

Henkilöstöanalytiikan hyödyntämismahdollisuudet työhyvinvoinnin johtamisessa

Tapaustutkimus Puolustusvoimat, Maavoimat

Asiantuntijaorganisaation liiketoimintaosaamisen maisteriohjelma
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Anni Nummela

Ohjaaja:
KTT Essi Saru

27.5.2022

Turku

Turun yliopiston laatujajestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä: Anni Nummela

Otsikko: Henkilöstöanalytiikan hyödyntämismahdollisuudet työhyvinvoinnin johtamisessa

Ohjaaja: KTT Essi Saru

Sivumäärä: 79 sivua + liitteet 2 sivua

Päivämäärä: 27.5.2022

Tiivistelmä

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää henkilöstöanalytiikan hyödyntämismahdollisuuksia työhyvinvoinnin johtamisessa. Kohdeorganisaationa on Puolustusvoimat. Tutkimuksessa selvitetään, mitä mahdollisuuksia henkilöstöanalytiikka tarjoaa työhyvinvoinnin johtamiseen Puolustusvoimissa. Tutkimuksen tulokset perustuvat Puolustusvoimien kykyyn ja tarpeeseen tehdä henkilöstöanalytiikkaa.

Työkykyinen ja osaava henkilöstö on yksi organisaation arvokkaimmista resursseista. Henkilöstö on monella tavalla myös Puolustusvoimien tärkeimpiä voimavaroja. Puolustusvoimat kouluttaa itse sotilaansa ja koulutus on suunnitelmallista, pitkäkestoista ja vaatii organisaatiolta paljon resursseja. Esimerkiksi upseerien valmistuminen vakituiseen virkaan kestää nykyisin 10 vuotta. Näin ollen työhyvinvointi ja hyvinvoiva henkilöstö on tärkeä osa Puolustusvoimien henkilöstöstrategiaa. Työhyvinvointiin panostamisen nähdään usein olevan hankalaa, koska panostusten syy-seuraussuhteita on vaikea todentaa. Tähän ongelmaan tulevaisuuden ratkaisu voi olla henkilöstöanalytiikka. Tutkimuskirjallisuuden perusteella henkilöstöanalytiikka mahdollistaa paremman työhyvinvoinnin johtamisen. Sen avulla voidaan parhaimmillaan selvittää syitä, ennustaa tulevaa ja johtaa työhyvinvointia tiedon tukemana. Henkilöstöanalytiikkaa pidetään yleisesti yhtenä lähitulevaisuuden keskeisenä keinona parantaa työelämään liittyvää päätöksentekoa ja työntekijöiden työhyvinvointia.

Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen. Tutkimuksen aineisto on kerätty haastattelemalla henkilöstöä organisaation eri tasoilta. Aineiston analysoinnissa on käytetty teoriaohjaavaa sisällyönanalyysiä.

Tutkimuksen perusteella ensimmäinen askel henkilöstöanalytiikan käyttöönottoon Puolustusvoimissa on työhyvinvoinnin johtamisen kokonaisuuden ja johtamisen strategisuuden kehittäminen, strategisen työhyvinvoinnin jalkauttaminen koko organisaatioon sekä keskeisten mittareiden ja hälytysrajojen luominen. Työhyvinvoinnin johtaminen on strategista, kun se nähdään merkityksellisenä tuloksellisuuden, tuottavuuden ja liiketoiminnan kannalta. Strategian ollessa kunnossa seuraava askel on tunnistaa tarve, mihin henkilöstöanalytiikkaa halutaan käyttää. Tutkimustulosten mukaan esimiestoiminta on työhyvinvointiin eniten vaikuttava yksittäinen tekijä. Tulosten perusteella potentiaalisia käyttökohteita on muun muassa esimiestyön kehittäminen työn tuottavuuden lisäämiseksi tai jaksamisen tunnistaminen sairauspoissaolojen vähentämiseksi. Puolustusvoimien organisaation erityispiirteiden vuoksi luotettavien tulosten saaminen vaatii oman henkilöstöanalytiikan soveltamista.

Avainsanat: Henkilöstöanalytiikka, työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen

SISÄLLYS

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimuksen taustaa	7
1.2	Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaus	9
2	Työhyvinvointi ja sen johtaminen	13
2.1	Työhyvinvoinnin määrittely	13
2.2	Työhyvinvoinnin johtaminen	14
2.3	Työhyvinvoinnin mittaaminen ja kehittäminen	16
2.4	Työhyvinvoinnin kokonaisuus Puolustusvoimissa	17
2.5	Yhteenveto työhyvinvoinnin kokonaisuudesta	21
3	Henkilöstöanalytiikka työhyvinvoinnin johtamisessa	23
3.1	Henkilöstöanalytiikan määrittely	23
3.2	Henkilöstöanalytiikan osa-alueet	25
3.3	Henkilöstöanalytiikan mahdollisuudet ja haasteet	26
3.4	Esimerkkejä henkilöstöanalytiikan käytöstä työhyvinvoinnin johtamisessa	30
3.5	Henkilöstöanalytiikan vaiheet työhyvinvoinnin johtamisessa	31
3.6	Yhteenveto	33
4	Tutkimuksen toteutus	35
4.1	Puolustusvoimien organisaation työhyvinvointiin vaikuttavat erityispiirteet	35
4.2	Laadullinen tutkimusote	36
4.3	Aineiston kerääminen	37
4.4	Aineiston käsittely ja analysointi	41
5	Tutkimuksen tulokset	44
5.1	Työhyvinvointi ja sen johtaminen Puolustusvoimissa	44
5.1.1	Työhyvinvoinnin käsite	44
5.1.2	Työhyvinvoinnin johtaminen	46
5.2	Aineistosta esiin nousseet työhyvinvoinnin haasteet	54

5.3 Organisaation valmius käyttää hyväksi analytiikkaa	59
5.4 Ajatuksia henkilöstöanalytiikan mahdollisuuksista työhyvinvoinnin johtamisessa	65
6 Johtopäätökset	69
6.1 Henkilöstöanalytiikan hyödyntämismahdollisuudet työhyvinvoinnin johtamisessa Puolustusvoimissa	69
6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	74
6.3 Jatkotutkimusaiheita	78
Lähteet	80
Liitteet	85
Liite 1. Teemahaastattelurungot	85
KUVIOT	
Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys	11
Kuvio 2. Luonnos Puolustusvoimien työhyvinvoinnin viitekehyksestä	18
Kuvio 3. Näkemykseni työhyvinvoinnin johtamisen kokonaisuudesta Puolustusvoimissa	21
Kuvio 4. Henkilöstöanalytiikan tasot	26
Kuvio 5. Haastateltavien jaottelu	38
TAULUKOT	
Taulukko 1. Esimerkki teoriaohjaavan analyysin avulla tehdystä luokittelusta	42

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen taustaa

Tämä tutkimus selvittää henkilöstöanalytiikan hyödyntämismahdollisuuksia työhyvinvoinnin johtamisessa Puolustusvoimissa. Valitsin aiheen, koska esimiehenä toimiessani koin työhyvinvoinnin johtamisen epämääräisenä ja kaipasin konkreettista tietoa alaisteni työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Kokemukseni mukaan hyvinvoiva henkilöstö on hyvän tulokset perusta, joten työhyvinvoinnin ymmärtämisen on minulle tärkeää. Työkykyinen ja osaava henkilöstö onkin yksi organisaation arvokkaimmista resursseista. Tämä tulee esiin muun muassa Puolustusvoimien henkilöstöstrategiasta, jossa on Puolustusvoimien edellisen komentajan toteamus: ”Puolustusvoimien palkattu henkilöstö luo rauhan aikana puolustusjärjestelmämme selkärangan” (PVHESTRA 2015, 5). Kilpailu osaavista työntekijöistä on yritysten välillä kovaa. Työhyvinvoinnista on organisaatioille tullut osaajia houkutteleva kilpailuvaltti, koska sen on huomattu tuovan lisäarvoa liiketoiminnalle. Työhyvinvointiin panostaminen on ollut trendi jo viimeiset vuodet, mutta COVID-19 nostaa työhyvinvoinnin merkityksen uuteen ulottuvuuteen. COVID-19 on mullistunut työn tekemisen ja työhyvinvoinnin osa-alueita koetellaan nyt uudella tavalla.

Työhyvinvoinnin ohella toinen henkilöstöjohtamiseen liittyvä trendikäs aihe on henkilöstöanalytiikka. Henkilöstöanalytiikalla tarkoitetaan datan ja analytiikan suunnitelmallista käyttöä henkilöstöön liittyvän päätöksen teon tukena, joka parantaa organisaation toimintaa (Van den Heuvel & Bondarouk 2017; Fernandez & Gallardo-Gallardo 2020). Analytiikan on kuvailtu olevan jopa tulevaisuuden henkilöstöjohtamisen ”game-changer”. (Fitz-enz 2009, 1; Fernandez & Gallardo-Gallardo 2020.) Tutkijoiden lisäksi henkilöstöanalytiikasta ovat kiinnostuneet myös yritykset. Jo viisi vuotta sitten tutkimusten mukaan 75 % yrityksistä uskoi henkilöstöanalytiikan vaikuttavan positiivisesti organisaation toimintaan (Minbaeva 2018, 701). Yleensä syy uusien toimintatapojen epäilemiseen on se seikka, että asiaa ei tunneta kunnolla tai sitten ei muuten ymmärretä sen toimintaa. Johtamisen tutkijoiden (Sousa 2018; Van den Heuvel & Bondarouk 2017) mukaan analytiikan käyttömahdollisuuksien tutkiminen on kannattavaa ja se on samalla panostamista myös henkilöstöön ja tulevaisuuteen.

Hyvällä työhyvinvoinnilla ja henkilöstöanalytiikalla tavoitellaan parempaa johtamista. Henkilöstö on monella tavalla yksi Puolustusvoimien tärkeimmistä resursseista, kuten

Puolustusvoimien johto usein tuo esiin. Puolustusvoimat kouluttaa itse sotilaansa. Koulutus on suunnitelmallista, pitkäkestoista ja vaatii organisaatiolta paljon resursseja. Upseerien valmistuminen vakituisen virkaan ja aliupseerien yleistaso pätevyyden saavuttaminen kestää nykyisin noin kymmenen vuotta. Useita vuosia koulutettu sotilas on Puolustusvoimille erityisen tärkeä ja jokaisen lähteneen sotilaan korvaaminen uudella on pitkä ja kallis prosessi, koska valmista upseeria tai aliupseeria ei löydy työmarkkinoilta.

Työhyvinvointiin panostamisen nähdään usein olevan hankalaa, koska panostusten syy-seuraussuhteita on vaikea todentaa. Tähän ongelmaan tulevaisuuden ratkaisu voi olla henkilöstöanalytiikka. Onnistuneessa projektissa henkilöstöanalytiikan hyödyntäminen mahdollistaa paremman työhyvinvoinnin johtamisen ja sen avulla voidaan parhaimmillaan selvittää syitä, ennustaa tulevaa ja johtaa työhyvinvointia tiedon tukemana. Henkilöstöanalytiikkaa pidetään yleisesti yhtenä lähitulevaisuuden keskeisenä keinona parantaa työelämään liittyvää päätöksentekoa ja työntekijöiden työhyvinvointia (Fitz-enz 2009; Marler & Boudreau 2017).

Puolustusvoimissa työhyvinvoinnin johtamista on tutkittu vähän (Matilainen 2019, 22; Saarela 2020, 10). Tutkimukset ovat keskittyneet pääsääntöisesti perusyksiköihin tai laivapalvelukseen sekä joustavien työmuotojen vaikutuksiin. Työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen on haasteellista, varsinkin Puolustusvoimien kaltaisessa organisaatiossa, jossa on useita toisistaan poikkeavia henkilöstöryhmiä. Lisäksi toimintaympäristö voi olla hyvin erilainen riippuen työyksiköstä. Perusteluita työhyvinvoinnin johtamisen tutkimuksen tarpeelle on monia, joista keskeisimpiä ovat ajankohtaiset työhyvinvointiin liittyvät haasteet, kuten työuupumus ja jaksaminen (Särestöniemi 2022) ja nopeasti muuttuvan toimintaympäristön (Virtanen ym. 2015) vaikutukset työhyvinvointiin.

Työhyvinvoinnin asiat ovat ajankohtaisia Puolustusvoimissa. Esimerkiksi upseerien työuupumus on ollut esillä Puolustusvoimissa viimeisen parin vuoden aikana. Upseeriliiton vuonna 2019 tekemän kyselyn mukaan noin 50 % upseereista koki tai oli kokenut työuupumusta, noin 80 % oli havainnut työympäristössään työuupumusta ja 65 % oli sitä mieltä, että heillä ei ole mahdollisuutta palautua riittävästi sotaharjoituksen jälkeen (Soppi 202, 31). Aiemman tutkimuksen perusteella henkilöstöanalytiikalla voidaan tunnistaa muun muassa syy-seuraussuhteita ja niiden perusteella saada ennakoiva signaali esimerkiksi potentiaalisista työuupumukseen sairastuvista henkilöistä. Työmäärä ei tule todennäköisesti tässä turvallisuuspoliittisessa tilanteessa lähivuosina vähenemään, joten

analytiikan mahdollisuutta työuupumuksen ennakoinnissa voitaisiin käyttää enemmän hyväksi.

Puolustusvoimat kerää jatkuvasti henkilöstään paljon tietoa alkaen varusmiespalveluksen aikaisista terveystiedoista vuosittaisiin fyysisen kunnon testituloksiin. Työhyvinvoinnin johtamiseen tarvittava data on todennäköisesti jo olemassa. Tällä hetkellä tietoa käytetään kuitenkin pääasiassa vain henkilöstöraportoinnin tekemiseen, kun henkilöstötilinpäätöksessä kerrotaan henkilöstön nykytilanne henkilöstötilinpäätöksessä. Edistyneempi henkilöstöanalytiikka, kuten syy-seuraus- tai ennakoiva analytiikka räätälöidään organisaatioon sopivaksi (Sousa 2018, 257–258).

Puolustusvoimat erottaa muista organisaatioista selkeästi ainakin sen perustehtävä, henkilöstörakenne, henkilöstön pitkäaikaisuus ja sotilasarvoihin perustuva hierarkkisuus. Erilaisuudesta johtuen henkilöstöanalytiikan käyttö Puolustusvoimissa tarvitsee omaa tutkimusta. Jos henkilöstöä voidaan johtaa paremmin tiedon avulla, koen henkilöstöanalytiikkaan perustuvan tiedolla johtamisen hyvin potentiaalisena työkaluna henkilöstöstä riippuvaiselle organisaatiolle. Lisäksi teknologian nopea kehitys mahdollistaa todennäköisesti entistä paremman analytiikan tekemisen lähivuosina. Myös Puolustusvoimissa on panostettu analytiikkaan rekrytoimalla ammattilaisia ja tekemällä analytiikkaan ja automatisointiin liittyviä kehitys- ja ylläpitopalveluita Palvelukeskuksella. Näin ollen henkilöstöanalytiikan hyödyntämismahdollisuuksia kannattaa ainakin kartoittaa. Onnistuessaan tämä tutkimus voi antaa projekti-ideoita henkilöstöanalytiikan kokeilemiseksi Palvelukeskuksella.

1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaus

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää henkilöstöanalytiikan hyödyntämismahdollisuuksia työhyvinvoinnin johtamisessa. Kohdeorganisaationa on Puolustusvoimat. Tutkimuksessa selvitetään, miten työhyvinvointia johdetaan Puolustusvoimissa sekä mitä mahdollisuuksia henkilöstöanalytiikka antaa työhyvinvoinnin johtamiseen.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

- Miten henkilöstöanalytiikkaa voidaan hyödyntää työhyvinvoinnin johtamisessa Puolustusvoimissa?

