

Juha Eskelinen

KTM Juha Eskelinen työskentelee konsulttina ja yrittäjänä omistamassaan Melkior Oy:ssä. Hän on työskennellyt henkilöstösuunnittelun, henkilöstöön liittyvän päätöksenteon sekä henkilöstöprosessien ja henkilöstöalueen tietojärjestelmien kehittämisen samoin kuin taloudellisen raportoinnin parissa.



Henkilöstöanalyysit liikkeenjohdon päätöksenteossa

Osaavat ja työstään innostuneet ihmiset ja sitä tukeva hyvä johtaminen on tärkeää niin teollisuus- ja palveluyrityksille kuin julkisille organisaatioille. Henkilöstöjohtamisen alueella tarvitaan toimenpiteitä, joilla on vaikutusta elinkelpoisuuteen ja menestykseen. Toisaalta organisaatiossa joudutaan käsittelemään henkilöstöön liittyviä päätöksiä, joilla voi olla ei-toivottuja seurauksia, jotka joskus näkyvät vasta pitkän ajan kuluttua. Henkilöstöammattilaisia tarvitaan liikkeenjohdon päätöksenteossa.

Teknistaloudellisesti suuntautunut johto on tottunut tekemään päätöksiä numeroiden perusteella. Tiukassa taloudellisessa tilanteessa etenkin panostukset joutuvat tarkkaan syyniin. Henkilöstöammattilaisten ei-taloudelliset ”pehmeinä” koetut näkemykset ja perustelut jättävät heidät turhan usein päätöksenteon ulkopuolelle.

Kuinka henkilöstöammattilaiset pystyvät perustelemaan ehdotuksensa toimenpiteilleen? Toisaalta kuinka he pystyvät keskustelemaan yrityksessä tehtävien päätösten vaikutuksista elinkelpoisuuteen ja menestykseen?

Yhtenä keinona henkilöstöammattilaisten osallistumiseksi päätöksentekoon nähdään analyttisten, kvantitatiivisten käytäntöjen tuominen osaksi henkilöstöjohtamiseen liittyvää päätöksentekoa. Tätä analyysiin perustuvaa toimintatapaa kutsutaan englanninkielisessä kirjoittelussa nimillä ”HR Analytics”, ”Workforce Analytics” tai ”Human Capital Analytics”. Vakiintunutta nimitystä ei tälle käytännölle ole. Puhutaan kuitenkin toimintavoista, joilla liikkeenjohtamiseen tuotetaan analyttisen prosessin kautta henkilöstöön ja henkilöstöjohtamiseen liittyvää informaatiota. Tätä informaatiota hyödynnetään päätöksenteossa ja päätösten perusteissa. Näistä toimintavoista käytetään tässä artikkelissa nimitystä ”henkilöstöanalyysit”.

Määrällinen, erilaista dataa yhdistävä analyysi pystyykin tuomaan paljon uutta näkökulmaa ja oivalusta päätöksentekoon. Eikä hyöty rajoitu vain hyviin päätöksiin vaan myös henkilöstökysymysten laajempaan ja syvempään ymmärtämiseen. Henkilöstöanalyysit vaativat sekä teknisiä valmiuksia että ennen kaikkea osaamista ja kattavaa näkökulmaa niin liiketoimintaan kuin henkilöstöjohtamiseen.

Ihmisiin liittyvien toimenpiteiden vaikutusten systemaattinen analysointi ja käsittely päätöksenteossa ovat haaste yrityksissä. Henkilöstöön liittyviä mittareita ja analyysijä tutkivat John Boudreau ja Peter Ramstad väittävät, että henkilöstötoiminnoissa on liiketoiminnallisten vaikutusten tarkastelun sijaan käperrytty toiminnon oman sisäisen palvelukyvyyn tarkasteluun ja mittaamiseen. Tarvitaan ajattelutavan muutosta.

Henkilöstökysymyksiin liittyvän numeerisen mittaroinnin ja analyysin ylikorostumiseen liittyy myös riskejä. Numeeriseen tietoon pohjautuva johtaminen on saanut useissa organisaatiossa ylivallan, joka saat-

taa yksinkertaistaa ja yleistää henkilöstöasioita. Pahimmillaan henkilöstöanalyysit voivat tukea ihmisten välineellistämistä ja taitamattomissa käsissä johtaa muodollisesti hyvin perusteltuihin, mutta seurauksiltaan huonoihin päätöksiin. Tarvitaan myös ymmärrystä tuovia, laadullisia ja riittävän kattavia analyysejä.

Artikkelin alkuosassa tarkastellaan, mitä henkilöstöanalyysit oikeastaan ovat ja millaisia valmiuksia analyysit vaativat. Sen jälkeen pohditaan henkilöstöanalyysiin liittyviä riskejä. Artikkelin lopulla esitetään karkea etenemismalli, jolla päätöksentekoa voidaan kehittää hyödyntämään analyttisesti tuotettua henkilöstötietoa.

