

## HR-mittarit johtamisen tukena

Marianne Widenius

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

11.5.2011



Liiketalouden koulutusohjelma

<p><b>Tekijä</b> Marianne Widenius</p>	<p><b>Aloitusvuosi</b> 2008</p>
<p><b>Opinnäytetyön nimi</b> HR-mittarit johtamisen tukena</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 57 + 3</p>
<p><b>Ohjaaja</b> Riitta Rautava</p> <p>Tämä tutkimus on tehty Virvo Oy:n toimeksiantona. Virvo Oy on henkilöstöjohtamisen ja -hallinnon osaamista tarjoava yritys, jonka palvelut kattavat laajoista liiketoimintalähtöisistä johtamisen kehittämishankkeista pienempiin henkilöstöjohtamisen konsultaatioihin.</p> <p>Tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena on selvittää, kuinka tutkimuksen kohteena olevissa yrityksissä hyödynnetään HR-mittareita johtamisen tukena. Toissijaisena tavoitteena on saada tietoa esimiesten tarpeista uusille erilaisille HR-mittareille, joita ei yrityksissä vielä ole käytössä. Tutkimuksen tulosten avulla kehitetään Virvo Oy:n palveluita ja kartoitetaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia.</p> <p>Tutkimusmenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu. Tämä menetelmä valittiin, koska haluttiin, että henkilö sai vapaasti kertoa näkemyksestään HR-mittaamisesta.</p> <p>Tutkimukseen valittiin neljä erilaista yritystä. Kustakin haastateltiin henkilöstöpäällikköä tai -johtajaa sekä kahdesta yrityksestä lisäksi esimiestä. Haastattelut suoritettiin vuodenvaihteessa 2010–2011.</p> <p>HR-mittaamisella hankitaan, analysoidaan ja raportoidaan tietoa, jonka tarkoituksena on näyttää organisaation toiminnan suunta sekä varmistaa sen laatu ja tuloksellisuus.</p> <p>Tärkeimmiksi HR-mittaamisen syiksi nousivat yritysten tavoitteiden toteutumisen seuranta, toiminnan ohjaaminen tavoitteiden mukaisesti, kontrolloiminen sekä toiminnan kehittäminen. Osaamisen mittaaminen nousi tärkeäksi tarpeeksi niin yrityksissä kuin esimiehilläkin.</p> <p>Tärkeimmäksi HR-mittariksi kaikki tutkimukseen osallistuneet yritykset kokivat sairauspoissaolojen tai työhyvinvoinnin seurannan.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> Henkilöstöjohtaminen, mittarit, johtaminen <a href="http://vesa.lib.helsinki.fi/ysa/">http://vesa.lib.helsinki.fi/ysa/</a>.</p>	

Degree Programme in Business Administration

<p><b>Author</b> Marianne Widenius</p>	<p><b>Year of entry</b> 2008</p>
<p><b>The title of thesis</b> HR metrics supporting management</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> 57 +3</p>
<p><b>Supervisor</b> Riitta Rautava</p>	
<p>The thesis was commissioned by Virvo Ltd. It offers human resource management services which cover services from broad business leadership developments to smaller human resource management consultations.</p> <p>The primary goal of this study is to understand how HR metrics are used to support leadership at companies that have been chosen for this study. Secondly, research has been done and covered in this document on what are the concerns of managers regarding HR metrics, which are not currently in use at their companies. With the conclusion of this study Virvo Ltd:s services will be developed and new business opportunities will be identified.</p> <p>The thesis was conducted as a semi-structured thematic interview. This method was chosen because the aim was to allow the interviewee to freely give an insight into HR measurement.</p> <p>Four different organizations were selected for this study and their human resource managers or directors were interviewed. For two of these companies line managers were interviewed as well. These interviews were conducted at the turn of 2010 – 2011.</p> <p>HR measurement is used to acquire, analyze and report information. The purpose is to show the direction of the organization's activities and to ensure its quality and performance.</p> <p>The most common reasons to use HR measurement appeared to be follow up on the organizations' targets, control of the operation towards the targets, controlling and development of the operations. Knowledge measurement appeared to be an important metric for the line managers of these organizations.</p> <p>All the organizations in this study chose follow up on sick leaves and work wellbeing as the most important HR metric.</p>	
<p><b>Key words</b> Human resource management, metrics, management</p>	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	HR-mittaaminen.....	1
1.2	Opinnäytetyön tausta ja tavoite.....	1
1.3	Tutkimusongelma.....	3
1.4	Työn rakenne .....	3
2	Henkilöstöjohtamisen mittaaminen.....	5
2.1	Henkilöstöjohtaminen .....	5
2.2	HR-mittaamisen määritelmä .....	6
2.3	HR-mittaamisen merkitys.....	10
2.4	Tasapainotettu mittaristo.....	11
2.5	Keskeiset suorituskvyn mittarit .....	13
2.6	Mittaamisen haasteet.....	14
2.7	Suorituskvyn mittaaminen.....	16
2.8	Osaamisen mittaaminen .....	18
2.9	Hyvän mittarin ominaisuuksia.....	19
2.10	Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys.....	20
3	Tutkimuksen toteutus.....	22
3.1	Empiirisen aineiston keruu- ja analyysisuunnitelma .....	22
3.2	Tutkimukseen osallistuvat yritykset .....	23
3.3	Tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden pohdintaa.....	24
3.4	Yhteenveto .....	25
4	Tutkimustulokset.....	27
4.1	HR-mittareiden yhteys strategiaan .....	27
4.2	HR mittareiden valinta.....	29
4.3	HR-mittareiden seuranta .....	32
4.4	HR-mittaamisen haasteet .....	35
4.5	HR-mittaaminen tulevaisuudessa .....	36
4.6	Esimiesten näkemyksiä HR-mittaamisesta .....	39
4.7	Yhteenveto .....	44
5	Johtopäätökset.....	45

6	Pohdinta .....	50
6.1	Työn tulokset .....	50
6.2	Ammatillinen kehittyminen.....	51
6.3	Oppiminen .....	51
6.4	Jatkotutkimusaiheet.....	52
	Lähteet.....	54
	Liitteet.....	58
	Liite 1. Haastattelukysymykset henkilöstöjohdolle .....	58
	Liite 2. Haastattelukysymykset esimiehille .....	60

# 1 Johdanto

Henkilöstöjohtaminen on oikeanlaisen henkilöstön etsimistä, huoltamista, palkitsemista, kehittämistä ja motivoimista (Kauhanen 2000, 14). Kun halutaan saavuttaa yrityksen strategiset tavoitteet, on muistettava, että ihmisten aikaansaannokset ovat kaiken takana (Ukko ym. 2007, 12). HR-mittarit ovat apuväline henkilöstöjohtamisen seurannalle ja kehittämiselle.

## 1.1 HR-mittaaminen

Strategisten tavoitteiden saavuttamista seuraamaan on kehitetty erilaisia HR-mittareita. HR-mittaaminen on yleistynyt yrityksissä kovaa vauhtia ja sen merkitys yrityksen toimintaan ja johtamisen tukemiseen on tunnustettu, vai onko? HR-mittaaminen koetaan kuitenkin vielä hyvin haasteelliseksi asiaksi, ja tämän takia tässä tutkimuksessa kartoitetaan HR-mittaamisen nykytilaa tutkimukseen osallistuvissa yrityksissä sekä pohditaan mittareiden merkitystä.

HR-mittarit ovat apuväline johdolle, sillä niiden avulla pystytään näkemään ovatko yrityksen tavoitteet toteutuneet ja toisaalta kuinka paljon ollaan toteutumisessa jäljessä. Tämä mahdollistaa jatkuvan toiminnan kehittämisen, sillä voidaan jo ajoissa laatia toimintasuunnitelma kehittämiskohteiden korjaamiseksi. (Fitz-enz, J. 2001, 17–18.)

## 1.2 Opinnäytetyön tausta ja tavoite

Tässä kappaleessa tutustutaan opinnäytetyön taustaan ja tavoitteeseen. Kerrotaan minkä takia tutkimusta lähdettiin tekemään ja mitä sen avulla halutaan saavuttaa. Alussa kerrotaan toimeksiannonantajayrityksestä, jonka jälkeen käsitellään tutkimuksen merkitystä. Lopussa kerrotaan vielä haastateltavien valinnasta.

Tutkimus on saatu toimeksiantona Virvo Oy:ltä. Virvo Oy on vuonna 2004 perustettu henkilöstöjohtamisen palveluita tarjoava yritys, jonka liikevaihto vuonna 2010 oli 1,4 miljoonaa euroa. Henkilöstön määrä yrityksessä vaihtelee 15–20 välillä, riippuen toimeksiantojen määrästä.

Virvo Oy tarjoaa pääasiassa kolmenlaisia palveluja: kehittäjä-, ratkaisija- ja rekrytoija-palveluita. Näistä kolmesta ratkaisija-palvelu on liikevaihdollisesti mitattuna suosituin ja keskittyy In-House Manager -palveluihin. In-House Manager -palvelu tarkoittaa sitä, että Virvon henkilöstöpäällikkö tekee toimeksiantoa fyysisesti asiakasyrityksen toimitiloissa. Virvon kehittäjäpalvelu tarkoittaa, että Virvon konsultti vastaa asiakkaan liiketoiminnan kehittämiseen liittyvistä projekteista. Rekrytointipalvelu sisältää kokonaisvaltaisen rekrytointiprosessin hoidon asiakkaalle sekä henkilöarvioinnit, joilla testataan valittujen henkilöiden soveltuvuutta haettuun työtehtävään.

Tavoitteena on, että tämän opinnäytetyön avulla kehitetään ratkaisija- ja kehittäjäpalveluita ja saadaan tietoa HR-mittaamisen käytännöistä tutkimukseen osallistuvissa yrityksissä. Jatkossa Virvon henkilöstöpäälliköt ja konsultit pystyvät tarjoamaan tehokkaampaa HR-mittaamisen apua asiakkaille.

Tutkimuksen toinen, sisäinen tavoite, on kehittää tutkijan ammattitaitoa ja tietämystä HR-mittaamisesta. Tässä työssä tutkija perehtyy aiheesta kertovaan kirjallisuuteen ja tutustuu HR-mittaamiseen käytännössä, joten tutkimuksen tekeminen tukee ammatillista kehittymistä.

Tutkimuksessa kartoitetaan jo käytössä olevia keinoja viedä HR-mittareita esimiestasolle hyödynnettävässä muodossa. Tutkitaan mahdollisuuksia kehitellä joitakin menetelmiä ja suunnitella mitä asioita voisi mitata. Lisäksi analysoidaan erilaisia tapoja käyttää HR-mittareita.

Tämä tutkimus ei tuota yleistettävää tietoa mittaamisesta. Mittarit ja niiden tarve tulee aina yrityksen omasta strategiasta. Tarkoituksena on ottaa selvää, miten erilaisilla tavoilla on mahdollista toimia ja saada suuntaa-antavia tietoja käytettävistä HR-mittaamisen tavoista henkilöstöpäälliköiden avuksi.

Haastateltaviksi valittiin isoja ja pieniä yrityksiä, sillä ei haluttu rajata tutkimusta vain tiettyyn segmenttiin, vaan tarkoitus oli saada tietoa erilaisista HR-mittausmenetelmistä. Kaksi haastateltavista valittiin, koska haluttiin verkostoitua ja tutustua uusiin yrityksiin.

Muut haastateltavat valittiin, sillä tiedettiin siellä olevan erittäin suurta kiinnostusta mittaamisesta, jonka johdosta saataisiin mahdollisimman kattavia vastauksia.

Esimieshaastatteluilla tavoitellaan vastakkaisajattelua, eli nähdään, onko HR-mittaamista ajateltu tarpeeksi esimiesten kannalta. Samalla pyritään huomaamaan, onko esimiehillä asioita, joita he haluaisivat mitata. Toisin sanoen halutaan kartoittaa esimiesten tarpeita mittaamisen suhteen.

### **1.3 Tutkimusongelma**

Tutkimusongelma kysymysmuodossa on: ”Miten HR-mittareita käytetään johtamisen tukena? Alakysymyksenä on: ”Mitä HR-mittareita esimiehet tarvitsevat henkilöstöjohtamisen tueksi?”

Tarkoituksena on selvittää miten yritystason HR-mittareita pystytään muokkaamaan siten, että ne palvelevat esimiehiä. Millaisia mittareita jo käytetään, ja minkälaisia mittareita olisi mahdollista kehittää, jotta yritystason HR-mittareista olisi hyötyä esimiestasolla, jokapäiväisen johtamisen tukena.

### **1.4 Työn rakenne**

Tutkimus jakautuu kuuteen osaan, joista ensimmäisessä eli johdannossa kerrotaan tutkimuksen tavoitteista ja sisällöstä, määritellään tutkimusongelma sekä kuvataan tutkimuksen rakenne.

Toisessa osiossa käsitellään henkilöstöjohtamista ja sen mittaamista laajemmin. Syvennytään henkilöstöjohtamisen mittaamisen merkitykseen yrityksissä, mittaamisen syihin, haasteisiin sekä mittaamistapoihin. Teoriaosuus on tiivistetty opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen, joka esitetään kuvallisesti ja selitetään sanallisesti toisen osion viimeisessä alaluvussa.

Kolmannessa luvussa selitetään tutkimuksen toteutusmenetelmät; kuinka aineisto on kerätty ja tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta sekä esitellään haastateltavat yritykset karkeasti. Neljännessä luvussa käsitellään tutkimustuloksia; kerätty aineisto on tiivistetty



tutkittaviin kohtiin, joita halutaan analysoida. Viidennessä luvussa eli johtopäätöksissä analysoidaan tutkimustulosten merkitystä. Viimeisessä eli kuudennessa luvussa kerron tutkimuksen tulokset, määrittelen jatkotutkimusaiheita sekä määrittelen omaa ammatillista kehittymistä sekä oppimista. Työn lopusta liitteenä löytyvät esimiesten ja henkilöstöjohtoon teemahaastattelurungot.

## 2 Henkilöstöjohtamisen mittaaminen

Tässä luvussa selkeytetään henkilöstöjohtamista ja sen merkitystä yrityksille. Tämän jälkeen pohditaan henkilöstöjohtamisen mittaamista eli määritellään, mitä se on, mihin sitä tarvitaan, minkälaisia haasteita mittaamisessa kohdataan ja minkälaisia mittaamisen keinoja on käytössä.

Ensimmäisessä luvussa kerrotaan yleisesti, mitä on henkilöstöjohtaminen ja mikä on sen merkitys. Tämän jälkeen käsitellään henkilöstöjohtamisen mittaamista sekä erilaisia tapoja sen toteuttamiseen.

### 2.1 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen tai henkilöstövoimavarojen johtaminen (jäljempänä henkilöstöjohtaminen) tarkoittaa, että yritykseen etsitään henkilöstöä, sitä huolletaan, palkitaan, kehitetään ja motivoidaan. Henkilöstö on yrityksen arvokkain voimavara, tai niin ainakin ylin johto väittää. Todellisuudessa näin ei kuitenkaan aina ajatella, sillä henkilöstövoimavaroja on kautta aikojen pidetty kustannuseränä. (Kauhanen 2000, 14.)

Nykypäivänä henkilöstöjohtaminen on yksi mittaamisen kohde. Kun yritys haluaa saavuttaa sille asetetut tavoitteet, on ensisijaisen tärkeää muistaa, että henkilöstön eli ihmisten aikaansaannokset ovat sen kaiken takana. Yrityksen tavoitteiden ja vision selventäminen henkilöstölle käy suoritusmittaamisen avulla, josta puhutaan lisää kappaleessa Suorituskyvyn mittaaminen. (Ukko ym. 2007, 12.)

Henkilöstöjohtamista varten yrityksillä olisi hyvä olla henkilöstöstrategia osana yrityksen strategiaa. Henkilöstöstrategian muodostuminen on vaihdellut vuosikymmenten aikana: 1970-luvulla määriteltiin ensin yrityksen strategia ja tavoitteet, joiden pohjalta alettiin miettiä, mistä löydetään tarvittavat inhimilliset voimavarat strategian toteuttamiseen. 1980-luvulla asia käännettiin ylösalaisin, kun strategisia tavoitteita alettiin suunnitella jo olemassa olevan henkilöstön perusteella. Tämä

ajattelumalli loi idean siitä, että mikäli yritys haluaa käyttää ja toteuttaa valitsemaansa strategiaa toimivasti, on sen lähtökohtaisesti tehtävä se henkilöstönsä kautta.

(Kauhanen 2000, 18–19.)

Henkilöstöjohtamisen strategisella suunnittelulla tarkoitetaan suunnittelua, jossa kartoitetaan henkilöstölle asetetut tavoitteet ja heitä kehitetään tavoitteiden saavuttamiseksi. Tätä prosessia tukemaan on kehitetty erilaisia HR-mittareita, jotta pystytään seuraamaan tavoitteiden kehitystä ja onnistumista sekä tarttumaan ongelmakohtiin ajoissa. (Kauhanen 2000, 20–21.)

Esimiestyö on osa henkilöstöjohtamista, joten on tärkeää, että esimiehet ymmärtävät yrityksen strategian siten, että he pystyvät jalkauttamaan sen ruohonjuuritasolle sekä ymmärtävät, minkälaista henkilöstöjohtamista yrityksessä halutaan käyttää. Esimiesten tulee itse ymmärtää HR-mittaamisen merkitys, sillä ilman tätä ymmärrystä on mittaaminen tuloksetonta. (Sirkiä, H. 2010; Strategiavaikuttaminen 2009.)

Talentumin työnantajamielikuvatutkimuksen (2010) mukaan esimiestyö ja johtaminen nousivat tärkeimmiksi työnantajaominaisuuksiksi. Esimiestyöhön ja sen kehittämiseen on siis syytä panostaa. HR-mittaamisella pystytään selvittämään henkilöstön tyytyväisyyttä johtamiseen. (Tammisto, P. 24.1.2010; Sirkiä, H. 2010.)