Tutkimuksen ollessa luonteeltaan kartoittava, päätutkimuskysymys antaa mahdollisuuden tarkastella ilmiötä kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksen alatutkimuskysymykset, jotka mahdollistavat vastaamisen päätutkimuskysymykseen ovat:

- Miten työhyvinvointia johdetaan Puolustusvoimissa?
- Mitkä ovat työhyvinvoinnin johtamisen tietotarpeet?
- Mikä on Puolustusvoimien kyky hyödyntää henkilöstöanalytiikkaa työhyvinvoinnin johtamisen tukena?

Aikaisempien tutkimuksien (esim. Mamia 2009) perusteella työhyvinvoinnin ja sen johtamisen tutkiminen edellyttää yhteistä käsitystä siitä, miten työhyvinvointi ymmärretään organisaatiossa, mitä osa-alueita siihen kuuluu ja miten sitä mitataan. Tämän vuoksi koen tärkeäksi selvittää organisaation normien mukainen näkemys työhyvinvoinnin johtamisesta sekä selvittää haastattelujen kautta työhyvinvoinnin johtamiseen osallistuvien tahojen näkemykset käytännön toteutuksesta.

Toinen alatutkimuskysymys paneutuu organisaation näkemyksiin työhyvinvoinnin johtamisen osalta tarvittavasta tiedosta. Analytiikan hyödyntämismahdollisuudet henkilöstöjohtamisen tukena perustuvat siihen, että on tunnistettu ongelma, joka halutaan analytiikan avulla ratkaista (Levenson 2018, 698).

Kolmas alatutkimuskysymys selvittää Puolustusvoimien edellytyksiä hyödyntää henkilöstöanalytiikkaa, koska on tärkeää ymmärtää käytössä olevat resurssit ja kyky käyttää niitä. Toisaalta on myös tärkeää ymmärtää niitä asioita, joita tulisi kehittää, joita analytiikan käyttö on mahdollistamiseksi tulevaisuudessa.

Alla olevassa viitekehyksessä on kuvattu tutkimuksen kokonaisuus. Henkilöstöanalytiikasta saatava hyöty perustuu ymmärrykseen siitä, mitä sen avulla halutaan saavuttaa. Tämän vuoksi haastatteluiden avulla kartoitetaan ne työhyvinvoinnin tietotarpeet, joihin kaivataan tietoa työhyvinvoinnin johtamisen tueksi. Kuviossa 1 tätä kuvataan sanalla ”tarve”. Tarpeen lisäksi haastatteluilla kartoitetaan Puolustusvoimien kykyä henkilöstöanalytiikan tekemiseen. Henkilöstöanalytiikka voidaan jakaa kulttuuriseen, strategiseen ja tekniseen kykyyn (Saramies, Törnroos 2021, 59), jotka esittelen tarkemmin luvussa kolme. Tässä työssä keskitytään johtamiseen liittyviin kyvykkyyksiin, joten työstä on rajattu pois tekniseen kyvykkyyteen liittyvät asiat. Tämä

kuvataan viitekehyksessä sanalla ”kyky”. Tarpeen ja kyvyn kartoittamisen perusteella tehdään johtopäätöksiä siitä, miten henkilöstöanalytiikkaa voitaisiin hyödyntää Puolustusvoimien työhyvinvoinnin johtamisessa. Tätä sisältöä tarkoittaa viitekehysten ”mahdollisuudet”.



Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys

Viitekehyksessä kuvatun kolmion sivuilla on tutkimuksen teoreettiset näkökulmat henkilöstöanalytiikka ja työhyvinvoinnin johtaminen. Nämä kaksi teoreettista näkökulmaa tukevat teoriaohjaavaa aineistonanalyysiä.

Puolustusvoimien rauhanajan organisaatio koostuu pääesikunnasta ja sen alaisista laitoksista, maavoimista, merivoimista, ilmavoimista sekä maanpuolustuskorkeakoulusta. Jokaisella puolustushaaralla on omat tehtävänsä ja ominaispiirteensä. Tämä tutkimus rajataan suurimpaan puolustushaaraan eli maavoimiin. Maavoimien sisällä tutkimus on rajattu joukko-osastoihin eli hallintoyksiköihin, joiden ydintehtävä on valmiuden ylläpito sekä varusmiesten ja reserviläisten koulutus. Rajaaminen pelkästään maavoimien varusmies- ja reserviläiskoulutusta antaviin hallintoyksiköihin perustuu Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätökseen, jossa todetaan erilaisten hallintoyksiköiden välisten erojen voivan olla henkilöstön osalta suuria. Tutkimuksen kohderyhmässä työskentelee noin 3700 palkattuun henkilöstöön kuuluvaa sotilasta tai siviiliä. Maavoimien tehtävänä on maa-alueen puolustaminen, muiden viranomaisten tukeminen, kansainvälisen avun antaminen ja vastaanottaminen sekä osallistuminen kansainväliseen kriisinhallintaan. (Maavoimat: Tietoa meistä.)

Työhyvinvoinnin osalta teoria painottuu työhyvinvoinnin johtamiseen ja sen strategisuuuteen, sillä henkilöstöanalytiikka on nimenomaan työkalu johtamisen tueksi. Strategisessa työhyvinvoinnissa henkilöstön hyvinvointia tarkastellaan niistä lähtökohdista, joilla on merkitystä organisaation tuloksen kannalta. Kun analytiikan lähtökohdana ei voi olla organisaation luonteesta johtuen liiketoiminnan kehitys, voidaan sillä kuitenkin hakea ratkaisua esimerkiksi työkykyyn tai työn tehokkuuteen ja laatuun vaikuttaviin tekijöihin. Kun tarkastellaan työhyvinvoinnin johtamista, on tärkeää nähdä työhyvinvointi kokonaisvaltaisena ilmiönä (Virolainen 2012, 105). Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa työhyvinvoinnin näkökulmana on kokonaisvaltainen työhyvinvointikäsitys, joka tukee myös parhaiten Puolustusvoimien omaa työhyvinvoinnin käsitystä.

2 Työhyvinvointi ja sen johtaminen

2.1 Työhyvinvoinnin määrittely

Virolainen (2012), Laine (2012), sekä Schulte ja Vainio (2010) tuovat esille, että kansainvälisten tutkimusten perusteella työhyvinvoinnin määritelmä on nykyään moninainen. Laineen (2013) mukaan työhyvinvointia ilmiönä ja siihen liittyvää metateoriaa ei ole kotimaisissa tieteellisissä artikkeleissa käsitelty 2000-luvulla, ja työhyvinvoinnin selkeä määrittely puuttuu lähes kokonaan. Mamia (2009) taas nostaa esiin työhyvinvoinnin käsitteen arkisuuden, jonka vuoksi sen sisältöä ei tarkemmin mietitä. Käsitteen moninaisuus johtuu kuitenkin useista eri asioista, kuten tieteenalojen erilaisista katsomuksista (Laine 2013, 85–92), työelämän muutoksesta (Blom & Hautaniemi 2009, 13), työhyvinvoinnin psykologisesta painotuksesta (Laine 2013, 85) sekä työhyvinvoinnin yksipuolisesta työkyvyn tarkastelusta (Schulte & Vainio 2010, 422; Virolainen 2012, 11).

Suomessa työhyvinvointikäsitteen on katsottu kehittyneen työkykykäsitteen pohjalle (Juuti 2010, 47). Työterveyslaitos tuo esiin, että työhyvinvoinnin käsite on kuitenkin kokonaisvaltaisempi kuin työkyvyn käsite (Työterveyslaitos 2012, 17). Laaja-alainen tai kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin käsitys onkin nykyään yleinen katsontakanta hyvinvointiin. Käsitteen ymmärtäminen on tärkeää, sillä se ohjaa työhyvinvoinnin johtamista. Lisäksi kehittämistä ohjaa oleellisesti se, miten työhyvinvointi ymmärretään ja mitä siihen koetaan kuuluvan.

Laine (2013, 100) on väitöskirjassaan tiivistänyt nykyisen työhyvinvoinnin käsitteen kotimaisten tieteellisten julkaisujen (1993–2013) perusteella. Johtopäätöksensä hän esittää työhyvinvoinnin käsitteeksi: ”Työhyvinvointi tarkoittaa sitä subjektiivista koettua hyvinvoinnin tilaamme, johon ovat vaikuttamassa työkykymme ja terveytemme, persoonallisuutemme ja yksilölliset reaktiotapamme, työ ja työkonteksti ja -ympäristö laajasti nähtynä sekä työpaikan ihmissuhteet ja johtaminen ja työnantajapolitiikka.” Laineen mukaan työhyvinvointi on yhteydessä muun elämän tilanteiden ja kokonaisyhyvinvoinnin kanssa. Moderni näkemys työhyvinvoinnista korostaakin työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuutta (Virolainen 2012, 11) sekä ”työn imun” positiivista merkitystä (Laine 2013). Keskeistä on ymmärtää, että käsite on laajentunut perinteisestä työkykykäsitteestä ja kielteisistä tuntemuksista, kuten työstressistä ja -uupumuksesta

koskemaan koko työelämän laatua. Työhyvinvointiin kuuluvat nykyään myös työhön liittyvät myönteiset tuntemukset kuten aiemmin mainittu työn imu (Laine 2013, 21;

Virolaisen (2012, 11–12) mukaan kokonaisvaltainen työhyvinvointi pitää sisällään fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen työhyvinvoinnin. Kaikki osa-alueet liittyvät toisiinsa, minkä vuoksi työhyvinvointia on tarkasteltava kokonaisuutena ja näin ollen työhyvinvoinnin kokemus muodostuu monen eri tekijän yhteisvaikutuksena. Laine (2013, 47) tuo esiin, että kokonaisvaltaiseen työhyvinvointitoimintaan liittyy myös riskejä. Hänen mukaansa työhyvinvoinnin toimijat (mm. työterveyshuolto, työturvallisuus) voivat etäännyä omasta ydinosaamisestaan, jos kaikki keskittyvät vain kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin. Siitä saattaa seurata myös päällekkäistä ja johtamatonta toimintaa, jossa eri tahot kilpailevat työhyvinvoinnin ”omistamisesta”. Tämä on yksi syy siihen, miksi organisaation henkilöstöosaston tai vastaavan tulisi johtaa työhyvinvointia.

2.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin johtamisen lähtökohtana on organisaation työhyvinvoinnin edistämisen ymmärtäminen investointina, jonka hyvinvoiva henkilöstö maksaa takaisin työn tuottavuudella ja innovatiivisuudella (Puttonen ym. 2016, 4). Virolainen (2012, 105) nostaa tämän lisäksi esiin myös kokonaisvaltaisen tarkastelun sekä työhyvinvoinnin nivomisen osaksi organisaation aitoa arvomaailmaa. Muita keskeisiä työhyvinvoinnin johtamisen elementtejä ovat esimiestyö, työhyvinvoinnin mittaaminen ja kehittäminen. Tärkeää on myös ymmärtää, että työhyvinvointi ei ole koskaan valmis ja että se muuttuu työhön liittyvien muuttujien ja keskinäisten vuorovaikutuksien seurauksena (Puttonen ym. 2016, 6).

Työhyvinvoinnin johtamisella tarkoitetaan tavoitteellista toimintaa, jolla pyritään edistämään työntekijöiden hyvinvointia ja jaksamista. Johtaminen on strategista, kun se nähdään merkityksellisenä tuloksellisuuden kannalta ja sillä on selkeä vaikutus tuottavuuteen ja liiketoimintaan. (Hyppänen 2010, 253.) Lisäksi organisaation näkökulmasta katsottuna, yksi työhyvinvoinnin tavoite on parantaa tehokkuutta. Työhyvinvoinnin voidaankin nähdä tasapainottelevan organisaation saamien hyötyjen ja työntekijöiden hyvinvoinnin välillä, joista etsitään jonkinlaista kultaista keskitietä.

Johtamisen näkökulmasta on keskeistä, että työhyvinvoinnille on asetettu tavoitteet, vastuut sekä resurssit ja sitä seurataan säännöllisin mittauksin organisaatio- ja yksilötasolla. Ideaalitalanteessa työhyvinvoinnin johtaminen on osa organisaation normaalia johtamistoimintaa ja sen toteutus on strategista. Aura ja Ahonen (2016, 25) ovat määritelleet strategisen hyvinvoinnin johtamisen toiminnoiksi, joilla vaikutetaan työhyvinvointiin ja joilla on merkitystä organisaation tuloksellisuuden kannalta. Heidän mukaansa strategisen työhyvinvoinnin taloudelliset hyödyt voidaan jakaa kahdenlaisiin hyötyihin. Ensinnäkin niihin asioihin, joilla voidaan lisätä työn tuottavuutta ja toiseksi niihin asioihin, joilla voidaan vähentää kustannuksia, jotka johtuvat huonosta työhyvinvoinnista. Tässä tutkimuksessa korostuu strategisen työhyvinvoinnin johtamisen merkitys. Henkilöstöanalytiikan avulla pyritään löytämään keinoja, joilla Puolustusvoimat voisivat parantaa työhyvinvointia ja samalla vaikuttaa henkilöstön tehokkuuteen, työn tuottavuuteen ja kustannustehokkuuteen.

Strategisen johtamisen lisäksi esimiestoiminnan merkitystä ei voida korostaa liikaa. Virolaisen (2012, 106) mukaan erityisesti suoranaisilla esimiehillä ja heidän johtamistyyllillään on suuri vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin. Työhyvinvoinnin johtamisessa onnistuneet esimiehet ovat kiinnostuneita työyksikön toiminnan kehittamisestä, he ovat läsnä ja sitouttavat koko henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämiseen sekä pystyvät myös vastaanottamaan palautetta omasta toiminnastaan. Hyvän johtamisen ja esimiestyön nähdäänkin olevan työhyvinvoinnin johtamisen perusta (Vesterinen 2013, 247). Työhyvinvoinnin johtamisen vastuuta ei voi kuitenkaan työntää vain esimiehille, koska ilman johdon tukea esimiesten oma työhyvinvointi voi heikentyä (Hyppänen 2010, 288). Viime kädessä organisaation johto vastaa työhyvinvoinnin johtamisesta ja toiminnan päämääristä (Virolainen 2012, 107).

Työhyvinvoinnissa on merkittävä taloudellinen hyötypotentiaali, jota organisaatioissa aliarvioidaan. Suomessa tehdyssä tutkimuksessa todettiin, että työhyvinvoinnin puutteesta aiheutuvat kustannukset olivat 3–13 prosenttia yrityksen palkkakustannuksista. Työhyvinvointiin panostavat yritykset pystyivät vähentämään palkkakustannuksia kolmanneksella. (Aura & Ahonen 2016.) Vaikka julkinen sektori ei tee taloudellista tulosta, rahalla on merkitystä ja kyse on kustannusvaikuttavuudesta sekä julkisen sektorin tehokkuudesta. Työhyvinvointi myös korreloi positiivisesti tuottavuuden kanssa.

2.3 Työhyvinvoinnin mittaaminen ja kehittäminen

Työhyvinvoinnin mittaaminen on tärkeää, jotta sitä voidaan tarkastella sekä johtaa ja kehittää tavoitteellisesti. Työhyvinvointia voidaan mitata tai kuvata usealla eri tavalla, mikä johtuu muun muassa käsitteen monitahoisuudesta ja työhyvinvoinnin tarkastelun näkökulmasta. Työhyvinvoinnin mittarit perustuvat strategiaan ja organisaation tilanteeseen. (Hyppänen 2010, 254.) Mittaamisen tarkoituksena pitäisi olla nykytilan kartoitus, kehityssuunnan selvittäminen, yleinen arviointi ja panos-tuotossuhteen arviointi. Se voi olla myös kannustamisen ja palkitsemisen apuväline. (Virolainen 2012, 112.) Mittareiden valinnassa on huomioitava, kenen tarpeisiin mittarit suunnitellaan ja mitkä niistä ovat kohderyhmälle oleellisimpia. Mittareiden hyödyllisyyttä arvioitaessa on otettava huomioon, että esimerkiksi esihenkilöille suunnatut mittarit tukevat hänen tiimiänsä kohti parempaa suoristusta, kun taas johto tarvitsee mittareita, jotka hahmottavat kokonaiskuvaa. (Saramies & Törnroos 2021, 136.)