Mistä henkilöstöanalyyseissä on kysymys

Niin kauan kuin on puhuttu liiketoimintakumppanuudesta, on esillä ollut myös henkilöstöjohtamisen mittaaminen (katso esimerkiksi Becker, Huselid & Ulrich, 2001). On korostettu sitä, että henkilöstötyötä on pystyttävä mittaamaan ja sen vaikutuksia tuomaan liikkeenjohdon ymmärtämään muotoon. Näin henkilöstöammattilaiset voivat toimia aidosti liiketoiminnan kumppanina ja osallistua päätöksentekoon.

Kaupallisella puolella on vastattu huutoon. Nimitykset ”HR Analytics” ja ”Workforce Analytics” näkyvätkin hyvin usein ohjelmistotuotteiden tarjonnassa. HR-raportoinnin ja -mittaroinnin moduuleita tarjotaan osana kattavia henkilöstöjärjestelmiä. Johtavien kansainvälisten henkilöstöjärjestelmien paketeissa on tarjolla enemmän tai vähemmän valmiita raportointimalleja tunnuslukuineen. Näitä raportointityökaluja on saatavilla myös erikoisohjelmistoihin. Eräät johtavat talent management- ja rekrytointiohjelmistot tarjoavat näille erikoisalueille varsin korkeatasoisia raportointivälineitä osana palveluaan. Kolmannen tarjoaman muodostavat raportoinnin ja analysoinnin erikoisohjelmistot, joihin henkilöstötietoa voidaan kerätä eri lähteistä ja joiden kautta voidaan tuottaa henkilöstöön liittyviä raportteja.

Henkilöstöraportoinnin ohjelmistoratkaisut perustuvat yleensä helppolukuiseseen visuaaliseen ilmeeseen. Ratkaisuihin on haettu ajatuksellisesti mallia lentokoneen ohjaamosta tai auton ajamisesta. Tällaista tapaa esittää henkilöstöön ja henkilöstöprosesseihin liittyvää tietoa kutsutaankin ”kojelaudaksi” (engl. dashboard), jonka kautta esitetään mittaristo ja josta pystytään pureutumaan tietoon.

Seuraava esimerkki valaisee sitä, miten mittaristot ja porautumiset toimivat.

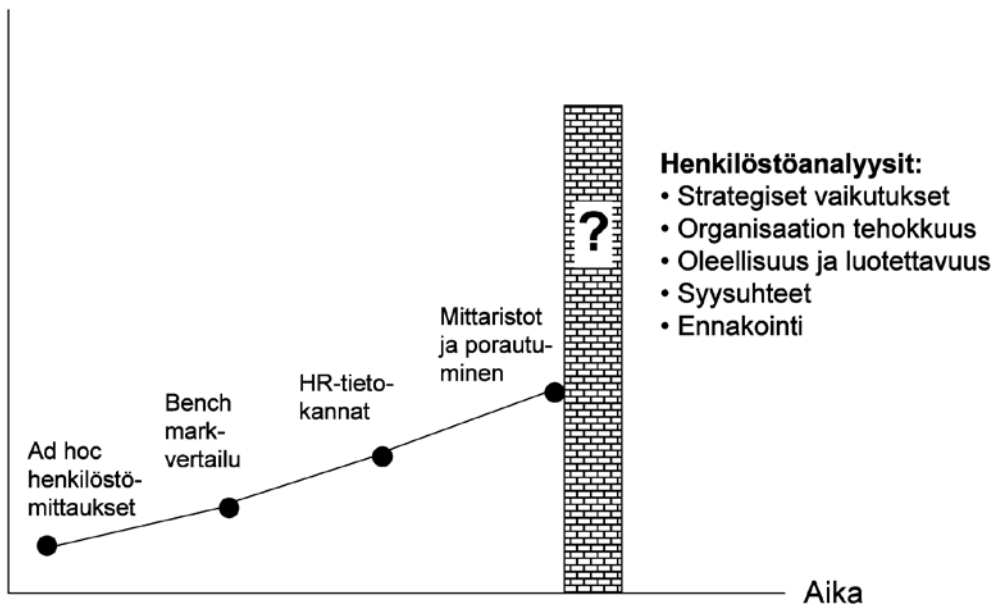
Rekrytoinnista vastaava henkilöstöammattilainen katsoo HR-mittariston tummuslukua saapuneiden työpaikkahakemusten määrästä. Hän porautuu mittaristosta syvemmälle tietoon - mistä kanavista hakemukset ovat tulleet (esimerkiksi rekrytointiportaalit, agentit ja yrityksen omat urasivut) ja edelleen kuinka ne ovat johtaneet rekrytointeihin erilaisissa henkilöstöryhmissä. Tämän perustella hän voi tehdä johtopäätöksiä, kuinka eri kanavat toimivat. Lopulta hän voi päättää, mitä palveluita hankitaan ja miltä toimittajilta. Näin seuranta ja porautuminen voivat johtaa tehokkaampaan palvelutarjoajien valintaan ja jopa rekrytointikäytäntöjen kehittämiseen. Tällaisilla parannuksilla voi olla tärkeä merkitys henkilöstötoiminnan tarjoamalle palvelulle. Tehokkaaksi viritetty rekrytointi voi merkitä suuressa organisaatiossa satojen tuhansien eurojen säästöjä vuosisallalla.