## **2.2 HR-mittaamisen määritelmä**

HR-mittari -termi voi olla vaikea ymmärtää, sillä helposti luullaan, että se tarkoittaa HR-toiminnon mittareita, mitä se ei ole. HR-mittareilla tarkoitetaan nimenomaan henkilöstöjohtamisen mittaamista, eli se koskee yrityksen koko henkilöstöä. HR-toimintoa mitataan siinä missä muitakin yrityksen toimintoja, ja sen tarkoituksena on toimia yrityksen strategian mukaisesti tukien yrityksen tavoitteita (Inervon, P. 2010). Henkilöstöjohtamisen mittareita voidaan käyttää moneen tarkoitukseen kuten palkitsemiseen, ohjaamiseen, seurantaan, valvontaan, hälyttämiseen, oppimiseen, informointiin. (Jääskeläinen, A. 2005, 28)

Henkilöstöjohtamisen mittaaminen on strateginen lähestymistapa sellaiseen henkilöstöjohtamiseen, jonka avulla keskitytään yrityksen menestyksen kannalta kriittisiin ja merkityksellisiin tekijöihin. Mittaamisen tarkoituksena on johtaa ja sitouttaa henkilöstö yrityksen asettamiin tavoitteisiin sekä seurata toteutuvatko nämä (Inervon, P. 2010). Henkilöstöjohtamisen mittaamisella hankitaan, analysoidaan ja raportoidaan tietoa, jonka tarkoituksena on näyttää organisaation toiminnan suunta sekä varmistaa sen laatu ja tuloksellisuus. Näitä tietoja käytetään apuna johtamisen päätöksissä yritystasolla sekä esimiestasolla. (Baron. A & Armstrong. M, 2007. 5, 20, 32.)

Yleisimpiä HR-mittareita ovat sairauspoissaolot, palkka-/bonus-kulut per henkilö, rekrytointikustannukset, eli kuinka paljon yritykseltä on kokonaisuudessaan kulunut rahaa yhden henkilön rekrytoimiseen, työtyytyväisyys (henkilöstön tyytyväisyys johtamiseen, palkkaukseen, tavoitteisiin, toimintatapoihin, ilmapiiriin ynnä muihin tyytyväisyyteen vaikuttaviin tekijöihin), vaihtuvuus (kuinka monta henkilöä on prosentissa lähtenyt yrityksestä ja kuinka paljon uusia on tullut taloon) ja koulutuskustannukset (kuinka paljon on kulunut rahaa henkilön koulutukseen).

Tarkoituksena ei ole pelkästään mitata, vaan tuottaa merkityksellisiä mittaustuloksia miettimällä syy-seuraussuhteita, eli pyritään löytämään yhteyksiä erilaisen HR-datan välillä. (Great Workplace 2010.) Mittareiden määritelmiä käsitellään seuraavassa alaluvussa.

Henkilöstöjohtamisen onnistumiseksi olisi hyvä mitata henkilöstön sitoutuneisuutta, pätevyyttä, kustannustehokkuutta, sopeutumista, suoriutumista, työtyytyväisyyttä sekä motivaatiota. Näitä asioita on kuitenkin vaikea mitata suoranaisesti, mutta erilaisten välillisten mittareiden avulla se on mahdollista. Näitä mittareita ovat muun muassa vaihtuvuus, sairauspoissaolojen määrä ja työtyytyväisyys. Näiden asioiden selvittämistä varten yrityksillä on hyvä olla tietojärjestelmä, jonka kautta tiedot on helppo saada esimiesten ja johdon käyttöön. Kyseisiin mittareihinkin liittyy erilaisia tekijöitä, esimerkiksi sairauspoissaololuvut voivat olla varsin suuria johtuen ikärakenteesta. Tämän takia mittarin lukua ei voida sellaisenaan käyttää, vaan HR-dataa tulee verrata muun muassa asiakastutkimusten tuloksiin, demograafisiin tietoihin, edellisten vuosien tuloksiin, yritystason tietoihin, työtyytyväisyystuloksiin. Näitä kaikkia mitattavia ja ei-

mitattavia tietoja tulee verrata keskenään, ja muodostaa yhteyksiä, jolloin saadaan tietoa yrityksen syy-seuraussuhteista. (Kauhanen 2003, 206; Baron. A & Armstrong. M, 2007. 47.)

Toisena esimerkkinä voidaan käyttää työtaturmia: mikäli yrityksen työtaturmat ovat kasvaneet osastolla A huomattavasti viimeisen puolen vuoden aikana, ja samalla osastolla on ollut suuri määrä vuokratyöntekijöitä, voidaan miettiä ja tutkia, voivatko työtaturmat johtua siitä, että vuokratyöntekijöitä ei ole perehdytetty töihin tarpeeksi hyvin, onko heillä tarvittavat ja oikeanlaiset työskentelyvälineet/varusteet. Yksistään työtaturmien määrällä ei sinänsä ole informatiivista arvoa niiden syistä, mutta jos osataan yhdistellä tietoa ja luoda syy-seuraussuhteita, voidaan muodostaa erittäin arvokasta tietoa. (Baron. A & Armstrong. M, 2007. 53.)

HR-mittariin vaikuttaa usein moni asia, joten on otettu käyttöön uusia mittareita, jotka pyrkivät tarkempaan analyysiin. Tällaisia ovat muun muassa organisaation ulkoinen imago potentiaalisena työnantajana, erilaiset laatupalkkiot sekä menestyminen muissa kotimaisissa ja kansainvälisissä vertailuissa. Näitä mittaamaan on kehitetty erilaisia menetelmiä, kuten imagotutkimukset, työtyytyväisyys tutkimukset, henkilöstötilinpäätös, balanced scorecard. (Kauhanen 2003, 206.)

HR-ongelmiin ei aina osata tarttua ennen kuin on liian myöhäistä. Kaikki tarvittava tieto kriisin syntymiselle olisi käsillä mittaustulosten perusteella, mutta nämä asiat eivät syystä tai toisesta nouse pinnalle niin, että esimiehet alkaisivat toimia. Tätä varten on pilottina kehitetty OHR-indeksi (The Organization Health Report), jonka tarkoituksena on varoittaa johtoa ajoissa potentiaalisista HR-ongelmista. OHR-indeksi syntyi, kun perustettiin työryhmä tutkimaan jo olemassa olevia samankaltaisia indeksejä, mutta vastaavia ei löydetty, joten sitä alettiin kehittää. Ideana oli yhdistää muutama tärkeä mittari, sillä erikseen ne eivät olleet tarpeeksi voimakkaita herättämään johdon huomiota, mutta yhdessä ne saisivat sen aikaan. (Eileen, T. 1998.)

OHR-indeksi sisältää viisi mittaria, joille on annettu erilaiset painoarvot. Painoarvot ovat merkitty prosentteina mittareiden perään. Mittareina ovat henkilöstökysely 33 % (laajempi tutkimus, jonka avulla kartoitetaan henkilöstön tyytyväisyyttä esimiestyöhön,

johtamiseen, palkitsemiseen ym.), asiakasyhteyslomake 27 % (lomake, jonka työntekijä täyttää kertomaan tyytyväisyydestään tai tyytymättömyydestään HR:ään), vaihtuvuus 20 % (kuinka monta prosenttia henkilöstöstä on vapaaehtoisesti lähtenyt työpaikalta), oikeusasiamieskontaktointit 13 % (kuinka monta kertaa on otettu yhteyttä asiamieheen) sekä työuupumus 7 % (laajempi kysymyspatteristo, jonka avulla erilaisten tekijöiden perusteella selvitetään henkilöstön mahdollista työuupumusta ja syitä siihen). Mitä suurempi on saatu OHR-indeksi, sitä huonommin yrityksellä menee. Mitä pienempi luku on, sen paremmin asiat ovat. Tämä luku auttoi HR-osastoa reagoimaan ongelmiin ajoissa. (Eileen, T. 1998.)

Henkilöstöjohtamisen mittaamisen tavoitteena on määritellä ihmisten vaikutus bisnekseen ja kuvailla, kuinka HR-toiminnot tuottavat rahallista arvoa esimerkiksi investoinnin tuotto prosentilla (HROI/human capital return on investment), tuottaa opastusta tulevaisuuden HR- ja liiketoimintastrategian luomiseen ja tietoa nykyisistä ongelmakohdista sekä ennustaa tulevaa, jotta saadaan kuvaa siitä, kuinka henkilöstöjohtaminen hoidetaan. Tärkeä tehtävä henkilöstöjohtamisen mittaamisella on pystyä näyttämään ylemmälle johdolle, että henkilöstö todellakin on voimavara eikä kulu. (Baron. A & Armstrong. M, 2007. 21.)

Niemelän ym. mukaan (2008) mittareiden yritykselle luoma lisäarvo voidaan tiivistetysti määritellä seuraavasti: Mittareiden tarkoitus on selkiyttää yrityksen tavoitteet ja strategia henkilöstölle sekä tukea strategian toteuttamista. Osana yrityksen ohjausjärjestelmää ne varmistavat organisaation etenemisen yrityksen asettamien tavoitteiden mukaisesti sekä luovat selkeitä nimittäjiä liiketoiminnan tuloksista ja tavoitteista läpi organisaation.

Kun yritys päättää aloittaa henkilöstöjohtamisen mittaamisen, on mietittävä huolella vastaukset muutamiin kysymyksiin. Miksi me teemme tämän? Mihin se vie meidät? Minkälaisia toimia uskomme prosessin tuovan tai mitä sen pitäisi tuoda tullessaan? Kuka ottaa vastuun toiminnasta? Kenelle me lupaamme, että toiminta tuottaa tulosta? (Baron. A & Armstrong. M, 2007. 38.)

Henkilöstöjohtamisen mittaamista voidaan analysoida esimerkiksi Balanced Scorecardin avulla, josta kerrotaan luvussa 2.4 (Baron. A & Armstrong. M, 2007. 38).

### 2.3 HR-mittaamisen merkitys

Chartered Management Institutin vuonna 2006 teettämän tutkimuksen mukaan erittäin suuri osa yrityksistä on sitä mieltä, että henkilökunta on yrityksen suurin voimavara, ja että työvoiman kehittäminen on yrityksen tavoitteiden suuntaista, vain pieni osa kuitenkin mittaa työntekijöiden aikaansaamaa tuotosta. (Baron & Armstrong 2007, 59.)

Useat tutkijat toteavat, esimerkiksi Ulrich, että henkilöstön suoritusta täytyy mitata numeerisessa muodossa. Vielä ei ymmärretä täysin sitä, miten mittaaminen hoidetaan, kuinka se hoidetaan hyvin ja mitä vaikutuksia mittaamisella on. Ennen kuin nämä asiat on oivallettu, ei mittaamisella juurikaan ole merkitystä. (Fitz-enz, J. 2001, 16–17.)

Mittaamisella saadaan aikaan muutakin kuin suorituksen arviointia. Mittaustulosten avulla johto pystyy esimerkiksi näkemään, kuinka hyvin on saavutettu halutut tavoitteet, ja toisaalta taas sen, kuinka paljon tavoitteista ollaan jäljessä, jonka mukaan pystytään laatimaan toimintasuunnitelma asian korjaamiseksi. (Fitz-enz, J. 2001, 17–18.)

Ontronen (16.9.2009) on sitä mieltä, että mittaamisella pystytään tukemaan liiketoimintaa. Tunnusluvuilla on helppo kertoa henkilöstötoiminnasta. Tunnuslukujen vaikuttavuus lisääntyy, jos kohderyhmät saavat omalta kannaltaan oleellista tietoa, jos niitä on valittu sopiva määrä; liian suuri joukko tunnuslukuja menettää vaikuttavuutensa. On tärkeää, että tunnusluvut esitetään oikein ja ymmärrettävästi. Mittaamisen ansiosta yrityksen johdettavuus paranee, kun yrityksen tilannetta seurataan ja kontrolloidaan mittaustulosten avulla, löydetään ongelmakohdat heti ja pystytään lisäämään paineita ongelmakohtien ja toiminnan kehittämiseen. Pystytään myös ennakoimaan ja kehittämään toiminnan suuntaa ja edistämään jatkuvaa toiminnan parantumista.

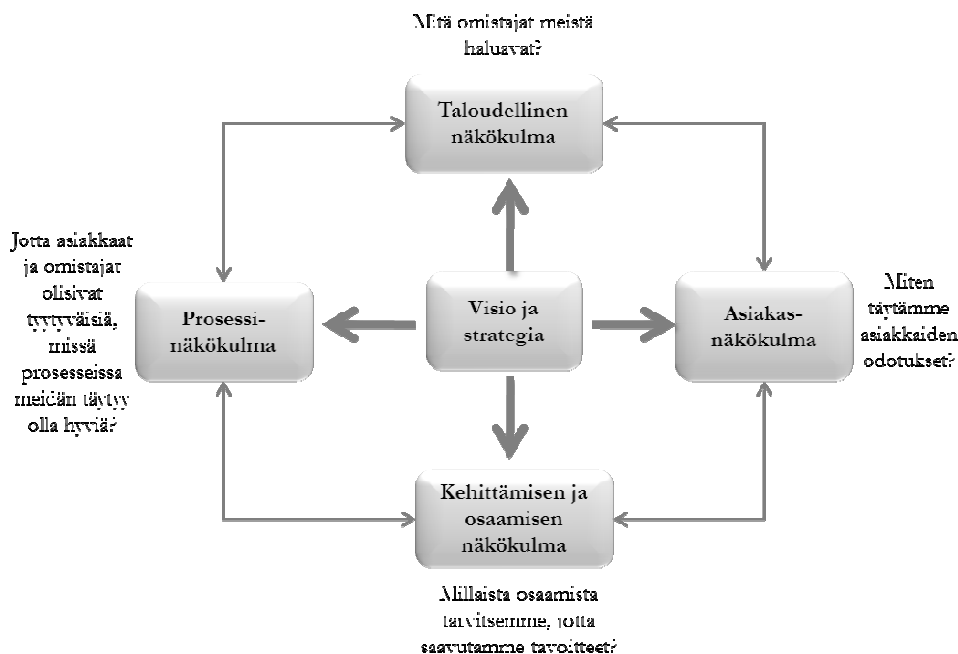
Yksi suurin johtopäätös joka todettiin Hutchinsonin ja Purcellin tutkimuksessa vuonna 2003 oli se, että henkilöstöjohtamisen mittaamisella pystytään tukemaan ja kehittämään esimiesten kykyä johtaa henkilöstöä. Mittaustulokset antavat heille tiedon siitä, kuinka hyvin he ovat onnistuneet ihmisten johtajina. Mittaustulokset voivat koitua myös

haitaksi esimiehille, mikäli heille ei kerrota, mitä tulokset merkitsevät tai mitä tulisi tehdä, jotta asioihin tulisi parannus. (Baron. A & Armstrong. M, 2007, 116–117.)

## 2.4 Tasapainotettu mittaristo

Monessa yrityksessä käytetään tasapainotettua mittaristoa eli balanced scorecardia (BSC) apuna mittaamisessa, sillä sen avulla pystytään hyvin kytkemään henkilöstömittarit yhteen liiketoiminta mittareiden kanssa. Tässä luvussa käsitellään Balanced Scorecardin syntyä ja merkitystä.

Tasapainotettu mittaristo on Kaplanin ja Nortonin kehittämä työkalu, jolla pystytään seuraamaan ja kehittämään yritystoimintaa. Tasapainotetussa mittaristossa liiketoimintaa seurataan neljän osa-alueen kautta. Nämä ovat omistaja- eli taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, prosessinäkökulma sekä kehittämisen ja osaamisen näkökulma. (Viitala & Jylhä 2007, 278.) Alla kuvassa nähdään Kaplanin ja Nortonin malli tasapainotetusta mittaristosta.



Kuvio 1. Tasapainotettu mittaristo (mukaillen Kaplan, S. & Norton D. 2004)

Lähtökohtana Kaplanilla ja Nortonilla tasapainotetun mittariston luomiseen oli se, että inhimillisen pääoman kehittäminen vaikuttaa myönteisesti yrityksen sisäisten prosessien



tulokseen, mikä taas osaltaan vaikuttaa asiakkaisiin ja osakkeenomistajiin liittyviin tuloksiin. (Alatalo 2009.)

Sisältö tasapainotettuun mittaristoon tulee yrityksen visiosta ja strategiasta, joten se on jokaisella yrityksellä erilainen. Tasapainotetulla mittaristolla kuvataan mittareita, jotka ovat kilpailukyvyn kannalta oleellisia. Näiden mittareiden kehittymistä seurataan, jotta tiedetään, muuttuuko yrityksen toiminta haluttuun suuntaan. (Viitala & Jylhä 2007, 277–278.)

Tasapainotettua mittaristoa voidaan ajatella virtaviivaisena linjana, jossa ensin on mietittävä taloudellista näkökulmaa. Taloudellista näkökulmaa paremmin asiaa kuvaa sana omistajaodotukset, eli asiat, joita omistajat haluavat yrityksessä tapahtuvan, esimerkiksi kasvu. Kun omistajat määrittelevät, että heidän yrityksensä tavoite on kasvaa, on sen jälkeen mietittävä, mitä tämän toteuttaminen merkitsee asiakasodotuksissa, eli miten asiakkaan odotukset pystytään täyttämään. Esimerkiksi, jos on päätetty, ettei haluta kasvaa lainapääomalla, vaan halutaan olla omavaraisia, niin on mietittävä, mitä asiakkaille on luvattu, ja miten lupaus pystytään toteuttamaan. Prosessinäkökulma antaa keinot sille, miten omistajaodotukset täytetään niin, että asiakaslupaus pidetään. Prosessit ovat toimintatapoja, joita kehitellään asiakasodotuksien ja omistajaodotuksien toteuttamiseksi. Jotta nämä prosessit voivat toimia, on mietittävä, mitä kehittämistä tai minkälaista osaamista niiden toteuttaminen vaatii. (Viitala & Jylhä 2007, 277–280.)

Vaikka yritys ymmärtää henkilöstön kehittämisen merkityksen, se saattaa unohtaa sen yhteyden strategiaan. Tärkeintä on keskittyä siihen, mitä erityisominaisuuksia organisaatio tarvitsee, jotta se voi suorittaa sisäiset prosessit kuten myyntiprosessin tai tuotantoprosessin. Toimivan mittariston tulee olla selkeästi kytköksissä yrityksen strategiaan tavoitteisiin. (Kaplan, Norton 2004, 73; Alatalo 2009.)