Tyypillistä mittaamiselle on, että tunnuslukuja otetaan monista eri lähteistä, kuten esimerkiksi työilmapiirikyselyistä ja työterveyshuollosta sekä ne tallennetaan eri järjestelmiin. Säännöllisellä ja oikeanlaisella mittaamisella edesautetaan tärkeiden asioiden kehittymistä ja selkeytetään organisaation strategian keskeisiä osa-alueita. Mittarit voivat olla luonteeltaan esimerkiksi työntekijätasoa mittaavia, kuten osallistuminen työhyvinvointitoimintaan tai työhyvinvointia ennakoivia mittareita, kuten työilmapiirikyselyt ja sairaspöissaolomäärät. (Virolainen 2012, 110–113.) Manka ja Manka (2016, 215) tuovat esille, että edellä mainittujen perinteisten mittarien lisäksi voidaan käyttää tulevaisuuden riskejä ennakoivia mittareita, kuten erilaiset itsearviointit, laaja-alaiset työhyvinvointitutkimukset tai työnilosta kertovat mittarit.

Mäkikangas ja Hakonen (2017, 120) tuovat esiin artikkelissaan, että tutkimustiedon perusteella organisaatioiden tulisi tavoitella työn imua, koska se vaikuttaa eniten työn tuottavuuteen. Työn imun merkitys koetaan suuremmaksi kuin yleinen henkilöstön hyvinvointi, joka on usein organisaatioiden mittaamisen keskiössä. Työn imun uhkana ovat sen negatiiviset vaikutukset, kuten esimerkiksi liiallisesta imusta johtuva työuupumus.

Mittaamisen osalta voi olla myös ongelmallista, että johtajat huomioivat vain mitattavat numerot ilman syvällisempää pohdintaa. Tarkastelusta puuttuu usein väline, jolla nähdään numeraalisen datan taakse. Lisäksi saattaa puuttua viitekehys, jonka avulla voi

ymmärtää, mitä numeraaliset tulokset tarkoittavat ja miten niitä pitäisi tulkita. (Levanson 2018, 689.) Henkilöstöanalytiikka voisi olla yksi tapa tarkastella numeroiden takana olevaa tietoa, kuten analysoida vaikka fyysistä kuntoa, ylityö- ja muita haittatyömääriä sekä sotaharjoitusmääriä. Henkilöstöanalytiikan avulla voisi pyrkiä löytämään selitykset ja syyt siihen, miksi henkilöstöllä on ongelmia jaksamisen kanssa ja silloin osattaisiin puuttua oikeisiin asioihin. On selvää, että esimiehen on ymmärrettävä työntekijöitään, että hän pystyy johtamaan paremmin.

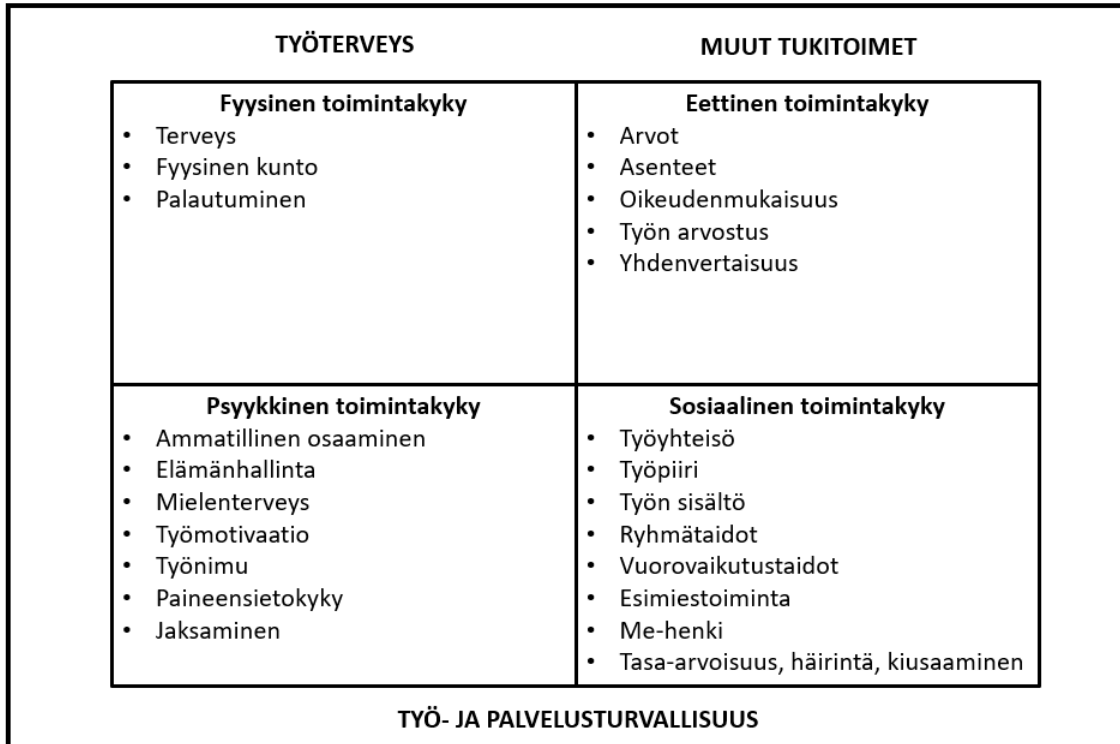
2.4 Työhyvinvoinnin kokonaisuus Puolustusvoimissa

Kohdeorganisaation ollessa johdannon perusteella omalla tavallaan uniikki, työhyvinvoinnin ymmärrystä on käsiteltävä myös Puolustusvoimien näkökulmasta. Puolustusvoimissa työhyvinvointi nähdään edellisissä alaluvuissa esitellyn Laineen määritelmän kanssa samankaltaisena kokonaisuutena, mutta sitä tarkastellaan toimintakyvyn viitekehyksessä. Puolustusvoimien työhyvinvointinormin mukaan työhyvinvointi on kokonaisuus, joka pitää sisällään työn ja sen mielekkyyden, työyhteisön toiminnan sekä terveyden ja turvallisuuden. Se on tasapainoa työn vaatimusten ja yksilön voimavarojen välillä. (Pääesikunta 2018a, 7.) Toimintakykyä korostetaan, koska hyvän toimintakyvyn nähdään olevan yksi keskeinen edellytys suoriutua sotilaan työtehtävistä. Tämän vuoksi esimerkiksi sotilaan työtehtäviin on yleensä määritetty toimintakykyvaatimuksia, jotka sotilasvirassa olevan henkilön tulee täyttää.

Toimintakyvyn lisäksi Puolustusvoimissa käytetään työhyvinvoinnin yhteydessä työkyvyn käsitettä ja varsinkin sen kokonaisvaltaista käsitystä. Yksi käytetyimmistä työkyvyn malleista Suomessa on professori Juhani Ilmarisen työkyvyn talo -malli. Mallissa työkyky rakentuu terveyden ja toimintakyvyn päälle. Se huomioi kerroksittain ammatillisen osaamisen, arvot, asenteet ja motivaation sekä itse työhön liittyvät tekijät, kuten johtamisen, työyhteisön ja työolot. Puolustusvoimien työkyky käsitys perustuu tähän Työterveyslaitoksenkin käyttämään työkykytalonäkemykseen, joka muodostaa pohjan Puolustusvoimien aktiivisen työkyvyn mallille. (Pääesikunta 2018b, 5.) Työkyvyn nähdään olevan työhyvinvoinnin perusta.

Puolustusvoimissa työhyvinvointi on jaoteltu samankaltaisesti sisältäen fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja eettisen toimintakyvyn sekä työ- ja palvelusturvallisuuden (Pääesikunta 2018a, 4). Näiden sisällöt on kuvattu alla olevassa kuviossa 2.

Puolustusvoimien työhyvinvointia ohjeistavassa normissa kuitenkin korostetaan toimintakyvyn ja työhyvinvoinnin käsitteiden eroa. Toimintakyvyllä tarkoitetaan yksilön kykyä toimia ja se liittyy pääasiassa yksilön terveyteen sekä kykyyn tehdä töitä. Työhyvinvoinnilla taas tarkoitetaan työelämän laatua, työn mielekkyyttä sekä työyhteisön toimivuutta. (Pääesikunta 2018a, 6.)



Kuvio 2. Luonnos Puolustusvoimien työhyvinvoinnin viitekehiksestä mukaillen Pääesikunta 2018a

Fyysistä, eettistä, psyykkistä ja sosiaalista toimintakykyä tuetaan kuviosta 2 ilmenevillä työterveyspalveluilla, työ- ja palvelusturvallisuudella sekä muilla tukitoiminnoilla. Muita tukitoimintoja ovat esimerkiksi liikunta-alan tarjoama tuki ja sotilaspastorien tarjoama kirkollinen tuki (Pääesikunta 2018a, 15).

Työhyvinvointinormi määrittää vastuut työnantajalle, hallintoyksilölle, esimiehelle ja työntekijälle. Työnantaja vastaa työoikeuden lakeihin perustuen työympäristön turvallisuudesta ja terveellisyydestä, töiden organisoinnista sekä työntekijöiden yhdenvertaisuudesta ja oikeudenmukaisesta kohtelusta. Hallintoyksikkö tukee monipuolisesti henkilöstön toimintakykyä ja työyhteisöjen toimintaa tavoitteenaan parantaa organisaation tuottavuutta, henkilöstön jaksamista, työmotivaatiota ja työviihtyvyyttä sekä vähentää sairaspissaoloja. Esimiehen vastuulle kuuluu työntekijän tehtävien, tavoitteiden ja vastuiden määrittely, kannustavan ilmapiirin luominen sekä

alaisten hyvinvoinnin tukeminen. Esimiesten vastuulla on muun muassa työpaikan työ- ja palvelusturvallisuus, työntekijän toimintakyvyn seuranta ja tarvittaessa siihen puuttuminen, työntekijöiden osallistaminen työpaikan toimintakulttuuriin, työhyvinvoinnin kehittäminen ja toiminnan arviointi. Työntekijä vastaa oman toimintakykynsä ja osaamisensa ylläpitämisestä sekä omien tehtäviensä hoitamisesta. Jokainen on myös velvollinen sitoutumaan työyhteisön sääntöihin ja pyrkimään omalla toiminnallaan edesauttamaan toimivan työyhteisön syntymistä ja ylläpitämistä. (Pääesikunta 2018a, 5.)

Puolustusvoimien työhyvinvointitoiminta perustuu pääosin Puolustusvoimien henkilöstöstrategiaan (PVHESTRA 2015), henkilöstötilinpäätökseen (PVHTP 2021) sekä tärkeimpiin työhyvinvointiin liittyviin normeihin, kuten Puolustusvoimien työhyvinvointitoiminta (HO290) ja työkyvyn aktiivisen tuen malli (HO821). Puolustusvoimien henkilöstöstrategia ohjaa työhyvinvointia osana henkilöstön toimintakyvyn ylläpitämistä ja antaa työhyvinvointitoimille pitkän aikavälin suunnan. Strategian päämääränä on, että toimintakykyinen ja osaava henkilöstö mahdollistaa Puolustusvoimien lakisääteisten tehtävien toteuttamisen. Henkilöstöstrategiassa korostetaan henkilöstön toimintakyvyn ylläpitämistä ja määritetään yksilön ja esimiehen vastuut työhyvinvointiin liittyen. (PVHESTRA 2015, 16, 28–30.) Henkilöstöstrategian laatimisessa on huomioitu Suomen suurimpien yritysten parhaat käytänteet, joita on hyödynnetty muun muassa henkilöstön työkyvyn ja työhyvinvoinnin ylläpitämisen ohjaamisessa. Palkatun henkilöstön työkyvyn ja palveluskelpoisuuden varmistaminen on nostettu yhdeksi henkilöstöstrategian kehittämisen painopisteeksi. (PVHESTRA 2015, 32.)

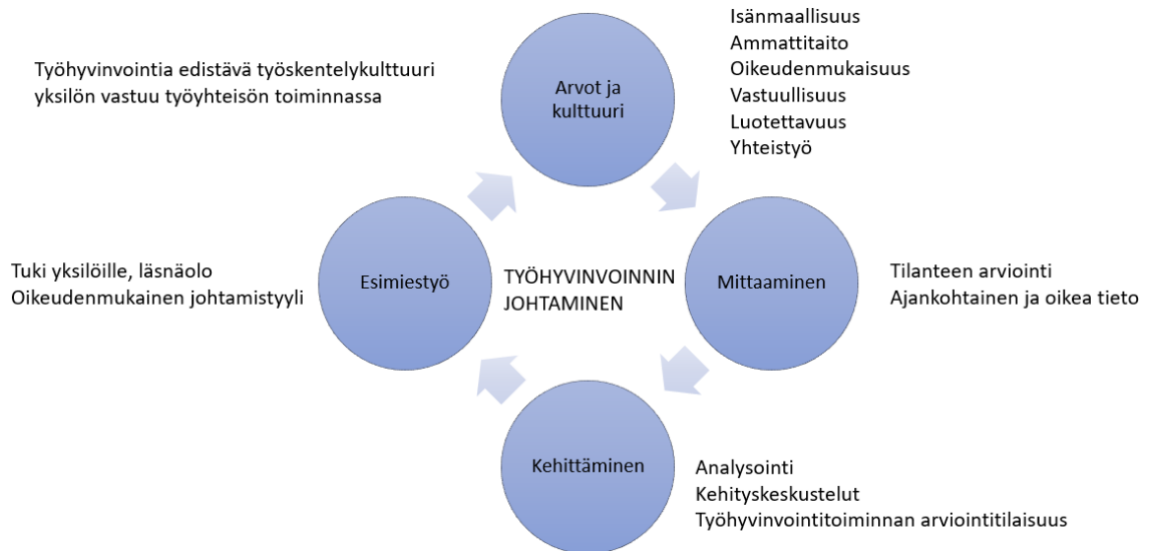
Vuosittain julkaistava henkilöstötilinpäätös (PVHTP) puolestaan tarkastelee asetettujen tavoitteiden kustannustehokasta saavuttamista. Sen tarkoituksena on tuottaa tietoa henkilöstövoimavarojen johtamisen ja henkilöstösuunnittelun tueksi sekä mahdollistaa henkilöstöstrategian toteutumisen seurannan. Tulostavoitteiden toteutuminen raportoidaan Puolustusvoimien vuosittaisessa toimintakertomuksessa ja tilinpäätöksessä.

Työhyvinvointitoiminnan käytännön toteutus ohjeistetaan Pääesikunnan ohjeessa Puolustusvoimien työhyvinvointitoiminta (Pääesikunta 2018a, HO290), joka on ollut voimassa 1.1.2019 alkaen. Ohjeen on laatinut pääesikunnan koulutusosaston toimintakykysektori. Ohjeessa annetaan perusteet hallintoyksiköiden

työhyvinvointitoiminnalle ja siinä on esitelty työhyvinvointitoiminnan perusteet, tavoitteet ja prosessi. Hallintoyksiköille on asetettu tavoitteeksi työntekijöiden hyvinvointia edistävä työskentelykulttuuri. Painopisteenä on henkilöstön jaksaminen ja siihen vaikuttaminen ennaltaehkäisevästi. (Pääesikunta 2018a, 12.) Ohjeen mukaan palkatun henkilöstön toimintakykyä ja työhyvinvointia pidetään yllä ja kehitetään Puolustusvoimien henkilöstöstrategian (PVHESTRA) mukaisesti koko työuran ajan. Onnistuneella työhyvinvointitoiminnalla koetaan olevan positiivisia vaikutuksia organisaatioiden tuottavuuteen, henkilöstön jaksamiseen, sairauspoissaolojen määrään, työmotivaatioon sekä työssä viihtyvyyteen. (Pääesikunta 2018a, 5.)

