun löydös on validi. (Yritys C, henkilö 2)

Erään kohdeyrityksen haastateltavan mukaan big datan arvo nähdään nimenomaan siinä, että henkilöstötoiminnon omaa dataa kyetään rikastamaan muista toiminnoista ja henkilöstötoiminnon ulkopuolisista lähteistä koostuvalla tiedolla. Tätä suurta tietomassaa pyritään hyödyntämään ymmärryksen lisäämiseksi syy-seuraussuhteista ja sen myötä kyetään aiempaa paremmin optimoimaan tekemistä ja prosesseja.

Minulle big data, jos katsotaan henkilöstöhallinnon puolelta [...] se tarkoittaa sitä, että me pystytään yhdistämään dataa henkilöstötietojärjestelmien välillä, meidän CRM-tietojärjestelmien välillä, meidän finance-tietojärjestelmien välillä. Nämä on ne kolme asia, mihin me tällä hetkellä pystytään fokusoitumaan. Nimenomaan siihen, että nähdään se, että onko jollain sellaisella aktiviteetilla, mitä me ollaan tehty, niin joku vaikuttavuus siihen miten tietty yksikkö, sen kannattavuus paranee tai heikenee, mihin suuntaan se liikkuu. Jos tehdään joku koulutusaktiviteetti johonkin asiaan, niin onko sillä joku vaikutus meidän tuotekannattavuus tai toimituskannattavuuden paranemiseen. Tämä on meille se big data tällä hetkellä. (Yritys A)

Taulukossa 9 on vedetty yhteen haastatteluiden perusteella kohdeyritysten datan ja analytiikan hyödyntämisen nykytila, tavoitteet ja haasteet.

TAULUKKO 9 Tulokset, datan ja analytiikan hyödyntämisen nykytila, tavoitteet ja haasteet

Yritys	Datan ja analytiikan hyödyntämisen nykytila, tavoitteet ja haasteet
A	Uskottiin olevan datan ja analytiikan suhteen pidemmällä kuin moni muu yritys Suomessa. HR:n tavoitteena on luoda analyysejä, joilla pyritään kehittämään liiketoimintaa. Henkilöstöjohtaja kuvaili henkilöstötoiminnon tukeutuvan aina faktapohjaiseen päätöksentekoon ja lisäksi ovat tunnistaneet käyttäytymistieteiden soveltamisen tärkeyden henkilöstöasioissa. Datan laatua mitataan säännöllisesti ja HR-dataa yhdistellään muiden funktioiden ja lähteiden dataan. Haasteiksi nostettiin resurssien rajallisuus, HR-masterdatan laatu sekä eri tietolähteiden yhdistelemisen vaikeus.
B	Henkilöstöraportointi ja tiedon visualisointi on pitkälle automatisoitu. Tämä on mahdollistanut HR-datan täyden näkyvyyden tarjoamisen suoraan esimiehille. Seurannassa olevat HR-mittarit ovat kuitenkin perinteisiä. Tiedon entistä paremman hyödyntämisen ja jalostamisen rajoittavaksi tekijäksi nostettiin HR:n oma osaami-

(jatkuu)

TAULUKKO 9 (jatkuu)

	nen. Henkilöstöjohtaja koki yrityksen liian pieneksi, jotta henkilöstötoiminto kykenisi hyödyntämään big dataa.
C	Henkilöstötoiminnolla on vahva tahtotila ja valmius kehittää tietoon sekä analyysiin tukeutuvaa HR:ää. Ovat mallintaneet johtamista mitattavaksi sekä pyrkineet jäsentämään kausaaliketjuja johtamisen, yleisen ilmapiirin ja tuloksellisuuden välillä. Ovat aikeissa lisätä resursseja analytiikkastrategian toimeenpanemiseksi mm. rekrytoimalla matemaatikon henkilöstötoimintoon. Korostivat subjektiivisten indikaattorien, kuten henkilöstökyselyiden ja henkilöarviointien validoinnin merkitystä. Yhdeksi merkittävimmistä haasteista kerrottiin analytiikkaymmärryksen rajallisuus yrityksen henkilöstötoiminnossa.
D	Henkilöstötoiminnassa seurannassa olevat HR-mittarit ovat perinteisiä ja niiden ylläpito koetaan työlääksi. HR-perustietojärjestelmän puuttuminen rajoittaa merkittävästi ponnistuksia datan ja analytiikan hyödyntämisen suhteen. Haasteina tietojärjestelmän lisäksi kurinalaisuus prosessin mukaisessa tekemisessä, HR:n oma osaaminen ja resursointi. Henkilöstöjohtaja korosti ihmislähtöisyyttä ja sitä, että HR itse tekee tulkintoja dataan liittyen sen sijaan, että tyydytään vain raportoimaan tuloksia suoraan liiketoiminnalle. Ilmaisi huolen siitä, ettei datan hyödyntäminen mene liiallisuuksiin, mutta suhtautui myönteisesti big datan mahdollisuuksiin.
E	Henkilöstötoiminnon peruseräily on työlästä ja tiedonkeruun prosessit vielä kehityksen alla. Käytössä olevat mittarit ovat kustannus- ja henkilöstömääräpaineita. Yrityksen liiketoimintajohdolta ei ole tullut kehitysvaatimuksia mittareihin. Ovat ottaneet tuoreeltaan käyttöön uuden keskitetyn HR-järjestelmän, mutta analytiikan tuottaminen on vielä alkutekijöissä. Analytiikan tärkeys on tiedostettu, muttei luultavasti ole HR:n prioriteettilistalla ensimmäisenä. Jatkon suhteen heillä on toiveissa tiivistää yhteistyötä taloushallinnon ja HR:n välillä.
F	Ovat käyttöönottaneet tuoreeltaan uuden keskitetyn HR-järjestelmän ja löytäneet ratkaisun big data -analytiikkaan. HR:n peruseräily on kunnossa ja uusien työkalujen mahdollistamana tavoitteena on kehittää raportointia ennustavampaan suuntaan. Tekniset edellytykset analytiikan kehittämiseksi koettiin erittäin hyviksi, mutta matemaattisen osaamisen puute mainittiin rajoittavaksi tekijäksi. Haasteena on myös järjestelmien täyden potentiaalinen hyödyntäminen.
G	Yrityksen lähtötasoon nähden henkilöstötoiminnolla on kunnianhimoinen tavoite datan ja analytiikan suhteen. Kuvasi jäsenyteen suunnitelmaa tarvittavista toimenpiteistä ja niiden toimeenpanon järjestyksestä analytiikkakyvykkyyden kehittämiseksi. Tällä hetkellä data siiloutunutta ja vaikeasti hyödynnettävää. Järjestelmien lisäksi haasteena on HR:n oma osaaminen.
H	Yrityksellä on globaali HR-järjestelmä käytössä. Dataa on varsin hyvin saatavilla, mutta raportointi vaatii merkittävästi manuaalista työtä. Seurannassa olevat HR-mittarit ovat perinteisiä. Raportointi nykyisellään on lähinnä menneen kuvaamista, mutta toiveissa on kehittää ennustavaa analytiikkaa. Kokivat tarvitsevänsä tukea olennaisten liiketoimintakysymysten määrittelyssä
I	Uuden HR-järjestelmän käyttöönoton valmistelut ovat käynnissä. Henkilöstöjohtaja on myönteinen moderneja analytiikkaratkaisuja kohtaan. Henkilöstöjohtaja kiinnittää vahvasti huomiota henkilöstöanalytiikan kehittämiseen ja sen mahdollisuuksien kartoittamiseen. Ovat perustaneet henkilöstöanalytiikkaan keskittyneen HR-tiimin. Henkilöstöjohtaja korosti määrittelyn ja liiketoiminnallisten lähtökohden täsmentämisen tärkeyttä.