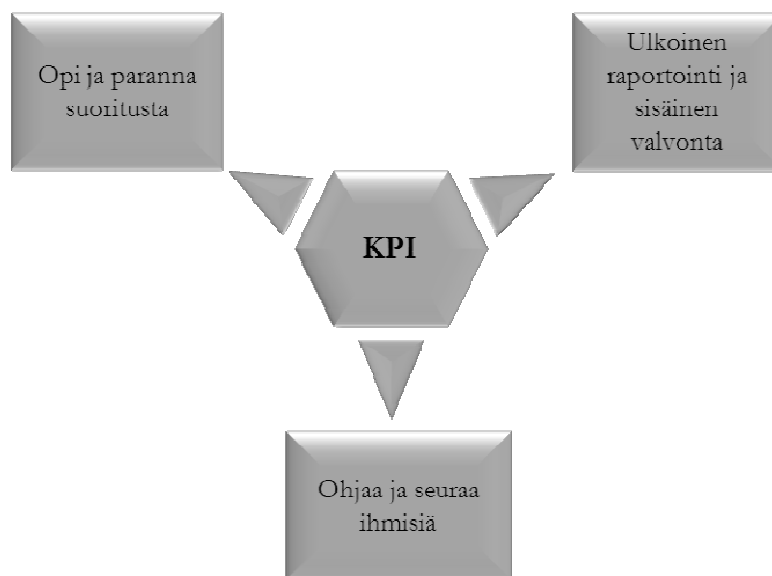
Tasapainotetun mittariston etu on siinä, että ihmisenäkökulma otetaan huomioon yhtäläisesti ja tasavertaisesti yrityksen taloudellisten näkökulmien kanssa. Sen avulla pystytään informoimaan toiminnasta niin ulkoisesti kuin sisäisestikin, ja pystytään

laittamaan henkilöstöasiat samalle viivalle strategian kanssa. (Baron, A. & Armstrong, M, 2007. 68.)

Kritiikkinä voidaan sanoa, että tasapainotettu mittaristo voi johtaa huonoihin tuloksiin, jos aletaankin käyttää liikaa mittareita siinä toivossa, että ne ovat hyväksi. Tämä aiheuttaa sekaannusta, jolloin mittarit menettävät merkityksensä, sillä tarkoitus on mitata vain toiminnan kannalta kriittisiä menestystekijöitä. (Baron, A. & Armstrong, M, 2007. 68.)

## 2.5 Keskeiset suorituskyvyn mittarit

Kun yritys määrittelee missionsa, kartoittaa sidosryhmänsä ja selkeyttää tavoitteensa, niin täytyy myös kehittää mittari näiden tavoitteiden saavuttamisen seuraamiseksi. Keskeiset suorituskyvyn mittarit eli Key Performance Indicatorit (jatkossa KPI) on luotu yrityksen avuksi juuri tähän tarkoitukseen. KPI:n kolme tärkeintä tehtävää on ohjata ja seurata ihmisiä, saada heidät oppimaan ja parantamaan suorituksiaan sekä mahdollistaa ulkoinen raportointi ja sisäinen valvonta. (Reh, F. John 2010; Advanced Performance Institute 2011.) Alla kuvassa hahmotetaan KPI:n tavoitetta.



Kuvio 2. KPI:den tavoitteet (mukailten Advanced Performance Institution 2011)

KPI:n täytyy sisältää numeerisesti mitattavia asioita, sillä ilman numeerista arvoa tulokset menettävän merkityksensä. Täytyy kuitenkin pitää mielessään, että monikin asia yrityksissä on mitattavissa oleva, mutta se ei silti tarkoita, että tämä tekijä olisi yrityksen toiminnan kannalta oleellinen asia. (Reh, F. John 2010.)

KPI:n sisältö täytyy muistaa avata siten, että tulkinnanvaraisuutta ei synny. Esimerkiksi KPI myynnin kasvattaminen voidaan mitata monella tavalla; lisäystä määrissä, prosentissa vai euroissa, arvonlisäverollisessa vai verottomassa hinnassa, huomioidaanko palautuksia ja mihin kuukauteen ne huomioidaan. Tärkeää on saada kaikille organisaation työntekijöille käsitys yritykselle tavoitteiden saavuttamisesta ja siitä mitä heidän tulee saada aikaan, jotta tavoitteet toteutuvat. (Reh, F. John 2010.)

## **2.6 Mittaamisen haasteet**

Moni sanoo, että mittaamisessa ei ole muuta kuin haasteita. Siitä syystä tässä kappaleessa paneudutaan mittaamisen suurimpiin ongelma-kohtiin, ja siihen kuinka hyvin suunniteltu ja harkittu mittaristo vähentää vaikeuksia.

Henkilöstöjohtamisen mittaaminen voi olla haasteellista monestakin syystä. HR-mittareiden määrä on lähes rajaton, joten ongelmana yrityksellä on löytää juuri oikeita, heidän toimintaansa tukevia mittareita. Tärkeää on ymmärtää mittaamisen merkitys, eikä mitata asioita vain sen pohjalta, että näin on aina tehty. (Inervon, P. 2010.) Baronin ja Armstrongin (2007, 60) mukaan henkilöstövoimavarat vaikuttavat yrityksessä moneen eri asiaan, kuten asiakastyytyvyyteen, innovatiivisuuteen ja palvelun toimittamiseen, jotka ovat myös yhteydessä monen muun asian kanssa. Tietoja voi olla helppo kerätä, mutta vaikeampaa on kerätä luotettavia ja uskottavia mittareita.

Baron & Armstrong (2007, 60) mukaan mittaamiseen vaikuttaa se, etteivät henkilöstövoimavarat ole yrityksen omistuksessa, vaan niiden olemassa olo on turvattu vain luotujen suhteiden kautta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstö voi itse päättää sen, kuinka paljon työpanostusta he antavat yritykselle ilman, että heidän työpaikkansa on vaarassa. Jotta henkilöstöltä saataisiin lisäpanostusta, on yritysten

tiedostettava tekijät, joilla henkilöstö saadaan innostettua ja motivoitua.

Henkilöstöpääoma merkitsee henkilöstön osaamisen tarjonnan ja sen saatavuuden kohtaamista.

Nurmela ym. (2008, 97) mukaan mittareita on monesti jo aivan liian suuri kirjo, jolloin resurssit, jotka mittaamisen toteuttamista varten vaadittaisiin, sekä investoinnit, jotka järjestelmiin täytyy tehdä, ylittävät jo mittaamisesta saadut hyödyt.

Sisältöriippuvainen laatu tekee mahdottomaksi yleistettävien mittareiden kehittämisen. Monia yleisesti käytettyjä mittareita on kuitenkin olemassa, mutta on tärkeää, että yritys itse määrittelee juuri itselleen tarpeelliset mittarit (Baron & Armstrong 2007, 60). Tähän Nurmelan ym. (2008, 98) mukaan liittyy yksi suurimmista haasteista, kuten jo mainittiinkin eli mittareiden ja strategian yhteen sovittaminen.

Artikkelissa ”Mittaa vähemmän, pohdi enemmän” Mikael Jungner toteaa erittäin osuvasti, että mittarit todellakin ovat tärkeitä henkilöstöjohtamisessa. Hän sanoo, että mittarit kyllä näyttävät mikä on vikana, mutta ei se itsestään ongelmia korjaa, vaan jonkun on tehtävä asian korjaamiseksi jotain (Hammarstain 2010). Tässä kiteytyy Nurmelan ym. (2008, 100) mielestä yksi mittaamisen haaste eli se, miten ihmiset saadaan ratkaisemaan ongelmat. Eli yrityksessä ei ole määritelty mittaamisen vastuita eikä sovittuja toimenpiteitä.

Mittaamisessa ei kuitenkaan kannata mennä liian henkilökohtaiselle tasolle, vaan mitata isomman kokonaisuuden kuten yksikön tai osaston tai koko henkilöstön tilannetta. Riitta Viitala sanoo, että usein mittaamisessa tärkeintä ei ole määrä, vaan vähemmän on enemmän. Ei siis ole järkevää mitata kaikkea mahdollista eikä liian yksittäisellä tasolla. Monesti yrityksissä ymmärretään mittaamisen tärkeys ja aletaan mitata kaikkea mahdollista, ei kuitenkaan pysähdytä miettimään, että mitä nämä asiat merkitsevät, mitä nämä luvut merkitsevät ja ovatko mitattavat asiat ylipäänsä relevantteja toiminnan kannalta. (Hammerstain 2010.)

Jac Fitz-enz (2001, 7) on sitä mieltä, että HR:ssä on alkanut uusi aikakausi. Hän kutsuu tätä aikakautta neljänneksi aikakaudeksi, joka todennäköisesti on HR:n elinkaaren

viimeinen aikakausi. Nyt enenemässä määrin ymmärretään HR-funktion tärkeys ja rooli liiketoiminnan partnerina. HR-ihmisten määrä yrityksissä kasvaa jatkuvasti ja heidän toimintansa on selvästi vaikuttanut yrityksen toimintaan.

Juhani Kauhanen (2003, 206) kertoo kirjassaan Henkilöstövoimavarojen johtaminen, että henkilöstöjohtamisen menestyksen mittaamiseen kohdistuu paineita monelta suunnalta. Menestymistä olisi mitattava, mutta rahallinen mittaaminen on vaikeaa, koska mitattavaan asiaan usein vaikuttaa monta tekijää. Tämä on siis yleisesti ymmärretty ongelma.

Edellä mainitut asiat ovat suuri haaste henkilöstöhallinnon ammattilaisille, sekä esimiehille että HR-ammattilaisille. Kauhanen huomauttaa, että nämä vaativat haasteet kuitenkin kannattaa ehdottomasti ottaa vastaan (Kauhanen 2003, 206).

Henkilöstöjohtamisen mittaamisen haaste on myös se, että onnistumista ja hyvää henkilöstöjohtamista ei luo henkilöstöhallinto itsessään. Henkilöstöhallinto luo vain edellytyksiä ja rakennuspalikoita esimiehille, jotta he voivat johtaa henkilöstöään hyvin. (Huusari, S. 2005.)

Mittausjärjestelmissä on usein ongelmana se, etteivät työntekijät itse tunne olevansa osallisina niissä, eivätkä he ymmärrä tavoitteita, joita olisi saavutettava. Tämä vähentää halukkuutta ja motivaatiota muuttaa käyttäytymistään, mikä voi johtaa siihen, ettei henkilöstö näe vaivaa saavuttaa tavoitteita. Esimiehillä on suuri tehtävä pilkkoa tavoitteet pienempiin kokonaisuuksiin ja selittää ne ymmärrettävästi. (Karlöf 2004, 157.)

## **2.7 Suorituskyvyn mittaaminen**

Henkilöstöjohtamisen mittaamisessa tulisi ottaa huomioon suorituskyvyn mittaaminen, jota käsitellään tässä kappaleessa. Suorituskyky voidaan määrittellä kyvyksi saavuttaa yritykselle asetetut tavoitteet tehtyjen tuotoksien avulla.

Suorituskykyä voidaan tarkastella kahdelta kannalta; se voi liittyä henkilön suoritukseen, sen onnistumiseen ja saavutuksiin. Tätä tapaa ajatellen mittaamisen avulla pystytään seuraamaan, onko suoritus toteutunut halutulla tavalla, jotta voidaan henkilöä suorituksesta palkita sekä kehittää. Toinen tapa lähestyä suorituskyvyn mittaamista on ajatella organisaation suorituskykyä saavuttaa sen tavoitteet, jolloin tarkastelun kohteena ovat resurssit, niiden määrä ja laatu, sekä potentiaalinen ja kapasiteetin arviointi. (Ukko ym. 2007, 3.)

Suorituskykyä mitattaessa on organisaatiolle ja henkilöstölle asetettava tavoitteet. Ilman tavoitteita ei voi mitata, sillä ei ole asetettu mittareita sille, mitä halutaan saavuttaa. Tavoitteiden on oltava helposti ymmärrettäviä, saavutettavissa olevia sekä mielekkäitä. Mikäli tavoitteet eivät kohtaa näitä vaatimuksia, on tuloksena vain turhautuminen, eikä haluttuihin tuloksiin päästä. (Ukko ym. 2007, 3.)

Suorituskykyä mitattaessa ei tuloksellisuus ole ainoa mittari, vaan voidaan myös mitata muun muassa työssä jaksamista. Taloudellisia mittareita voi verrata peruutuspeiliin, joiden avulla katsotaan miten on mennyt, mutta niiden rinnalle tarvitaan tulevaisuutta ennustavia mittareita, jotta voidaan toimintaa kehittää ja viedä eteenpäin. (Ukko ym. 2007, 5.)

Ukon (2007, 8) mukaan onnistuneen suorituskyvyn takana on esimiesten osallistuminen mittariston rakentamiseen. Voidaan sanoa, että nykyään se on jopa välttämätöntä. Henkilöstön osallistuessa mittariston suunnitteluun, on todettu sen lisäävän huomattavasti heidän sitoutumistaan mittaamiseen ja asetettuihin tavoitteisiin. Lisäksi suorituskyvyn mittaaminen lisää työtyytyväisyyttä, sillä henkilö kokee olevansa vaikutusvaltainen. Muita tärkeitä seikkoja suorituskyvyn mittaamisessa tavoiteasetannan ja vaikutusmahdollisuuksien lisäksi on oikeanlainen viestintä sekä palkitsemisen kytkeminen suorituksen mittaamiseen.

Yhteenvedona voidaan sanoa, että suorituskyvyn mittaaminen on tärkeä tekijä laadittaessa HR-mittaristoa. On mietittävä sekä yrityksen että henkilöiden tavoitteet, otettava henkilöstö mukaan suunnitteluun, jotta saavutetaan tehokas ja tuloksellinen

mittaristo sekä varmistetaan työtyytyväisyys. Oikeanlainen viestintä ja palkitseminen ovat keinoja viimeistellä onnistunut suoritusmittaaminen.

## **2.8 Osaamisen mittaaminen**

Toinen tärkeä osa-alue henkilöstöjohtamisen mittaamisessa on osaaminen. Osaamisen mittaamista käsitellään tässä kappaleessa.

Osaaminen on nykyään yksi yritysten menestyksen kulmakivistä, tämän takia osaamisen johtaminen on noussut suureen suosioon. Osaamista voidaan seurata ja arvioida erilaisten mittareiden avulla. Yleisimmin käytettyjä mittareita ovat varmasti koulutuspäivien lukumäärä tai osaamistasojen määrittely ja mittaaminen. (Jääskeläinen, A. 2005, 29.)

Osaamisen mittaaminen on varsin hankalaa, sillä osaamiselle täytyisi pystyä antamaan merkitys ja määritelmä. Mitä on osaaminen, ja minkälainen osaaminen on hyvää? Osaamista on sekä toiminnallinen että hallinnallinen osaaminen. Näiden lisäksi voidaan puhua erikseen tiimin tai osaston osaamisesta, jolloin yksilöiden osaamiset tulisi vielä niputtaa. Vielä suurempana konseptina on organisaation osaaminen, yrityksen tietovarastot ja prosessit. (Jääskeläinen, A. 2005, 10.)

Osaamista mitattaessa on myös päätettävä, halutaanko mitata suoraa vai epäsuoraa osaamista. Epäsuora osaaminen tarkoittaa muun muassa osallistumisia koulutuksiin ja suora mittaaminen taas henkilön todellista kykyä osata jokin asia. Esimerkiksi koulutuspäivien mittaaminen ei kuitenkaan ole kovin informatiivinen mittari, sillä sen avulla ei todellisuudessa tiedetä, oppiko osallistunut henkilö kurssilla mitään. Suora osaamisen mittaaminen on täten parempi keino, mutta silloinkin täytyy miettiä, millä tavoin tieto halutaan kertoa. Toteutetaanko mittaaminen erilaisten testien avulla, joissa konkreettisesti testataan henkilön osaamista kyseisellä osa-alueella vai suoritetaanko mittaus haastatteluin, joiden perusteella muodostetaan tunnuslukuja. (Jääskeläinen, A. 2005, 29.)

Yhteenvedon voidaan todeta, että osaamisen mittaaminen on hankalaa sen vaikean määriteltävyyden takia. Monissa yrityksissä kuitenkin oikeanlaisen osaamisen omaaminen ja sen ylläpitäminen kuuluu strategiaan, jonka takia sen seuraaminen ja mittaaminen olisi erittäin tärkeää.

## 2.9 Hyvän mittarin ominaisuuksia

Minkään yrityksen mittariston ei tule olla samanlainen, sillä jokaisen yrityksen tulee rakentaa mittaristonsa yrityksen strategian mukaisesti, omia tarpeita huomioon ottaen ja tukeviksi. Tässä kappaleessa kuitenkin kerrotaan yleispäteviä mittariston ominaisuuksia, joita tulisi miettiä mittaristoa rakentaessa ja kehittäessä.

Henkilöstöjohtamisen mittaamisessa tulee ottaa huomioon kuusi osa-alueita, jotka mittaamisen olisi hyvä kattaa; resurssit, osaaminen, suoritustaso, sitoutuminen ja sitouttaminen sekä esimiestyö. Jokaisen osa-alueen kohdalla täytyy miettiä, mikä on yrityksen asettama tavoite, jotta voi pärjätä ja toteuttaa strategiaansa. Nämä asiat tulee määrittellä strategiaan ja mittarit on keino niiden tilan selvittämiseen. (Inervon, P.2010.) Alla muutamia esimerkkejä asioista, joita voidaan mitata riippuen yrityksen tavoitteista. Strategiaan kuulumattomia asioita on turha mitata, sillä niistä ei saada hyötyä. (Lenard, G. 2008.)

Jos yrityksen strategisena tavoitteena on esimerkiksi tyytyväinen ja motivoitunut henkilöstö, voidaan mittarina asian onnistumiselle käyttää henkilöstön ilmapiiritutkimuksia. Kun tavoitteena on osaava henkilöstö, on mahdollista mitata esimerkiksi koulutuspäivien määrää, siihen käytettyä työaika, tai esimerkiksi osaamistasoa. Hyvinvoivaa henkilöstöä voidaan seurata sairauspoissaolojen määrällä tai tehdyn työajan perusteella. Sitoutunut henkilöstö voidaan kartoittaa mittaamalla työsuhteiden kestoa tai vaihtuvuusprosenttia. (Haggren, A. 2010.)