Pääesikunnan (2018, 14) mukaan työhyvinvoinnin kehittäminen ja johtaminen on osa hallintoyksikön strategista johtamista, jossa huomioidaan toiminnan tehokkuuden ja tuloksellisuuden lisäksi myös henkilöstön hyvinvointi. Hallintoyksikön vastuulla on päätökset, linjaukset ja riittävien resurssien turvaaminen. Hallintoyksiköt ohjaavat työhyvinvointitoimintaa omilla vuosittaisilla käskyillään. Ohjeistuksia ja normeja verrattaessa työhyvinvoinnin johtaminen yhdistyy selkeästi enemmän esimiestyöhön kuin organisaation johtamaan strategiseen henkilöstöjohtamiseen.

Esimiestyön ja johtamisen merkitys on huomattu myös Puolustusvoimissa. Pääesikunnan mukaan esimies on keskeinen vaikuttaja työyhteisössä ja sen työhyvinvoinnin kehittämisessä. Hänen tulee omalla toiminnallaan vahvistaa henkilöstön voimavaroja. (Pääesikunta 2018a, 8, 12.) Henkilöstöstrategiassa taas tuodaan esiin, että organisaatiossa vallitseva päätöksenteko- ja johtamistapa vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemukseen. Tämän vuoksi toimintakulttuurin tavoitteena on luottamuksellisuus sekä toiminnallinen joustavuus ja henkilöstön osallistavuus. (PVHESTRA 2015, 16.) Kuviossa 3 on esitetty työhyvinvoinnin johtamisen prosessi Puolustusvoimissa.



Kuvio 3. Näkemykseni työhyvinvoinnin johtamisen kokonaisuudesta Puolustusvoimissa mukailen Virolainen 2012; HESTRA 2015; Pääesikunta 2018a

Kuvion 3 mukaisesti Puolustusvoimien työhyvinvoinnin johtaminen rakentuu arvojen ja kulttuurin, mittaamisen, esimiestyön ja kehittämisen ympärille. Työhyvinvoinnin johtaminen lähtee Puolustusvoimien arvoista, jotka on kuvattu kuviossa. Arvo ja kulttuuriperustan ollessa kunnossa työhyvinvointia mitataan, jotta saadaan ajankohtainen tieto työhyvinvoinnin tilasta kehittämisen perustaksi. Tulokset analysoidaan ja käsitellään yksilön osalta kehityskeskusteluissa sekä kokonaisuuden osalta työhyvinvointitoiminnan arviointitilaisuudessa.

Puolustusvoimissa työhyvinvointia mitataan Pääesikunnan ohjeen perusteella yleisesti käytössä olevilla mittareilla, kuten sairauspoissaolot, työkyvyttömyyseläkkeet, työterveyshuollon palveluiden käyttö ja kustannukset, työ- ja työmatkatapaturmat, työntekijöiden vaihtuvuus, henkilöstökyselyjen tulokset, määräaikaissäraportit, kuntotilastot ja kehityskeskusteluiden havainnot (Pääesikunta 2018a, 14).

2.5 Yhteenveto työhyvinvoinnin kokonaisuudesta

Työhyvinvoinnin käsite on moninainen ja arkinen. Jokaisella on jonkinlainen käsitys siitä, mitä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan. Yksinkertaisimmillaan se on sitä, että aamulla on kiva tulla töihin. Organisaatiolle on kuitenkin tärkeää ymmärtää työhyvinvoinnin kokonaisuus ja se, mitä käsitteellä yleensä tarkoitetaan. Käsitteen sisältö ohjaa työhyvinvoinnin johtamista. Kokonaisvaltaiseen työhyvinvointikäsitteeseen kuuluu varsinaiseen työhön ja työpaikkaan liittyvien asioiden lisäksi työntekijän muu elämä, joka heijastuu työn tekemiseen.

Työhyvinvoinnin johtaminen on strategista, kun vaikutetaan sellaisiin työhyvinvoinnin osa-alueisiin, joilla on positiivinen vaikutus henkilöstön tuottavuuteen, tehokkuuteen ja kustannustehokkuuteen. Työhyvinvoinnin johtamisen kannalta on tärkeää, että työhyvinvointi on tavoitteellista toimintaa, osa organisaation aitoa arvomaailmaa ja työhyvinvointia mitataan säännöllisesti ja kehitetään aktiivisesti koko työyhteisön voimin. Kaiken ytimessä on kuitenkin esimiestyö, joka on suurin yksittäinen työhyvinvointiin vaikuttava tekijä ja työhyvinvoinnin johtamisen perusta. Esimiestyöllä voidaan vaikuttaa moniin niihin tekijöihin, jotka ovat työhyvinvoinnin perusta.

Edellä esitetyn työhyvinvoinnin teorian perusteella on tarkennettu tutkimuskysymykset ja muodostettu teoriaohjaavan analyysin yläluokat analysoinnin ohjaamiseksi. Teoreettisen viitekehyksen perusteella työhyvinvoinnin johtamisen yläluokkia ovat asetetut tavoitteet, organisaation arvot, työhyvinvoinnin resurssit, esimiestyö, työhyvinvoinnin kehittäminen ja seuranta. Työhyvinvoinnin haasteista voidaan erottaa yläkategorioina johtaminen, osaaminen ja työkyky.

3 Henkilöstöanalytiikka työhyvinvoinnin johtamisessa

3.1 Henkilöstöanalytiikan määrittely

Henkilöstöanalytiikka on yksi viime vuosien henkilöstöjohtamisen suurimmista trendeistä (Saramies & Törnroos 2021, 23). Sen uutuudesta ja kiinnostavuudesta kertoo muun muassa siitä käytävä keskustelu. Ensinnäkin tieteellisissä artikkeleissa käydään mielipiteenvaihtoa henkilöstöanalytiikan terminologiasta. Englanninkielisessä kirjallisuudessa käytetään näkökulmasta riippuen termejä workforce analytics, people analytics, HR analytics (Edwards & Edwards 2019, 1) ja human capital analytics (Minbaeva 2018, 701), jotka ovat eri käsitteitä samasta asiasta. Näiden lisäksi henkilöstöanalytiikan yhteydessä käytetään myös talent analytics (Nocker & Sena 2019, 273) termiä, kun puhutaan henkilöstön osaamisesta henkilöstöanalytiikan yhteydessä. Suomenkielisessä kirjallisuudessa käytetään termejä HR-analytiikka ja henkilöstöanalytiikka, joiden välille ei ole vielä muodostunut selkeää eroa. Tässä tutkimuksessa käytetään käsitettä henkilöstöanalytiikka, koska HR-analytiikka viittaa voimakkaammin henkilöstöalan toimintoihin, vaikka käsite tulisi nähdä enemmänkin henkilöstön ja työn ymmärtämisenä kuin henkilöstöalan sisäisenä asiana (Saramies & Törnroos 2021, 30).

Toiseksi tieteellisissä artikkeleissa on käyty keskustelua henkilöstöanalytiikan merkityksestä (Nocker & Sena 2019, 273) sekä siitä, onko se vain hetkellinen johtamisen trendi (Rasmussen & Ulrich 2015, 236). Henkilöstöanalytiikkaa kohtaan osoitettu suuri kiinnostus johtuu esimerkiksi toimintaympäristön muutoksesta, kuten teknologian vaikutus organisaation toimintaan, toimintojen ohessa syntyneen datan potentiaalisista mahdollisuuksista ja yritysten välisestä kilpajuoksusta, kuka pystyy nopeimmin reagoimaan muuttuvaan toimintaympäristöön. Toisaalta datan reaaliaikaisuus, analytiikkateknologian kehitys ja datan keräämisen kustannusten lasku ovat tehneet datalähtöisestä analyysistä entistä houkuttelevampaa (Nocker & Sena 2019, 273; Fernandez & Gallardo-Gallardo 2020). Vaikka tekoäly ja analytiikka ovat olleet pinnalla jo vuosia, henkilöstöanalytiikan hyödyntäminen ja tutkimus on varsinkin Suomessa vielä suhteellisen uutta.

Henkilöstöanalytiikka voidaan määritellä usealla eri tavalla ja monesta eri näkökulmasta. Käsitteenä se esiteltiin ensimmäisiä kertoja kirjallisuudessa 2000-luvun alussa (Marler &

Boudreau 2017, 14). Kirjallisuustutkimuksessaan Fernandez ja Gallardo-Gallardo (2020) tunnistivat 20 eri määritelmää henkilöstöanalytiikalle. Kaikille on yhteistä, että ne perustuvat dataan, mittareihin ja malleihin, joiden avulla tuetaan inhimilliseen pääomaan liittyviä päätöksiä. Yhteenvedona he esittivät, että henkilöstöanalytiikalla tavoitellaan luotettavia perusteita niihin ihmisiin liittyviin päätöksentekoihin, jotka vaikuttavat yksilön ja organisaation suoritukseen. Analytiikassa on kyse yksinkertaisuudessaan siitä, että luotettavaa dataa tarkastellaan tilastollisten menetelmien avulla (Davenport ym. 2010, 4). Henkilöstöanalytiikka on analytiikan sovelluskohde, jossa analytiikka kohdistuu organisaation henkilöstöstä saatavaan dataan (Ulrich & Dulebohn 2015). Marler ja Boudreau (2017, 15) kuitenkin korostavat, että oleellista on ymmärtää, että henkilöstöanalytiikassa ei käsitellä vain henkilöstä saatavaa dataa, vaan siinä yhdistellään myös muita datalähteitä, joilla kytketään henkilöstö liiketoiminnan tuloksiin ja organisaation suorituskykyyn. Muita datalähteitä voivat olla esimerkiksi asiakkuustiedot, asiakastytyväisyys, tuottavuusdata, myyntidata ja laskutustiedot (Saramies & Törnroos 2021, 122).

Kehittynyt analytiikka antaa mahdollisuuden tukea johtamista. Fitz-enzin (2019, 15) mukaan henkilöstöanalytiikalla voidaan henkilöstötiedoista hahmottaa seuraavia asioita:

1. ymmärtää mennyttä ja tämänhetkisiä tapahtumia,
2. ymmärtää trendien taustalla vaikuttavia tekijöitä,
3. nähdä johdonmukaisuuden ja muutoksen malleja ja luoda malleja, joilla tulevaisuuden tapahtumien todennäköisyyttä voidaan kuvata.

Hänen mukaansa henkilöstöanalytiikka on loogista analyysiä, jossa organisaation tiedot muodostavat pohjan päättelylle, keskustelulle ja laskelmille. (Fitz-enz 2009, 1.) Falletan (2013, 29) mukaan henkilöstöanalytiikan avulla voidaan seurata muun muassa henkilöstön tuottavuutta, henkilöstöön sijoitetun pääoman tuottoa ja ennakoida tulevia tarpeita niin henkilöstön kuin heidän osaamisensakin suhteen. Levanson (2018, 685) tuo myös esiin, että henkilöstöanalytiikan pääpaino on strategisen hyödyn saamisessa tai sijoitetun pääoman tuotossa. Hän esittää, että henkilöstöanalytiikan avulla tulisi perehtyä myös ryhmätason suorituskykyyn, ei vain yksilökeskeiseen analyttisuuteen.

Organisaatioissa on yleistä käyttää jonkinlaisia henkilöstöhallinnon tietojärjestelmiä, joissa näkyy esimerkiksi työntekijän työsuhde, palkka, ylennykset, palkitsemiset ja

suoritusarvioinnit. Tämänkaltainen henkilöstöhallinto on vakiintunut jo normaaliksi lähes jokaisessa organisaatiossa. Henkilöstöanalytiikka vie henkilöstötietojen hyödyntämisen uudelle tasolle. Sen avulla pyritään muodostamaan informaatiojärjestelmä, jonka oletetaan tarjoavan liiketoiminnan kannalta merkityksellistä tietoa. Yleisesti organisaatiot ovat hyvin kiinnostuneita henkilöstöanalytiikasta, mutta ne eivät osaa vielä hyödyntää sitä täysipainoisesti tai ei ollenkaan. Pääsyy tähän on se seikka, että organisaation henkilöstöpuolella ei ole kykyä tai osaamista analytiikan käyttöön (Marler & Boudreau 2017, 18; Fitz-end 2009, 2). Parhaiten henkilöstöanalytiikka onnistuu, jos se pystytään rakentamaan organisaatiossa sisältäpäin (Van den Heuvel & Bondarouk 2017, 11).

Minbaevan (2018, 701) mukaan henkilöstöanalytiikan käyttö vaatii organisaatiolta panostusta kolmeen asiaan: 1. saatavilla olevan datan laatuun, 2. analytiikkakykyyn ja 3. strategiseen kykyyn toimia. Marler ja Boudreau (2017) esittävät, että useissa tutkimuksissa esitellään henkilöstöanalytiikan peruselementiksi Boundreau ja Ramstadin LAMP -mallia. LAMP -malli muodostuu logiikasta, analytiikasta, mittareista ja prosesseista (Logic, Analytics, Measures and Processes) (Marler & Boudreau 2017, 16). Saramies ja Törnroos (2021, 57) tiivistävät edellä mainitut asiat tiedolla johtamisen kulttuuriin, strategisen valmiuteen ja teknisen kyvykkyyteen.

Tiedolla johtamisen kulttuurilla tarkoitetaan psykologista turvallisuutta, tietoon perustuvaa päätöksentekoa, ymmärrystä tiedolla johtamisen hyödyistä ja HR:n teknologiatietoisuutta. Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan ympäristöä, jossa on avoin ilmapiiri ja työyhteisön jäsenet voivat tuoda esiin avoimesti ideoita, kehitysajatuksia ja palautetta sekä kokeilla uusia asioita ja samalla tuntea olonsa turvalliseksi ja itsensä arvostetuksi. Strateginen valmius muodostuu organisaatiostrategiasta, arvoista, ajatusjohtajuudesta, resursoinnista ja fokusoinnista sekä datasta ja mittaamisesta. Teknisellä kyvykkyydellä tarkoitetaan järjestelmä- ja analytiikkaprojekteja sekä IT-infrastruktuurin yhdenmukaistamista. (Saramies & Törnroos 2021, 65–80.)

3.2 Henkilöstöanalytiikan osa-alueet

Henkilöstöanalytiikka voidaan jaotella eri tasoihin sen edistyksellisyyden mukaan. Yksi yleinen tapa on jakaa analytiikka kolmeen eri tasoon: kuvaava analytiikka, ennustava analytiikka ja ohjaava analytiikka (Phillips & Phillips 2015, 13). Analytiikan tasot voidaan jakaa myös neljään, kuten Maria José Sousa (2018, 257–258) kuvaa Deloitten

neljän tason mallissa. Kolmen aikaisemmin mainitun tason lisäksi on neljäs taso: syy- ja seuraussuhdeanalytiikka eli selittävä analytiikka, joka sijoittuu kuvaavan ja ennustavan analytiikan väliin. Molempien mallien perusidea on sama. Alimman tason analytiikka on menneen ja tämän hetken raportointia. Seuraavalla tasolla analysoidaan, miksi asioita tapahtui ja mitä siitä seuraa. Edistyneimmällä tasolla aiempien tasojen analytiikan avulla ennustetaan tulevaa ja myös ohjataan toimintaa. Kuviossa 4 on kuvattu analytiikan tasojen sisältö selittävien kysymysten avulla.



Kuvio 4. Henkilöstöanalytiikan tasot mukailen Phillips & Phillips 2015, 3; CGI

Kuviossa 4 selittävä analytiikka sisältyy kuvaavaan analytiikkaan. Kuvaavalla analytiikalla tarkoitetaan mennyttä ja nykyhetkeä (Edwards & Edwards 2019, 62). Se on usein sellaista tietoa, jota yleensä raportoidaan henkilöstötilinpäätöksissä. Ennustavalla henkilöstöanalytiikalla tarkoitetaan henkilöstöön liittyvien tilastojen ja datan perusteella tehtyjä ennakoivia mallinnuksia, joilla yritetään ennustaa tulevaa (Edwards & Edwards 2019, 3). Ohjaavalla analytiikalla pyritään antamaan päätös tai suositus, joka perustuu analytiikan avulla saatuun tietoon (Sharda ym. 2014, 47). Tällä hetkellä suurin osa yritysten käyttämästä henkilöstöanalytiikasta on ensimmäisellä tasolla, joissa painopiste on raportoinnissa, historiassa ja syy-seuraussuhteiden löytämisessä. Tulevaisuudessa pyritään pääsemään ennustavalle ja ohjaavalle tasolle, mikä tarjoaisi organisaatiolle suuren kilpailuedun.