Tällainen ohjelmistojen tarjoama mittarointi ja tiedon porautuminen ja seuranta voivat siis olla hyvin hyödyllistä. Analyysiin viittaavista nimistään huolimatta ne edustavat kuitenkin oikeastaan vasta liikkeenjohdollisen henkilöstöanalyysin esiasetta. Henkilöstömittarit ja ohjelmistotoimittajien tarjoamat valmiit ratkaisut keskittyvät pitkälti henkilöstötyöhön, erityisesti sen sisäiseen tehokkuuteen. Tähänhän myös henkilöstöammattilaiset ovat keskittyneet.

Boudreau ja Ramstad kutsuvatkin tätä vallitsevan henkilöstöjohtamisen paradigman aiheuttamaksi seinäksi (kuva 1). He näkevät, että henkilöstötoimintojen huomio on palvelutuotannossa. Heidän näkemyksensä mukaan liikkeenjohtamista tukevat henkilöstöanalyysit alkavat siitä, mihin tällainen henkilöstötoimintoon keskittyvä raportointi ja mittarointi päättyy.

Kuva 1: HR mittaroinnin seinä (lähde Boudreau & Ramstad, 2006)

Hyöty



Toimiminen päätöksentekoa tukevana liiketoiminnan kumppanina vaatiikin ajatusmallin muutosta. Henkilöstöanalyysillä tulisi pyrkiä ymmärtämään henkilöstöön ja johtamiseen liittyvien toimien vaikutuksia liiketoimintaan. Alec Levenson, henkilöstöanalyysiin erikoistunut tutkija, katsoo henkilöstöanalyysiin liittyvien käytäntöjä olevan (Levenson 2005):

- liiketoiminnan kannalta merkityksellisten kysymysten tunnistaminen
- kysymyksen kannalta oleellisen datan kokoaminen
- vastausten hakeminen käyttäen luotettavia, kysymykseen soveltuvia tutkimusmenetelmiä
- tulosten tulkinta ja muuntaminen kielelle, jota päätöksentekijät ja muut päätöksen osapuolet voivat ymmärtää.

Henkilöstöanalyysiin liittyy vahvasti tulosten ymmärtäminen ja hyödyntäminen. Tulkinta ja päätökset syntyvät oikeastaan päätökseen osallistuvien vuoropuhelussa. Analyysiraportit ja grafiikat eivät usein riitä luomaan ymmärrystä siitä, millaisia vaikutuksia päätöksellä voi olla. Susan Mohrman korostaakin henkilöstöjohtamiseen liittyvän päätöksenteon sosiaalista yhteyttä ja oppimista, jossa analyysien tuottama informaatio muuntuu ihmisten yhdessä tekemän tulkinnan kautta ymmärrykseksi ja päätöksiksi (Boudreau & Ramstad, 2006).

Esimerkki Helsingin OP:sta esittää, miten henkilöstöanalyysiä on käytetty johtamisen kannalta tärkeään kysymykseen.

Helsingin OP Pankki (Helsingin OP), on Pohjola-OP-ryhmään kuuluva vähittäispankki, joka palvelee asiakkaitaan pääkaupunkiseudulla 23 konttorin verkostolla. Sen palveluksessa on yli 700 pankkialan ammattilaista. Helsingin OP on hyödyntänyt monipuolisesti analyttisiä lähestymistapoja henkilöstöjohtamisensa kehittämisen tukena. Pankin johtoryhmän jäsen, pankinjohtaja Juha Harsu kuvaa erästä hyödyllistä henkilöstöön liittyvää analyysiä seuraavasti:

Jo pankkia perustettaessa lähtökohdaksi otettiin osallistava esimiestyö. Pankki on tehnyt vuosittain henkilöstökyselyt tiimiensä toimivuudesta ja esimiestyöstä.

Kahtena viime vuotena on menty askel pidemmälle. Kyselyjen tietoja on analysoitu yhdistämällä niitä palvelumyynnin tuloksiin. Ovatko halutut esimiesten toimintatavat ja tiimien toimivuus johtaneet käytännössä tuloksiin? Onko johtamisessa epätoivottuja ilmiöitä, joilla voi olla vaikutuksia asiakkaisiin, henkilöstön suoritukseen ja pysymiseen?