Jokaisessa mittarissa on aina kuitenkin otettava huomioon se, mikä on merkityksellistä yritykselle. Joissakin yrityksissä vaihtuvuus voi olla hyvä merkki kun taas toisissa suuren vaihtuvuusluvun takia täytyy olla huolissaan. Jokainen mittari on siis aina mietittävä

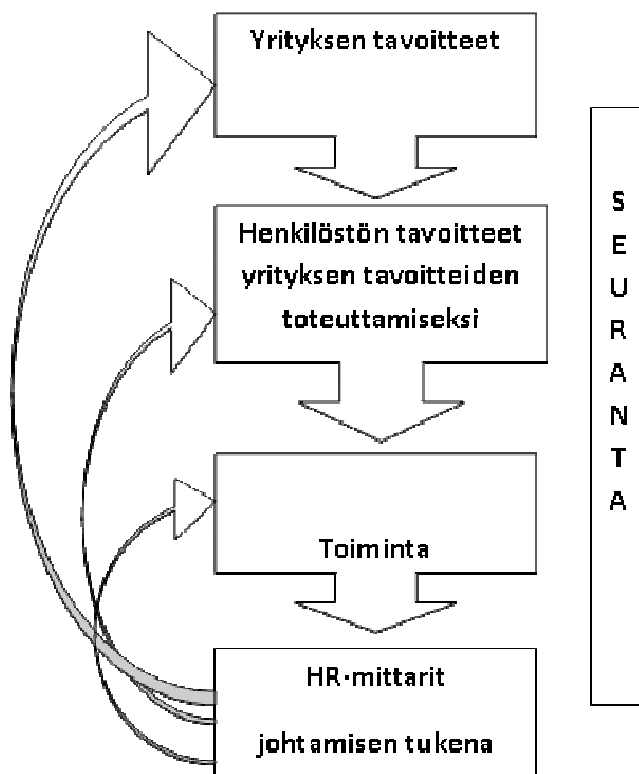


yrittäjäkohtaisesti. Toki monet mittarit sopivat moneen yritykseen, kunhan niiden merkitys yritykselle on mietitty. (Lenard, G. 2008.)

HR-mittaamisessa ollaan siirtymässä ja osittain on jo siirrytty uudelle aikakaudelle. Ennen tärkeinä pidetyt henkilöstömäärä, rekrytointien määrä ja koulutusten hinta ovat muuttuneet. Nyt halutaan mitata esimerkiksi koulutusten tuottoa tai rekrytointien onnistumista. Tarkoituksena on pyrkiä toteuttamaan yrityksen tavoitteita ja mittarit ovat apuväline siihen. Ne auttavat yritystä näkemään kehitystarpeet. (Shneider 2006.)

Usein kuultu toteamus ”Se mitä mitataan, tulee tehdyksi”, on kuitenkin pidettävä mielessä, sillä mikäli tavoitteita ja mittareita on liikaa, ei niitä käytännössä ole ollenkaan (Karlöf 2004, 159).

## 2.10 Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys



Kuvio 3. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Kuviossa 3 on tutkimuksen viitekehys, joka kokoaa yhteen kuvaan tutkimuksen teorian sisällön. Kuva on pelkistetty ja käytetyt termit yksinkertaistettu. Tekstissä avaan käsitteitä isommiksi kokonaisuuksiksi. Viitekehyksessä kuvataan tiivistetysti HR-mittaamista tukeva prosessi.

Ennen kuin mitään voidaan mitata, on asetettava yritykselle tavoitteet. Ensin luodaan yritykselle strategia ja toimintasuunnitelma, joiden pohjalta yritykselle asetetaan tavoitteet. Tavoitteiden asettamiseen on monta keinoa, yksi yleisesti käytetty keino on Balanced Scorecardin käyttäminen. Tämän jälkeen tavoitteille on asetettava mittarit seurantaan varten. Monet yritykset asettavat myös KPI:t eli keskeiset suorituskyvyn mittarit, jotka sisältävät vain menestyksen kannalta kriittisimmät tekijät.

Henkilöstölle on asetettava omat tavoitteensa, joiden avulla toteutetaan yrityksen tavoitteita. Sanotaan esimerkkinä, että yrityksen tavoite on kasvattaa voittoa 10 prosenttia. Jotta tähän tavoitteeseen päästään, on henkilöstölle asetettava tavoitteita, joiden avulla yrityksen suuri tavoite on saavutettavissa. Näitä voi olla vaikka myynnin kasvattaminen, jota edellyttää oikeanlainen osaaminen, tarpeelliset resurssit ja asiakastyytyväisyyden lisääminen. Tavoitteiden saavuttamiseksi on määriteltävä toimet niiden saavuttamiseksi sekä mittaristo, jotta voidaan seurata edistymistä. HR-mittareilla kerätään tunnuslukuja henkilövoimavaroihin liittyvistä asioista, kuten sairauspoissaoloista, ylitöistä, vaihtuvuudesta, ikärakenteesta jne.

HR-mittarit toimivat siis yrityksen tavoitteiden mittarina ja esimiesten johtamisen tukena, kun he ohjaavat henkilöstöään toimimaan yrityksen tavoitteiden mukaisesti. HR-mittarit toimivat kuin kartta, joka ohjaa käyttäjänsä määränpäähän.

Pelkkä mittaaminen ei sinänsä hyödytä, vaan tuloksia on seurattava säännöllisesti ja ongelmakohtien ilmentyessä toimintaa on ohjattava oikeaan suuntaan. Prosessi on siis jatkuva kehä. Mittariston on muututtava yrityksen tavoitteiden muuttuessa.

### **3 Tutkimuksen toteutus**

Tässä kappaleessa kerron, kuinka tutkimus on toteutettu ja minkä takia tutkimus on suoritettu empiirisenä tutkimuksena. Kuvaan kuinka aineisto on saatu, miten haastattelut on toteutettu ja pohdin tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Lopussa kuvailen valittuja yrityksiä, mutta en mainitse yritysten nimiä, sillä haastattelut sovittiin tehtäväksi salaisina.

#### **3.1 Empiirisen aineiston keruu- ja analyysisuunnitelma**

Tämä on tapaus- eli case-tutkimus. Tutkimuksessa ei yritetä kerätä yleistettävää selitystä, vaan tutkia tapauksen monimutkaisuutta ja miettiä alustavia ratkaisuja. Kaikki ratkaisut eivät välttämättä ole yleistettävissä, sillä ne perustuvat aina kyseisen yrityksen toimintaan, eivätkä näin ollen välttämättä toimi muussa ympäristössä (Tuote ja tieto 2007).

Tutkimusaineisto on kerätty haastattelemalla. Haastatteluun on käytetty teemahaastattelua, jossa määritellään viisi isompaa asiakokonaisuutta, joihin halutaan saada vastaus, jonka jälkeen aiheesta keskustellaan vapaasti. Teemahaastattelua käytetään, sillä halutaan haastateltavan kertovan asioista oman yrityksen kannalta, ja sen toimintatapojen pohjalta vapaasti, ilman liian tarkkaan määriteltyjä kysymyksiä. Ei myöskään tiedetä, minkälaisia vastauksia haastattelulla tullaan saamaan, joten teemahaastattelu sopi tähän tutkimukseen hyvin. (Hannila, P. Kyngäs, P. 2008, 1.)

Teemahaastattelun etu on myös se, ettei ennalta määriteltyjä kysymyksiä ole liikaa. Henkilöillä on pienempi kynnys suostua haastateltaviksi, kun tiedetään, ettei edessä ole isoa kysymyspatteristoa. Tähän tutkimukseen osallistuneet haastateltavat ovat erittäin kiireisiä, jonka takia kysymykset lähetetään heille etukäteen tutustuttaviksi. Tällöin henkilö pystyy valmistautumaan käsiteltäviin aihekokonaisuuksiin, tietämättä liian tarkasti tulevia kysymyksiä. (Hannila, P. Kyngäs, P. 2008, 1.)

### 3.2 Tutkimukseen osallistuvat yritykset

Tutkimukseen osallistui neljä eri toimialan yritystä. Toimialat ovat suunnittelu- ja tuotanto, tietojenkäsittelyn ja laitteistojen käyttö- ja hallintapalvelut, kiinteistö- ja toimitilapalvelut ja rahoitusala. Kolme yrityksistä on suuria yrityksiä ja rahoitusalan yritys keskisuuri. Määritelmänä suurelle yritykselle on yli 50 miljoonan liikevaihto ja yli 250 työntekijää.

Haastateltavat olivat henkilöstöpäällikköjä tai -johtajia. Tarkoituksena oli valita yrityksiä, jotka ovat jo lähtökohtaisesti kiinnostuneita HR-mittaamisesta, jolloin tutkimukselle saatiin syvempi ote. Haastatteluun haluttiin henkilöstöpäällikön tai -johtajan lisäksi yksi esimies kustakin yrityksestä, jotta saataisiin tarkempaa tietoa heiltä siitä, miten he kokevat ylemmän johdon tuottamat HR-mittarit apuna omassa työssään. Tutkimuksessa kerättiin tietoa siitä, miten heidän mielestään HR-mittaustuloksia voisi hyödyntää esimiestyössä, ja minkälaisia mittareita he kaipaavat työnsä tueksi. Haastattelut tehtiin henkilökohtaisesti haastateltavan työpaikalla. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Muutama haastateltava esitteli myös taustamateriaalia haastattelun tueksi.

Kahdesta yrityksestä on edustettuna myös esimies. Esimieshaastattelun avulla saatiin tietää, kuinka esimiehet kokevat HR-mittaamisen ja kuinka sitä tulisi heidän mielestään kehittää. Yhdestä yrityksestä ei saatu esimieshaastattelua, sillä henkilöstöpäällikkö koki, ettei heiltä saisi tarpeeksi kattavia vastauksia tutkimusta ajatellen, sillä mittariston kehittämisprosessi oli niin tuore. Yhden yrityksen esimiehet olivat liian kiireisiä osallistuakseen tutkimukseen. Tutkimus toteutetaan abduktiivisena tutkimuksena. Tässä menetelmässä teoriaa ei ole tarkoitus testata, vaan sen tarkoitus on olla apuna avaamassa tutkimusta.

Yritykset ja haastateltavat on nimetty aakkosin. Alla olevasta taulukosta nähdään yritys, haastateltava, toimiala sekä henkilöstömäärä.

Taulukko 1: Haastateltavat

Yritys	Haastateltava	Toimiala	Henkilöstö
Yritys A	Henkilöstöpäällikkö A	suunnittelu- ja tuotanto	n. 600
Yritys B	Henkilöstöjohtaja B	tietojenkäsittelyn ja laitteistojen	n. 17 000
	Esimies B	käyttö- ja hallintapalvelut	
Yritys C	Henkilöstöpäällikkö C	kiinteistö- ja toimitilapalvelut	n. 11 000
	Esimies C		
Yritys D	Henkilöstöpäällikkö D	rahoitusala	n. 60

### 3.3 Tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden pohdintaa

Tutkimuksen luotettavuuteen liittyy oleellisesti tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin arvioiminen. Validiteetti osoittaa, onko tutkimuksen mittareilla kykyä mitata sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. Reliabiliteetti tarkoittaa, ovatko mittaustulokset toistettavissa eli että ne eivät ole sattumanvaraisia (Hirsijärvi ym. 2009, 231).

Tutkimuksen toistettavuutta arvioitiin vertaamalla henkilöstöjohtajan vastauksia esimiehen kanssa. Vastauksissa on eroavaisuuksia, sillä kyselylomakkeissa oli erilaiset kysymykset, mutta vastauksista pystyy näkemään yleisen toimintamallin. Muilla tavoin reliabiliteettia ei ole pystytty määrittelemään, sillä haastattelukierroksia oli vain yksi.

Grönforsin (1982, 176) mukaan aineiston tulkinnan reliabiliteetti eli luotettavuus on hyvä silloin, kun se ei sisällä ristiriitaisuuksia. Haastattelututkimuksessa erityisen tärkeää on käytettyjen termien määrittely, jotta haastattelija ja haastateltava varmistavat puhuvansa samaa kieltä.

Kysymykset oli lähetetty haastateltaville etukäteen, jotta he ehtivät kiireen keskellä varautumaan tulevaan haastatteluun ja keräämään mahdollisesti tarvittavaa

taustamateriaalia mukaan. Haastattelutilanteessa oli helppo tehdä suullisesti tarkennuksia asioihin ja termeihin, jotka eivät olleet aivan yksiselitteisiä. Tämä seikka lisäsi tutkimuksen validiteettia. Täten tiedetään, että haastateltava on vastannut nimenomaan siihen, mitä on kysytty, eikä asiaa ole jätetty tulkinnanvaraiseksi. Haastattelun alussa olisi käsitettä HR-mittari voinut käydä läpi, sillä esimiehissä se herättää erilaisia ajatuksia.

Jotta tutkimuksesta saadaan mahdollisimman luotettava, kiinnitetään jo suunnittelussa sen reliabiliteettiin ja validiteettiin huomiota. Monesti tutkijan omat ennakkoasenteet ja olettamukset vaikuttavat tutkimustuloksiin, joten haastateltavat pyrittiin valitsemaan niin, etteivät he ole tutkijalle ennestään tuttuja. (Grönfors 1982, 176.)

Yksi haastateltava on ennestään tuttu, joten oli pidettävä silmällä sitä, ettei anna ennakkokäsitysten vaikuttaa tuloksiin. Muut haastateltavat ovat haastattelijalle tuntemattomia, joten minkäänlaisia ennakkokäsityksiä ei ollut.

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanatarkasti, jolloin oli mahdollista analysoida haastattelua kokonaisvaltaisesti ja tarkasti. Tämä edesauttoi tutkimuksen validiteetin todentamista. Jokaiselta haastateltavalta kysyttiin samat asiat, joten haastateltavien vastauksia voitiin verrata keskenään ja määritellä tutkimuksen reliabiliteettia.

Ongelmaksi tässä kuitenkin muodostuu haastattelumenetelmä eli temahaastattelu, sillä teeman sisällä saatettiin haastateltavilta kysyä erilaisia asioita riippuen siitä, mihin suuntaan keskustelu ohjautui. Haastattelut toteutettiin haastateltavien työpaikoilla, rauhallisessa tilassa ilman häiriötekijöitä. Henkilöstöpäälliköiden ja -johtajan haastattelut kestivät tunnin ja esimiesten noin puolituntia.

### **3.4 Yhteenveto**

Tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus, joka toteutetaan puolistrukturoitujen haastattelujen avulla. Tutkimukseen osallistuu kuusi haastateltavaa, joista kolme on henkilöstöpäälliköitä, yksi henkilöstöjohtaja ja kaksi esimiestä. Kyseiset haastateltavat valittiin, sillä haluttiin tutustua uusiin yrityksiin, mutta myös sen takia, että yrityksillä oli kiinnostusta HR-mittaamiseen.

Tutkimuksen tarkoitus on kartoittaa HR-mittaamisen nykytilaa ja pohtia sen kehittymismahdollisuuksia. Tutkimuksella halutaan saada aikaan ammatillista kasvamista, sillä tutkijan täytyy syvällisesti tutustua kirjallisuuteen, joka käsittelee HR-mittaamista sekä tutustua HR-mittamiseen käytännössä haastattelujen kautta.

## 4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esittelen haastatteluista kertyneen aineiston. Alaluvut 4.1 - 4.5 käsittelevät henkilöstöpäälliköiden ja -johtajan haastatteluja. Luvussa 4.6 on koottu esimieshaastatteluista ilmenneet tulokset.

Alaotsikot on nimetty haastattelun teeman mukaisesti ja yhdessä osiossa käsitellään kyseisen teeman sisällä olleita asioita. Haastattelukysymykset henkilöstöjohdolle löytyy liitteestä 1 ja haastattelukysymykset esimiehille liitteestä 2. Tutkimustulokset vedetään yhteen luvussa 4.7. Johtopäätöksissä analysoidaan tuloksia ja pohditaan niiden merkityksiä.

### 4.1 HR-mittareiden yhteys strategiaan

Jokaisessa haastattelemassani yrityksessä on ymmärretty HR-mittareiden ja strategian linkityksen merkitys. Strategiaa suunniteltaessa yritykset miettivät tavalla tai toisella HR-mittariston, jonka avulla seurataan strategian toteutumista.

Yrityksessä A strategian pohjalta luodaan HR-strategia, joka sisältää yrityksen henkilöstön tavoitteet. HR-strategian pohjalta luodaan yritykselle toimintasuunnitelma, jossa määritellään, kuinka tavoitteet toteutetaan. Näillä toimenpiteillä on sitten mittarit, joilla pystytään seuraamaan kyseisen tavoitteen toteutumista. Nämä mittarit määritellään aina sen mukaan, mikä on yrityksen tavoite ja toimenpide, jolla haluttuun tavoitteeseen päästään. Esimerkkinä voi olla yrityksen tavoite parantaa asiakastyytyväisyyttä. Tätä mittaamassa osastoilla on eri mittareita, kuten asiakkaan puhelimesta odottama aika minuutteina ennen vastaamista tai luvattujen toimitusaikojen toteuttaminen ajallaan.

Mittaamisen tehtävä on seurata, saavutettiinkö yrityksen tavoitteet ja kuinka hyvin. Mittareilla on kuitenkin monta muutakin merkitystä, kuten seurata ja kontrolloida toimintaa sekä kehittää eri toimintoja parempaan suuntaan. Slogania ”Mitä mittaat, sitä saat” pidetään erittäin paikkaansa pitävänä. Mittarit ohjaavat yrityksen toimintaa siten,



että strategisissa tavoitteissa ohjataan organisaatiota siihen suuntaan, johon sen halutaan menevän. Toisin sanoen ohjataan ihmisiä toimimaan siten, että he toteuttavat yrityksen strategiaa. Toiminnan ohjaajana prosessissa toimivat mittarit (Yritys A).