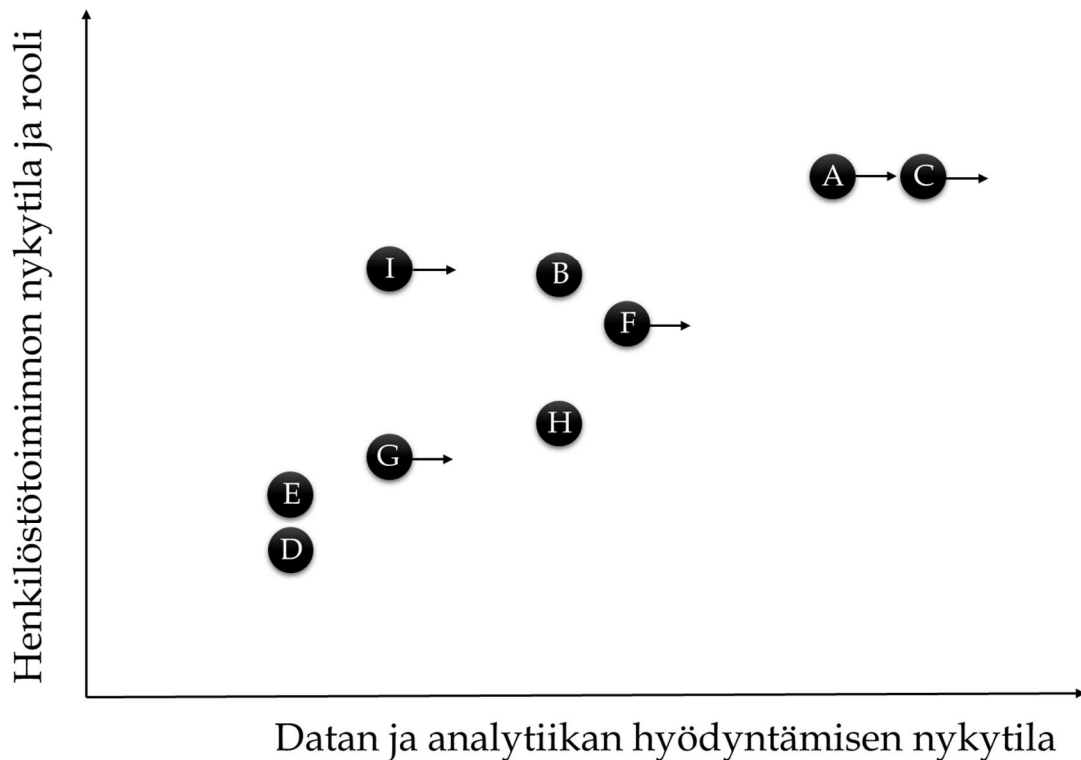
Big dataa ja analytiikka ei ole aiemmin tutkittu Suomessa juuri henkilöstötoiminnon näkökulmasta. Kempainen (2015) tutki tiedonhallinnan diplomityössään henkilöstöpääoman analytiikan vaikutusta ja mahdollisuuksia organisaation päätöksenteon tukemisessa. Tutkimuksen jatkotutkimusaiheeksi ehdotettiin henkilöstöanalytiikan kypsyystason selvittämistä Suomessa.

Harju (2014) puolestaan tutki diplomityössään liiketoiminta-analytiikkaa osana yritysten päätöksentekoa. Harjun tutkimuksessa kartoitettiin analytiikkaa laajemmasta näkökulmasta kuin tutkimuksessamme, mutta yhdistävänä tekijänä molemmissa tutkimuksissa oli löydös siitä, kuinka analytiikan hyödyntämisen yksi merkittävimmistä rajoittavista tekijöistä on henkilöstön osaaminen. Myös Harvard Business Review Analytic Service Reportin (2015a) tekemän tutkimuksen mukaan johtajat arvioivat, että suurin este datan ja analytiikan hyödyntämisessä on henkilöstötoiminnon sisällä vallitseva analytiikan ja datan käsittelemisen taidon puute. Huomioitavaa tässä yhteydessä kuitenkin on, että vaikka johtajat haluaisivat henkilöstötoiminnon olevan strateginen sekä analytiikkaa ja dataa hyödyntävä, suurin osa yritysten johdosta ei ollut tehnyt mitään auttaakseen henkilöstötoimintoa pääsemään haluttuun suuntaan. (HBR 2015a.)

Tutkimuksessamme osaamisvajeella viitattiin useaan eri näkökulmaan. Yhtenä näkökulmana oli itse analytiikan toteuttamiseen liittyvä kova matemaattispainotteinen substanssiosaaminen, jota henkilöstötoiminnosta haastateltavien mukaan harvoin löytyi. Samaan näkökulmaan voidaan liittää lisäksi puutteellinen osaaminen täysimääräisesti hyödyntää kohdeyritysten analytiikan harjoittamista tukevia tietoteknisiä järjestelmiä. Toisena osa-alueena nostettiin HR-toiminnon kapeakatseisuus ja liika keskittyminen ilmiöiden tarkasteluun vain oman henkilöstötoiminnon näkökulmasta. Liiketoimintaymmärryksen puute nousi esiin osassa haastatelluistamme ja osassa korostettiin yhteistyön tärkeyttä muun muassa taloushallinnon kanssa. Kolmantena näkökulmana nostettiin esiin haasteet hyödyntää analyysijä niin henkilöstötoiminnossa kuin kohdeyrityksessä laajemminkin. Haastateltavien kertomusten mukaan monilta HR-ammattilaisilta uupuu ymmärrys käyttää tietoja ja analyysijä oman työnsä tukena ja oman osaamisen epävarmuudesta johtuen ne jäävät hyödyntämättä.

### 5.3 Yhteenvedo tuloksista

Tutkimuksen tuloksia on avattu edellä henkilöstötoiminnon rooli ja nykytila sekä data ja numerot muuttuvan henkilöstötoiminnon tukena -teemojen näkökulmista. Jotta kohdeyritysten tilanteen voisi hahmottaa niin henkilöstötoiminnon roolin kuin analytiikan hyödyntämisen näkökulmasta, kohdeyritykset on hyvä kuvata yhdessä kuvassa (kuvio 5). Tutkimuksemme yksi tutkimusmenetelmä on vertaileva tapaustutkimus, joka Kohtamäen (2005) mukaan on hyvä menetelmä useiden tapauksien erojen hahmottamiseen. Näin ollen laajaa ilmiötä voidaan kuvata hieman selkeämmin.



KUVIO 5 Kohdeyritysten keskinäinen asemointi henkilöstötoiminnon roolin sekä datan ja analytiikan hyödyntämisen suhteen

Kuviossa 5 on visualisoitu tuloksia suhteuttaen kohdeyritykset keskenään kolmesta näkökulmasta. Pystyakselilla kuvaamme henkilöstötoiminnon nykytilaa ja roolia. Tähän vaikuttavat haastateltavien kuvaukset muun muassa perusprosessien toimivuudesta, HR-järjestelmistä, tekemisen painopisteistä operatiivisen ja liiketoimintalähtöisen henkilöstötoiminnon välillä sekä henkilöstöjohtajan asemasta osana kohdeyrityksen johtoryhmää. Vaaka-akselilla havainnollistamme kohdeyritysten datan ja analytiikan hyödyntämisen nykytilaa. Tässä vaikuttavina tekijöinä huomioimme haastateltavien kertomukset muun muassa kohdeyritysten HR-raportoinnista ja raportointiin vaadittavasta työmäärästä, saatavilla olevan HR-datan ja sen hyödyntämisen helppouden ja mahdolliset perusraportointia vaativampien analyysien toteutukset. Kolmantena näkökulmana olemme kuvanneet nuolella kunkin kohdeyrityksen kohdalla näiden pyrkimyksiä jatkossa selkeästi edistää dataan ja analytiikkaan entistä vahvemmin tukeutuvaa henkilöstötoimintoa. Kaikissa kohdeyrityksissä ei ollut selkeitä prioriteetteja, suunnitelmia tai tavoitteita panostaa tämän kyvykkyyden edistämiseksi. Esimerkiksi osassa kohdeyrityksistä painopisteet lähitulevaisuudessa tulevat olemaan henkilöstötoiminnon peruskäytänteiden ja prosessien systematisoinneissa ja uusien HR-järjestelmien käyttöönotossa. Osassa taas oltiin varsin tyytyväisiä nykytilanteeseen, eikä haastateltavilla ollut esittää selkeitä suunnitelmia tai tavoitteita jatkossa edistää henkilöstöanalytiikkaa.

Tuloksia kokonaisuutena tarkasteltaessa on havaittavissa yhteys henkilöstötoiminnon nykytilan ja roolin sekä datan ja analytiikan hyödyntämisen

kesken. Osin tämä selittyy sillä, että muutamilla kohdeyrityksillä henkilöstötoiminnon kehittämisen prioriteetit olivat vielä henkilöstötoiminnon peruspalveluiden systematisoinnissa ja esimerkiksi uusien HR-järjestelmien käyttöönotossa lähitulevaisuudessa. Näin ollen henkilöstöanalytiikan hyödyntämisen edellytykset olivat jo lähtökohtaisesti heikot, kun erilaista HR-dataa oli heikosti saatavilla tai sen hyödyntäminen oli hankalaa. Datan ja analytiikan hyödyntämiseen panostaminen ei myöskään ollut prioriteettilistan kärjessä kaikissa yrityksistämme vielä lähitulevaisuudessa. Tuloksistamme ei suoraan selviä se, mahdollistaako kehittyneen datan ja analytiikan hyödyntäminen henkilöstötoiminnon evoluution aiempaa strategisemmaksi vai eteneekö mahdollinen kausaalisuus nimenomaan toisin päin.



## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtopäätökset luvussa tulkitsemme tuloksia ensiksi henkilöstötoiminnon nykytila ja rooli -teeman osalta. Tämän jälkeen sama tehdään data ja numerot muuttuvan henkilöstötoiminnon tukena -teeman osalta. Luvun lopussa kerromme tutkimuksemme aikana esille nousseita jatkotutkimusehdotuksia.

### 6.1 Henkilöstötoiminnon rooli ja nykytila -teeman johtopäätökset

Tutkimuksemme ensisijainen kiinnostuksen kohde oli ymmärtää kohdeyritysten kykyä hyödyntää dataa ja analytiikkaa henkilöstötoiminnon näkökulmasta. Tämän vuoksi halusimme alkuun jäsentää, miten henkilöstötoiminnon rooli on kohdeyrityksissä tänä päivänä määritelty ja mitä toiminnolta jatkossa odotetaan. Historian saatossa henkilöstötoimintoon kohdistuvat odotukset ovat olleet jatkuvan muutoksen kourissa. Pääosin vaatimukset ovat juontaneet juurensa toimintaympäristössä tapahtuneista muutoksista sekä organisaatioiden kilpailuasetelmista. (Vosburgh 2007.) Tämänhetkiseksi muutosvoimiksi Boudreau ja Ramstad (2008, 19-20) listasivat työvoimapulan, tiedon sähköistymisen, yritysostojen kautta tapahtuvan kasvun, samanaikaisen eri toimintojen supistamisen ja laajentamisen, jatkuvan muutoksen ja kiristyvän kilpailun sekä kansainvälistymisen työvoiman demografiset muutokset.

Henkilöstöä koskevat päätökset on pitkään tehty intuition, henkilökohtaisen kokemuksen ja/tai yrityksissä vallitsevien uskomuksien pohjalta (Bersin 2013). Tämä eroaa päätöksenteosta organisaation muissa toiminnoissa, kuten taloushallinnossa, myynnissä ja markkinoinnissa, joissa on jo ehditty hyödyntää vahvemmin tietoon ja malleihin tukeutuvaa toimintatapaa. Saadakseen aidosti huomiota strategisessa keskustelussa, henkilöstötoiminnon tulee jatkossa keskittyä entistä enemmän tukemaan henkilöstöä koskevaa ja henkilöstöstä riippuvaa päätöksentekoa kaikkialla organisaatiossa, sen sijaan että henkilöstötoiminto keskittyy rajatun vain omaan toimintonsa analysointiin ja sen aktiivisuuden raportointiin. (Boudreau & Ramstad 2002.)

Boudreau ja Ramstad (2008, 43) kuvasivat henkilöstötoiminnon roolin laajentumista viitekehyksessään, jossa ajatuksena heillä oli, että rooli laajentuu lainsäädännöllisistä ja hallinnollisista tehtävistä erilaisten HR-palveluiden tuottamiseen ja viime kädessä organisaation päätöksenteon parantamiseen. Tutkimuksemme havaitimme kaikkien organisaatioiden kohdalla samansuuntaista kehitystä henkilöstötoiminnon pyrkimyksistä vahvistaa päätöksentekoon liittyvän osa-alueen aiempaa vahvemmassa painotuksesta. Tämä muutos on kuitenkin edennyt kohdeyrityksissä eri tahtiin. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että hallinnolliset tehtävät tulevat jatkossakin olemaan osa henkilöstötoiminnon vastuuta, mutta näitä pyritään jatkossa järjeistämään muun muassa

uusia tietoteknisiä ratkaisuja hyödyntäen. Ylipäänsä tietoteknisten ratkaisujen kehittäminen ja näiden entistä parempi hyödyntäminen olivat yksi monen henkilöstöammattilaisen tulevista kehityshankkeista.

Vosburgh (2007) kuvasi henkilöstötoiminnon haasteeksi epämuodollisuuteen kallellaan olevan toimintamallin. Siinä missä taloushallinto on kyennyt systematisoimaan omat operatiiviset toimintansa, on moni henkilöstötoiminto edelleen taipuvainen epäformaalille ja vähemmän systematisoidulle toiminnalle. Tutkimuksessamme paljastui, että monessa kohdeyrityksessä henkilöstötoiminnon hallinnollisen roolin toimeenpanossa on ollut paikoin suuriakin haasteita vielä aivan lähimenneisyydessä ja osin nykyisellään. Tämä löydös yllätti meidät, kun huomioidaan se, että kaikki tutkimuksen kohdeyritykset olivat toimintansa vakiinnuttaneet jo kauan aikaa sitten. Myös henkilöstötoiminnon yli satavuotinen historia antaisi olettaa, että funktioon liitettävät perusvastuut olisi saatu järkevästi ja tehokkaasti organisoitua. Toisaalta kohdeyrityksemme ovat kooltaan suuria, usean liiketoiminnassa on tapahtunut suuria muutoksia, kohdeyritykset ovat usein kasvaneet yritysostojen myötä ja monet toimivat erittäin kansainvälisesti, joten kohdeyritysten henkilöstötoiminto lienee myös ollut suurten muutosvoimien ja paineiden alaisena.

Kirjallisuudessa pitkän aikaa keskustelua herättänyt aihe liittyy henkilöstötoiminnon organisoimisen keskittämisen ja hajautetun mallin väliseen argumentointiin. Kumpaankin ääripään malliin liittyy sille ominaisia myönteisiä ja negatiivisia vaikutuksia. Kun toiminnan organisoimiseen liittyvät negatiiviset vaikutukset saavuttavat tietyn rajan, on luonnollista hakea ratkaisua toisesta ääripäästä. (Coggburn 2005.) Haastattelemamme henkilöstötoiminnon edustajat, joista puolet oli yritystensä ylimpiä henkilöstöjohtajia, eivät olleet yksimielisiä henkilöstötoiminnon optimaalisesta organisoitumisesta. Monet haastattelemamme henkilöstöammattilaiset kuvasivat edustamiensa yritysten historian aikana tapahtunutta tasapainoilua keskitetyn, hajautetun ja osin ulkoistetun henkilöstötoiminnon välillä. Osalla tuntui olevan selkeä mielipide eri vaihtoehtojen välillä, osan ollessa epävarma eri vaihtoehtojen kaikista eduista ja hyödyistä. Aivan kuten teoriassakin (Coggburn 2005) tuotiin esiin, haastateltavien argumentointi puolesta ja vastaan liittyi kahden ääripään sille ominaisiin yleisiin etuihin ja haittoihin. Esimerkiksi keskitetyn mallin taustalla oli halu hyödyntää paremmin kollektiivista osaamista ja standardointia, jolla pyrittiin laadun parantamiseen, tehokkuuteen ja keskittämään osaamista lisäarvoa tuoviin osa-alueisiin. Hajautettua mallia puolestaan perusteltiin reagointinopeudella, palvelulähtöisyydellä ja näkemyksellä siitä, että monipuolisempi toimenkuva on HR-ammattilaisille mielekkäämpi. Huomioitavana asiana näkemyseroja tulkittaessa todettakoon, että kohdeyritykset edustivat monipuolisesti eri toimialoja ja näiden liiketoiminnan kansainvälisyyden aste vaihteli paljon. Tämä ei mielestämme yksin riitä selittämään näkemyseroja, sillä niitä esiintyi samantyyppisten toimialojen edustajien välillä.