Analyyseissä yhdistettiin tilastollista työtä ja sanallisten vastausten läpikäymistä, jolloin päästiin käsiksi myös ”heikkoihin signaaleihin” ilmiöistä, joihin tulee puuttua. Näiden rinnalla pankissa tehtiin akateeminen opinnäytetyö työmotivaatiosta, mikä täydensi näkemystä. Löydökset osoittavat, että tiimien toimivuudella ja esimiestyöllä on selkeä yhteys tiimien tuloksellisuuteen.

Analyysit vahvistivat johdolle sitä, että pankin linja ihmisten johtamisessa on ollut oikeasuuntainen ja se soveltuu tähän organisaatioon ja toimintaympäristöön. Niinpä ponnistuksia haluttiin jatkaa ja luotiin jatkuva ohjelma ”Tahto menestyä yhdessä tekemällä”. Ohjelmaan liittyvässä tiimistartissa pankin johtoryhmän jäsenet kiersivät pankin konttorit. Johdon viestiä tuki se, että valittujen linjausten takana ei ollut vain tuntuma osallistavan ja valmentavan johtamisen merkityksestä vaan myös analyyseissä saatu vahvistus tälle näkemykselle.

Henkilöstöanalyysien valmiudet

Määrällisen henkilöstöanalyysin edellytys on luonnollisesti se, että on käytettävissä dataa päätöksentekoa varten. Yhä useammat organisaatiot ovat edenneet tilanteeseen, jossa henkilöstöstä on varsin hyvät tiedot. Tosin nämä tiedot voivat olla hajallaan ympäri organisaatiota. Toisaalta useimmilla työpaikoilla tehdään henkilöstökyselyjä ja arviointeja, jotka tuottavat arvokasta tietoa. Kuten Helsingin OP:n esimerkistä näemme, henkilöstöanalyysi vaatii yleensä henkilöstötiedon yhdistämistä muuhun yrityksen toimintaan liittyvään tietoon. Vaikuttavuuden arviointi voi vaatia talouden, myynnin, asiakaspalutteen ja jopa ulkopuolisen tiedon yhdistämistä henkilöstötietoon.

Data ei näyttäisi olevan suurin rajoite analyysien tekoon. Yritysten tietokannoissa on pikemminkin paljon hyödyntämätöntä potentiaalia. Hyöty saadaan, kun henkilöstötieto ja muu liiketoimintaan liittyvä tieto yhdistetään.

Henkilöstöanalyyseissä tarvitaan analyysiin soveltuvia työkaluja. Alkuaskelina analyyseihin ottavalle yritykselle tai julkiselle organisaatiolle kevyehköt tilastotyökalut voivat olla riittäviä. Jos tieto on hajallaan ja tarve on säännöllistä, voi olla tarpeen tietovarasto, johon tieto kerätään niin tilannekohtaisia analyysejä kuin säännöllisempää henkilöstöraportointia varten.¹

Merkittävin kysymys henkilöstöanalyysien toteutuksessa ja hyödyntämisessä liittyy ihmisiltä vaadittaviin analyysitaitoihin, yhteistyöhön ja vuoropuheluun.

Määrällisten, usein tilastotieteeseen pohjautuvien, analyysien tuottaminen ei ole tyypillisiä henkilöstöammattilaisten tehtäviä eikä siihen ole usein riittäviä taitojakaan. Määrälliseen analysointiin liittyviä taitoja tarvitaankin kahdella tasolla:

- Kumppaneina toimivien henkilöstöammattilaisten on pystyttävä tulkitsemaan analyysejä ja niihin on pystyttävä suhtautumaan myös kriittisesti. Tämän vuoksi jokaisen eri tasoilla organisaatiota liiketoiminnan kumppanina toimivan henkilöstöammattilaisen valmiuksiin tulisi kuulua tilastollisten peruskäsitteiden tuntemus ja tilastollisten analyysien lukuvalmiudet.
- Tarvitaan myös osaamista itse analyysien tekemiseen. Satunnaisissa analyyseissä voidaan hyödyntää ulkopuolista tukea. Säännöllisessä hyödyntämisessä voi olla perusteltua vahvistaa myös talon omaa syvää analyysiosaamista. Joihinkin yrityksiin on viime aikoina luotu HR-analyytikon tai HR-controllerin rooleja,

¹ Henkilöstöanalyysin IT-järjestelmiin voi tutustua tarkemmin esimerkiksi Jamie Barretin artikkeliin; “Achieving Human Capital Management: Building the Workforce Analytics Infrastructure”, DM Review, April 2004.

joiden tehtäviin kuuluu henkilöstöraportoinnin, henkilöstöanalyysien ja päätöksenteon tukeminen. Levenson ehdottaa varsinkin suuriin organisaatioihin erityistä osaamiskeskusta, joka pystyy toteuttamaan vaativia analyysejä ja hyödyntämään edistyksellisiä tekniikoita.