*Tärkein on varmaan se, että seurataan tavoitteiden saavutusta. Eli tämä perus-slogan ”Se mitä mittaat, sitä saat”, pitää kyllä paikkansa.*

*Tärkeää mittaamisessa on se, miksi mitataan. Halutaan ehkä kontrolloida eli paimentaa, jotta asiat todellakin tapahtuu. Seuranta on toinen, eli seurataan miten asia sujuu ja poikkeamat raportoidaan ja pystytään puuttumaan. Sitten mittareista on erittäin tärkeää tämä vertailu, että verrataan sisällä miten viime kerralla; onko parantunut vai huonontunut. Mutta sitten verrataan myös toisiin yrityksiin ja toimialaan. (Henkilöstöpäällikkö A)*

Yrityksessä B strategiaa määriteltäessä muodostuvat KPI:t eli Key Performance Indicatorit, jotka ovat erittäin tiiviisti linkitettyinä strategiaan sekä toisiinsa. Strategian ja KPI:n välissä on vielä yrityksen toimintasuunnitelma, joka on strategiasta konkreettisempi ja tarkempi suunnitelma. KPI:t ovat linkittyneinä toimintasuunnitelmaan ja tätä kautta yrityksen taloudelliseen tulokseen tai tiettyyn kehitysohjelmaan.

Mittareiden tarkoituksena on nähdä halutun mittauskohteen muutos. Jotta henkilö kokee olevansa täysivaltainen, on hänellä hyvä olla mitattavia asioita, joihin pystyy vaikuttamaan. Muutosta halutaan seurata monella tapaa; muutoksen syntymistä, matkaa muutokseen sekä tekijöitä, jotka ovat saaneet muutoksen aikaan. (Yritys B)

*Ennen kaikkea näyttää suoritus ja muutos. Eli on jokin tavoite ja halutaan ymmärtää millä aktiviteeteillä me päästään siihen ja sitten se muutos joka on tapahtunut. Sitten sitouttamisen tavoite ja kommunikoinnin, että ihmiset kokevat olevansa täysivaltaisia, niin täytyy olla mitattavia asioita. (Henkilöstöjohtaja B)*

Toisin kuin yrityksessä A, yrityksessä C mittarit tukevat strategiaa ja toimivat kuin taustapeili; ne näyttävät mihin suuntaan on menty. Ne eivät niinkään ohjaa toimintaa. Yrityksessä mitataan haastateltavan mielestä liikaa. Hän on sitä mieltä, että mittareita pitäisi kehittää strategiaa tukeviksi ja suuntaa antaviksi. Tärkeämpää on fokusoida mittaristo ja pitää määrä pienenä kuin mitata kaikkea mahdollista.

*Ne kertovat enemmänkin taustapeilistä, että mihin suuntaan on menty, kun että ohjaisi suoraan sitä toimintaa. Se on vähän niin kuin kartta joka ohjaa; sanotaan, että aja tästä Tampereelle, niin sitten pitäisi olla kartta, jonka avulla sinne Tampereelle ajetaan. Tavoite on seurata, että koko organisaatio toimii strategian mukaan. (Henkilöstöpäällikkö C)*

Yrityksessä D HR-mittariston rakentaminen on vasta alkutaipaleella. He ovat miettineet sitä kuitenkin strategian kannalta. Esimerkiksi osaamisen ja sen kehittämisen mittaaminen on vahvasti otettu strategian pohjalta. Myös heillä mittaamisella halutaan seurata strategian toteutumista ja ohjata toimintaa sen suuntaiseksi, kuten yrityksissä A ja B.

*Halutaan saada toiminta halutun mukaiseksi, jonka takia mittareiden täytyy olla hyvin mietittyjä, jotta toiminta ohjautuu juuri sinne minne halutaan. (Henkilöstöpäällikkö D)*

## **4.2 HR mittareiden valinta**

Yritys A on valinnut noin 34 seurattavaa mittaria, joista osaa seurataan kuukausittain ja osaa vuosittain. Mittarit on jaettu kohderyhmittäin sekä sen mukaan ovatko mittarit kuukausittain vai vuosittain seurattavia. Henkilöstöpäällikkö ei haluaisi luopua mistään mittarista, sillä kaikki mittarit ovat yritykselle tärkeitä, vaikka tiedostaakin niiden runsaan määrän.

*Me ollaan valittu ihan hirveästi mittareita ja ne ovat vähän eri tarkoituksiin. Näitä on 34 mittaria, se on massiivinen määrä, mutta täytyy muistaa, että niitä*

*kaikkia ei raportoida kaikille. Eivät ne esimiehet joudu niitä kaikkia seuraamaan. (Henkilöstöpäällikkö A)*

Yritys B on supistanut mittareidensa lukumäärää paljon pienempään. Seurattavia HR-mittareita on käytössä vain neljästä viiteen kappaletta. Nämä mittarit ovat suurempia kokonaisuuksia, joista käy ilmi monta asiaa. Mittarit ovat muun muassa Value Creation Capital eli työntekijöiden tyytyväisyysmittarit, sekä Competence Development Discussion eli tavoitteiden asetanta. Tällä tarkoitetaan asetettujen tavoitteiden toteutumisen seuranta.

Yritys C kertoo heillä olevan todella paljon mittareita, joista monet ovat henkilöstöpäällikön mielestä kyseenalaisia, sillä hän ei näe niiden merkitystä toiminnan kannalta tärkeinä. Mittaristo on joka vuosi sama, vain painopisteet vaihtelevat teemavuoden mukaan. Kaikki mittarit ovat tarkoitettu myös esimiehille ja ne perustuvat tulostavasti. Jokainen esimies saa mittaustulokset itselleen, joten esimies pystyy lyhyinkin väliajoin seuraamaan yksikkönsä toimintaa ja tekemään parannuksia tarvittaessa.

Yrityksissä tärkeimmäksi mittariksi nousee sairauspoissaolojen seuranta, sillä sairauspoissaoloja seuraamalla pystytään tulkitsemaan monenlaisia asioita: sairauspoissaolojen määrää, sairauspoissaoloista aiheutuvien kulujen määrää sekä poissaolojen syitä ja tätä kautta työhyvinvointia. Nämä tiedot ovat esimiehelle tärkeitä. Jos esimies on tulostavasti, on sairauspoissaolokulut tärkeä mittari, jotta pystytään puuttumaan suuriin kulueriin. Syiden avulla pystytään miettimään korjaavia toimenpiteitä ja tulkitsemaan henkilöstön hyvinvointia ja mahdollisesti tyytyväisyyttä. Yksi yrityksistä oli valinnut tärkeimmäksi mittariksi henkilöstötyytyväisyyden, joka suoraan kertoo työntekijöiden tyytyväisyydestä yritykseen sekä esimiesten toimintaan.

*Noista perinteisistä mittareista henkilöstön määrä, poissaolot ja ylityöt ovat tärkeitä, joita en jättäisi pois. Henkilöstön määrää ja laatua kun seurataan, on ne pystytty pitämään kurissa, ja nyt kun on tullut nämä vaikeat ajat, niin meidän ei ole tarvinnut irtisanoa ihan hirveästi. Sairauspoissaolot heti kertoo, jos*

*henkilöstö voi huonosti, ja jos on jotain suurempaakin ongelmaa.*

*(Henkilöstöpäällikkö A)*

*Tärkeä mittari on se, että henkilöstö voi hyvin ja siinä on sitten tämä Value Creation Capital indeksi erittäin tärkeä. Eli työntekijöiden tyytyväisyysmittari.*

*(Henkilöstöjohtaja B)*

*Sanotaan, että ilmapuntari, joka on kiva, kun seurataan mittareita kuukausittain, niin sairauspoissaoloilla pystyy tulkitsemaan monenlaisia asioita. Sairauspoissaoloilla on aina hinta, eli se toimii kustannusmittarina, mutta se toimii myös ilmapöörimittarina. (Henkilöstöpäällikkö C)*

Yrityksessä D ei niinkään olla kiinnostuneita sairauspoissaolojen määristä, toki myös siitäkin, mutta suurempana hyötynä koetaan kun seurataan sairauspoissaolojen syitä. Mikäli henkilö on useasti poissa esimerkiksi masennuksen vuoksi, niin se kertoo henkilöstön voivan huonosti ja siihen on syytä tarttua. Toisena mittarina yritys seuraa sairauspoissaolojen hälytysrajoja. Työterveyshuollon kanssa on yhdessä mietitty jokin piste, jonka jälkeen sairauspoissaoloon puututaan ja otetaan käsittelyyn. Yrityksen mielestä tärkeintä on se, miten mittarin näyttämään tulokseen reagoidaan ja mitä toimenpiteitä sille tehdään.

*Ne ovat tietyllä aikavälillä, vaikkei vuosi tai kuukausi, että kuinka paljon sairauspoissaoloja on, hälytysmerkki johon esimiehen täytyy reagoida. Se on aina hyvä mittari, parempi kuin sairauspoissaolojen määrä vuositasolla tai yritystasolla. Olennaisin asiahan on se jonkun mittarin näyttämä tulos ja miten siihen reagoidaan ja ne toimenpiteet joita halutaan ja mitä tehdään.*

*(Henkilöstöpäällikkö D)*

Kaikissa tutkimuksiin osallistuvissa yrityksissä yleisin mittari esimiesten johtamisen kehittämiseksi on esimiestutkimus, joka tehdään yhden tai kahden vuoden välein. Tämän avulla henkilökunnalta saadaan käsitys siitä kuinka esimiehet johtavat alaisiaan, jonka avulla löydetään kehittämiskohtia. Tulokset puretaan, analysoidaan ja tehdään toimintasuunnitelma asioiden korjaamiseksi.

### 4.3 HR-mittareiden seuranta

Mittaamisen seuranta on osa yrityksen strategiaprosessia ja osa jokaisen esimiehen henkilökohtaisia tavoitteita. Jokaiselle henkilölle selvitetään, mitkä yrityksen KPI:t ovat, ja mitä ne merkitsevät henkilölle juuri hänen roolissaan. Seuranta on pyritty tekemään mahdollisimman konkreettiseksi, jotta jokainen varmasti ymmärtää mittareiden merkityksen. Jokaiselle esimiehelle asetetaan kerran vuodessa henkilökohtaiset tavoitteet, joihin kuuluu HR-mittareiden seuranta (Yritys B).

*Se on osa strategiaprosessia ja osa henkilökohtaisia tavoitteita myös. Siinä mielessä meistä jokainen ymmärtää, mitkä ovat firman KPI:t. Sitten luodaan ymmärrys siitä, mitä ne merkitsevät minulle tässä roolissa. Se on tällaista hyvin jalat maassa. (Henkilöstöjohtaja B)*

Tavoitteiden toteutumista seurataan läpi vuoden ja ongelmakohtiin tartutaan. Mikäli tulos näyttää huonolta, niin siitä syntyvä toimenpide siirretään henkilökohtaiseen kehittämissuunnitelmaan, jossa seurataan, kuinka henkilö suoriutuu ja kehittää ongelmakohtaansa (Yritys B).

Yritys B:ssä strategiaa päivitetään tarpeen mukaan muutamankin kerran vuodessa, joten KPI:t muuttuvat mukana. Mittaristo on kuitenkin asetettu kerran vuodessa.

*Kun strategia muuttuu, niin sitten muuttuvat meidän mittarit, KPI:t muuttuu. Se on sellainen koko ajan elävä asia, jos meidän strategia muuttuu, että ymmärretään, mitä mitataan. (Henkilöstöjohtaja B)*

Mittaristoa läpikäyvät tahot analysoivat mittarit, jonka jälkeen käydään keskustelua niistä ja tehdään kehittämissuunnitelma tarpeen vaatiessa. Seuranta-aika kehittämissuunnitelmalle on 12 kuukautta, jonka aikana toimenpiteitä ja seurantaa tehdään (Yritys B).

Yritys C on tulos- ja raporttiohjattu organisaatio, jossa mittareita seurataan kuukausittain tulospalavereissa. Lisäksi joka kuukausi on tulosinfo, joka on toimitusjohtajan vetämä videokonferenssi. Konferenssi lähetetään kaikkiin maakuntiin ja esimiehet tulevat sitä seuraamaan. Siinä käydään läpi liiketoiminnanmittarit, sekä teemavuoden mittarit erityisen tarkasti. Viime vuonna mittareiden teemana olivat työtapaturmat.

Tulosohjattu organisaatio tarkoittaa sitä, että tulos- ja budjettivastuu on viety alimmalle esimiesportaalle asti. Tämä koetaan etuna, sillä kun esimies konkreettisesti joutuu vastaamaan oman yksikkönsä kuluista ja tuloista, ei mittareiden seuranta voi jättää huomioimatta. Jos tulosvastuuta ei ole, ei mittareita koeta yhtään niin tärkeiksi, vaan ne toimivat lähinnä tietona. (Yritys C)

Kuukausittain johtoryhmässä, liiketoimintatyöryhmässä ja tiimikokouksessa käydään läpi tarkasti vain ne mittarit, joissa on ollut poikkeamia. Tämän jälkeen poikkeamat valutetaan alaspäin omaan yksikköön, jossa kuukausittaisessa tulokokouksessa poikkeavat mittarit käsitellään (Yritys C).

Mittarit ovat kytketty myös palkitsemisjärjestelmään. Sairauspoissaolojen tietyllä tasolla pysyminen voi palkita koko tiimin, jolloin esimiehellä on intressi seurata sekä reagoida mittariin. Esimies voi myös saada henkilökohtaisen bonuksen, kun hän on saanut henkilöstötyytyväisyyskyselyssä esimiesosiosta tietyn arvosanan. (Yritys C)

*Meillä on tulosohjattu organisaatio, eli tulosvastuu on viety konkreettisesti alimmalle esimiesportaalle, joka tarkoittaa sitä, että esimies on vastuussa siitä asiakkaaltaan saamastaan tuloksesta, kuin myös kuluista. Eli jos työntekijä on sairaana, niin se on iso kuluerä yksittäiselle esimiehelle, sillä esimiehellä on suuri intressi siitä sairauspoissaolosta. Sen verran voin sanoa omalla HR-kokemuksella, että silloin kun tulosvastuu on valuttu oikealle tasolle organisaatiossa, niin se tukee tätä mittareiden seuraamista. Mutta jos sitä tulosvastuuta ei ole, niin ne eivät koe sitä mittareiden seuraamista tärkeänä, vaan se koetaan niin sanotusti diiba daabaksi. (Henkilöstöpäällikkö C)*

Yrityksessä A koetaan, että perinteiset mittarit, kuten sairauspoissaolot ja ylityötunnit vain selitetään kevyesti, sillä ne ovat automaattisesti kiinnostavia. Tutkimukseen pohjautuvat mittarit taas niin sanotusti myydään esimiehille ja kerrotaan tarkasti mistä on kysymys ja mikä mittarin tavoite on.

Myös Yrityksessä A esimiehet ovat budjettivastuullisia, joten mittarit automaattisesti kiinnostavat ja niitä on seurattava. Jokaisella esimiehellä on tuloskortti eli toimintasuunnitelma siitä, mitä täytyy saada aikaiseksi esimerkiksi viiden vuoden kuluttua. Tähän on kytketty tavoitteet ja mittarit, joita seurataan jatkuvasti tavoitteiden saavuttamiseksi. Joissakin yksiköissä mittareita seurataan kuukausittain ja ongelmakohtista keskustellaan esimiehen kanssa, jotta ongelmaan saadaan ratkaistua.

Yrityksessä D mittareista kerrotaan esimiehille esimiespalavereissa. Palaverit on teemoiteltu ja läpikäytävän teeman sisällä keskustellaan sitä koskevista mittareista. Ongelmakohtien läpikäynti on yrityksen mielestä kokosidonnaista. Koska yritys on varsin pieni, ei heidän tarvitse kauheasti seurata sitä, että ongelmiin puututaan, sillä lähtökohtaisesti esimies tulee aina ongelman ilmetessä keskustelemaan asiasta henkilöstöpäällikön kanssa, jolloin ongelmiin etsitään ratkaisuja. Viime kädessä sitten seuraava mittauskertana näyttää, onko asiaan tehty muutos.

*Tämä on hyvin kokosidonnainen asia, mitä pienempi yritys sitä helpompi on vaikea HR:n vaan valvoa, että näitä toimenpiteitä tehdään.*

*(Henkilöstöpäällikkö D)*

Kehittäminen tapahtuu yrityksessä D lähinnä käytännön kautta, sillä mittariston rakentaminen on vasta käynnissä. Yhdessä mietitään, mitkä asiat ovat keskeisimpiä toiminnan kannalta ja sitä kautta lähdetään luomaan mittaria. Strategiapohjaiset mittarit ovat hallituksen päätäntävällän alla, mutta henkilöstöpäällikkö ja esimiehet konkretisoivat ne ruohonjuuritasolla. Tätä kautta kehitystä pyritään tekemään jatkuvasti.

Esimiehet saavat varsin tiiviisti olla tekemässä HR-mittaristoa. Henkilöstöpäällikön mielestä ei ole hyvä, jos henkilöstöosasto vain omavaltaisesti päättää mittareista, vaan

lähtökohtaisesti ne tulisi aina miettiä siltä kannalta, mitkä mittarit helpottavat esimiestyötä ja kyseistä osastoa. Eli käytännönläheinen toiminta näkyy vahvasti. (Yritys D)

*Ei ole mitään järkeä, jos HR vain tempaisee jostain mittarit, vaan se miten esimiestyötä ja sitä osastoa voidaan helpottaa tällaisilla asioilla.  
(Henkilöstöpäällikkö D)*

#### 4.4 HR-mittaamisen haasteet

Mittaamisen haasteet ovat haastattelimillani yrityksillä hyvin samankaltaiset. On vaikeaa löytää juuri oikeat mittarit mittaamaan oikeaa asiaa siten, että mittareiden määrä pysyisi kohtuullisena. Haasteena koetaan myös mittareiden ymmärrettävyys ja selkeys. Ei haluta luoda liian monimutkaisia kaavoja, jolloin ei ymmärretä mitä mittarilla seurataan (Yritys A, B, C).