Kirjallisuudessa ja aiemmissa tutkimuksissa on pitkään esitetty, että henkilöstötoimen roolin tulisi painottua operatiivisen tekemisen sijaan entistä enemmän liiketoimintaa tukevaan toimintaan (Ulrich 1997; Novicevic & Harvey 2011; Cappelli 2015). Tämän muutoksen esteeksi on aiemmissa tutkimuksissa

mainittu muun muassa HR-ammattilaisilta harvoin löytyvä liiketoimintataustaisuus (Lawler & Mohrman 2003) sekä liiallinen palvelulähtöisyys yhdistettynä reaktiiviseen otteeseen toimintaympäristön ja liiketoiminnan muutoksiin (Vosburgh 2007). Järllströmin (2011) mukaan henkilöstötoimen painopisteen muutos strategisempaan suuntaan on edelleen kesken ja tilannetta voidaan pitää varsin yllättävänä, koska tarvetta muutokselle on korostettu jo huomattavan pitkään. Tutkimuksemme vahvistaa Järllströmin (2011) väitteen, sillä henkilöstötoiminnon muutos kohti strategisempaa suuntaa on toden totta vielä kesken. Havaitsimme tosin, että liiketoimintalähtöisyydessä kohdeyritysten henkilöstötoimintojen välillä oli eroja. Haastateltavat, jotka painottivat eniten puheissaan liiketoimintalähtöisyyttä, peräänkuuluttivat hallituksen, johtoryhmän ja erityisesti toimitusjohtajan merkittävää roolia tämän mahdollistamisessa. Tutkimustuloksemme antoivat vahvistusta henkilöstötoiminnon tarpeesta pyrkiä toiminnassaan aiempaa proaktiivisemmaksi ja näkemyksellisemmäksi suhteessa liiketoimintahaasteisiin.

Henkilöstötoimintoa on pitkään pidetty pääsääntöisesti palveluorientoituneena liiketoiminnolta tulevien tehtävien toteuttajana, eikä henkilöstötoiminto välttämättä ole kyennyt haastamaan liiketoiminnolta annettujen tehtävien mielekkyyttä. Suurin osa haastateltavista kuvaili henkilöstötoimintonsa olevan liiketoimintalähtöisiä. Tämä herätti kuitenkin kysymyksen, kokeeko henkilöstötoiminto olevansa liiketoimintalähtöinen myös silloin, kun se suoraan reaktiivisesti toteuttaa liiketoiminnalta tulleita toimeksiantoja kritiikittä. Kyseinen ilmiö nousi tutkimuksessamme esille muutaman kohdeyrityksen kohdalla. Monet haastateltavat korostivat sitä, että liiketoiminnan haastamista todella tarvitaan ja haastamisen tueksi nimenomaan tarvitaan dataa ja analyysijä, mutta aineiston valossa koettiin relevantin datan saatavuuden tai sen hyödynnettävyyden olevan heikolla tasolla.

Haastattelemamme HR-ammattilaiset kuvasivat henkilöstötoiminnon roolia ja nykytilan haasteita laaja-alaisesti. Itse HR-ammattikuntaa kritisoitiin paikoin sijoilleen jämähtäneeksi ja liian kapeakatseiseksi. Lisäksi henkilöstötoiminto nähdään valitettavan usein byrokraattisena erilaisten käytänteiden valvojana. Tämä negatiivissävytteinen mielikuva saatettiin jopa kokea haasteena rekrytoidessa henkilöstötoimintoon muita kuin HR-taustaisia ammattilaisia. Haastateltavien mukaan henkilöstötoiminto nyky muodossaan ei vedä puoleensa tarpeeksi esimerkiksi taloustaustan omaavia henkilöitä. Tämä haaste HR-ammattikunnan homogeenisuudesta liitettiin osassa keskusteluja esteeksi HR:n strategiseksi liiketoimintakumppaniksi kasvamiselle. Moni haastateltava kertoi henkilöstöjohtajan nousseen osaksi johtoryhmää viime vuosina. Sen sijaan kaikissa keskusteluissa ei kuitenkaan käynyt selkeästi ilmi henkilöstöjohtajan rooli johtoryhmässä – edustaako henkilöstöjohtaja pääsääntöisesti vain omaa toimintaansa vai toimiiko tämä aitona osana liiketoimintaa koskevassa keskustelussa ja päätöksenteossa. Olimme havaitsevinamme tämän roolin suhteen eroja kohdeyritystemme välillä.

Henkilöstötoiminnon haasteiksi mainittiin monessa keskustelussa myös itse HR-ammattilaisten osaaminen. Henkilöstötoiminnon roolin kehittyessä aiempaa konsultatiivisempaan ja päätöksentekoa tukevaan suuntaan, myös

osaamisvaatimukset muuttuvat. Muutoksen myötä uudet vaatimukset osaamiselle eivät välttämättä kohtaa HR-ammattilaisten omien mielenkiinnon kohteiden ja nykyisten osaamisten kanssa. Näiden lisäksi haastateltavat raportoivat HR-ammattilaisten kokevan epävarmuutta ja jopa pelkäävän uusia osaamisvaatimuksia, jolloin muutoksen läpivieminen pois pelkästä hallinnollisesta roolista voi olla erittäin haastavaa. Edellä esiin tulleet henkilöstötoimintoa koskettavat haasteet tukevat Vosburburghin (2007) jäsentämiä näkökulmia eri henkilöstötoiminnon haasteista.

Henkilöstötoiminnon nykytilan ja roolin suhteen tutkimuksessamme tulimme siihen johtopäätökseen, että henkilöstötoiminto ei ole tarkastelemissamme kohdeyrityksissä vielä täysin onnistunut systematisoimaan omaa operatiivista toimintaansa ja se tulee jatkossakin kohtaamaan merkittävää haastamista eri sidosryhmiltä sekä toimintaympäristön muutosten myötä. Vaikka yleisesti voidaan todeta henkilöstötoiminnon roolin kehittyneen puhtaasta hallinnollisesta suorittamisesta kohti liiketoimintakeskeisempää roolia, oli kohdeyrityksiemme kesken havaittavissa merkittäviä eroja tämän kehityksen etenemisessä ja laajuudessa. Yleisemmin tuloksia tarkasteltaessa saimme myös viitteitä siitä, että henkilöstöammattilaisten omien sanojen mukaan usea henkilöstötoiminto on onnistunut tekemään harppauksia viime vuosina toimintonsa kehittämisessä. Näitä johtopäätöksiä tulkittaessa on kuitenkin syytä pitää mielessä se, että kaikki vastaukset tähän tutkimukseen kerättiin henkilöstötoiminnon edustajilta itseltään, jolloin voi olla riski tulosten kaunistelusta tai liiasta subjektiivisuudesta ja/tai optimistisuudesta. Esimerkkinä tästä toimii Lawlerin ja Boudreaun (2015) vuosia kestänyt tutkimus, jossa arvioitaessa henkilöstötoiminnon strategista tekemistä oli vastauksissa havaittavissa ylioptimistisuutta. Tutkimuksessa verrattiin HR-ammattilaisten kuviteltua ja todellista ajankäyttöä strategisen ja operatiivisen tekemisen välillä (taulukot 2 ja 3) ja huomattiin, että HR-ammattilaiset käyttivät todellisuudessa vähemmän aikaa strategisten tehtävien parissa kuin mitä itse olivat arvioineet. Toisaalta tutkimuksessamme paistoi monen HR-ammattilaisen kohdalla selkeä turhautuminen oman henkilöstötoiminnon nykytilaa kohtaan. Tämä voidaan tulkita niin, että osa henkilöstöammattilaisista haluaisi edetä henkilöstötoiminnon transformaatiossa nopeammin ja/tai eri suuntaan kuin jäljelle jäävä osa. Vosburgh (2007) huomauttaa, että mikäli henkilöstötoiminnon operatiivisen perustan toimeenpanossa, kuten esimerkiksi palkkalaskennassa ja ammattiliittojen kanssa tehtävässä yhteistyössä, ilmenee ongelmia, saavat nämä nopeasti kaiken huomion riippumatta siitä, minkälaisia strategisia aloitteita olisi toisaalla käynnissä.

## 6.2 Data ja numerot muuttuvan henkilöstötoiminnon tukena - teeman johtopäätökset

Tutkimuksen toinen teema oli selvittää datan ja analytiikan roolia henkilöstötoiminnon kontekstissa. Digitalisaation myötä organisaatioiden saama datan

määrä tulee edelleen kasvamaan ja analysoimalla saatua dataa, organisaatiolla on mahdollisuus saada ainutlaatuisia näkemyksiä liiketoimintansa kehittämiseen (Mayer-Schönberger & Cukier 2014.) Eri sidosryhmät asettavat yhä enemmän paineita organisaatioiden kyvyille osoittaa numeerisesti henkilöstöstrategioidensa vaikutuksia kilpailukyvyyn edistämiseksi pelkän tehokkuuden sijaan. Tämä analyttinen lähestymistapa tulee olemaan keskeisessä asemassa henkilöstötoiminnon läpikäydessä aiemmassa alaluvussa kuvattua muutosta kohti entistä liiketoimintakeskeisempää roolia (Boudreau & Ramstad 2008, 43.) Henkilöstötoiminnon näkökulmasta analytiikka mahdollistaa henkilöstötoiminnon osallistumisen organisaation päätöksentekoon, kun liikkeenjohdolle pystytään esittämään henkilöstöön liittyvät investoinnit numeerisesti sekä aiempaa selkeämmän syy-seuraussuhteiden ymmärtämiseen (Kempainen 2015.)