3.3 Henkilöstöanalytiikan mahdollisuudet ja haasteet

Perinteisesti henkilöstöjohtamiseen liittyvät päätökset tehdään johdon arvioiden ja ennusteiden perusteella. Päätökset perustuvat usein johdon kokemuksiin tai yksipuolisiin

näkemyksiin. Henkilöstöanalytiikka mahdollistaa tarkemman paneutumisen ongelmien tai haasteiden ytimeen (Levanson 2018, 690). Toisaalta myös organisaatiolle on arvokasta tietää, mikä työntekijöitä motivoi, mitkä ovat heidän arvonsa ja mikä saa heidät voimaan hyvin töissä. (Saramies & Törnroos 2021, 36.)

Aineettomalla pääomalla, kuten henkilöstöpääomalla on selviä positiivisia vaikutuksia organisaation tuottavuuteen (Kesti 2010, 193). Vaikutusten tarkastelusta tekee haasteellista se seikka, että aineettoman pääoman taloudellisia tuloksia on vaikea mitata. Taloudellisten tulosten tunnistaminen vaatii syy- ja seuraussuhteiden ymmärtämistä ja usein tuloksista on näkyvää hyötyä organisaatiolle vasta pitkällä aikavälillä (Kesti 2010, 128). Yksi ratkaisu tähän on, että yhdistetään henkilöstötietoja johonkin toiseen helpommin taloudellisesti mitattavaan tekijään, joilla on vahva korrelaatio keskenään. Esimerkiksi työtyytyväisyyden voidaan nähdä korreloivan henkilöstön vaihtuvuuden vähenemisen kanssa ja silloin kustannussäästöt syntyvät uusrekrytoinnin välttämisestä (Phillips & Phillips 2015, 205).

Toinen yleisesti käytetty taloudellinen mittari on sairaspöissaolujen kustannukset. Näitä on mahdollista pienentää henkilöstöanalytiikan avulla, esimerkiksi siten, että ymmärtää sairaspöissaolujen määrään vaikuttavat seikat (Merekoulis & Alexopoulis 2015). Henkilöstöanalytiikan avulla on myös mahdollista muuttaa niitä tapoja ja käytäntöjä, kuinka palkkaamme uusia työntekijöitä, kehitämme ihmisiä ja johdamme alaisiamme (Levenson 2018, 685). Henkilöstöanalytiikkaa käytetään myös tällä hetkellä niiden tekijöiden tunnistamiseen, jotka motivoivat ihmisiä ja saavat heidät jäämään tai lähtemään organisaatiosta (Davenport ym. 2010, 54).

Saramies ja Törnroos (2021, 50) ovat tiivistäneet henkilöstöanalytiikan mahdollisuudet viiteen ydinkohtaan, joiden mukaan henkilöstöanalytiikka auttaa organisaatiota pääsemään tavoitteisiinsa, säästää aikaa ja rahaa sekä automatisoi prosesseja. Heidän mukaansa henkilöstöanalytiikka tuottaa luotettavia selityksiä ja ennusteita sekä antaa luotettavamman kuvan organisaation sisäisistä prosesseista. Lisäksi päätösten tueksi saadaan faktaperusteista tietoa, joka mahdollistaa tiedolla johtamisen.

Tieteellisissä artikkeleissa on pohdittu paljon myös analytiikan haasteita ja kokonaisuutta on pyritty yksinkertaistamaan analytiikan käyttöönoton parantamiseksi (Fernandez & Gallardo-Gallardo 2020). Trendikkyuden luoma uhka on, että analytiikkaa tehdään vain analytiikan vuoksi, eikä tavoitelähtöisesti (Rasmussen & Ulrich 2015, 238). Toisaalta

organisaation voi olla aluksi vaikea tunnistaa, mitä analytiikkaa käyttää mihinkin asetelmiin, että saataisiin paras strateginen tieto organisaation käyttöön (Levanson 2018, 686). Ammattitaidon ja näkemyksen puuttuessa resursseja haaskataan toissijaisiin tekijöihin, joilla ei ole suurta merkitystä organisaation kilpailukyvyn parantamisessa (Rasmussen & Ulrich 2015, 237). Odotukset analytiikkaa kohtaan voivat olla myös liian suuret ja sen odotetaan korjaavan kaiken (Saramies & Törnroos 2021, 65). Organisaatioiden on kuitenkin aloitettava jostakin, joten ensimmäisten projektien virheet on hyväksyttävä (Saramies & Törnroos 2021, 99).

Tiedon hyödyntäminen edellyttää organisaatiolta tiedolla johtamisen kulttuuria (Saramies & Törnroos 2021, 64). Mikäli johtaja ei ymmärrä tarjottua tietoa tai koe sitä tärkeäksi, analytiikkaa tuskin käytetään johdonmukaisesti ja aktiivisesti tulevaisuudessa. Teoria ja käytäntö eivät myöskään aina kohtaa, varsinkaan jos liiketoiminnallista näkökulmaa, organisaation toimintaympäristöä ja ydinliiketoimintaa ei ole analytiikkaa laadittaessa huomioitu. (Rasmussen & Ulrich 2015, 238.) HR-projektit edellyttävätkin liiketoimintaymmärrystä, jotta henkilöstöanalytiikka palvelisi organisaatiota eikä vain henkilöstöpuolta (Saramies & Törnroos 2021, 65).

Yksi keskeinen tunnistettu haaste on IT -järjestelmät, joita ei ole alun perinkään suunniteltu henkilöstöanalytiikan käyttöön. Tarvittavat tiedot saattavat olla eri järjestelmissä ja väärässä muodossa. Sen lisäksi järjestelmistä puuttuu tieto avaintekijöistä, joiden avulla voidaan ymmärtää organisaatiolle usein keskeistä seikkaa eli työntekijän käytöstä ja motivaatiota. Tämän vuoksi yrityksissä teetetään paljon kyselyitä työntekijöille ja erilaisia arvioita, että motivaatioon ja käyttöön liittyvää tietoa voidaan tutkia ja analysoida. (Levanson 2018, 688.) Tällaisena kyselynä voidaan pitää esimerkiksi työilmapiirikyselyä, mutta myös kehityskeskusteluja. Potentiaalisena datana voidaan pitää myös lisäksi esimerkiksi tietojärjestelmien käyttöasteita, sähköposteja, kalentereita ja hyvinvointimittareita (esim. älykellot ja älysormukset) (Fernandez & Gallardo-Gallardo 2020). Näiden tietojen hyväksikäyttö työntekijän käyttäytymisen ja suorituksen ymmärtämisessä aiheuttaa eettisiä haasteita ja kysymyksiä tiedon omistajuudesta.

Käytännön tutkimuksen kautta tunnistettu haaste on myös se seikka, että raportointi ei ole johdonmukaista. Hakanpää (2018) tuo tutkimuksessaan esiin, että esimerkiksi vahinkotilastoja ei ole raportoitu johdonmukaisesti niihin luokkiin, joihin tapaukset

olisivat kuuluneet ja lisäksi osa luokista sisälsi useita erilaisia tapaturmatyyppejä. Nämä eivät silloin ole vertailukelpoisia. Tällaiset asiat vääristävät dataa ja siten rajoittavat analytiikan käyttöä.

Salojärvi (2019, 14) on tiivistänyt artikkelissaan henkilöstöanalytiikan kolme keskeistä riskiä: 1. analytiikkaa viedään eteenpäin liiketoiminnan näkökulmasta ja henkilöstöjohtamisen näkökulmat unohtuvat, 2. henkilöstöanalytiikkaa kehitetään konsulttien avulla, jolloin näkökulma voi jäädä kapeaksi ja aito strateginen hyöty jää puuttumaan ja 3. analytiikan vaatiessa tilastollista ja taloudellista osaamista, sen kehitys voi kaventaa henkilöstöjohtamisen roolia. Lanu (2020) on pro gradu tutkielmassaan tiivistänyt henkilöstöanalytiikan suurimmat esteet viiteen osa-alueeseen: prosessit, teknologia, data, tiedonhallinta ja ihmiset. Salojärven ja Lanun esiin nostamille riskitekijöille on yhteistä se, että suurin osa esiin nostetuista asioista liittyy henkilöstön osaamiseen ja näkemykseen. Osaamispuutteet ovat korjattavissa täydennyskoulutuksella, mikäli henkilö on motivoitunut tekemään töitä analytiikan kokeilemiseen.

Kuten edellä tuli ilmi, organisaatioiden haasteena voi olla myös riittävän osaamisen puuttuminen. Henkilöstöanalytiikan käyttö vaatii monipuolista osaamista, kuten liiketoiminta- ja kontekstiymmärrys, tietolähteisiin ja datan käsittelyyn liittyvät taidot sekä viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen (Saramies & Törnroos 2021, 85). Yleensä tämä vaatii erillisen tiimin kokoamista, jonka osaamista voidaan vahventaa ulkopuolisella kumppanilla tai konsultilla.

Henkilöstöanalytiikka herättää paljon tunteita useasta eri syystä johtuen. Henkilöstö voi kokea, että analytiikan avulla heidän työpanostaan vahditaan tai henkilöstö pelkää, että heistä halutaan ottaa kaikki hyöty irti. Työntekijät voivat myös pelätä sitä, mitä tietoa heistä käytetään henkilöstötietojen ollessa kuitenkin osiltaan arkaluontoisia. Analytiikan käyttöönnotossa on hyvä kiinnittää huomiota sen käytön perustelemiseen henkilöstölle ja tuoda esiin myös niitä näkökulmia, jotka hyödyttävät yksilöä. Läpinäkyvyys on myös keskeinen onnistumisen elementti. Viestintään kannattaa panostaa, jolloin analytiikan käyttö ei jää mysteeriksi, vaan tiedetään myös mitä ja miten tietoja käytetään.

3.4 Esimerkkejä henkilöstöanalytiikan käytöstä työhyvinvoinnin johtamisessa

Henkilöstöanalytiikan tärkeimpänä hyötynä pidetään usein yrityksen kilpailukyvyyn, liiketuloksen ja tehokkuuden parantamista. Tämän näkemyksen mukaan henkilöstön merkitys tulee vasta tuloksellisuuden jälkeen (Guest 2017, 22). Henkilöstö on kuitenkin organisaation ydin. Nykyinen toimintaympäristö sekä suorituskeskeisyyden ja tehokkuuden ihannointi lisäävät työntekijöiden hyvinvoinnin merkitystä. Toisaalta analytiikan avulla on onnistuttu löytämään tilastollinen yhteys työntekijän tyytyväisyyden ja yrityksen suorituksen välille (Davenport ym. 2010, 57). Schulte ja Vainio (2010, 422) painottavat niiden tekijöiden tunnistamista, jotka vaikuttavat työntekijän hyvinvointiin ja toisaalta niiden tekijöiden havaitsemista, jotka vaikuttavat yrityksen tuottavuuteen. Käsitystä on laajennettava perinteistä työturvallisuudesta ja työterveydestä sellaisiin tekijöihin, jotka vaikuttavat sekä työntekijöiden yleiseen terveyteen ja onnellisuuteen että myös työn tuottavuuteen. Aura ja Ahonen (2016) esittävät strategisen työhyvinvoinnin tuottavuuden mittareiksi motivaation ja osaamisen kehittämistä sekä kustannusten vähentämiseksi sairauspoissaolojen hallintaa, työn ja työyhteisön kuormitustekijöiden alentamista ja työkyvyttömyyseläkkeiden minimoimista.

On myös tärkeää huomioida yksilön tekijöiden lisäksi myös organisaation näkökulma ja sosiaaliset tekijät, sillä yksilöä ei voi irrottaa näistä konteksteista. Mitä kiinteämmin työhyvinvoinnin kehittäminen on osana henkilöstöstrategiaa, sitä paremmin analysoitua tietoa voidaan käyttää henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin johtamisen tukena. Teknologian kehitys muuttaa myös työelämää. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta onkin tärkeää ymmärtää, mistä tekijöistä työhyvinvointia lisäävä, innovatiivinen ja tuottava työ tulevaisuudessa muodostuu ja miten sitä voidaan johtaa (Nurmi & Äkräs 2019, 12).

Työhyvinvoinnin näkökulmasta yksi konkreettisimmista lähestymiskulmista on analytiikan käyttö työterveyteen liittyvien asioiden ennustamisessa. Ensinnäkin sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyden vähentäminen säästää yrityksen rahaa. Toisaalta tutkimuksissa on tuotu jo esiin, että, työkyvyttömyyttä voidaan ennustaa ja ennaltaehkäistä. Esimerkiksi mielenterveys sairauksien taustalla vaikuttavat henkilöiden kokemukset työn kuormittavuudesta, henkilöstön tyytyväisyys työhön sekä työn ja muun

elämän tasapaino. (Hyppänen 2010, 287.) Sairaspoissaolojen määrästä voidaan myös päätellä esimerkiksi henkilöstön työmotivaation tila ja henkilöstön jaksaminen (Kesti 2010, 171). Riskihenkilöiden tunnistaminen mahdollistaa ennaltaehkäisevän hoidon tarjoamisen (Hyppänen 2010, 288).

Työhyvinvoinnin osalta Davenport ym. (2010) esittävät, että henkilöstöanalytiikalla voidaan selvittää organisaation kokonaisterveyden avaintekijöitä. Näitä ovat esimerkiksi mihin yksikköön, osastoon tai yksilöihin kannattaisi kiinnittää huomiota, millä työympäristön tekijöillä on suurin merkitys suorituskäyttöön ja mitkä keskeiset tekijät saavat työntekijät jäämään organisaatioon. Analytiikan avulla voidaan hakea myös todistusaineistoa henkilöstöön tehtyjen taloudellisten sijoitusten merkityksestä (Fernandez & Gallardo-Gallardo 2020). Henkilöstöanalytiikkaa on käytetty työhyvinvoinnissa esimerkiksi työmaan turvallisuusriskien kartoittamiseen ja tasa-arvoisuuden toteutumisen tarkasteluun eri näkökulmista (Salojärvi 2019, 14).

Edellä mainittujen esimerkkien lisäksi Saramies ja Törnroos (2021) ovat esitelleet esimerkkitapauksia suomalaisista yrityksistä, joissa henkilöstöanalytiikkaa on käytetty onnistuneesti. Työhyvinvointiin liittyviä esimerkkejä ovat muun muassa case Nokia, Musti ja Mirri sekä Terveystalo. Nokia selvitti henkilöstöanalytiikan avulla työilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä, että työilmapiiriä voitaisiin kehittää asiakaslähtöisemmäksi ja paremmaksi. Tuloksia käytettiin hyödyksi uuden toimitusjohtajan perehdyttämisessä. Musti ja Mirri esimerkissä henkilöstöanalytiikalla avulla löydettiin keinoja lisätä henkilöstöresurssien joustavuutta, poistaa tarpeetonta hallinnollista työtä sekä automatisoida rekrytointiprosesseja. Terveystalon esimerkkitapauksessa henkilöstöanalytiikalla pyrittiin löytämään keinoja tunnistaa ei-toivottua poistumaa kriittisen henkilöstöryhmän eli työterveyslääkäreiden osalta. Projektissa löydettiin tekijöitä, joilla voi edesauttaa pysyvyyttä ja tunnistettiin muuttujia, jotka ennakoivat poistumariskiä.