*No onko siinä mitään muuta kuin haasteita? Yksi keskeinen haaste on löytää oikea mittari ja varsinkin laadullinen mittari. Toinen selkeä ongelma on löytää sopiva määrä. Että on sopiva määrä, jotta voidaan kuvata tarpeeksi laajasti, mutta ei liian paljonkaan. Kolmas ongelma on se, että mitataan oikeita asioita, joka on välillä todella hankalaa. (Henkilöstöpäällikkö A)*

*Se, että ne on ymmärrettäviä, että ihmiset ymmärtävät mitä siinä nyt halutaan mitata. Sitten tietenkin se, että mitataan oikeita asioita. Mittaamisen haaste on myös se, että niiden pitäisi olla hyvin konkreettisia ja jalat maassa, myös se, että esimiehet ottaisivat sen asiaan kuuluvana asiana, on ehkä se suurin haaste.  
(Henkilöstöjohtaja B)*

Yritys A mainitsi, että laadullisten mittareiden valinta juuri oikeaa asiaa mittaamaan, on erittäin vaikeaa. Esimiesten kannalta haasteena on, että he löytäisivät ajan mittareiden seurannalle sekä ongelmakohtiin tarttumiselle. Esimiehillä on HR-mittareiden lisäksi muitakin mittareita, joten on vaikeaa saada esimiehet seuraamaan juuri oikeita ja tärkeitä mittareita tarkemmin.



Yritys C piti myös mittareiden sisältöä haasteena. Haastateltava sanoi, että aina täytyy pitää kriittisyys mielessä ja miettiä onko tässä, mitä minä teen, mitään järkeä; onko mittari oleellinen. Esimiesten haasteena koettiin myös mittareista seuraavat toimenpiteet; se mitä esimiesten tulisi tehdä, kun mittaustulos onkin huono.

*Haaste on mittareiden määrä, jos jostain pitäisi sanoa. Minusta ylipäättään kaikessa tekemisessä pitäisi pitää se kriittinen tarkastelutapa mielessä. Kysyä itseltään, että onko tässä, mitä minä teen mitään järkeä ja teenkö oikeita asioita. (Henkilöstöpäällikkö C)*

Henkilöstöpäällikkö D mainitsi haasteeksi mittarin määrittelyn, sillä mittaria ei pidä ottaa käyttöön vain itseisarvon takia, vaan on tunnistettava mittarin todellinen lisäarvo ja hyöty. Hän mainitsi sairauspoissaolot esimerkkinä siitä, kuinka mittarista on moneen. Täytyy miettiä tarkkaan, mitä tietoa mittarilta halutaan saada ja kuka tiedosta hyötyy.

#### **4.5 HR-mittaaminen tulevaisuudessa**

Yritys A sanoi haasteen tulevaisuudessa olevan se, että pystyy aina tilanteen mukaan luomaan tarvittavan mittarin. Viime vuonna yritys oli kehittänyt lomautuksia varten mittarin ja tarkoituksena on jatkossakin kehittää mittari, jotta voidaan seurata kyseessä asiaa hetkellisesti, kun se on ajankohtainen.

*Tulevaisuudessa tärkeää on, että osaa sitten tarpeen mukaan luoda sen uuden mittarin siihen tilanteeseen, niin kuin nyt luotiin tämä lomautusten seurantamittari. Siinä ihan konkreettisesti seurataan euroja, että totentuvatko ne säästöt euroina lomautusten myötä, joita oli suunniteltu totentuvan. (Henkilöstöpäällikkö A)*

Uutena mittarina haluttaisiin ottaa käyttöön HROI eli henkilöstöpääoman tuotto. Käytännössä tämä tarkoittaa palkkaeuron tuottoa, eli  $1 + x$  euroa, missä  $x > 0$ . Kun yritykseen palkataan henkilö, on tämän henkilön tarkoitus tuottaa yritykselle tulosta.

Mittarissa otettaisiin huomioon kaikki henkilöstösidonnaiset kustannukset ja ne suhteutettaisiin toisiinsa (Yritys A).

Yhtenä haasteena tuli esille myös se, että osataan vallitsevan tilanteen mukaan nostaa vakiomittaristostakin esille tärkeimmät mittarit. Esimerkiksi eletessä kasvun tai taantumien aikaa, seurataan niihin vaikuttavia mittareita tarkemmin (Yritys A).

Tulevaisuuden haasteina Yritys B:ssä koettiin muun muassa henkilöstön sitouttaminen ja yrityksen houkuttelevuus. Miten saadaan ihmisten motivointi ja kiinnostavuuden lisääminen kytketyksi mitattavuuteen.

Toisena tulevaisuuden kehittämiskohtana tuli esille laadullisen mittaamisen eli ei-numeeristen mittareiden parantaminen ja lisääminen. Halutaan keskittyä enemmän laadulliseen mittaamiseen kuin määrään ja numeroihin. Myös todellisuuden ja liiketoiminnan kohtaaminen on tärkeää. Aidosti mitattaisiin niitä asioita, joilla on reaali maailmassa merkitystä (Yritys B).

Yhtenä haasteena tai pikemminkin kehittämiskohtana Henkilöstöpäällikkö C koki eri liiketoimintayksiköiden HR-osastojen välisen yhteistyön puutteen. Haastateltavan mielestä tulisi rakentaa jonkinlainen portfolio kaikkien liiketoimintayksiköiden käytettäväksi, josta näkisi toimintatapoja erilaisten HR-ongelmien ratkaisuksi. Kun HR-mittari on ollut huonossa kurssissa ja on keksitty keino parantaa sitä, niin tämä tieto tulisi jakaa, jotta muutkin voisivat saman ongelman ilmetessä kokeilla toimenpidettä.

*Meillä on viisi liiketoimintayksikköä, eli minulla on neljä linjaj yksikön henkilöstöpäällikkökollegaa, niin haaste tai mahdollisuus olisi se, että kun mietitään niitä korjaavia toimenpiteitä, niin vaikka kokonaan liiketoimintayksikkötasolla tai palvelualueen tai yksittäisen esimiehen tasolla, niin olisi kiva, jos olisi sellainen portfolio tyyppinen juttu, että tämän tyyppiin ongelmatilanteisiin hyvä tapa toimia on tämä. (Henkilöstöpäällikkö C)*

*Sanotaan se, että minua hirveästi kiinnostaisi tietää, että mikä on oikea tapa mitata tai hyvä tapa hallita suorituksen johtamista. Että miten pystyt*

*esimiehenä heidän suoritustaan johtamaan. Mikä on sinulle sellainen liikennevalo, että joku valo kirkastuu jossain, että nyt Mikeko Möttönen ei suoriudu tehtävästään. (Henkilöstöpäällikkö C)*

Yritys C haluaisi tulevaisuudessa kiinnittää huomiota mittareiden määrään ja tätä kautta laatuun. Henkilöstöpäällikkö C:n mielestä vähemmän on enemmän, ja tulisi mitata vain merkityksellisiä asioita, eikä kasata suurta määrää mittareita esimiesten rasitteeksi.

*Vuime viikolla kritisoin vaihtuvuusmittaria. Kun meillä on 12 000 ihmisen organisaatio ja meidän toimintamalli on sellainen, että on paljon määräaikaista työsubteita ja jos ihminen lopettaa, kun määräaikaisuus loppuu tai isoja määriä ihmisiä lopetetaan sen takia, että on tullut tuotannollisia ja talondellisia syitä irtisanomiseen, niin ne eivät oikeasti kerro mitään muuta sen vaihtuvuuden osalta kuin sen, kuinka monta kertaa ovi on käynyt. Se ei kuitenkaan kerro yrityksestä mitään. Relevantti olisi luku, jolloin työntekijä lähtee kilpailijalle samaan duuniin, niin se on relevantti tieto.*

*...että, mikä järki tässä nyt on mittailla näitä. Mitä minä tällä teen?  
(Henkilöstöpäällikkö C)*

Yritys D:llä on vielä paljon kehitettävää tulevaisuuteen, sillä prosessi on vielä kesken. Henkilöstöpäällikkö mainitsi yhden jo mietinnässä olevan mittarin. Liikuntaseteleiden käyttöä mitattaisiin siten, että uusilla ladattavilla liikuntaseteleillä pystyttäisiin seuraamaan, kuinka paljon liikuntaseteleitä todellisuudessa käytetään. Kortille ladataan summa, jonka työntekijä voi käyttää. Mikäli hän ei sitä käytä ennen vanhentumista, palautuisivat rahat yrityksen tilille. Tämän avulla pystytään seuraamaan liikuntaseteleiden käyttöä sekä säästämään yrityksen rahoja. Liikuntaseteleihin investoitu raha ei täten menisi hukkaan.

*Mitä nyt on mietitty, niin on noista liikuntaseteleistä, niitä jaetaan ja kukaan ei tiedä, kuinka paljon niitä käytetään ja kuinka paljon menee roskeiin. Tämän takia on ollut mietinnässä, että on tullut sähköisiä kortteja, joiden avulla pystytään seuraamaan sitä. Ei niin, että olisi olennaista tietää, missä ihmiset*

*käy vaan sitä, että ne rahat eivät mene hukkaan, joka niihin investoidaan.  
(Henkilöstöpäällikkö D)*

Mittarit on myös pyritty rakentamaan hyvin yksinkertaisiksi, joten tällä hetkellä siinä ei ole ongelmaa. Tulevaisuudessa tähän kiinnitetään edelleen huomiota ja pyritään muodostamaan mittaristo hyvin käytännönläheisesti. Tulevaisuudessa tullaan myös panostamaan HR-järjestelmään, jonka avulla mittautieto on helposti saatavilla

#### **4.6 Esimiesten näkemyksiä HR-mittaamisesta**

Kappaleissa 4.1 - 4.6 käsiteltiin henkilöstöpäälliköiden ja -johtajan näkemyksiä HR-mittaamiseen. Tässä luvussa käsittelemme haastateltujen esimiesten kommentteja. Haastateltavia esimiehiä oli kaksi, yrityksistä C ja B.

Esimies B oli tyytyväinen yrityksensä henkilöstöjohtamisen mittaamiseen, sillä se on lähivuosina kehittynyt ja yhdenmukaistunut paljon. Haastateltava oli sitä mieltä, että mittaaminen on hyvin suorituskeskeistä. He mittaavat paljon, kuinka henkilö suoriutuu hänelle asetetuista tavoitteista. Henkilön omat tavoitteet perustuvat strategiaan, mutta ne asetetaan kullekin kehityskeskustelussa.

Haastateltavalle oli hankalaa hahmottaa sana HR-mittari, sillä hänelle liiketoiminta on liiketoimintaa ja kaikki mittarit palvelevat sitä olivatpa ne taloudellisia tai HR-mittareita, monesti ne voivat olla hyvinkin kytköksissä toisiinsa. (Esimies B)

Esimies B oli sitä mieltä, että mittarit auttavat häntä jokapäiväisessä työssä, sillä niiden avulla tavoitteen avaaminen ja tätä kautta mittarin ja tavoitteen yhdistäminen systematisoi toimintaa.

Esimies B kokee, että mittareiden ymmärrettävyys riippuu myös itsestä. Mittaristossa on yksinkertaisia ja monimutkaisia mittareita, joista saa itse valita omaa toimintaa tukevia mittareita. Kuitenkin jotkut projekteihin liittyvät mittarit voisivat olla yksinkertaisempia, mutta esimies ei silti koe tätä suureksi ongelmaksi. Suurempi ongelma on se, saako mittareita ulos järjestelmistä. Tähän liittyy taloudellisten ja

henkilöstöjohtamisen mittarien yhdistäminen, sillä mittarit tulevat järjestelmästä eri tahtiin, jonka jälkeen niitä on vaikea yhdistellä. Esimies ei ole kokenut mittaamista rasitteeksi, kunhan määrä pysyy pienenä ja mittarit yksinkertaisina.

Esimiehellä on siis vapaus valita esimerkiksi laajemmasta suorituskeskeisten mittareiden patteristosta hänelle tärkeimmät mittarit. Mittareita ei kuitenkaan ole liikaa, vaan esimies haluaisi jopa hieman laajemman skaalan erilaisia mittareita, jotta mittaaminen ei olisi niin kapea-alaista. (Esimies B)

Haastateltavan mielestä kehittämiskohtia olisi osaamisen tarkempi mittaaminen mahdollisimman yksinkertaisella kvantitatiivisella tavalla. Yrityksessä on käytössä osaamismittarit, mutta esimiehen mielestä ne eivät ole tarpeeksi kuvaavia, sillä osaamiset kerrotaan vain muutaman tason avulla; ekspertti, keskitasoinen ja hyvä. Tällä hetkellä osaamiset ovat vain esimiehen omassa päässä. Esimies kokee osaamisen määrittelyt tärkeimmäksi mittarikseen, mutta kaipaa siihen kehitystä. (Esimies B)

*Kyllä osaamisen kehittyminen olisi tärkeää. Sellainen yksinkertainen ja helppo tapa saada tieto esimerkiksi siitä, että kuinka monta vuotta henkilö on tehnyt jonkun osaamisen alueella, sekin voisi jo kertoa enemmän kuin joku karkea luokittelu, kuten hyvä keskimääräinen hyvä, kokematon, kokenut, ekspertti. Tämän tueksi kaipaan kvantitatiivista mittaria, joka olisi joku kokemusperäinen mieluummin kuin henkilöstövuosiin perustuva. Nyt ne tiedot ovat vain omassa päässä. (Esimies B)*

Toinen kehittämiskohta olisi työhyvinvoinnin ja jaksamisen mittaaminen. Tässä kohdassa ei niinkään ole ongelmana kerätty tieto vaan järjestelmän kankeus. Tiedot olisi saatavilla, mutta niistä ei pystytä jalostamaan käyttökelpoista raporttia. Tällä hetkellä näiden tietojen saamisen eteen täytyy nähdä kovasti töitä, joka kiireen keskellä saattaa sitten jäädä tekemättä. (Esimies B)

*Toinen on sellainen jaksaminen, henkilön työskentelyedellytyksiin liittyvä jaksaminen. Siellä on saatavilla aika kompaktissakin muodossa, jos järjestelmä vain antaisi periksi sairauspoissaoloja. (Esimies B)*

Hyvä suoraan esimiehen toimintaan kohdistuva mittari oli johtamisprofiili, jonka haastateltava kokee hyödylliseksi. Asetetun tason alittaville esimiehille tehdään seuranta ja kehittämisohjelma, jonka tavoitteena on parantaa hänen toimintaansa esimiehenä. Tähän perustuen voisi olla hyvä olla olemassa jokin kevyempi kyselymittaristo, jonka avulla pystytään useammin seuraamaan ja arvioimaan esimiestoimintaa. (Esimies B)

Haasteena Esimies B kokee mittareiden luotettavuuden, lähinnä kuinka hyvin järjestelmät pystyvät tuottamaan luotettavia tuloksia. Toisena haasteena esimies mainitsee asiantuntijatyön suorituksen mittaamisen, koska työ ei ole suoraan mitattavissa.

Esimies C koki HR-mittareiden merkityksen oman johtamisensa tukena erittäin suurena jo senkin takia, ettei heidän yrityksensä tuota koneita tai laitteita, vaan heillä ihmiset ovat se tuote, heidän palvelunsa asiakkaille. Ilman mittareita on toimintaa lähes mahdotonta seurata ja johtaa.

Haastateltavan mielestä esimiehen tärkein tehtävä yrityksessä on varmistaa tulos ja tunnelma. Tulosta pystytään seuraamaan helposti katteiden avulla, mutta miten sitä tunnetasoa mitataan? Hänen mielestään HR-mittareiden, kuten henkilöstön hyvinvointikyselyiden, kehityskeskusteluiden ja sairauslomapäivien avulla pystytään näkemään, kuinka henkilöstö voi ja minkälainen tunnelma organisaatiossa vallitsee. Mittareiden avulla ongelmakohtiin on helpompi tarttua, sillä nähdään heti, mikä mittari on heilahtanut väärään suuntaan ja asiaan voidaan paneutua heti. (Esimies C)

Esimies C oli myös sitä mieltä, että mittareiden suuresta määrästä ei hänen mielestään ole niin paljoa haittaa kuin puhutaan. Sanotaan, että liian laaja mittaristo uuvuttaa esimiehet ja ne menettävät merkityksensä, mutta haastateltava oli aivan toista mieltä. Kaikkia mittareita ei kuitenkaan seurata jatkuvasti, kuten laajempia kyselyitä, vaan keskitytään jokapäiväisen työn kannalta oleellisiin mittareihin. Kun ongelmia ilmenee, voidaan mittareihin paneutua tarkemmin ja on mahdollista heti löytää ongelmakohta, kun taas ilman mittaristoa on erittäin työlästä ja hankalaa yrittää löytää ongelmien ydin. Mittareiden arvon ymmärtää vasta, kun ongelmia ilmenee, tai jos mittaristoa yhtäkkiä

supistettaisiin. Esimies itse on huomannut lähikuukausien aikana, kuinka hyvä mittaamisen taso heillä onkaan, sillä on päässyt tutustumaan muiden organisaatioiden tapaan mitata.

*Viiimeisen kuukauden aikana huomasin, miten mittaaminen on muilla hoidettu, ja nyt hyväksyn, että se on meillä hoidettu erinomaisen hyvin. (Henkilö C)*

Haastateltava ei tällä hetkellä keksinyt mittaria, jota kokisi tarvitsevansa johtamisen tueksi, mutta mainitsi kuitenkin ajankäytön seuraamisen ja pohti, voisiko ajankäytön tehostamiselle ja seurannalle kehittää mittaria. (Esimies C)

Esimies C kokee suurena haasteena mittaustulosten analysoinnin. Kun tulokset ajetaan järjestelmistä ja luovutetaan johtoryhmälle, tietyt mittarit näyttävät liikennevaloraportoinnin mukaan punaista. Raportissa ei välttämättä ole edes ilmoitettu lukuja vaan pelkästään värejä. Johtoryhmä heti punaisen värin huomattuaan tuomitsee esimiehen, jonka nimi on merkattu kyseisen mittarin kohdalle, huonosta toiminnasta ja huonosta johtamisesta. Esimiehelle ei kuitenkaan anneta mahdollisuutta selittää mittarin tulosta vaan hänet otetaan heti suurennuslasin alle seurattavaksi.