Teknisesti eri tietolähteiden yhdistäminen on melko helppoa tilastollisen tai taloudellisen koulutuksen saaneelle analyytikolle. Ilman asianmukaista tulkintaa ja tulosten näkemistä yhteydessään toimintaympäristöön ja kulttuuriin tällaisella tiedolla on kuitenkin vähän arvoa. Väärin tehdyt hätäiset tulkinnat voivat johtaa päätöksiin, joilla ei ole todellista vaikutusta ja ikävimmillään niillä on haittavaikutuksia niin ihmisille kuin yrityksellekin. Henkilöstöanalyysi vaatii sekä yrityksen ja toimintaympäristön ymmärrystä että vankkaa henkilöstöjohtamiseen liittyvää teoreettista pohjaa ja käytännön kokemusta.

Numeeristen henkilöstöanalyysien rooli päätöksenteossa

Hyvät henkilöstöanalyysit voivat olla tärkeä perusta henkilöstöammattilaisten tehtävälle liikkeenjohdon tukemisessa. Yksipuolisesti ja kapea-alaisesti käytettyinä niihin liittyy kuitenkin riskejä, jotka on mielestäni otettava huomioon.

Liikkeenjohtaminen perustuu nykyisin vahvasti numeroilla johtamiseen. Strategiat puetaan mittaritietoihin ja organisaatioyksiköille ja henkilöille asetettuihin tavoitteisiin. Kehittämispäätökset tehdään investointeihin sijoitetun pääoman tuoton ja takaisinmaksuajan perusteella. Mittarien ja taloudellisten analyysien avulla pyritään monimutkainen ympäristö saamaan hallittavaksi ja ohjaamaan huomio siihen, mikä on tärkeää. Taustalla vallitsee käsitys ”mitä ei voi mitata, sitä ei voi johtaa”.

Tässä suhteessa esimerkiksi talous- ja markkinointitoiminnot nähdäänkin jonkinlaisina esikuvina henkilöstöjohtamiselle (esim. Schramm). Näillä alueilla on totuttu numeerisiin analyyseihin päätöksenteossa. Niiden voi väittääkin saavuttaneen vahvemman aseman liiketaloudellisessa päätöksenteossa. Tulisiko henkilöstöjohtamisen mukautua sellaiseen numeroilla johtamisen malliin, jossa ainoana luotettavana päätöksenteon perusteena olevana tietona pidetään numeroita ja henkilöstökysymyksiä tarkastellaan sijoitetun pääoman tuottona?

Henkilöstökysymyksissä esimerkiksi sijoitetun pääoman tuotto on usein vaikea laskea. Tällaisten investointilaskelmien laatiminen vie paljon aikaa, mutta tarjoaa varsin suppean näkökulman tarkasteltavaan kysymykseen. Taloudellisen vaikutuksen arviointi vaatii tulevaisuuteen liittyviä oletuksia. Näin tuotettu yksinkertainen luku ei ole erityisen luotettava, eikä se avaa päätöksenteossa tarvittavaa ymmärrystä vaikutuksista.

Levenson esittää päätöksenteon tueksi analyyttistä lähestymistapaa, jossa keskitytään toimenpiteiden vaikutuksiin. Analyysin kannalta on tärkeää pystyä hahmottamaan ja perustelemaan oleelliset päätöksentekoon liittyvät syysuhteet. Meidän tulee pystyä kuvaamaan, miten esimerkiksi ihmisten taidot ja motivaatio-tekijät sekä työyhteisön toimivuus ja johtaminen ovat yhteydessä liiketoiminnan prosessien tuottavuuteen tai asiakastytyväisyyteen ja edelleen miten näemme HR-toimenpiteillä saatavan aikaan vaikutuksia. Itse asiassa mietintä ja keskustelu yrityksessä vallitsevista henkilöstön ja liiketoiminnan muiden osa-alueiden ja tavoitteiden syysuhteista ilman numeerista laskentaa voi olla hyvinkin arvokasta. Jos henkilöstöjohtodolla ja muulla liiketoiminnan johdolla on yhdenmukainen käsitys siitä, mikä yritystä ”todella pyörittää”, ollaan jo pitkällä. Lähestymistapoja kuvata ja keskustella näistä syysuhteista on monenlaisia. Hyvää perusta on olemassa esimerkiksi systeemiajattelussa, jonka puolesta mm. organisaatiotutkija Peter Senge on liputtanut (Senge, 1990)². Myös Levensonin päätöksentekoon liittyvien vaikutusten kuvaus perustuu systeemiajattelun soveltamiseen.