3.5 Henkilöstöanalytiikan vaiheet työhyvinvoinnin johtamisessa

Kaiken lähtökohdaksi on arvio siitä, voiko analyttisellä tiedolla kehittää organisaation toimintatapoja, prosesseja ja tehokkuutta (Levanson 2018, 686). Mikäli näin ei ole, resursseja ei kannata haaskata analysointiin. Lisäksi on myös tärkeää, että ratkaistava ongelma on organisaation kannalta niin merkittävä, että sitä kannattaa analytiikan avulla yleensäkin lähteä selvittämään. Analytiikan lähtökohdaksi onkin hahmottaa, mihin

ongelmaan halutaan löytää ratkaisu. Näkökulma tulisi asettaa tulevaisuuteen (Rasmussen & Ulrich 2015, 238) ja sen pitäisi olla kriittinen liiketoimintaan liittyvä ongelma (Edwards & Edwards 2019, 9).

Työhyvinvoinnin näkökulmasta ensimmäinen kysymys voisi olla, ”mitkä ovat seuraavan 3–5 vuoden aikana suurimmat haasteemme työhyvinvoinnissa?” Ideaalitilanteessa vastausta haetaan myös henkilöstöalan ulkopuolelta (Fernandez & Gallardo-Gallardo 2020). Puolustusvoimissa kysymystä voidaan tarkastella myös henkilöstöalan sisällä, koska henkilöstöjohtajat ja heidän työparinsa ovat työskennelleet urakierron ja virkaikään perustuvan tehtäväkierron vuoksi useissa eri tehtävissä. Heillä on lähes poikkeuksetta kokemusta organisaation ydintoimintojen johtamisesta. Urakierto Puolustusvoimissa perustuu siihen, että osaaminen pohjautuu eri johtamistasoilta saatuihin kokemuksiin.

Ongelman selvittyä ratkaistaan, mitä henkilöstödataa tarvitaan ja mistä sitä on saatavilla. Tämä vaihe vaatii yhteistyötä eri osastojen välillä. Keskeistä on datan laatu ja oikeanlaisuus. Ideaalitilanteessa pystytään käyttämään sekä raakaa että prosessoitua dataa, jota on mahdollisesti kerätty sekä sisäisesti että ulkoisesti. (Fernandez & Gallardo-Gallardo 2020.) Toisena merkittävä tekijänä on, että tiedon perusteella luodaan selkeä esitys ja dataa yksinkertaistetaan ymmärrettävään muotoon (Edwards & Edwards 2019, 9). Potentiaalista dataa henkilöstöanalytiikan käyttöön on esimerkiksi tieto, joka pitää sisällään asioita osaamisesta ja pätevyyksistä, kompetensseista, osaamisen kehittämisestä, työntekijäsitoutuneisuudesta, asiakastyytyväisyydestä, suoritusarvioinneista ja palkka, bonus- ja palkkiotiedoista (Edwards & Edwards 2019, 6).

Työhyvinvoinnin analysoinnissa tulee kiinnittää huomiota myös työn luonteeseen. Mikäli työn tehokkuus ja laatu tuotetaan niin sanotusti ryhmätyönä eli työn tulos vaatii työntekijöiden yhteistä panosta, analytiikka tulisi suunnata ryhmän toimintaan vaikuttaviin tekijöihin. Näitä ovat esimerkiksi tiimin rakenne, työn sisältö ja työkuulttuuri. Mikäli työn tuotos edellyttää yksilökeskeistä työn tehokkuutta, analytiikan kohteena voi olla yksilön tehokkuuteen vaikuttavat tekijät, kuten esimerkiksi Capability-Opportunitiy-Motivation (COM) viitekehyksen mukaisesti henkilön kapasiteetti, motivaatio ja mahdollisuudet. Ryhmän toiminnan tehokkuuden mittaamiseen on kehitetty erilaisia valmiita mittareita ja ne ovat usein jo sisällytetty työntekijöille suunnattuihin kyselyihin. Tällaisia mittareita ovat muun muassa luottamus, tieto, yhteisymmärrys tavoitteista sekä myös tulosten saavuttamisesta. (Levanson 2018, 693.)

Analyysin perusteella datasta saatu tieto tulee esittää selkeästi. Lisäksi datasta tehtävien tulkintojen tulee olla tarkkoja ja ne pitäisi visualisoida ymmärrettäviksi. Analytiikan hyödyn kannalta on tärkeää, että tietoa tarvitseva johtaja ymmärtää saatujen tulosten merkityksen. Visuaalisesta tiedosta tulisi pystyä löytämään myös toteuttamiskelpoisia suosituksia. Tieto ja suositukset kannattaa mahdollisuuksien mukaan sitoa aina rahallisiin säästöihin. (Edwards & Edwards 2019, 4; Fernandez & Gallardo-Gallardo 2020.)

Henkilöstöanalytiikan käytössä, kuten muussakin työhyvinvointiin liittyvässä toiminnassa tulisi panostaa jatkuvaan kehittämiseen. Onnistumisen edellytyksenä on, että saatuja tuloksia seurataan ja niitä analysoidaan. Todentamalla henkilöstöanalytiikan hyödyt voidaan sitouttaa johtajia käyttämään analytiikkaa johtamisen tukena myös tulevaisuudessa.

3.6 Yhteenveto

Henkilöstöanalytiikalla tarkoitetaan dataan, mittareihin ja malleihin perustuvaa analytiikkaa, jonka avulla tuetaan henkilöstöön liittyviä päätöksiä organisaation suorituksen parantamiseksi. Keskeistä on löytää liiketoiminnan kannalta merkityksellistä tietoa, joka antaa strategista hyötyä organisaatiolle. Vaikka liiketoiminta ei ole julkisen organisaation ytimessä, antaa analytiikka mahdollisuuden tuottaa sellaista tietoa, jonka avulla voidaan esimerkiksi tehostaa toimintaa, säästää henkilöstökustannuksissa ja parantaa ihmisten tyytyväisyyttä työhön. Henkilöstöanalytiikka voidaan jakaa sen edistyneisyyden mukaan kuvaavaan analytiikkaan (menneisyyden ja nykyisyyden raportointi), ennustavaan analytiikkaan (tulevaisuuden raportoinnin ennuste) ja ohjaavaan analytiikkaan (tulevaisuuden ennusteeseen vaikuttaminen).

Työhyvinvoinnin näkökulmasta potentiaalisia analytiikan hyödyntämiskohteita voisi olla esimerkiksi työuupumuksen tai työpahoinvoinnin ennakoiminen, työhyvinvointi-investointien vaikuttavuuden tunnistaminen, työtyytyväisyyttä lisäävien toimien tunnistaminen, kriittisen osaamisen tunnistaminen, joustavien työmuotojen vaikuttavuuden tunnistaminen, osaamisvajaiden tunnistaminen, esimiestoiminnan vaikuttavuuden seuranta ja työhyvinvoinnin seuraaminen. Henkilöstöanalytiikkaprojektin pääkohdat ovat ratkaistavan ongelman päättäminen, ammattitaitoisen tiimin kokoaminen, tulosten esittäminen visuaalisesti ja tulosten seuranta, analysointi sekä analytiikan jatkokehitys.

Edellä esitetyn henkilöstöanalytiikan teoreettisen viitekehyksen perusteella organisaatiolta vaaditaan kulttuurinen, strateginen ja tekninen kyky, jotta organisaatio voi käyttää henkilöstöanalytiikkaa onnistuneesti. Näitä yläluokkia käytettiin aineiston jäsentelyn tukena.

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Puolustusvoimien organisaation työhyvinvointiin vaikuttavat erityispiirteet

Puolustusvoimat on sotilasorganisaatio, jonka henkilöstörakenne jakaantuu siviili- (34%) ja sotilastehtäviin (66%) (PVHTP 2021, 6). Sotilasvirassa olevat henkilöt on lisäksi jaettu eri henkilöstöryhmiin, joita ovat upseerit, opistoupseerit, erikoisupseerit sekä aliupseerit. Eri henkilöstöryhmillä on omat erityispiirteensä ja asemansa organisaatiossa. Henkilön asemaa hierarkkisessa organisaatiossa ilmentää muun muassa arvomerkit. Puolustusvoimissa toimintaa ohjataan normeilla, käskyillä ja ohjesäännöillä. Normilla tarkoitetaan sitovaa toimintaohjetta. Sotilashenkilöstön toimintaa ohjaa muun muassa yleinen palvelusohjesääntö, joka luo yhtenäiset käyttäytymis- ja toimintamallit sotilashenkilöstölle. Ohjesääntö perustuu lainsäädäntöön ja kunnioittaa sotilasperinteitä sekä organisaation arvopohjaa. (YLPALVO 2017, 7.)

Poikkeuksellisen perustehtävänsä vuoksi Puolustusvoimilla on organisaationa ominaispiirteitä, jotka vaikuttavat henkilöstön työskentelyyn. Liikola (2017, 232) määrittelee sotilasorganisaation ominaispiirteiksi valvonnallisuuden, tehokkuuden, päätöksentekokyvykkyyden, autoritäärisyyden, normatiivisuuden, linja-esikuntamaisuuden, kurinalaisuuden sekä hierarkkisuuden. Liikolan mukaan kuitenkin sotilasorganisaatio ei poikkea muista julkishallinnon toimijoista niin paljon kuin yleisesti luullaan. Suurin ero on poikkeuksellinen perustehtävä, joka vaikuttaa organisaation rakenteeseen ja johtosuhteisiin. Työterveyslaitoksen kirjallisuuskatsauksen perusteella Puolustushallinnossa työskentely edellyttää 24/7 valmiutta, korkeaa suoriutumista sekä joustavuutta. Muita kuormittavia tekijöitä ovat vaaralliset ja traumatisoivat tilanteet, pitkäkestoiset komennukset, pitkät työajat, aikapaine ja työstressi. (Karhula & Härmä 2021, 3.)

Työhyvinvoinnin näkökulmasta on myös huomioitava, että Puolustusvoimissa erityispiirteenä on laissa säädetty, kaikkia virkasuhteisia koskeva siirtymisvelvollisuus. Käytännössä tämä koskee pääasiassa upseereita. Vuonna 2018 Puolustusvoimien henkilökunnasta 9,5 % oli reppureita, jotka tyypillisesti ovat upseereita. Reppuruudella tarkoitetaan asumista siirron tai tehtäväkierron vuoksi eri paikkakunnalla kuin missä on vakituinen osoite ja perhe ja läheiset (Hannola 2016, 311). Ammattisotilaiden työlle on

tyypillistä myös työn kuormittavuus ja epäsäännöllinen työ, joka johtuu sotilaallisesta harjoitustoiminnasta. Lisäksi laki Puolustusvoimista velvoittaa ammattisotilaat ylläpitämään tehtäviensä edellyttämää fyysistä kuntoa. Sotilaan perustaitoja ja kuntoa arvioidaan säännöllisesti testien ja terveystarkastusten perusteella (PVHTP 2021, 20).

4.2 Laadullinen tutkimusote

Henkilöstöanalytiikan hyödyntämismahdollisuuksia ei ole tutkittu Puolustusvoimissa aikaisemmin, vaan tutkimus on tässä toimintaympäristössä ensimmäinen laatuaan. Tämän vuoksi tutkimus on kartoittava. Pysin selvittämään vähän tunnettua ilmiötä eli henkilöstöanalytiikkaa ja löytämään uusia näkökulmia työhyvinvointiin, jota on tutkittu jo paljon.

Tutkimus jaetaan yleensä metodologisesti kahteen tutkimusotteeseen eli määrälliseen ja laadulliseen tutkimukseen (Räsänen 2005, 86). Räsänen (2005, 88–92) mukaan laadullisen ja määrällisen tutkimuksen välillä on kaksi pääeroa, jotka vaikuttavat siihen, millaiseksi tutkimuskäytänteet muodostuvat. Ensimmäinen ero on siinä, miten todellisuutta pelkistetään. Määrällisessä tutkimuksessa tutkimuskohde tyypistetään usein numeeriseen muotoon, kun taas laadullisessa tutkimuksessa kielelliseen muotoon. Toinen ero on aineistoon käytettyjen analyysimenetelmien välillä. Laadullisille analyysimenetelmille on tyypillistä, että ne on kehitetty juuri kyseistä tutkimusta varten ja niitä on vaikea siirtää samanlaisina muihin tutkimuksiin. Aineistonkeruu, analyysi ja tulkinta tapahtuvat usein myös limittäin, toisin kuin määrällisissä tutkimuksissa, joissa ne tehdään ennalta määritellyllä tavalla ja tietyssä järjestyksessä.

Tämä tutkimus on tehty laadullisen tutkimusotteen näkökulmasta. Tutkin kohdetta kokonaisvaltaisesti haastatteleamalla henkilöitä organisaation eri tasoilta. Tavoitteenani on löytää työhyvinvoinnin johtamiseen liittyviä henkilöstöanalytiikan mahdollisuuksia. Tällainen kokonaisvaltainen lähestymistapa on tyypillistä laadulliselle tutkimukselle (Hirsjärvi ym. 2007, 161). Laadulliselle tutkimukselle on myös tyypillistä, että tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä (Hirsjärvi ym. 2007, 164). Tässä tutkimuksessa alkuperäinen suunnitelma on muotoutunut haastattelujen teon yhteydessä, koska haastatteluissa on selvinnyt tutkimuskohteesta asioita, jotka ovat muuttaneet alkuperäistä tutkimussuunnitelmaa. Esimerkiksi haastatteluissa ilmennyt työhyvinvoinnin ohjaamisen erilaisuus eri hallintoyksiköissä muutti alkuperäistä tutkimussuunnitelmaa ja haastateltavien valintaa. Laadullisen tutkimuksen etuna ja

rikkautena voidaankin pitää sitä, että tutkimusstrategia on strukturoimaton ja sitä voidaan muuttaa tutkimuksen aikana tarpeen mukaan.

4.3 Aineiston kerääminen

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan jokaisessa tutkimuksessa ainutlaatuisesti, koska aineiston keräys- ja analyysivaiheet tapahtuvat limittäin (Räsänen 2005, 93). Ainutlaatuisuudella tarkoitetaan sitä, että tutkija voi valita tutkimuksensa näkökulmasta parhaaksi katsomansa tavan tehdä tutkimusta. Yleisimpiä laadullisia aineistonkeruutapoja ovat haastattelu, kysely ja havainnointi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 71). Tässä tutkimuksessa tein aineistonkeruu haastatteluilla, koska tutkimusaihetta on tutkittu ja kartoitettu suhteellisen vähän. Haastattelujen avulla halusin esittää tarkentavia kysymyksiä niistä aineistosta ilmenevistä asioista, joita en ollut osannut haastattelurunkoa laatiessani ottaa huomioon.