*Siinä täytyy olla se inhimillinen puoli mukana ja antaa mahdollisuus selittää ja korjata, mikä mittaustuloksen taustalla on, eikä oteta vain suoraa tietoa esimerkiksi perehdytyksen huonosta laadusta tai määrästä, koska todellinen syy siihen oli se, ettei perehdytystä pystynyt laittamaan järjestelmään. (Esimies C)*

Esimies C mainitsi esimerkkinä erään prosessin, jossa työtaturmailmoitusten toimittamisen tavoiteajaksi oli määritetty kolme päivää. Osasto oli kuitenkin päättänyt päästä vieläkin parempaan suoritukseen ja sopineet tapaturmailmoittamisen tavoiteajaksi vain kaksi päivää. Koko osasto oli sitoutunut yhteiseen tavoitteeseen ja sen eteen tehtiin töitä. Kun ensimmäisen raportoinnin aika koitti, näytti tapaturmailmoitusten toimitusaika kuitenkin 63 päivää. Esimies ja osasto leimattiin heti huonoimmaksi yksiköksi. Kun tilannetta tutkittiin, huomattiin, että todellisuudessa ilmoitusaika oli prosessin ensimmäisessä vaiheessa ollut kaksi päivää, jolloin

työtaturmailmoitus oli ilmoitettu palkanlaskentaan. Palkanlaskennasta ilmoitus ei kuitenkaan ollut liikkunut kuin vasta 60 päivän päästä, jonka takia luku vääristyi.

Toisena haasteena Esimies C mainitsi mittarin yksikön. Monesti mittaustuloksen esittämistavalla on suurta merkitystä tulokseen. On siis tarkkaan mietittävä millä tavalla mittaustulos halutaan esittää ja mikä tapa antaa eniten lisäarvoa yritykselle. Alla olevassa tapauksessa tuntimääräinen luku ei oikeastaan kertonut kenellekään yhtään mitään, ellei suorita kuluja haluttu laskea, mutta vertailukelpoisena tietona se ei kuitenkaan toiminut.

*Toinen on, että pääkaupunkiseudun yksikkö on suurin yksikkö ja se kattaa puolet kaikista muista yksiköistä. Sitten mitataan Kuopion ylitöitä, ja tehtyjä tunteja päivässä on suhteessa 100 ja täällä on 10 000, niin mitataan ylitöitä tuntimäärässä ja katsotaan että täällä on näin monta tuntia, eikä sitä ole prosentuaalisesti millään tavalla laitettu. Muutaman kerran pääkaupunki on sitten tuomittu tuntimäärien mukaan suurimmaksi ylityömäärässä, mutta kun prosentuaalisesti lasketaan, niin täällä onkin pienin ylityöprosentti. (Esimies C)*

Tämän perusteella huomattiin mittarin kaksi haastetta; mitattava asia on oltava hyvin selkeä sekä mittarin tuloksen oltava yksiselitteinen. Esimiehelle ei annettu mahdollisuutta selittää mittarin tulosta, vaan heti syyllistettiin sekä huomattiin, ettei mittaamistapa ja prosessi ollut kaikille selvä. (Esimies C)

Strategian ymmärtäminen ja sen ymmärrettävästi kertominen alaisille on yksi esimiehen tehtävä, sillä mittareiden ja tavoitteiden tulisi olla kytköksissä strategiaan. Mikäli sitä ei ymmärretä, koetaan tavoitteet sekä niiden mittaaminen turhauttavaksi. Kysyin esimiehiltä, ymmärtävätkö he yrityksen strategian ja kokevatko he pystyvänsä kertomaan sen alaisilleen. Esimies C vastasi, että hän kyllä ymmärtää strategian ja pystyy sen alaisilleen kertomaan, kun taas Esimies B koki ymmärtävänsä yrityksen strategian, mutta empi pystyvänsä kertomaan sitä alaisilleen siten, ettei väärinkäsityksiä tai tulkintavirheitä sattuisi.



## 4.7 Yhteenveto

Alla olevaan taulukkoon on kerätty tärkeimmät tutkimustulokset. Tulokset on jaoteltu haastattelun teemojen mukaisesti. Seuraavassa luvussa käsitellään tarkemmin taulukosta löytyviä kohtia sekä analysoidaan niiden merkityksiä.

Taulukko 2. Yhteenveto tutkimuksesta

Teema	Tutkimustulos
<b>HR-mittareiden yhteys strategiaan</b>	Kaikissa tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä HR-mittarit on mietitty strategian pohjalta.
	Mittareiden tärkein tehtävä on ohjata, seurata, kontrolloida ja kehittää toimintaa. Muutoksen näkeminen mainittiin myös yhtenä tavoitteena.
<b>HR-mittareiden valinta</b>	Tärkeimmiksi mittareiksi nousivat sairauspoissaolot sekä työtyytyväisyys. Osaamisen seuranta nousi myös tärkeäksi mittariksi.
<b>HR-mittareiden seuranta</b>	Esimiesten tehtävä on seurata mittareita ja tarttua poikkeamiin. Kaikissa tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä suurinta osaa mittareista seurataan kuukausittain. Laajempia kokonaisuuksia seurataan vain vuosittain, kuten henkilöstötutkimusta.
	HR-osasto seuraa mittareita laajemmassa kokonaisuudessa
	Johtoryhmissä käydään läpi toimenpiteitä vaativat mittarit.
<b>HR-mittaamisen haasteet</b>	Suurimmiksi haasteiksi tutkimukseen osallistuvissa yrityksissä nousi mittareiden määrän rajaaminen ja oikeiden mittareiden valinta.
<b>HR-mittaaminen tulevaisuudessa</b>	Tulevaisuuden haasteena mainittiin ajassa pysyminen, eli mittarin luominen vallitsevaan tarpeeseen.
	Henkilöstön sitouttamisen ja motivoimisen kytkeminen mitattavuuteen mainittiin tulevaisuuden haasteena/kehittämiskohtana.
<b>Esimiesten kommentteja</b>	Haastatellut esimiehet kokivat, että HR-mittarit ovat tärkeä tuki johtamisessa.
	Mittareiden tulee olla yksinkertaisia ja ymmärrettäviä.
	Toinen haastatelluista esimiehistä kaipaa tarkempaa osaamismittaria.

## 5 Johtopäätökset

Monissa yrityksissä HR-mittareita tuotetaan johdon käyttöön tai halutaan nähdä miltä asiat näyttävät eri vuosina. On kuitenkin epäselvää, johtavatko HR-mittausten tulokset käytännön toimenpiteisiin. Tulokset annetaan esimiehille, joiden tehtävä olisi johtaa ja ohjata toimintaa siten, että mittareiden tulokset saataisiin haluttuun tasoon. Ongelmaksi syntyy se, että luultavasti esimies ei koe mittareita tärkeiksi, koska hän ei kiinnostu mittaamisen tuloksista ellei esimiestyön tavoitteissa ole mukana asioita, jotka vaativat mittareiden seurannan. Tässä kappaleessa käydään läpi johtopäätöksiä saaduista tutkimustuloksista.

Kaikki tutkimuksen kohteena olleet yritykset ovat luoneet mittaristonsa perustuen strategiaan ja yrityksen tavoitteisiin, kuten muun muassa Alatalja (2009) suosittelee, jotta tavoitteet ovat selkeät ja toteutettavissa olevat ja niitä pystytään seuraamaan. Silti tämän tutkimuksen tuloksien perusteella tietyt mittarit koetaan epäselviksi eikä ymmärretä niiden olemassaolon merkitystä.

Tämä saa miettimään, onko mittareiden kytkeä strategiaan kuitenkin mietitty loppuun asti? Ongelma voi olla myös yrityksen tavoitteiden selkeä esittäminen esimiehille, jolloin heillä ei ole käsitystä mittarin käytön merkityksestä. Mittareiden tarkoitus Niemelän ym. (2008) mukaan on selkiyttää yrityksen strategiaa ja tavoitteita, mutta ne on myös avattava ymmärrettävämpään muotoon.

Yrityksessä C mittaristo on vakiopatteristo, joka viittaa siihen, ettei sitä määritellä uudelleen strategian muuttuessa. Tämä voi aiheuttaa epäselvyyttä, sillä mittaristoon kuuluu mittareita, jotka eivät suoranaisesti tule strategiasta vaan ovat jokapäiväisen toiminnan mittareita. Tosin yrityksen C tulosvastuun takia esimiehet joutuvat seuraamaan mittareita tarkasti ja säännöllisesti, mutta se ei silti vaikuta siihen, ovatko mittarit ylipäänsä tarpeellisia.

Esimies C koki ymmärtävänsä strategian ja tavoitteet, mutta ei silti uskonut pystyvänsä sitä kertomaan alaisilleen niin, ettei tulkinnanvaraisuutta pääse syntymään. Reh, F. (2010) painottaakin, että on erittäin tärkeää saada asia yksiselitteisesti kerrottua koko henkilöstölle, sillä heidän on ymmärrettävä tavoitteiden saavuttamisen merkitys. Olisi siis mietittävä, kuinka strategia yrityksessä jalkautetaan alemmille organisaation tasoille siten, että henkilöstö saisi yhtenäisen käsityksen yrityksen tavoitteista.

Vakiopatteriston ongelma on sen joustamattomuus, ei ymmärretä muokata mittaristoa muuttuvan maailman mukana, jolloin huomataan, ettei jotakin aikaan kuuluvaa tarvetta mitatakaan. Tästä esimerkkinä voidaan mainita laman aikana tapahtuneet lomautukset. Mikäli niiden vaikutuksia ei mitata, ei todellisuudessa tiedetä, saavutettiin niiden avulla haluttuja säästöjä. Mittaristoa olisi hyvä ajatella vallitsevan tilanteen mukaisesti, jotta siitä saadaan mahdollisimman paljon hyötyä irti.

Mittaamisella on rooli nimenomaan esimiesten tukemisessa ja kehittämisessä, mutta kuten Baron ja Armstrong (2007) kertovat: mittaustuloksista ei ole hyötyä, mikäli esimies ei ymmärrä niiden merkitystä tai keinoja parantaa tulosta.

Henkilöstöjohtamisen rooli on tukea esimiestä näissä tilanteissa ja kertoa mittaamisen tärkeydestä.

Henkilöstöjohtamisen strateginen suunnittelu on yksi keino kertoa henkilöstölle yrityksen sekä henkilöstön tavoitteet, joita seurataan mittareilla, kuten kappaleessa 2.1 mainitaan. Tähän yritysten tulisi siis panostaa, jotta mittaamisen haasteet vähenisivät.

Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että kaikkia yritykselle asetettuja HR-mittareita ei viedä esimiestasolle, vaan niistä valitaan vain esimiehen johtamista tukevia mittareita.

Yrityksissä esimiehillä oli myös mahdollisuus valita heitä itseään kiinnostavia tai auttavia mittarit, joka tuo toimintaan tehokkuutta, sillä aikapaineessa ei esimiesten aikaa viedä turhien mittareiden seurannalla. Tämä on varmasti erittäin hyvä toimintatapa, mutta voi johtaa siihen, etteivät tulokset ole yhteneväisiä koko organisaation tasolla.

Esimiehiä ja tulkintaa helpottamaan kaikki tutkimukseen osallistuneet yritykset ovat kuitenkin pyrkineet tekemään mittareista mahdollisimman selkeitä ja helposti

ymmärrettäviä. Monimutkaisia yhtälöitä halutaan välttää, jonka seurauksena monia mittareita jää jopa kehittämättä, kuten osaamisindeksi.

Kehittämisehdotuksena nousi esiin myös eri yksiköiden välinen yhteistyö, eli kerätään portfolioon toimintatapoja, joilla mittausongelmat on ratkaistu. Tämä mahdollistaisi nopean tarttumisen ongelmaan. Tietysti aina ei voi olla yksiselitteistä tapaa korjata tilannetta, mutta portfolioon avulla päästäisiin hyvään vauhtiin.

Yrityksissä ongelmana oli mittareiden suuri määrä. Mikäli mittareita on liikaa, ne menettävät merkityksensä, kuten Riitta Viitala toteaa luvussa 2.6, on mitaamisessa laatu tärkeämpää kuin määrä. Tämän seikan yritykset ymmärtävät tai ainakin tiedostavat, mutta silti kyseinen seikka on ongelma. Onko kuitenkaan mietitty, ovatko kaikki mittarit varmasti tärkeitä itse toiminnan kannalta vai halutaanko tietoa käyttä muihin tarkoituksiin? Liika mittareiden määrä myös rasittaa esimiehiä, kun ne eivät välttämättä ole niin tärkeitä.

Esimies C kuitenkin totesi mittareiden suuren määrän olevan hänelle eduksi, sillä ongelmatilanteissa mittareiden avulla voi löytää syyt tilanteeseen. Mikäli kaikkia mittareita ei seurata säännöllisesti, mutta niiden olemassaolon ansioista niitä pystyy järjestelmästä tarvittaessa ottamaan, niin onko se silloin rasite tai menettääkö mittari silloin merkityksensä? Kuten Nurmela (2008) mainitsi, tässä täytyisi pohtia mittarin laatimisen hankaluutta ja vaivaa ennen kuin se saadaan järjestelmään. Onko mittarin ylläpito vain hätätilanteiden varalla kuitenkaan kannattavaa? Kohtaavatko mittareiden toteuttamista varten tehdyt järjestelmäinvestoinnit, resurssien ylläpito ja niistä saatava hyöty?

Esimieshaastattelussa esiin tullut tarve uudelle mittarille oli kompetenssimittari. Esimies haluaisi pystyä esittämään asiakkaalle selkeän mittarin, jonka perusteella pystyy näkemään tiimin osaamisen helposti. Esimies on itse yrittänyt tällaista luoda laskemalla osaamisia henkilötyövuosien avulla. Yrityksen henkilöstöjohtaja oli sitä mieltä, että tällaista mittaria on aivan mahdotonta heidän organisaatioonsa rakentaa. Tässä huomaa kuinka tarpeet voivat olla eroavaisia, jonka takia esimiehet olisi aina hyvä sisällyttää

myös mittariston rakentamiseen. Ukko (2007) mainitsee, että onnistuneen mittariston takana on aina henkilöstöosaston ja esimiehen yhteistyö.

Yritys A kertoi myös organisaation halusta kehittää osaamisindeksi, mutta henkilöstöpäällikkö oli heti torjunut ehdotuksen ja kieltäytynyt rakentamasta kyseistä mittaria. Hänen mielestään osaamisindeksi sisältää liian monta muuttujaa, jonka takia indeksin ymmärtäminen vaatisi koko kaavan avaamista osiin, joka selittäisi mistä indeksiluku on saatu. Tuloksena on se, ettei luvun avulla todellisuudessa sellaisenaan ole minkäänlaista informatiivista arvoa osaamisista. Kuten kappaleessa 2.8 mainitaan, on osaamisen mittaaminen monellakin tapaa hankalaa muun muassa vaikean määrittämisen takia. Osaamisen mittaamisen kanssa tulisi olla varovainen, mutta osaamisindeksin kanssa vieläkin varovaisempi. Kuten Jääskeläisen (2004) toteaa, on osaaminen kuitenkin yritysten kulmakivi, joten sen mittaamiseen tulisi silti panostaa.

Esimies B mainitsi myös laajemman hyvinvointimittarin tarpeen, johon voisi yrittää soveltaa esimerkiksi tätä varten kehitettyä OHR (Organizational Health Report) mittaria, jota käsiteltiin kappaleessa 2.2.

Yhtenä ongelmana oli saada esimies ymmärtämään mittaaminen asiaan kuuluvana. Tähän on varmasti monta ratkaisua, mutta yrityksissä A ja C asia on ratkaistu tulosvastuulla. Esimiehille on annettu tulos- ja budjettivastuu, jonka seurauksena heidän on erittäin tärkeää ja pakollistakin seurata mittareita ja niiden kehitystä. Ilman mittareita olisi vaikeaa huomata ongelmakohdat ja tarttua niihin. Kuten Ontronen (2009) mainitsee, aiheuttaa tulos- ja budjettivastuu pientä hyvänlaatuista painetta, jonka takia on itsestään selvää, että mittareita seurataan. Olisi vaikeaa seurata oman yksikön tulosta, ellei minkäänlaisia mittareita sen seuraamista varten olisi.

Toinen hyvä keino saada esimiehet sitoutumaan mittaamiseen, on sen kytkeminen palkitsemiseen, kuten Ukko (2007) mainitsee. Hyvien tulosten johdosta, esimies palkitaan hyvästä suorituksesta. Tässä täytyy olla tarkkana siitä, ketkä palkitsemisen piiriin kuuluvat. Tarkastellaan esimerkkinä sairauspoissaoloja; mikäli koko osaston sairauspoissaolot saadaan pidettyä tarpeeksi alhaiseksi määritetyllä tasolla, palkitaan koko osasto. Palkkion toivossa työntekijät jättävät sairasloman pitämättä siitä

huolimatta, että ovat kipeitä. Tämä voi aiheuttaa suurempia ongelmia ja isompia poissaoloja jatkossa.

Henkilöstöjohtaja B kuitenkin totesi, että tarkoituksena on sitouttaa henkilöstöä ja saada heidät tuntemaan itsensä täysivaltaisiksi ja huomaamaan, että he pystyvät toiminnallaan vaikuttamaan. Tämä voi olla toinen tapa saada esimiehet mittaamaan, mikäli sitouttamisessa onnistutaan kyllin hyvin. Tämäkin viittaa Ukon (2007) mainintaan siitä, kuinka mittaamisella saadaan esimies osallistumaan ja sitoutumaan tavoitteisiin ja vielä suurempi täysivaltaisuuden kokeminen tulee, mikäli he saavat osallistua itse mittariston suunniteluun tai edes sen kehittämiseen.

Baron, A & Armstrong, M (2007) puhuvat mittareiden syy-seuraussuhteiden tarkastelusta, joka on erittäin tärkeää. Ei ole siis tarkoitus hyväksyä mittarin tulosta sellaisenaan, vaan on hyvä tutkia erilaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat asiaan. Esimies C koki suurta vääryyttä mittaustulosten kriittisessä tarkastelussa. Kun mittari näytti huonoa tulosta, ei esimiehelle annettu mahdollisuutta selvittää mistä huono tulos johtui. On siis hyvä pitää mielessä aina tulosten virhemahdollisuudet, sekä muistaa tarkastella mittareita suhteessa muihin mittareihin.

Kuten luvussa 2.2 mainitaan, on tehokkaan ja toimivan mittaamisen perusta joustava ja toimiva HR-tietojärjestelmä, jonka kautta haluttu tieto pystytään jalostamaan raporteiksi. Yrityksessä B mainittiin mittaamisen haasteissa tietojärjestelmät. Tieto olisi periaatteessa saatavilla, mutta taipumattoman järjestelmän takia sitä ei pystytä saamaan. Tietojen saaminen on erittäin hankalaa, jonka takia haluttu informaatio jää tarkastelematta. Tämä olisi yksi erittäin kriittinen kehittämiskohta. On syytä myös pohtia tulevatko mittarit yhdestä vai useammasta järjestelmästä. Monesta järjestelmästä ajettuja mittareita on hankala yhdistellä.