Tutkimukseemme valikoitujen haastateltavien HR-ammattilaisten mielenkiinto dataa ja analytiikkaa kohtaan oli merkillepantavaa ja he pitivät aihealuetta tärkeänä. Haastateltavien kertoman perusteella usealla kohdeyrityksiemme henkilöstötoiminnoilla oli selkeä pyrkimys aiempaa fakta- ja analyysilähtöisempään toimintatapaan. Lisäksi aihealueemme mielenkiintoisuuden ja ajankohtaisuuden puolesta puhuu se seikka, että saimme haastateltaviksi merkittävien suomalaisten suuryritysten ylimpiä henkilöstöjohtajia ja HR-asiiantuntijoita. Tutkimuksessa nousi esiin huomio siitä, että analytiikka on jo aiemmin tullut osaksi muiden toimintojen arkea ja näin voidaan uskoa, ettei se tule olemaan henkilöstötoiminnonkaan osalta vain ohimenevä muoti-ilmiö. Kriittikkiä henkilöstöanalytiikkaa kohtaan ovat esittäneet muun muassa Rasmussen ja Ulrich (2015), joiden mielestä on suuri riski sille, että henkilöstöanalytiikka sen nykymuodossa tulee epäonnistumaan. Rasmussen ja Ulrich (2015) kuvasivat tyypilliseksi henkilöstöanalytiikaksi erilaisia HR-lähtöisiä ennustavia malleja esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuuteen liittyen. Huomionarvoista tuloksissamme oli se, että datan yksinkertaisesta raportoinnista ja visualisoinnista puhuttiin verrattain paljon, mutta tutkimuksemme kohdeyrityksissä ennustava analytiikka oli vasta tulevaisuuden suunnitelmissa ja haaveissa osan tuskaillessa jo perusraportoinnin työllistävyyden kanssa.

Boudreaun ja Ramstadin (2008, 265) mukaan henkilöstötoimintojen yleisimmät mittarit ovat usein operatiivista toimintaa kuvaavia, kuten vaihtuvuus, vapaaehtoinen irtisanoutuminen sekä palkitsemiseen liittyvät mittarit. Saimme vastaavia havaintoja HR-mittaristojen operatiivisesta painotuksesta myös kohdeyritystemme kohdalla. Mittareista keskusteltaessa haastateltavat mainitsivat usein henkilöstömäärän ja vaihtuvuuden. Osassa kohdeyrityksiä operatiivisia mittareita, kuten vaihtuvuutta, pyrittiin tarkastelemaan monipuolisemmin eri näkökulmista pelkän yleisen arvon ohella. Kohdeyrityksissä raportoitiin pääsääntöisesti nykytilaa ja mennyttä kuvaavia tuloksia monen haastateltavan toivoessa jatkossa raportoinnilta ennustavampaa otetta sekä HR-datan yhdistelyä esimerkiksi myynnin ja talouden tunnuslukujen kanssa.

Osa kohdeyrityksistä oli jo tehnyt muutamia raportointia kehittyneemmän henkilöstöanalytiikan toteutuksia, mutta yleisesti ottaen voidaan todeta kohdeyritysten olevan vasta alkutekijöissä kehittyneemmän henkilöstöanalytiikan systemaattisessa toteuttamisessa ja hyödyntämisessä. Vain muutamassa

kohdeyrityksessämme haastateltavat kuvasivat esimerkkejä raportointia vaativammasta tiedon jalostamiseen tähtäävästä analytiikasta. Haastatteluidemme perusteella vain kahdella kohdeyrityksellä yhdeksästä oli selkeät pyrkimykset mallintaa yrityksensä kausaaliketjuja henkilöstöön liittyvien tekijöiden ja liiketoimintatavoitteiden välillä sekä hyödyntää tätä osana yrityksen johtamisen kehittämistä. Vaikka moni haastateltava halusi nimenomaan panostaa esimerkiksi ennustavaan analytiikkaan yleisellä tasolla, usealla kohdeyrityksien edustajista ei ollut esittää selkeitä sovellusesimerkkejä tai liiketoimintahaasteita, joiden ratkomiseksi he haluaisivat jatkossa entistä monipuolisemmin jalostaa dataa. Muutama analytiikasta vastaava asiantuntija kuvasi haasteekseen nimenomaan puutteellisen ymmärryksen keskeisistä liiketoimintahaasteista, joiden ratkomiseksi kehittyneempää henkilöstöanalytiikkaa tulisi kohdentaa.

Havaitsimme, että osalla kohdeyrityksistä näiden käytössä olevat HR-järjestelmät saattoivat mahdollistaa laadukkaan ja monipuolisen raportoinnin, joka osin yhdistyi tyytyväisyyteen nykytilannetta kohtaan. Tälle tyytyväisyydelle tunnistimme kaksi mahdollista selittävää tekijää. Ensimmäinen liittyy liiketoiminnan odotuksiin, sillä usea haastateltava kertoi, ettei liiketoiminta osaa ja/tai ole tottunut pyytämään perinteistä raportointia kehittyneempiä analyysejä. Kun tutuksi tulleet yleiset raportit ja tiedot ovat helposti saatavilla, saattaa tyytyväisyys nykytilaa kohtaan ainakin hetkeksi kasvaa. Ilman selkeitä kehitystavoitteita ja sovelluskohteita, ovat paineet kehittää analytiikkaa huomattavasti pienemmät verrattuna niihin tapauksiin, joissa henkilöstöanalytiikan arvo on sisäistetty ja konkreettiset sovelluskohteet on määritelty. Toinen mahdollinen selittävä tekijä liittyy nimenomaan tuoreeltaan tehtyihin HR-järjestelmäinvestointeihin, joiden täysimääräinen toimeenpano on usein suuri ponnistus. Ennen kuin uudet järjestelmät saadaan käyttöönotettua ja dataa kerättyä riittävästi uusien prosessien myötä, saatetaan kehittyneemmän analytiikan laajamittainen toimeenpano kokea ennenaikaiseksi osassa kohdeyrityksiä.

Organisaation tämänhetkinen kyvykkyys/kyvyttömyys tuottaa henkilöstöanalytiikkaa ei ollut yhteydessä haastateltavien kertomuksiin aikeista panostaa analytiikkakyvykkyYTEEN. Toisin sanoen osassa kohdeyrityksiä oltiin vielä varhaisessa vaiheessa raportoinnin ja/tai analytiikan tuottamisessa ja hyödyntämisessä, mutta näillä oli selvä aikomus panostaa analytiikkakyvykkyYDEN kehittämiseen. Aiheen kiinnostavuudesta huolimatta monessa kohdeyrityksessä ei kuitenkaan ollut kovin selkeitä tavoitteita, eikä aikeita merkittävästi kehittää analytiikkakyvykkyYTTÄ ainakaan lähitulevaisuudessa. Syiksi esitettiin muun muassa henkilöstötoiminnon kilpailevia prioriteetteja investointien kohdentamisessa.

Jo jonkin verran raportointia kehittyneempää analytiikkaa harjoittaneet kertoivat heidän vasta nyt tiedostavan, mitä he eivät vielä analytiikan saralla täysin osaa tai tiedä. Tämä havainto puhuu sen puolesta, että pyrkimyksissä kehittää analytiikkakyvykkyYTTÄ tärkeää olisi päästä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa liikkeelle nopeasti toteutettavien ja rajattujen analytiikkaa soveltavien käyttökohteiden kanssa. Osalla kohdeyrityksien henkilöstötoimintojen huomio oli korostuneen keskittynyt datan laadun ja tulosten tarkkuuden parantamiseen, kun taas osa koki sopivaksi lähestymistavaksi varhaisten kokeilujen

toteuttamisen analytiikan saralla sekä tyytymisen riittävän tarkkoihin yleisen tason löydöksiin ja oppien keruuseen henkilöstöanalytiikan toteuttamisessa.