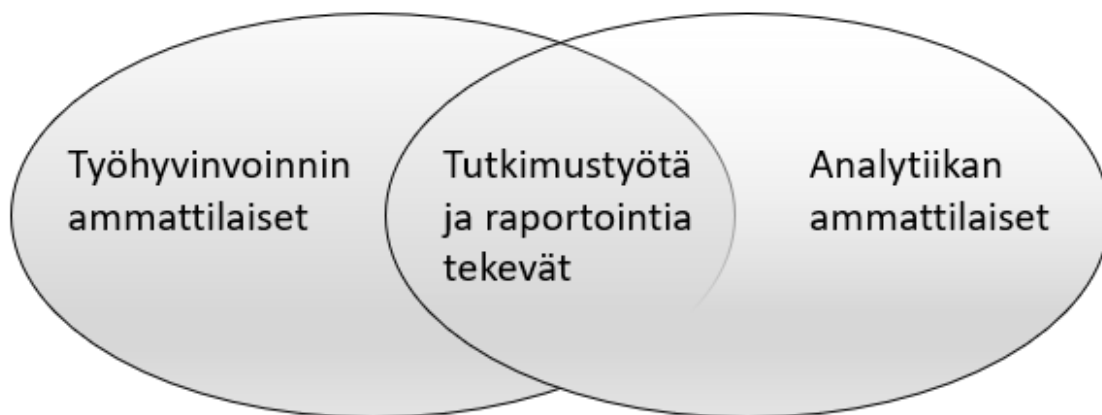
Tuomi ja Sarajärvi (2018, 73) katsovat haastattelun etuna olevan erityisesti sen joustavuus. Joustavuuden ansiosta haastattelijalla on mahdollisuus oikaista väärinymmärryksiä tai selventää asioita. Tässä tutkimuksessa oli tärkeää, että henkilöstöanalytiikan käsitteestä ja sisällöstä voitiin keskustella haastattelun yhteydessä. Muutamalle henkilölle käsite oli tuntematon, mutta keskustelun avulla henkilöstöanalytiikan sisältö selveni ja lopputuloksena haastateltavalta henkilöltä tuli havaintoja ja mielipiteitä analytiikan käyttömahdollisuuksiin liittyen. Lisäksi työhyvinvoinnin kokonaisuus on monitahoinen, joten haastattelun käyttö on perusteltua siinäkin mielessä, että vastaukset todennäköisesti viittaavat moniin suuntiin (Hirsjärvi & Hurme 2015, 35). Työhyvinvoinnin johtamisen monimuotoisuus myös konkretisoitui haastatteluissa. Kokonaisuudesta selvisi asioita, joita en ennen haastatteluja osannut ottaa huomioon Puolustusvoimien kirjallisten normien ja ohjeistuksen perusteella. Haastattelut mahdollistivat lisäkysymysten tekemisen näistä asioista ja johtivat osaltaan muutaman lisähaastateltavan valintaan. Muutoksia aiheuttivat hallintoyksiköiden erilainen työnjako työhyvinvoinnin osa-alueisiin liittyen.

Tutkimuksen ilmiöstä tai toteutuksesta riippuen haastattelu voidaan toteuttaa eri tavoilla. Yleisimpiä tapoja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja syvähaastattelu (Tuomi & Sarajärvi 2018, 74). Tässä tutkimuksessa toteutin aineiston keruun puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Puolistrukturoitu teemahaastattelu ei rajaa kysymyksiä liikaa, mutta jättää tilaa avoimelle keskustelulle (Tuomi & Sarajärvi 2018, 75). Syvähaastattelu olisi

ollut tässä tutkimuksessa liian avoin, sillä henkilöstöanalytiikasta haastattelemine edellytti jonkinlaista teoreettista viitekehystä ja teoriaan perustuvia teemoja. Vasta näiden avulla pystyin hahmottamaan ilmiötä ja sen perusteella esittämään perusteltuja kysymyksiä. Teemahaastattelussa taas edetään tiettyjen keskeisten, etukäteen valittujen teemojen avulla (Tuomi & Sarajärvi 2018, 75), joka sopi tähän tutkimukseen hyvin.

Aineistonkeruun yhteydessä pohditaan usein sopivaa aineiston kokoa. Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien määrän ratkaisevat usein tutkimuksen tekemiseen käytössä oleva aika. Pro gradun kaltaisessa tutkimuksessa aineiston kokoa merkittävämpi seikka on tulkintojen syvyys. Toisaalta laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastolliseen yleistävyyteen, vaan kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä. Tällöin on tärkeämpää, että haastateltavat henkilöt tietävät tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85.) Tässä tutkimuksessa valitsin haastateltavat heidän työtehtäviensä ja ammattitaitonsa perusteella. Alustavissa yhteydenotoissa kuitenkin selvisi, että työhyvinvoinnin moninaisuuden vuoksi eri hallintoyksiköissä vastuut ja osaaminen ovat jakautuneet eri tavalla. Laadullinen tutkimus mahdollistaa kohdejoukon valinnan tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotannalla (Hirsjärvi ym. 2007, 164). Tämä oli tässä tutkimuksessa tärkeää, koska käsiteltävänä oli uusi aihe ja asiantuntijoiden löytäminen vaati selvittelyä.

Valitsin haastateltaviksi kahdenlaisia henkilöitä: työhyvinvoinnin johtamisesta vastaavia henkilöitä sekä jonkinlaista analytiikkaa tekeviä henkilöitä. Alustavien keskusteluiden perusteella selvisi, että kokonais kuvan selkeyttämiseksi haastateltaviksi tarvitaan myös sellaisia henkilöitä, jotka käsittelevät työssään henkilöstötietoja ja jotka osallistuvat raportointiin ja tutkimukseen. Lopulliset haastateltavat on kuvattu alla olevassa kuviossa 5.



Kuvio 5. Haastateltavien jaottelu

Kuvion 5 mukaisella haastateltavien valinnalla pyrin hahmottamaan tutkittavan ilmiön. Työhyvinvoinnin johtamisesta vastaavilta henkilöiltä halusin selvittää, miten tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa työhyvinvointia johdetaan ja miten tällä hetkellä työhyvinvointiin liittyviä asioita mitataan ja analysoidaan. Tarkoitukseni oli saada realistinen kuva organisaation työhyvinvoinnin johtamisen tämänhetkisestä toteuttamisesta. Lisäksi halusin selvittää haastateltavien näkemyksiä sellaisista työhyvinvoinnin ajankohtaisista asioista, joihin voitaisiin pyrkiä hakemaan vastauksia henkilöstöanalytiikan avulla. Haastattelujen perusteella selvisi, että nykyisen analysoinnin ja raportoinnin selvittämiseksi olisi hyvä haastatella myös henkilöitä, jotka käytännössä tekevät analysointia ja henkilöstöön liittyvää tutkimusta. Näiltä työhyvinvoinnin ja analytiikan rajapinnassa toimivilta henkilöiltä selvitin analytiikan ja johdolle tuotettavan raportoinnin nykytila. Lisäksi haastattelin analytiikan ammattilaisia. Tavoitteenani oli saada selville tämänhetkinen analytiikan käyttö organisaatiossa, analytiikan vaatimat resurssit ja käsitys henkilöstöanalytiikasta.

Lopullinen haastateltavien määrä oli kymmenen henkilöä. Näistä kymmenestä puolet työskenteli työhyvinvoinnin johtamisen ja ohjaamisen parissa ja loput haastateltavat olivat asiantuntijoita henkilöstön tutkimuksen tai henkilöstöanalytiikan parissa. Yksi keskeisistä alkuperäisistä haastateltavista ei vastannut myöhemmin enää haastattelupyynnöön, joten hänen tilalleen etsin organisaation ulkopuolisen asiantuntijan saadakseni riittävästi laadukasta asiantuntijätietoa henkilöstöanalytiikasta. Lopullinen haastateltavien lukumäärä määräytyi siten, että organisaatiosta ei löytynyt enää tutkimuksen rajaukseen soveltuvia haastateltavia.

Ennen varsinaisia haastatteluja tein kaksi esihaastattelua eli tein työhyvinvointipainotteisen haastattelun Puolustusvoimissa työskentelevälle esimiehelle sekä analytiikkapainotteisen haastattelun Puolustusvoimien yhteistyökumppanina toimivalle analytiikan asiantuntijalle. Esihaastatteluissa testasin haastattelurunkoa, aihepiirien järjestystä sekä haastattelun kestoa. Näistä saatujen havaintojen perusteella selvensin haastatteluteemojani poistaakseni päällekkäisyyttä. Litteroin myös esihaastattelut pääpiirteittäin, koska kuuntelemalla haastattelun tarkasti opin omasta toiminnastani haastattelijana. Esihaastattelujen perusteella kiinnitin enemmän huomiota siihen, että varsinaiset haastattelut pysyvät aiheessa ja siihen etten omalla toiminnallani johdattele haastateltavaa.

Haastattelut pidettiin Skypen välityksellä COVID-19 tilanteesta johtuen. Puolustusvoimien ohjeistuksen takia suurimmassa osassa ei pidetty kameraa päällä, joten haastattelut muistuttivat muodoltaan puhelinhaastatteluja. Muutama toteutettiin Zoom - palvelun kautta ja silloin oli mahdollisuus käyttää videokuvaa. Puhelinhaastattelun etuna on mahdollisuus haastatella kaukana olevia henkilöitä (Hirsjärvi & Hurme 2015, 65), jolloin sen käyttö voi olla perusteltua myös puolistrukturoidussa teemahaastattelussa. Puhelinhaastattelu mahdollisti sen, että tähän tutkimukseen voitiin valita parhaiten sopivat henkilöt ympäri Suomen.

Ennen varsinaisen haastattelun tekemistä otin yhteyttä haastateltaviin ja kerroin tutkimuksestani sekä kysyin olisivatko he mahdollisesti halukkaita osallistumaan haastatteluun. Myöntävän vastauksen jälkeen sovimme haastatteluajankohdan. Lähetin etukäteen sähköpostilla lisätietoa tutkimuksestani sekä myös haastattelun teemat, jolloin aiheeseen voitiin tutustua etukäteen. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 73) tuovat esiin sen, että on eettisesti perusteltua ennalta ilmoittaa haastattelun aiheet. Sitä suositellaan myös haastattelun onnistumisen kannalta. Heidän mukaansa, tutkijan päätettäväksi jää, kuinka tarkasti esitettävät kysymykset tuodaan haastateltavan tietouteen. Tässä tutkimuksessa esittelin käsiteltävät aiheet haastateltaville teemoina ja niiden sisältönä, mutta en tarkkoina kysymyksinä. Tällä halusin varmistaa, että haastateltavat ovat miettineet teemoja etukäteen. Tämä menettely mahdollistaa teeman käsittelyn tilanteen mukaisesti ja mahdollisimman luontevasti ilman, että haastateltavaa pakotetaan noudattamaan kaavamaisista järjestystä. Kaikki haastateltavat suhtautuivat positiivisesti tutkimukseen ja erityisesti työhyvinvointiin liittyvä tutkimus koettiin tärkeäksi ja erittäin ajankohtaiseksi.

Varsinaisessa haastattelussa ennen nauhoituksen alkamista kävimme läpi haastateltavan taustat ja nykyisen työtehtävän. Kaikki haastateltavat olivat olleet pitkään töissä Puolustusvoimilla ja he olivat oman alansa asiantuntijoita. Asiantuntijuus tässä tutkimuksessa on määritetty siten, että haastateltavilla henkilöillä on katsottu olevan erityistä tietoa tutkittavasta aiheesta (Alastalo, Åkerman & Vaitinen 2017, 9). Asiantuntijuus ei välttämättä tässä tapauksessa ollut suoraan sidonnainen työtehtävään, sillä osa kartoitetuista henkilöistä oli juuri aloittanut tehtävässään. Heillä ei ollut aiempaa kokemusta sellaisesta työhyvinvoinnista, jonka perusteella he olisivat olleet työhyvinvoinnin tai analytiikan asiantuntijoita. Näin ollen en haastatellut kaikkia, jotka työtehtävän perusteella toimivat työhyvinvoinnin johtamisen parissa.

Varsinaisen haastattelun alkukeskustelu toimi haastattelun lämmittelyinä, josta halusin jättää henkilökohtaiset asiat tallennettavan aineiston ulkopuolelle. Tein kuitenkin muistiinpanoja taustoista ja työtehtävistä sen takia, että osaan muotoilla esittämäni kysymykset paremmin kohdehenkilölle. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 75) tuovat esiin sen, että on teemahaastattelun voi toteuttaa identtisenä kaikille haastateltaville tai sitten edetä eri tavalla eri haastatteluissa. Tässä tutkimuksessa oli luontevaa edetä haastattelukohtaisesti, koska haastatellut henkilöt olivat erikoistuneet eri osa-alueisiin. Teemat pysyivät samoina ja myös teemojen sisällä olevat ydinasiat, mutta asioita käsiteltiin hieman eri näkökulmista haastateltavan työtehtävästä riippuen. Haastattelut pidettiin helmi-toukokuussa 2021 ja ne kestivät 30–100 minuuttia riippuen haastateltavan asiantuntijuudesta. Pisimmissä haastatteluissa asiantuntijalla oli kokemusta sekä työhyvinvoinnista että analytiikan käytöstä.

4.4 Aineiston käsittely ja analysointi

Litteroin teemahaastatteluilla kerätyn aineiston nauhoitetusta puheesta sanatarkasti tekstiksi. En kuitenkaan kiinnittänyt huomiota huokauksiin tai äänenpainoihin, koska tämän tutkimuksen painopiste oli puheen sisällössä, ei tavassa, jolla asiantuntija puhuu. (Ruusuvoori & Nikander 2017, 367.) Sanatarkkaa litteroitua tekstiä tuli yhteensä noin 105 sivua fontilla Times New Roman, fonttikoko 12.

Analysoin kerätyn aineiston teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Sen tavoitteena on löytää aineistosta tutkimuksen kannalta olennainen tieto sekä tiivistää se selkeään muotoon kadottamatta alkuperäisaineiston sisältämää tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108). Keskeistä on kuitenkin ymmärtää, että sisällönanalyysi on vain keino saada kerätty aineisto järjestettyä johtopäätösten tekoa varten (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103).

Ennen aineiston uudelleen järjestelyä luin teorian ja tutkimuskysymykset uudelleen läpi. Siinä vaiheessa kävi selville, mitkä asiat aineistossa ovat olennaisia tutkimuskysymysten perusteella. Tutkimuskysymyksiä on hyvä tarkastella myös aineiston keräämisen jälkeen kriittisesti ja pohtia vastaako keräämäni aineisto tutkimuskysymyksiin riittävällä tavalla ja tuottaako se luotettavaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Ruusuvoori ym. 2010, 13). Tässä tutkimuksessa rajasin tutkimuskysymyksiäni uudelleen siten, että jätin henkilöstöanalytiikan teknisen osaamisen rajauksen ulkopuolelle, koska en löytänyt haastateltavaksi riittävästi asiantuntijoita, joilla olisi riittävä tekninen osaaminen henkilöstöanalytiikan tekemiseen.

Järjestelin aineiston viitekehyksen mukaisesti excelissä sarakkeisiin pitäen mukana haastateltavien tunnisteet. Tämä menettely mahdollisti palaamisen tarvittaessa alkuperäiseen haastatteluun. Valitsin luokitteluun viitekehyksen mukaiset teemat eli työhyvinvoinnin johtamisen, henkilöstöanalytiikan tarpeen, kyvyn ja mahdollisuudet.

Teoriaohjaava sisällönanalyysi oli looginen tapa käsitellä aineistoa tämän kaltaisessa kartoittavassa tutkimuksessa, joka on vielä tutkimuskohteenakin uusi ja vähemmän tunnettu. Teoriaohjaava analyysi mahdollisti aineiston käsittelemisen ja tulkitsemisen olemassa olevan teorian avulla ja myös sujuvassa vuoropuhelussa aineiston kanssa (Tharenou, Donohue & Cooper 2007, 261). Teoreettiset käsitteet tuotiin teoriasta valmiina (Tuomi & Sarajärvi 2018, 125, 133), mutta tavoitteena oli löytää uusia mahdollisuuksia teorian suoranaisen testauksen sijasta (Eskola 2001, 137–139, Tuomi & Sarajärvi 2018, 99). Analyysi ei perustu suoraan teoriaan, vaan teoreettiset kytkennät avustivat aineiston käsittelyssä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99). Siitä on tunnistettavissa myös aikaisemman tiedon vaikutusta tulkintaan. Teoriaohjaavan analyysin avulla esimerkiksi työhyvinvoinnin johtaminen muodosti teoriaan perustuviksi yläluokiksi vastuun, tavoitteet, arvot, esimiestyön, kehittämisen ja seurannan. Alla olevassa taulukossa on esimerkki teoriaohjaavan analyysin luokittelusta.