## 6 Pohdinta

Tässä osiossa käyn läpi tutkimuksen tulokset ja pohdin niiden luotettavuutta ja hyödynnettävyyttä. Tämän jälkeen kerron omasta ammatillisesta kehitymisestä sekä prosessin aikana tapahtuneesta oppimisesta. Oppimisen osiossa käyn läpi myös työni onnistumisia sekä epäonnistumisia. Lopussa pohdin mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

### 6.1 Työn tulokset

Tutkimuksen tuloksena saatiin tietoa HR-mittaamisen käytännöstä yrityksissä sekä huomattiin muutamia tarpeita, joita esimiehillä mittaamisen suhteen on, joita ei kuitenkaan helposti pystytä toteuttamaan. Osaamisindeksin luominen oli yksi tarve ja laajempi yrityksen työhyvinvoinnin mittari toinen.

Esimiehet haluavat yllä mainitut mittarit, jotta heidän olisi mahdollisimman helppoa analysoida yrityksen tilaa, mutta esimiehet eivät välttämättä tiedä mittarin rakentamisen taustaa. Mikäli esimiehet otettaisiin enemmän mukaan mittariston kehittämiseen, he luultavasti ymmärtäisivät paremmin minkä takia kyseisiä mittareita on hankala tuottaa. Toisaalta henkilöstöjohto ymmärtäisi minkälaisia mittareita esimiehet kaipaavat, jonka pohjalta niiden kehittämistä voitaisiin miettiä.

Tämä tulos ei ollut erityisen yllättävä. Jo tutkimuksen alussa uskottiin eriäviä mielipiteitä olevan, jonka takia esimiehet haluttiin mukaan haastatteluihin. Tutkimus vain vahvisti käsitystä.

Tutkimuksella saatiin tietoa HR-mittaamisen käytännöistä yrityksissä, joista tulee olemaan Virvo Oy:n henkilöstöpäälliköille apua. Tuloksien perusteella voidaan miettiä kuinka HR-mittaamista tulisi kehittää, jonka jälkeen palvelua pystytään myymään asiakasyrityksiin. Mikäli haastateltavia olisi ollut enemmän, olisi saatu laajempi kuva HR-mittaamisen tilasta, jolloin tuloksista olisi ollut enemmän hyötyä kehitystyöhön.

## 6.2 Ammatillinen kehittyminen

Ammatillisesti olen kokenut opinnäytetyön tekemisen valtavan kasvattavaksi. Olen päässyt tutustumaan erilaisten organisaatioiden tapoihin toimia ja tutustunut uusiin ihmisiin. Ymmärrän nyt mittaamisen merkityksen ja sen tärkeyden, ja olen huomannut, kuinka mielenkiintoisena henkilöstöalan ihmiset työtäni pitävät. Työni tiimoilta olen saanut jutella erittäin osaavien ihmisten kanssa ja kuulla heidän mielipiteitään henkilöstöjohtamisen mittaamisesta.

Koen työni kautta päässeeni sisälle henkilöstöjohtamiseen, sillä mittaamisessa käsitellään henkilöstöjohtamisen kenttää laajasti. Tutkimusta tehdessäni on HR-mittaamisen merkityksen ymmärrys tullut myös selkeäksi.

Yksi oivallukseni tutkimusta tehdessä oli tunnetun lausahduksen mukainen ”Mitä enemmän tiedät, sitä enemmän tiedät kuinka vähän oikeastaan tiedät”. Koska tutkimusaihe oli minulle erittäin uusi ja tuntematon, huomasin koko ajan työtä tehdessäni oppivani aiheesta lisää ja uusia näkökulmia, vaikka olin jo paljon lukenut aiheesta. Jokaisessa haastattelussa tuli itselleni asiaan uusi näkökulma, ja huomasin tietäväni aiheesta vieläkin vain hyvin vähän. Aihe on erittäin mielenkiintoinen ja haastava sekä ajankohtainen, joten opin työtä tehdessäni erittäin paljon.

## 6.3 Oppiminen

Tutkimusta tehdessäni olen huomannut suunnitelmallisuuden, aikataulun sekä sisällön suunnittelemisen merkityksen. Yksi pahimpia virheitäni oli lähteä toteuttamaan haastatteluita ennen kuin olin tarpeeksi miettinyt työn rakennetta ja haluttuja tuloksia. Tuloksia käsitellessä mieleen nousi hyvin monia asioita, joita en ollut haastattelussa huomannut kysyä. Tähän vaikuttaa myös syvälinen ymmärrys aiheesta. Aihe oli minulle hyvin uusi ja tuntematon, joten kesti kauan ennen kuin pääsin sisälle henkilöstöjohtamisen mittaamiseen. Pelkällä teorian lukemisella en saanut selkeää kuvaa, vaan olisi ollut hyvä keskustella esimerkiksi Virvo Oy:n henkilöstöpäälliköiden kanssa aiheesta vapaasti.



Tutkimuksen suurena haasteena oli yhteydenpito haastateltavien kanssa. Haastattelut peruuntuivat moneen kertaan, jonka johdosta koin hyväksi valinnaksi aloittaa haastattelut jo ajoissa, jotta aikataulujen yhteensovittamisesta huolimatta pysyin omassa aikataulussani.

Esimieshaastattelujen puuttuminen oli suuri takapakki. Haastatteluaineisto jäi suppeaksi, sillä en saanut kahdesta yrityksestä esimieshaastattelua, jonka johdosta henkilöstöpäälliköiden ja esimiesten näkökulmien vertailu jäi vähäiseksi, joka olisi tutkimuksen kannalta ollut tärkeää. Paikkasin materiaalin puutetta haastattelemalla lisää henkilöstöpäälliköitä, mutta silti kaivattu vertailu jäi vajaaksi. Halusin kuitenkin kaksi esimieshaastattelua sisällyttää tutkimukseeni, sillä sen pohjalta kohosi selkeitä erimielisyyksiä ja erilaisia näkökulmia henkilöstöpäälliköiden ja esimiesten välille.

Koin heikkoutenani myös sen, etten tutustunut aiheeseen tarpeeksi laajasti, sillä haastatteluiden tekemisen jälkeen aihe alkoi todella avautua. Tämän jälkeen teorian lukeminenkin tuntui helpommalta ja aloin hahmottaa sisältöä. Mielestäni olisi voinut luoda tutkimuksen siten, että olisi tehnyt haastattelut ensin, jonka jälkeen koonnut teoriaa, mutta ongelmaksi olisi noussut kysymysten laatiminen. Kysymysten laatiminen oli jo nyt hankalaa, sillä aihe oli tuntematon entuudestaan, enkä osannut nähdä sitä niin laajasti kuin olisin halunnut. Vasta haastatteluiden jälkeen nousi esiin kysymyksiä, joihin olisin halunnut vastauksen. Mikäli kysyin haastattelun jälkeen jotakin asiaa haastateltavalta, ei vastausta enää saanut.

Aikataulussa pysyminen oli yksi tutkimukseni suurimpia onnistumisia. Aikataulun seuraaminen piti yllä kurinalaisuutta, eikä antanut mahdollisuutta venyttää työn valmistumista. Olin täysipäiväsen työni takia laatinut aikataulun tavallista höllemmäksi, jotta turhaa kiirettä ei sen tiukkuuden takia syntyisi.

#### **6.4 Jatkotutkimusaiheet**

Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla esimiesten avuksi luotavan osaamis- tai kompetenssi-indeksin luominen siten, että se olisi mahdollisimman yksinkertainen, yksiselitteinen ja helposti mitattava kokonaisuus. Selvänä tarpeena tämä koetaan, mutta

henkilöstöpäälliköt eivät pysty tai halua vastata tähän tarpeeseen, sillä useimmat osaamisindeksit ovat liian monimutkaisia monta muuttujaa sisältäviä lukuja, jotka eivät loppujen lopuksi kerro yhtään mitään. Esimiehet kuitenkin kokevat, että tällainen mittari auttaisi heidän työtään, koska osaamiset olisi niputettu.

Muina jatkotutkimusaiheina voisi olla rajatumpi tarkastelu mittareiden merkityksestä johtamisen tukena. Näkökulmiksi voisi ottaa pelkän osaamisen, suorituksen tai työhyvinvoinnin mittaamisen.

Esimiesten johtamisen tukemiseksi voitaisiin kehitellä uudenlainen tapa tutkia esimiesten johtamista kuin henkilöstökysely. Nyt on jo käytössä monissa yrityksissä esimieskysely, joka on usein osa henkilöstökyselyä sekä 360 mittaukset. Nämä tutkimukset ovat usein kerran vuodessa tai kahdessa tehtäviä laajempia tutkimuksia, joiden rinnalle esimies voisi saada mittarin, jolla voisi tiheämmin seurata omaa johtamistaan.

## Lähteet

Advanced Performance Institution 2011. What is a Key Performance Indicator?

Luettavissa: <http://www.ap-institute.com/Key%20Performance%20Indicators.html>.

Luettu: 16.3.2011.

Alatalo, T. 2009. Balanced scorecard: Case Connected Day Oy. Opinnäytetyö. Laurea ammattikorkeakoulu. Leppävaara. Luettavissa:

[https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/2726/Opinnaytetyo\\_Alatalo\\_teija.pdp?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/2726/Opinnaytetyo_Alatalo_teija.pdp?sequence=1). Luettu: 20.10.2010.

Baron, A & Armstrong, M. 2007. Human Capital Management. Kogan Page. London, 5, s. 50-21, 32, 38, 47, 53, 59, 60, 68, s. 116-117.

Eileen, Taylor. 1998. All Business. Human Resource Planning. The organizations health report: an HR metric to mobilize executives into action. Luettavissa:

<http://www.allbusiness.com/human-resources/workforce-management/703931-1.html>. Luettu: 20.1.2011.

Fitz-enz, J. 2001. How to measure human resources management, 3<sup>rd</sup> edition.

MCGraw-Hill Inc. 7, 16.

Great workplace 2010. 20 Common HR metrics & their formulas. Luettavissa:

<http://greatworkplace.wordpress.com/2010/10/13/20-common-hr-metrics-their-formulas/>. Luettu: 7.3.2011

Grönfors, M. 1982. Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät. Juva. WSOY. Teoksessa:

Eskola, J & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere.

Vastapaino, 176.

Haggren, A. 2010. Henkilöstö lukuina. Opetusmateriaali. Henkilöstöpäällikkötutkinto. Markkinointi-instituutti. Muokattu 6.8.2010. Viitattu 1.10.2010.

Hammarsten, H. 2010. Mittaa vähemmän, pohdi enemmän. Talouselämä. Julkaistu 27.4.2010. Luettavissa:

[http://www.talouselama.fi/tyoelama/tosiasioita\\_tyoelamasta/article399399.ece](http://www.talouselama.fi/tyoelama/tosiasioita_tyoelamasta/article399399.ece).

Luettu: 13.8.2010.

Hannila, P. Kyngäs, P. 2008 .Teemahaastattelu laadullisessa tutkimuksessa.

Opinnäytetyö. Hoitotyön koulutusohjelma. Sairaanhoidaja (AMK). Luettavissa:

<https://oa.doria.fi/handle/10024/38214>. Luettu: 25.9.2010.

Hay Group. Henkilöstötutkimukset. Luettavissa:

<http://www.haygroup.com/fi/services/index.aspx?id=3816>. Luettu 17.4.2011.

Hirsijärvi, Remes & Sajavaara. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Kariston kirjapaino. Hämeenlinna, s. 231–232.

Huusari S. Tyytyväinen tiimi tuottaa. TalentPool 2005. Luettavissa:

<http://www.talentpool.fi/vol1/story.php?page=cover>. Luettu: 6.10.2010.

Inervon, Pauliina. 2010. Henkilöstöjohtaminen ja mittaaminen. HR 4 Newsletter

2/2010. Luettavissa: [http://www.hr4.fi/fi/uutiskirjeet/uutiskirje-1-](http://www.hr4.fi/fi/uutiskirjeet/uutiskirje-1-2010/henkil_st_johtaminen_ja_mittaaminen/)

[2010/henkil\\_st\\_johtaminen\\_ja\\_mittaaminen/](http://www.hr4.fi/fi/uutiskirjeet/uutiskirje-1-2010/henkil_st_johtaminen_ja_mittaaminen/). Luettu: 14.2.2011.

Jääskeläinen, A. 2005. Osaamisen mittaaminen osaamiskriittien hallinnan apuvälineenä.

Tampereen teknillinen yliopisto, teollisuuden laitos, s.10, 29. Luettavissa:

[http://butler.cc.tut.fi/~mettanen/diplomityo%F6\\_aki.pdf](http://butler.cc.tut.fi/~mettanen/diplomityo%F6_aki.pdf). Luettu: 17.4.2011.

Kaplan, S. & Norton D. 2004. Strategiakartat – aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Talentum. Helsinki, 73.

Karlöf, B. 2004. Tehokas johtaminen. Yritystalouden kaivattu ydin. Edita Prima Oy. Helsinki, 157,159.

Kauhanen, J. 2000. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY. Vantaa, 14.

Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY. Helsinki, s. 205-206.

Lenard, G. 2008. HR metrics and strategic human resources planning. George's employment blawg. Julkaistu 8.12.2008. Luettavissa:  
<http://www.employmentblawg.com/2008/hr-metrics-and-strategic-human-resources-planning/>. Luettu: 30.7.2010.

Niemelä & Pirker & Westerlund 2008. Strategiasta tuloksiin-tehokas johtamisjärjestelmä. WSOY Pro. Juva, 97.

Ontronen, S. Martela Oyj. Henkilöstötyön mittaamisen haasteet ja hyödyt. Henkilöstöjohtamisen parhaat käytännöt. Luento. Henry Ry. 16.6.2009

Reh, F. John. 2011. About.com. Management. Key Performance Indicators. How an organization defines and measures progress toward its goals. Luettavissa:  
<http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/keyperfindic.htm>. Luettu: 17.4.2011.

Sirkiä, H. 2010. HR4 News. Esimiestyön haasteet. 2/2010. Luettavissa:  
[http://www.hr4.fi/fi/uutiskirjeet/uutiskirje-1-2010/esimiesty\\_n\\_haasteet/](http://www.hr4.fi/fi/uutiskirjeet/uutiskirje-1-2010/esimiesty_n_haasteet/). Luettu 15.2.2011

Strategiavaikuttaminen. strategiatyön menetelmiä esimiehille, 2009. Strategian toteuttaminen. Luettavissa: <http://www.strategiavaikuttaminen.fi/strategian-toteuttaminen/index.htm>. Luettu: 15.2.2011.

Tammisto, P. 24.1.2011. Presentaatio. Talentum. Työnantajamielikuvatutkimus 2010.

Tuote ja tieto. Tuotteiden tutkimus ja kehittäminen. 3.8.2007. Luettavissa:  
<http://www2.uiah.fi/projekti/metodi/071.htm>. Luettu: 25.9.2010.

Ukko, J., Karhu, J., Pekkola, S., Rantanen H. & Tenhunen, J. 2007. Suorituskyky nousuun! Hyödynnä henkilöstösi osaaminen. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Helsinki, 3, 5, 8, 12.

Viitala, R. Jylhä, 2007. Liiketoimintaosaaminen – menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita Prima Oy. Helsinki, s. 277–280.

## **Liitteet**

Liite 1. Haastattelukysymykset henkilöstöjohdolle

### **Teema 1:**

#### **HR-mittareiden yhteys strategiaan**

- Miten mittarit valuvat strategiasta?
- Mikä on mittareiden tavoite?
- Mitä mittaamisella halutaan saada aikaiseksi?
- Käytättekö Balanced Scorecardia HR:ssä?

### **Teema 2:**

#### **HR-mittareiden valinta**

- Mitä HR-mittareita olette yrityksellenne valinneet?
- Mitä HR- mittareita pidät erityisen tärkeinä ja miksi?
- Onko esimiehille omia mittareita johtamisen tueksi?

### **Teema 3:**

#### **Seuranta**

- Miten mittareista, tuloksista ja niiden merkityksestä kerrotaan esimiehille?
- Miten seurataan sitä, että esimies tekee mahdollisille ongelmakohtille konkreettisesti parannuksia, jotta mittaustulokset paranisivat?
- Miten mittareita ylipäänsä seurataan ja kehitetään?

- Kuka mittareita seuraa?
- Miten niihin reagoidaan?

#### **Teema 4:**

##### **Mittaamisen haasteet**

- Mitä haasteita mittaamisessa kohtaatte?
- Mitä haasteita uskotte esimiehillä olevan mittareiden suhteen?
- Muut haasteet

#### **Teema 5:**

##### **Mittaaminen tulevaisuudessa.**

- Olisiko joitain muita HR-mittareita esimiesten tueksi, joita teillä ei vielä ole käytössä?
- Onko käytössä mahdollisesti liikaa mittareita tai vääriä mittauskohteita?
- Ovatko käyttämänne mittarit mielestäsi tarpeeksi yksinkertaisia vai tulisiko niitä yksinkertaistaa tulevaisuudessa?
- Mitä pitäisi kehittää? Mihin pitäisi panostaa?

Olisiko muuta lisättävää?



## Liite 2. Haastattelukysymykset esimiehille

### Haastattelukysymykset esimiehille

#### Teema 1: HR-mittaamisen merkitys

- Mitä mieltä olet yrityksesi HR-mittaamisesta?
- Koetko HR-mittaamisen hyödylliseksi esimiestyössä johtamisen tukena, miten?
- Ymmärrätkö yrityksesi strategian? Pystytkö kertomaan sen selkeästi alaisillesi?

#### Teema 2: Tarpeet

- Onko sinulla käytössäsi mielestäsi tarpeeksi ja oikeanlaisia HR-mittareita johtamisen tukena?
- Minkälaisia HR-mittareita mielestäsi tarvitaan esimiehen johtamisen tueksi, joita teillä ei vielä ole käytössä?

#### Teema 3: Haasteet

- Millaisia haasteita koet HR-mittaamisen kanssa?