Tulkittaessa tuloksissa esiin nousseita haasteita analytiikan tuottamisen osalta, merkillepantavaa oli, että esiin nousseet haasteet olivat moninaisia. Yksittäisen haastattelun näkökulmasta tarkasteltuna haasteet olivat kuitenkin usein rajoittuneet vain yksittäisiin osa-alueisiin, kuten osaamiseen, liiketoimintaymmärryksen puutteeseen, vanhentuneisiin järjestelmiin, järjestelmien keskinäiseen yhteensopimattomuuteen, kehittyneiden analytiikkaohjelmistojen puuttumiseen, datan huonoon laatuun tai sen puuttumiseen sekä puutteellisiin prosesseihin tai niiden toimimattomuuteen. Haastateltavat kykenivät usein nimeämään yksittäisiä haasteita, mutta havaitsimme, että selkeän kokonaisuuden hahmottaminen analytiikkaan liittyvistä haasteista ja tarvittavista kyvykkyyksistä jäi usein melko ylätasolle. Mahdollisesti tämä kokonaisuymmärrys olisi tarkentunut, mikäli haastateltavia kussakin kohdeyrityksessä olisi ollut useampi.

Rasmussenin ja Ulrichin (2015) mukaan henkilöstötoiminnolta odotetaan liiketoimintalähtöisyyttä ja kykyä tukea liiketoiminnan päätöksentekoa nimenomaan dataan ja analyyseihin tukeutuen. Toisaalta taas tutkimuksemme kävi ilmi, että laajasti tarkasteltuna henkilöstötoiminnon osaaminen ja lähestymistapa tehdä asioita ja päätöksiä ei ole etenkään historiallisesti perustunut dataan ja analytiikkaan, jolloin liiketoiminnan odottama roolimuuutos on haastavaa toimeenpanna. Näin ollen analytiikkakyvykkyyteen panostamisen ohella keskeistä on samanaikaisesti tukea HR-toiminnon henkilöstön osaamista hyödyntää analyysejä ja dataa. Muutamassa organisaatiossa koettiin riskiksi nimenomaan se, että näiden kyky tuottaa edistyksellistä henkilöstöanalytiikkaa kehittyy nopeammin kuin näiden kyky hyödyntää ja soveltaa analytiikasta saatua tietoa osana päätöksentekoa ja toiminnan kehittämistä.

Koska monella tutkimuksemme kohdeyrityksellä on vielä paljon kehitettävää oman HR-datan systemaattisen tuottamisen ja sen jalostamisen kanssa, koettiin big data ja sen hyödyntäminen kovin kaukaiselta ajatukselta henkilöstötoiminnossa. Osa toki näki big datassa tulevaisuuden potentiaalia monen kuitenkin suhtautuessa siihen varsin epäilevästi. Epäilyt liittyivät haastateltavien edustaman yrityksen suhteelliseen pienuuteen, haasteisiin jo nykyisen datan hallinnassa sekä siihen, että vain harvoilla oli mielessä sovelluskohteita, joissa big dataa voisi potentiaalisesti hyödyntää. Näin ollen tutkimuksemme perusteella tällä hetkellä kyky hyödyntää big dataa kohdeyrityksien henkilöstötoiminnoissa on heikko. Beanin (2016) mukaan suuri osa big datan käyttöönottoon liittyvistä haasteista organisaatioissa ei johdu teknologisista ratkaisuksista, vaan ne liittyvät ihmisiin. Menestyksellinen big datan hyödyntäminen edellyttää kulttuurinmuutoksen läpikäymistä, organisaatorakenteiden ja liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelua ja muutoksen johtamista. Uskomme, että big datan hyödyntäminen ei tule olemaan arkea monen henkilöstötoiminnon kohdalla vielä lähitulevaisuudessa, mutta se tulee mahdollisesti lisääntymään siinä vaiheessa, kun henkilöstötoiminnot saavat luotua itselleen yleiset kyvykkyydet ja toimintamallit hyödyntää olemassa olevaa dataa ja tämän jälkeen rikastaa näkemyksiä big datan avulla.

Tutkimuksemme tulosten perusteella näyttää siltä, että vaikka mielenkiinto henkilöstöanalytiikkaa kohtaan on suuri, vaihtelee kohdeyritysten kyvykyys ja tavoitetila toimeenpanna analytiikkaa suuresti. Muutamat kohdeyritykset ovat kehityksessä pidemmällä ja he myös panostavat henkilöstöanalytiikan edistämiseen hyödyntäen edistyskäsittelyä analytiikkatyökaluja sekä hankkimalla tarvittavaa osaamista. Osalla kohdeyrityksiä on vielä paljon tekemistä itse HR-toiminnon perusprosessien systematisoinnissa ja HR-järjestelmien modernisoinnissa, jotka osaltaan vaikuttavat suuresti datan tuottamiseen ja sen hyödynnettävyyteen. Myös konkreettisen tavoitetilan ja henkilöstöanalytiikan sovelluskohteiden selkiytymättömyys on mielestämme yksi suuri hidaste monen kohdeyrityksen henkilöstötoiminnon kohdalla. Tutkimuksemme saimme myös viitteitä siitä, että monessa kohdeyrityksessä ylin johto ei odota henkilöstötoiminnolta merkittäviä kehityskäsitteitä henkilöstöanalytiikan suhteen, vaan he ovat melko tyytyväisiä nykytilaan. Toki, kuten tuloksissa aiemminkin on jo ehditty todeta, analytiikan soveltaminen on arkea monessa muussa kohdeyrityksen toiminnossa ja siitä ollaan yleisellä tasolla kiinnostuneita, mutta sitä ei välttämättä suoraan henkilöstötoiminnolta edellytetä. Analytiikan hyödyntäminen henkilöstötoiminnossa edellyttää tutkimuksemme tulosten mukaan monessa tapauksessa merkittävää toimintatapamuutosta verrattuna aiempaan epäformaaliin ja intuitioon perustuvaan toimintamalliin. Esimerkiksi Rasmussen ja Ulrich (2015) ovatkin ennustaneet, että vastuu kehittyneemmän henkilöstöanalytiikan toteuttamisesta siirtyy analytiikassa edistyneempien toimintojen kuten taloushallinnon, IT:n ja markkinoinnin alle. Yritysten liiketoiminnan data-keskeisyyden kasvaessa lienee myös mahdollista, että henkilöstöanalytiikkaa tullaan harjoittamaan kokonaisvaltaisemmin osana keskitettyä analytiikkafunktiota.

### 6.3 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksellamme oli kartoittava asetelma ja sillä pyrittiin selvittämään tämänhetkistä tilannetta henkilöstötoiminnon nykytilan suhteen sekä datan ja analytiikan hyödyntämisen osalta yhdeksässä suomalaisessa suuryrityksessä. Tämän asetelman myötä tutkimuksemme poiki paljon jatkotutkimusaiheita. Myös itse henkilöstöanalytiikan aihepiiri on varsin tuore, eikä akateemista tutkimusta aiheesta ole kovin paljoa vielä tehty. Itse ilmiö myös kehittyy nopeaa tahtia, joten on mielenkiintoista seurata sen etenemistä tulevaisuudessa.

Tutkimuksemme monet HR-ammattilaiset tuntuivat olevan kovin eri mieltä optimaalisesta henkilöstötoiminnon organisoitumisesta. Erimielisyyksiä oli etenkin keskitetyn ja hajautetun mallin välillä. Kukaan haastateltavista ei kuitenkaan esittänyt dataan tai analyysiin tukeutuvia perusteita näkemystensä rinnalle ja pohdimme, voisiko tähän debattiin saada vastauksia analytiikkaa hyödyntäen. Myös itse analytiikkaa ja sen luvattua lisäarvoa henkilöstötoiminnolle tulisi mielestämme kyetä entistä paremmin validoimaan. Lähtökohdat tällaiselle tutkimusasetelmalle ovat olemassa, sillä kohdeyritykset tuntuvat olevan



eri vaiheissa analytiikan toteuttamisen ja toimeenpanon suhteen. Löytämämme tutkimukset aiheesta olivat konsultointiyritysten julkaisemia, joiden omissa intresseissä on myydä analytiikkaan liittyviä ratkaisuja ja palveluita. Näin ollen objektiivinen akateeminen lähestyminen aiheeseen olisi mielestämme paikallaan.

Useat haastateltavat kuvailivat henkilöstötoimintiaan liiketoimintalähtöiseksi. Tutkimuksemme haastateltavat olivat kaikki henkilöstötoiminnon edustajia ja tämän takia olisi mielenkiintoista selvittää näkemystä henkilöstötoiminnon liiketoimintalähtöisyydestä myös liiketoiminnan näkökulmasta. Myös itse henkilöstöjohtajien roolia johtoryhmässä olisi mielestämme mielenkiintoista tutkia syvällisemmin.