Numeerinen analyysi ja tulosten pukeminen taloudelliseen muotoon voi monissa tilanteissa olla hyödyllistä. Mutta sen ei pitäisi olla ainoa tapa tuottaa tietoa päätöksentekoon. Puhdas taloudellinen ja tilastollinen näkökulma analyysien pohjana voi johtaa vahingollisiin seurauksiin, joissa ihmisiä ei nähdä yksilöinä vaan käsitellään yleistettynä joukkona.

² Peter Sengen ”The Fifth Discipline – The Art & Practice of Learning The Organization” sisältää erittäin havainnollisen kuvauksen systeemiajattelusta ja syysuhteiden tarkastelusta.

Henkilöstökysymyksiin ja niiden liiketoiminnallisiin yhteyksiin ja vaikutuksiin liittyvää analyysiä voidaan tehdä muullakin tavalla. Usein laadulliset lähestymistavat ovat sopivia yhteyksien ymmärtämiseen. Tieto ei ole välttämättä numeerista, mutta se voi olla huomattavasti syvemmin kysymykseen pureutuvaa kuin numeerinen data. Parhaimmillaan erilaiset lähestymistavat täydentävät toisiaan.

Esimerkki määrällisten ja laadullisten lähestymistapojen hyödyntämisestä päätöksenteossa.

Eräissä valtion virastossa henkilöstön työtyytyväisyyskysely oli osoittanut useita vuosia, että naiset ovat selvästi tyytymättömämpiä kuin miehet. Ero ilmeni tyytyväisyydessä niin johtamiseen, palkkaukseen kuin työyhteisön toimivuuteen. Erityisen suuri ero oli sukupuolten välisen tasa-arvon toteutumisessa. Johto näki tärkeänä, että tilanne korjataan. Mutta mitään keinoja ei ollut, koska ei ollut selkeää käsitystä, mistä erot johtuvat. Varsinkin miespuolisten työntekijöiden tuntui olevan vaikea ymmärtää koko asiaa, koska varsinaista syrjintää sukupuolisesta häirinnästä puhumattakaan ei ollut osoitettu.

Numeerisen analyysin avulla päästiin vain pintatietoon. Sen avulla pystyttiin oikeastaan rajaamaan tilanne. Ilmiö ei ole yleinen ongelma valtionhallinnossa vaan se koski erityisesti tätä virastoa. Tarvittiin syvempää lähestymistapaa. Muodostettiin kokemusryhmät, jossa miehet ja naiset keskustelivat näkemyksistään arjen työskentelystä ja johtamisesta. Osoittautui, että taustalla vaikutti vuosikymmenten kuluessa muodostunut viraston toimialalle ominainen ”jätkäkulttuuri”, joka vaikutti edelleen. Tämä näkyi mm siinä, mitä arvostetaan, miten asioita puhutaan ja millaisia rooleja miehillä ja naisilla eri tilanteissa on.

Päätöksenteossa tarvittavaa tietoa olivat itse asiassa tarinat, joita miehet ja naiset kertoivat. Nämä kokemukset tuotiin näkyväksi virastossa työskenteleville. Lisäksi yksiköiden kokouksissa ja kehityskeskusteluissa otettiin tasa-arvokysymykset puheeksi. Vaikka monet kokivat toimenpiteet ylilyönneiksi, vaikutuksia näytti syntyvän. Seuraava työtyytyväisyystutkimus osoitti selkeää parannusta naisten työtyytyväisyydessä ja eron kapenemista. Asiaan puuttuminen oli periaatteellinen kysymys. Työtyytyväisyyden nähtiin edistävän myös naispuolisen henkilöstön pysymistä viraston palveluksessa ja vaikuttavan työn tuottavuuteen.³

Henkilöstöammattilaiset joutuvat punnitsemaan myös eettisiä näkökulmia. Analyysi voi olla tehokas vaikutustapa varsinkin, jos yrityksessä on vahva usko numeroilla johtamiseen. Mutta numeroilla voidaan hakea myös oikeutusta päätöksiin. Jos jokin toimenpide koetaan tarpeelliseksi ja päätöksentekokäytäntö vaatii taloudellisten perusteiden esittämistä, analyysijä voidaan tehdä tarkoitushakuisesti. Tällöin esitetään numeerisia hyötyjä, joiden perusteet ja taustaolettamukset ovat kevyitä.

Kysymys on pitkälti perustana olevasta arvopohjasta. Henkilöstöanalyysit voivat antaa mahdollisuuksia ihmisten ottamiseen huomioon vastuullisesti kestävältä pohjalta, jos niiden avulla voidaan punnita ja ennakoita epäedullisia vaikutuksia, joita suppeampi taloudellinen analyysi ei tavoita.