Tutkimuksemme kartoittavan asetelman vuoksi tarkoituksena oli saada laajempi katsaus tutkittavasta ilmiöstä. Tämän lähtöasetelman ohjaamana tarkastelimme kohdeyrityksiä vain yhden tai kahden haastateltavan näkökulmasta, mutta jatkossa voisi olla mielenkiintoista syventyä aihepiiriin tapaustutkimusluontoisesti. Näin olisi mahdollista saada täsmällisempi ja monipuolisempi ymmärrys esimerkiksi datan ja analytiikan toimeenpanon haasteista yrityskohteisesti. Tarkastelimme tutkimuksessamme henkilöstöanalytiikkaa vain henkilöstötoiminnon näkökulmasta. Mielestämme olisi kuitenkin mielenkiintoista tutkia henkilöstöön liittyvää analytiikkaa myös muiden toimintojen näkökulmasta. Tutkimuksen kohteena voisi olla esimerkiksi, miten asiaan suhtaudutaan business intelligenceä (BI) harjoittavien ammattilaisten keskuudessa.

Käyttätymistieteellinen näkökulma nousi selkeästi esiin vain yhdessä haastatteluistamme. Mielestämme käyttätymistieteiden merkitys henkilöstöanalytiikkaa tehdessä on kuitenkin erittäin suuri, kuten teoriaosuudessamme asian esitimme. Ilman käyttätymistieteellistä ymmärrystä on HR-mittaristoilla ja näistä jalostetulla henkilöstöanalytiikalla riski johtaa vääriin johtopäätöksiin ja toimenpiteisiin. Tämän takia mielestämme olisi tärkeää tutkia HR-mittaristoja käyttätymistieteellisestä näkökulmasta sekä mahdollisesti tehdä näiden mittaristojen validointia niiden luotettavuudesta.

## LÄHTEET

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. InPrint. Neljäs uudistettu painos. Riika.
- Bean, R. 2016. Just Using Big Data Isn't Enough Anymore. Harvard Business Review. 2.9.2016.
- Bersin, J. 2013. Big data in human resources: talent analytics comes of age. Forbes. 17.2.2013. <<http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2013/02/17/bigdata-in-human-resources-talent-analytics-comes-of-age/>> 13.12.2015.
- Bersin, J. 2015. The Geeks Arrive In HR: People Analytics Is Here. Forbes. 1.2.2015. <<http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2015/02/01/geeks-arrive-in-hr-people-analytics-is-here/>> 13.12.2015.
- Bort, J. 2015. How a 26-year-old caused IBM to abolish its ban on Uber. Business Insider UK. 4.6.2015. <<http://uk.businessinsider.com/why-ibm-abolished-its-ban-on-uber-2015-6?r=US&IR=T>> 13.12.2015.
- Boudreau, J. W. & Ramstad, P. M. 1998. Human Resource Metrics: Can Measures be Strategic? Ithaca, NY: Cornell University.
- Boudreau, J. W. & Ramstad, P. M. 2002. Strategic HRM Measurement in the 21<sup>st</sup> Century: From Justifying HR to Strategic Talent Leadership. Center for Advanced Human Resource Studies. Ithaca, NY: Cornell University.
- Boudreau, J. W. & Ramstad, P. M. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Buckingham, M. & Goodball, A. 2015. Reinventing Performance Management. Harvard Business Review, 4, 40-50.
- Cappelli, P. 2008. Talent Management for the Twenty-First Century. Harvard Business Review, 3.
- Cappelli, P. & Keller, JR. 2014. Talent management: Conceptual Approaches and Practical challenges. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1, 305-331.
- Cappelli, P. 2015. Why We Love to Hate HR... and What HR Can Do About It. Harvard Business Review, 7-8.
- Chadwick, C. & Cappelli, P. 2011. Alternatives to Generic Strategy Typologies in Strategic Human Resource Management. Research in Personnel and Human Resources Management, 4.
- Charan, R. 2014. It's Time to Split HR. Harvard Business Review. 7-8.
- Cogburn, J. 2005. The Benefits of Human Resource Centralization: Insights from a Survey of Human Resource Directors in a Decentralized State. Public Administration Review 65:4, 424-435.
- Collings, D. & Mellahi, K. 2009. Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review 19, 304-313.
- Derosé, C. 2013. How Google Uses Data to Build a Better Worker. The Atlantic. 7.10.2013.

- <<http://www.theatlantic.com/business/archive/2013/10/how-google-uses-data-to-build-a-better-worker/280347/>> 7.1.2016.
- Felin, T. & Hesterly, W.S. 2007. The knowledge-based view, nested heterogeneity, and new value creation philosophical considerations on the locus of knowledge. *Academic Management Review*. (January 1: 32, 1195-1218).
- Fitz-enz, J. 2000. *ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance*. New York, NY.
- Fitz-enz, J. & Mattox, J. R. II. 2014. *Predictive Analytics for Human Resources*. SAS Institute Inc. Cary, North Carolina USA.
- Forman, D. C. 2014. *The Decade of HR*. Human Capital Institute.
- Guszcza, J., Bersin J. & Schwartz J. 2016. *HR for Humans: How behavioral economics can reinvent HR*. 18.
- HBR. 2013. *The Big Data Opportunity for HR and Finance*. Harvard Business review Analytic Service Report. Harvard Business School Publishing.
- HBR. 2015a. *The Call For a More Strategic HR: How Its Leaders Are Stepping Up to The Plate*. Harvard Business review Analytic Service Report. Harvard Business School Publishing.
- HBR. 2015b. *The Changing Role of The CHRO*. Harvard Business Review Analytical Services Report. Harvard Business School Publishing.
- Harju, J. 2014. *Liiketoiminta-analytiikka osana yritysten päätöksentekoa*. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Diplomityö.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008 *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita, 15. uudistettu painos*. Hämeenlinna.
- Hussain, S. A. & Murthy, O. N. 2013. *HR Metrics: A Benchmarking Towards Excellency*. *Journal of Business Management & Social Sciences Research*. 2: 9, September 2013.
- Jamrog, J.J. & Overholt, M.H. 2004. *Building a Strategic HR Function: Continuing the evolution*. *Human Resource Planning* 27.1, 51-62.
- Järnlström, M. 2011. *Henkilöstöfunktion strateginen rooli. Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen – Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista*. Vaasan yliopisto, 22-44.
- Kaplan, R. & Norton, D. 1996. *Linking the balanced scorecard to strategy*. *California Management Review*. Fall, 39: 1, 53-79.
- Karma, K. 1983. *Käyttätymistieteiden metodologian perusteet*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kemppainen, H. 2015. *Henkilöstöpääoman analytiikka organisaation päätöksenteon tukena*. Tampereen teknillinen yliopisto. Tiedonhallinnan diplomityö.
- Kreissl, B., Lutz, J. & Giusto, D. 2008. *How strategic is your HR department?* *Canadian HR Reporter* 21:17.
- Kohtamäki, M. 2005. *Strategisen verkoston ohjaus: Toimittajien toimijoiden kokemuksia kärkiyritysten ohjauksessa*. *Acta Wasaensia*, 147. Vaasan yliopisto.