Kuinka kehittää henkilöstöanalysointia

Edellä kuva 1 esitti seinää, joka usein rajoittaa henkilöstöammattilaisten osallistumista liikkeenjohdon päätöksentekoon. Kuinka sitten voisi edetä tämän seinän taakse analyyttiseen vaikutusten tarkasteluun?

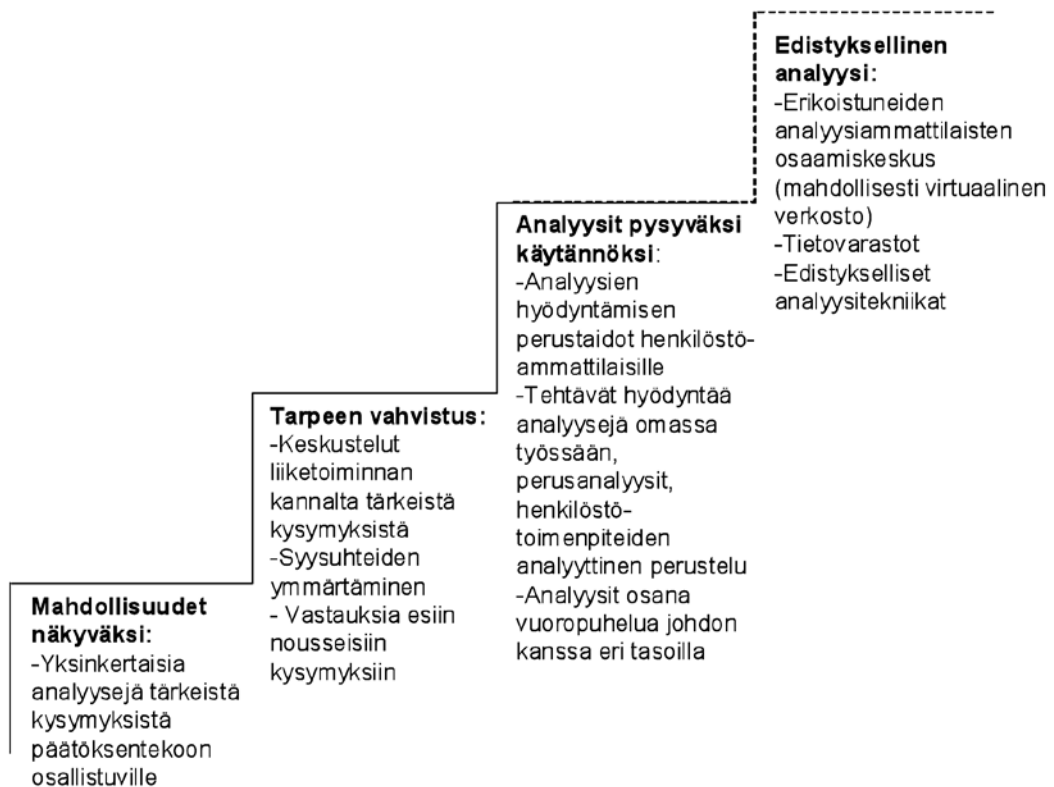
Valmiudet henkilöstöanalyysien hyödyntämiseen vaihtelevat yrityksissä todennäköisesti huomattavasti. Johdon ja muiden päätöksentekoon osallistuvien ihmisten käsitykset henkilöstöjohtamisesta vaihtelevat jopa yrityksen sisällä. Päätöksenteon tavat ja vuoropuhelun käytännöt eroavat yrityksissä. Samoin käsitys

³ Tarkempi kuvaus tästä esimerkistä organisaatiokulttuurin tutkimuksen näkökulmasta on nähtävissä Terttu Niemelän artikkelissa Konsultti organisaation syväkulttuurin tulkkinä kirjassa Näkyväänkätkeytynyt (toim. Karjalainen ja Totro) Metanoia instituutti 2008

siitä, minkälaiseen tietoon päätösten tulee perustua, on ihmisillä ja eri yrityksissä erilainen. Harvassa organisaatiossa ollaan kuitenkin tilanteessa, jossa yritysjohto on valmis panostamaan suoralta kädeltä henkilöstöanalyysien osaamiskeskukseen ja tietovarastoihin, jos se ylipäänsä on lopulta tarpeenkaan.

Pienten askelten tie voi olla hyvä lähestymistapa. Kuva 2 esittää karkeaa vaiheittaista etenemisen mallia. Etenemisen vauhti voi olla erilainen ja eteneminen ”edistykselliseen” vaiheeseen voi olla tarpeetonta suuresa osassa organisaatioita.