- Kowal, S. & O'Connell, D. C. 2004. The transcription of conversations. Teoksessa U. Flick, E. von Kardoff & I. Steinke (toim.). *A companion to qualitative research*. London: Sage Publications, 248-252.
- LaValle, S., Lesse, E., Shockley, R., Hopkins, M. S. & Kruschwitz, N. 2011. *Big Data, Analytics and the Path From Insights to Value*. MIT Sloan Management Review. Massachusetts Institute of Technology.
- Lawler, E. & Mohrman, S. 2003. *HR as s Strategic Partner: What does it Take to Make it Happen?* CEO Publication.
- Lawler, E., Levenson, A. & Boudreau, J. W. 2004. HR Metrics and Analytics: Use and Impact. *Human Resource Planning*. 27.4, 27-35.
- Lawler, E., Boudreau, J. W. & Mohrman, S. 2006. *Achieving Strategic Excellence*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Lawler, E. & Boudreau, J. W. 2015. *Global Trends in Human Resource Management – A Twenty-year analysis*. Stanford California: Stanford University Press.
- Langley, J. 2013. Use data effectively to align people strategy with business goals. *Strategic HR Review* 12:5, 273-274.
- Lengnick-Hall, M., Lengnick-Hall, C., Andrade, L. & Drake, B. 2009. Strategic human resource management: the evolution of the field. *Human Resource Management Review*. 19, 64-85.
- Leslie, A. M. & Keeble, S. 1987. Do six-month-old infants perceive causality? *Cognition*. 25: 3, 265-288.
- Mayer-Schönberger, V. & Cukier, K. 2014. *Big Data – A revolution that will transform how we live, work and Think*. First Mariner Books edition. New York: Houghton Mifflin Harcourt.
- Meredith, J. 1998. Building operations management theory through case and field research. *Journal of Operations Management*. 16, 441–454.
- Miles, R. E. & Snow C. C. 1984. Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics*. 13:1, 36-52.
- Mäkelä, K. 1991. Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa: Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta, 42–61. Toim. K. Mäkelä. Helsinki: Painokaari Oy.
- Novicevic, M. M. & Harvey, M. 2001. The changing role of the corporate HR function in global organizations of the twenty-first century. *International Journal of Human Resources Management*. 12, 1251-1268.
- Oikkonen, T. 1993. *Johdatus teollisuustalouden tutkimustyöhön*. Teknillinen korkeakoulu. Espoo.
- Pressman, A. 2015. Yahoo Finance exclusive: IBM banned Uber for employees, but quickly reversed course. Yahoo Finance exclusive: IBM banned Uber for employees, but quickly reversed course. 3.6.2015. <<http://finance.yahoo.com/news/ibm-banned-uber-for-employees-but-quickly-reversed-course-151859459.html>> 14.2.2016.
- Rasmussen, T. & Ulrich, D. 2015. Learning from practice: how HR analytics avoids being a management fad. *Organizational Dynamics* 44, 236-242.

- Scullen, S. E., Mount, M. K. & Goff, M. 2000. Understanding the Latent Structure of Job Performance Ratings. *Journal of Applied Psychology* 85: 6, 956-970.
- Schmidt, C. 2004. The analysis of semi-structured interviews. In U. Flick, E. von Kardoff & I. Steinke (toim.) *A companion to qualitative research*. London: Sage Publications, 253-258.
- Schmidt, T. & Vanhala, S. 2010. *Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1992-2009 – Tutkimus suurten yritysten ja julkisten organisaatioiden henkilöstökäytäntöjen omaksumisesta ja konvergoitumisesta*. Aalto-Print.
- Säntti, R. 2011. *The Future Challenges of Human Resource Management. Ikku-noita henkilöstötyön tulevaisuuteen – Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista*. Vaasan yliopisto, 10-21.
- Truss, C. & Gratton, L. 1994. Strategic human resource management: a conceptual approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 5:3, 663-686.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (7. painos)*. Helsinki: Tammi.
- Ulrich, D. 1997. *Human Resources Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Vosburgh, R. 2007. The Evolution of HR: Developing HR as an Internal Consulting Organization. *Human Resource Planning* 30.3: 11-16, 18-23.
- Wall, D. & Wood, S. 2005. The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. *Human Relations*. Volume 58 (4), 429-462.
- Ward, J. & Barker, A. 2013. *Undefined By Data: A Survey of Big Data Definitions*. University of St Andrews, UK.
- Welch, J. & Byrne, J. A. 2003. *Jack: Straight from the Gut*. Hachette UK.
- Wright, P. M. & McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.
- Wright, P. M. & Haggarty, J. J. 2005. Missing variables in theories of strategic human resource management: Time, cause and individuals. *Management Review*, 16:2, 164-173.

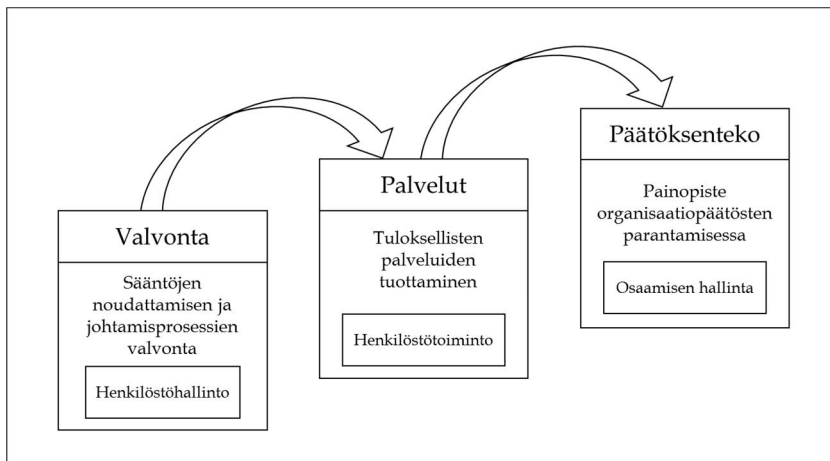
## LIITTEET

### LIITE 1: YRITYKSIEN EDUSTAJILLE ESITETYT HAASTATTELUKYSYMYKSET

#### A. Henkilöstötoiminnon nykytila ja rooli yrityksessä

##### 1. Miten kuvailisit henkilöstötoiminnon roolia yrityksessänne?

##### 1.1. Minkälaisessa roolissa henkilöstötoimintoa yrityksessänne tarkastellaan Boudreaun & Ramstadin viitekehyksen pohjalta?



Henkilöstötoimintoon liittyvän ajattelumallin laajentuminen (Boudreau & Ramstad 2008, 43)

##### 1.2. Miten rooli mahdollisesti muuttuu tai kehittyy tulevaisuudessa?

##### 2. Mitkä ovat tärkeimmät kehityskohteet HR-toiminnon näkökulmasta?

##### 2.1. Kuinka korkealle datan hyödyntäminen nousee HR:n kehityskoh-teissa?

#### B. Data ja numerot muuttuvan henkilöstötoiminnon tukena

##### 3. Mitkä ovat teillä henkilöstötoiminnon tärkeimmät mittarit? Miksi juuri nämä mittarit?

##### 3.1. Oletteko pyrkineet todentamaan tai tehneet jonkinlaisia analyysejä käytössä olevien mittaristojen ja viitekehityksien vaikutuksista? Minkälaisia analyysejä?

##### 3.2. Minkälaisia mittaristoja HR:llä on käytössä? (viitekehys, Boudreau & Ramstad)

- HR:n toiminnan / aktiivisuuden näkökulmasta
- Tehokkuus näkökulmasta
- HR tulostaulu/-kortti näkökulmasta
- Vaikuttavuus näkökulmasta

4. Yritystä kokonaisuutena tarkasteltaessa, miten kuvaillette yrityksenne nykytilaa erilaisen datan ja analytiikan hyödyntämisessä yleisesti? Onko sen saama huomio kasvanut?
  - 4.1. Entä henkilöstötoiminnon näkökulmasta arvioituna, onko datan ja analytiikan rooli kehittynyt viime vuosina? Mihin suuntaan? Oletteko panostaneet dataan (sen keruuseen/hyödyntämiseen) viime vuosina?
  - 4.2. Miten kuvaillet HR:n kyvykkyyttä tuottaa analytiikkaa/analyysejä?
  - 4.3. Mistä on aloitettu datan keruussa ja analytiikan tuottamisessa?
5. Onko datan hyödyntämiselle / analytiikan tuottamiselle asetettu tavoitteita / luotu strategiaa?
6. Kuinka paljon dataa ja analytiikkaa hyödynnetään päätöksenteon tukena?
  - 6.1. Onko teillä viitekehyksiä tai malleja, jotka ohjaavat tai/ja jäsentävät HR-mittareita? Jos on, kuvailisitko niitä?
7. Oletteko kehittäneet tai rikastaneet analyysejänne tai mittareitanne big datalla? Onko tämä kehityssuunta mielestänne oikea? Miksi?
8. Mitä datan ja analytiikan hyödyntäminen voisi merkitä henkilöstötoiminnallenne?
9. Mitkä ovat mielestäsi potentiaalisimmat sovelluskohteet datan ja analytiikan hyödyntäminen?
10. Mitkä ovat suurimmat esteet tai rajoittavat tekijät datan hyödyntämiselle? Miten niitä pyritään jatkossa ratkomaan?

## LIITE 2 DELOITTEN SUORITUSTA ARVIOIVAT KYSYMYKSET

Deloittehen henkilökohtaista suoritusta arvioivat kysymykset alkuperäisellä kielellä (englanti):

1. Given what I know of this person's performance, and if it were my money, I would award this person the highest possible compensation increase and bonus
2. Given what I know of this person's performance, I would always want him or her on my team
3. This person is at risk for low performance
4. This person is ready for promotion today