Kuva 2: Vaiheittainen eteneminen henkilöstöanalyysien hyödyntämiseksi liikkeenjohdon päätöksenteossa



Ensimmäisenä askeleena on tuoda mahdollisuudet näkyviksi ja herättää kiinnostus. Hyvin usein johdolla eikä edes henkilöstöammattilaisilla ole odotuksia, joihin henkilöstöanalyyseillä voisi vastata. Yksinkertaiset henkilöstön vaikutuksia kuvaavat tunnusluvut, kuten vaihtuvuuden kustannus, voivat olla hyviä lähtökoh-
tia (Bodreau & Ramstadt, 2006).

Toisena vaiheena voidaan nähdä tarpeiden vahvistus. Kun aletaan ymmärtää mahdollisuuksia, voidaan ruveta käymään keskustelua, mitä kysymyksiä olisi syytä paremmin ymmärtää. Ja mitkä ovat taustalla vaikuttavat syysuhteet. Tämä keskustelu voi olla ainakin aluksi hyvin laadullista ilman, että syysuhteita edes pyritään pukemaan numeeriseen muotoon. Henkilöstötoimenpiteisiin liittyviä päätöksiä ruvetaan punnitsemaan ja perustelevaan entistä analyyttisemmin.

Kolmantena vaiheena vahvistetaan henkilöstöammattilaisten valmiuksia ja varmistetaan, että liiketoiminnan kumppaneilla on ainakin riittävät keskeiset perustaidot. Vuoropuhelussa johdon kanssa hyödynnetään entistä enemmän analyysitietoa. Henkilöstöammattilaisten tulee esittää omassa toimenpide-ehdotuksissaan vaikutuksiin liittyvät perustelut.

Neljänteen, edistyksellisten analyysien vaiheeseen etenemiseen voi mennä aikaa eikä siihen välttämättä kannata edes edetä. Oman vahvan osaamisen rakentaminen voi olla realistista lähinnä suurille organisaatioille, joilla on säännöllinen henkilöstöanalyysien tarve. Pienemmät organisaatiot voivat täyttää vaativat tarpeensa tilaustyönä. Täysin ulkoisiin hoteisiin analyysiä voi tuskin jättää, koska oman liiketoiminnan ja toimintaympäristön ymmärtäminen on välttämätöntä.

Yhteenveto

Henkilöstöanalyysien käyttäminen liikkeenjohdossa perustuu ymmärryksen liiketoiminnasta kokonaisuutena. On osattava asettaa oikeita kysymyksiä ja hakea merkityksellisiä vastauksia. On ymmärrettävä päätösten vaikutuksia laajakantoisesti. Parhaimmillaan analyysejä hyödyntävä henkilöstöjohtaminen yhdistää erilaisia lähestymistapoja – niin numeerista analyysiä kuin laadullista tarkastelua. Se pohjautuu hyvään teorioiden ymmärtämiseen, mutta myös käytännön kokemukseen. Se perustuu yhteistyöhön organisaation eri toimintojen välillä.

Henkilöstöanalyysien tekeminen vaatii vastuullisuutta. Hätäisellä, liian yksinkertaistavalla ja inhimillisen näkökulman unohtavalla analyysillä voidaan tehdä päätöksiä, joilla on ei-toivottuja seurauksia ja jotka kohtelevat ihmisiä epäoikeudenmukaisesti.

Miten analyysit nähdään yrityksessä, jolle on jo muodostunut kokemusta henkilöstöanalyyseistä? Pankinjohtaja Juha Harsu Helsingin OP:sta toteaa, että johtaminen on ja tulee olemaan Helsingin OP:ssa ihmiskeskeistä. Henkilöstöanalyysillä voidaan auttaa tässä päämäärässä.

Henkilöstöjohtamisessa numerot ovatkin hyvä renki mutta huono isäntä.

Lähteet ja aiheesta enemmän:

Barrette, Jamie; "Achieving Human Capital Management: Building the Workforce Analytics Infrastructure", DM Review, April 2004

Becker, Brian E, Huselid, Mark A & Ulrich Dave; "HR Scorecard – Linking people, strategy and performance", Harvard Business School Press, 2001

Boudreau John & Ramstad Peter; "Talentship and HR Measurement and Analysis: From ROI to Strategic Organizational Change"; Human Resource Planning, 2006; 29.1

Roberts, Bill; "Data Driven Human Capital Decisions – Today's human resource information systems make it easier to manage by numbers"; HR Magazine; March 2007

Levenson, Alec; "Harnessing the power of HR analytics"; Strategic HR Review, Vol 4; issue 3 March/April 2005

Niemelä, Terttu, "Konsultti organisaation syväkulttuurin tulkkina" kirjassa "Näkyväänkätkeytynyt" (toim. Karjalainen ja Totro) Metanoia instituutti 2008

Schramm, Jennifer; "HR Technology Competencies: New Roles for HR Professionals", SHRM Research Quarterly, 1; 2006

Senge, Peter M; "The Fifth Discipline – The Art & Practice of Learning The Organization", Double Day, New York, 1990