Taulukko 1. Esimerkki teoriaohjaavan analyysin avulla tehdystä luokittelusta

Merkitty teksti	Pelkistetty segmentti	Aineistolähtöinen alaluokka	Teoriaan perustuva yläluokka
"Että esimiehillä vai pitääkö puhua nykyään esihenkilöstä, että niillähän on tärkeä rooli tästä työhyvinvointikentästä.." (H2)	Esimiehen rooli		
"Niin se on hyvin yksilöriippuvaista, miten esimiehiä kiinnostaa ja jaksaa panostaa." (H5)	Aito motivaatio	Esimiehen asenne	
"..onko esimiehillä välttämättä semmosta osaamista sitte ja tätä ymmärrystä tämmösestä laaja-alaisesta työhyvinvointi näkemyksestä." (H2)	Riittävä ymmärrys		Esimiestyö
"Et mun mielestä on kesken vielä se esimieskoulutus niin ku meillä täällä Puolustusvoimissa." (H5)	Riittävä koulutus	Esimiehen osaaminen	

Taulukon mukaisen esimerkin perusteella teemoittelussa aineisto on pilkottu ja ryhmitelty aihepiirien mukana. Haastavinta tässä luokittelussa oli se, että samoja asioita voitiin luokitella useamman teeman alle. Aineiston systemaattinen läpikäyminen vaati selkeää logiikkaa ja järjestelmällisyyttä. Lisäksi luokittelussa ja teemoittelussa oli tärkeää, että aineiston alkuperäinen sisältö ei muutu käsittelyn myötä. Luokkien vertailulla toisiinsa ja löytämällä niihin yhteensopivia jäsentämisperiaatteita analyysini täsmentyi seuraavassa luvussa esiteltäviksi tuloksiksi.

5 Tutkimuksen tulokset

5.1 Työhyvinvointi ja sen johtaminen Puolustusvoimissa

Tutkimuskysymysten perusteluissa toin esille, että työhyvinvoinnin ja sen johtamisen tutkiminen edellyttää käsitystä siitä, miten työhyvinvointi ymmärretään organisaatiossa, mitä osa-alueita siihen kuuluu ja miten sitä mitataan. Nämä osa-alueet on esitetty kohdeorganisaation eli Puolustusvoimien näkökulmasta seuraavissa alaluvuissa.

5.1.1 Työhyvinvoinnin käsite

Tutkimusaineiston perusteella työhyvinvointi ymmärretään laaja-alaisena kokonaisuutena, joka sisältää elementtejä sekä työpaikalta että työntekijöiden henkilökohtaisesta elämästä. Yksi haastateltava jakoi työhyvinvoinnin kokonaisuuden kolmeen osaan työntekijän päivärytmin mukaisesti: 1. työ, 2. vapaa-aika ja 3. palautuminen. Hänen mukaansa voisi miettiä myös sitä, puhutaanko työntekijän työhyvinvoinnista vai pelkästään hyvinvoinnista. Jokainen haastateltava toi esiin työhyvinvoinnin laaja-alaisuuden ja jokainen myös tunnisti sen, että työn ulkopuoliset asiat vaikuttavat työhyvinvointiin. Erityisesti tämä puoli työnhyvinvoinnista nousi esiin niiden haastateltavien osilta, jotka olivat tehneet töitä työhyvinvoinnin ja toimintakyvyn parissa yli kymmenen vuotta. Haastateltavat kuvailivat työhyvinvoinnin käsitettä muun muassa seuraavasti:

Niin se on tosissaan se, että sinne duunipaikalle tai etätöön ääreen on kiva aamulla kömpiä ja sitte työpäivän päätyttyä on sellanen niin ku kokemus siitä, että on tehnyt sellasta hyvää ja merkityksellistä työtä. Työtä, josta on hyötyä jollekin, joka vie asioita eteenpäin. Ja sit tavallaan myös se, että sen ihmisen fyysinen ja henkinen ja jopa sosiaalinen tavallaan toimintakyky säilyy sit kuitenkin sitä työtä tehdessä. (H6)

Eliikkä, työhyvinvointi mielestäni sanotaan näin, niin siihen liittyen tämä työssäjaksaminen ja siihen liittyen sitten henkinen ja fyysinen puoli. Ja siihen työnkuormittuvuuteen ja näihin liittyvät asiat siinä elikkä työ on niin ku mahdollista toteuttaa fyysisesti hyvin sekä myös henkisesti siinä, että molemmat tukee sitä työntekemistä. (H9)

H6 näkemyksessä korostuu modernin työhyvinvointinäkemysten positiiviset puolet, jotka nousivat esiin myös teoreettisessa viitekehyksessä (Laine 2013), kun taas H9 näkemys perustuu enemmän perinteiseen työkykyntekemiseen. Suurimman osan vastauksissa oli viitteitä sekä työn imun kaltaisiin positiivisiin merkityksiin että

perinteiseen työkylynäkemykseen. Mitä pidempään henkilö oli työskennellyt työhyvinvoinnin parissa, sitä enemmän hänen vastauksissaan koroistuivat työhyvinvoinnin positiiviset puolet.

Työhyvinvointi -käsitteen lisäksi Puolustusvoimissa käytetään myös käsitteitä työkyky ja toimintakyky, jotka saattavat sekoittaa työhyvinvoinnin käsitteen kanssa. Tutkimusaineiston perusteella toimintakyky on Puolustusvoimissa työhyvinvoinnin sateenvarjon alla oleva työkyvyn päivitetty käsite. Toimintakyky tarkoittaa sitä, että yksilö on toimintakykyinen ja pystyy työskentelemään työtehtävissä. Yksi haastateltava toikin esiin, että työhyvinvointi sisältää myös työntekijän fyysisen, henkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn.

Organisaatiossa ylhäältä päin katsottuna näyttäisi siltä, että teorian ja käytännön välillä on ristiriitaa ja että kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin käsite ei ole jalkautunut hallintoyksiköihin yhtä laaja-alaisena kuin se on tarkoitettu. Tästä syystä on laadittu normi ”Puolustusvoimien työhyvinvointitoiminta”, joka on päivitetty viimeksi vuonna 2018. Tämän normin tarkoituksena on tarkentaa jo 10 vuotta vanhaa Puolustusvoimien näkemystä työhyvinvoinnin käsitteestä.

Osa haastateltavista koki organisaation haasteeksi työhyvinvoinnin laajuuden ja pirstalaisuuden. Työhyvinvoinnin koetaan kuuluvan kaikille, mutta kuitenkin kukaan ei sitä omista tai tunnu ottavan vastuuta kokonaisuudesta. Eräässä hallintoyksikössä isoa kokonaisuutta oli esimerkiksi yritetty selventää jakamalla johtamisvastuut kolmeen eri osaan eli työkyky, työilmapiiri ja virkistystoiminta, joka eroaa normin mukaisesta teoreettisesta jaottelusta (kts. kuvio 2). Syy näkemuseroon on haastattelun perusteella se, että asioista koitetaan tehdä hallintoyksikkö tasalla käytännönläheisiä ja konkreettisia. Normissa moni asia tuntuu teoreettiselta ja se on osa syy siihen, että asiat eivät jalkaudu sellaisinaan hallintoyksiköihin.

Tässäkin mä ajattelen sitä, että sitä ei tehdä niin ku sellaseksi ismiksi. Ei tehdä yhtä liitettä lisää toimintakäskeyn, vaan ne kaikki on täällä sisäänkirjotettuna.
(H7)

H7 tuo esiin hallintoyksiköiden näkökulman, jossa pidettiin tärkeänä pidettiin sitä, että työhyvinvoinnin asiat ovat konkreettisia ja käytännönläheisiä. Tunnistettiin, että työhyvinvointi on laaja-alaista, mutta samalla korostettiin, että asiat ovat kuitenkin suhteellisen yksinkertaisia toteuttaa käytännössä. Yksi haastateltava oli jakanut

työhyvinvoinnin työhön kuuluvan kokonaisuuden käytännön toimintoihin. Näitä olivat virkistystapahtumat, viikkoliikunta ja liikunta- ja kulttuurisetelit sekä johtamiseen ja tiedonkulkuun kuuluvat asiat ja lisäksi työhyvinvointia tukevat asiat kuten työterveyshuolto. Hallintoyksiköissä on kuitenkin tunnistettu, että suurelle osalle esimiehiä ja työntekijöitä työhyvinvointi tarkoittaa vain virkistyspäiviä, viikkoliikuntaa ja kulttuuri- tai liikuntaseteleitä siitä huolimatta, että työhyvinvoinnin kokonaisuudet koitettiin pitää konkreettisina ja käytännönläheisinä.

Työhyvinvoinnin ytimen ymmärtäminen on kuitenkin pääsääntöisesti sekä Pääesikunnan että hallintoyksiköiden näkökulmista samanlaista. Tavoitteena on toimiva työyhteisö, jossa ihmiset viihtyvät ja se konkretisoituu työssä jaksamiseen ja positiivisiin tunteisiin. Työntekijöillä on kiva tulla töihin ja työpäivän jälkeen työntekijä kokee, että hän on tehnyt merkityksellistä työtä.

5.1.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin johtaminen erottui muista osa-alueista eniten mielipiteitä ja ajatuksia herättävänä kokonaisuutena. Tulosten selventämisen vuoksi olen jakanut työhyvinvoinnin johtamisen tulososion yläkategorioiden perusteella. Yläkategorioita ovat vastuu, tavoitteet, arvot, esimiestyö, kehittäminen ja seuranta..

Puolustusvoimien työhyvinvoinnin johtamisen osalta nousi esiin kaksi selkeää näkökulmaa. Ensinnäkin työhyvinvoinnin johtamisen kokonaisuus on monimutkainen ja sen haasteet on myös tunnistettu myös Puolustusvoimissa. Tästä osoituksena organisaatiossa on viime vuonna pidetty sisäinen tarkastus, jonka yhteydessä on tehty havaintoja muun muassa työhyvinvointitoiminnan kompleksisuudesta, osastojen välisestä koordinoinnista ja tarpeesta tarkentaa Pääesikunnan ohjausta. Toiseksi työhyvinvoinnin johtamiseen suurin vaikuttava tekijä on esimies, mikä korostui jokaisen haastateltavan vastauksissa.

Vastuu

Aineiston perusteella vastuu työhyvinvoinnin johtamisesta on hyvin hajanaista. Työhyvinvoinnin johtamiseen ja ohjaamiseen osallistuu useita toimijoita organisaation eri tasoilta. Pääesikunnassa työhyvinvoinnin ohjaamiseen osallistuu henkilöstöosasto (J1), koulutusosasto (J7) sekä suunnitteluosasto (J5). Yksinkertaistettuna vastuut voidaan jaotella siten, että henkilöstöosasto vastaa työkykyasioista eli yksilötason asioista,

koulutusosasto työhyvinvointitoiminnan ohjauksesta eli työyhteisötason asioista ja suunnitteluosasto työhyvinvoinnin virkistystoimintaan kohdennetuista määrärahoista eli resursseista. Osastojen näkemykset erosivat hieman keskenään työhyvinvoinnin käsitteestä, sen sisällöstä ja vastuista. Eri näkemyksiä oli esimerkiksi siitä, tulisiko työhyvinvoinnin päävastuullisen olla koulutusosasto vai henkilöstöosasto.

Tuota niin tämäkin on semmonen soppa, missä on aika monta hämmentäjää, että varmaan tämmösiä tuota, niin kun ihan eri toimijoiden rooleja täytyy vielä tarkastella ja eikä vastuuta selvittää, että vaikka tästä työhyvinvointi asioista on puhuttu PV:ssäkin toistakymmentä vuotta niin, että ei enää asioitten muutos välttämättä kovin nopeesti tapahdu. (H2)

Puolustushaaraesikunnilla ei ole roolia työhyvinvointitoiminnan ohjaamisessa, vaan pääesikunta ohjaa suoraan hallintoyksiköitä normien ja toimintasuunnitelmien kautta. Työhyvinvointitoiminnan ohjeistuksen koettiin olevan kunnossa, mutta ideologia laaja-alaisesta työhyvinvoinnista ei ole jalkautunut halutulla tavalla hallintoyksiköihin tai ainakaan hallintoyksiköiden alatasolle. Työhyvinvoinnin johtamista kuvattiin muun muassa näin:

Työhyvinvointi on sellainen pallo, joka ei ole niin kun kenenkään käsissä, varsinkaan kokonaisvaltainen työhyvinvointi. (H6)

Orkesteri soittaa kyllä sujuvasti, mutta 80-luvun nuoteilla. (H2)

Edellä mainitut kommentit koskivat erityisesti työhyvinvointia. Työkykyjohtaminen on sen sijaan ollut aktiivista vuodesta 2019 aktiivisen tuen mallissa kautta. Pääesikunnassa kokoontuu säännöllisesti työkykyjohtamisen koordinaatioryhmä, jossa on edustus henkilöstöosastolta, koulutusosastolta, työ- ja palvelusturvallisuudesta sekä työterveyden puolelta. Lisäksi pääesikunnan henkilöstöosasto pitää vuosittain vähintään neljä koulutustilaisuutta hallintoyksiköiden vastuuhenkilöille, joissa ohjataan ja jalkautetaan aktiivisen työkyvyn mallia. Tilaisuuksissa on hyödynnetty ulkopuolisia asiantuntijoita, kuten Kevan asiantuntijoita. Haastattelujen perusteella hallintoyksiköt ovat olleet pääsääntöisesti tyytyväisiä aktiivisen tuen mallin ohjaukseen. Koulutustilaisuuksien lisäksi pääesikunnan henkilöstöosasto pitää tarpeen mukaan yhteyttä työkykyvastaaviin. Muiden osastojen ohjaus perustuu pääsääntöisesti normeihin sekä toimintakäskyihin.

Hallintoyksiköissä työhyvinvointitoiminnan ohjaamiseen osallistuvat pääosin samat osapuolet kuin pääesikunnassa eli henkilöstöosasto ja koulutusosasto. Ohjaus- ja johtamisvastuut on jaoteltu kuitenkin eri tavalla ja käytänteet ovat hyvin vaihtelevia eri

hallintoyksiköiden välillä. Esimerkiksi aktiivisen työkyvyn vastuuhenkilöitä on henkilöstösuunnittelijoista toimintakykysektorinjohtajiin. Erilaisia näkemyksiä on myös siitä, kuuluisiko työhyvinvoinnin vastuun olla hallintoyksikössä henkilöstö- vai toimintakykypuolella. Muutamassa haastattelussa tuotiin esille, että jos työkyky koetaan merkittäväksi, niin työkykyvastaavalla ja työhyvinvoinnin päävastuullisella tulisi olla suora yhteys hallintoyksikön johtoon. Silloin asioihin voitaisiin aidosti puuttua. Onnistuneen työhyvinvointijohtamisen taustalla on johdonmukainen ja systemaattinen johtaminen, toiminnan strategisuus, jatkuvan parantamisen ideologia ja systemaattinen johtoryhmätyöskentely. Haastatelussa tuli myös ilmi, että hallintoyksikön sisäisillä henkilöstösuhteilla on iso merkitys siihen, miten hyvin työhyvinvointiverkosto toimii.

Kaikki olivat yksimielisiä siitä, että viime kädessä jokainen vastaa itse omasta työhyvinvoinnistaan. Esimies tai organisaatio ei voi ratkaista kaikkia työntekijän hyvinvointiin liittyviä ongelmia, vaikka toimintamallit ja lähiesimiestyö olisikin kunnossa.

Tavoitteet

Pääesikunta asettaa työhyvinvointitoiminnalle tavoitteet normissa. Päämääräksi on asetettu muun muassa se, että hallintoyksiköiden tulisi tehdä työhyvinvointitoimintaa koskevat suunnitelmat ja suunnitelmien toteutumista pitäisi myös arvioida vuoden lopussa. Laaja-alaisen työhyvinvointitoiminnan tavoitteet ovat voineet pelkistyä hallintoyksiköiden suunnitelmissa esimerkiksi siihen, montako virkistyspäivää tai liikuntatapahtumaa järjestetään henkilöstölle. Aineistosta kävi ilmi, että osa hallintoyksiköissä asetetuista työhyvinvoinnin tavoitteista liittyi työilmapiirikyselyn vastaajamääriin. Muita selkeästi asetettuja tavoitteita oli esimerkiksi itsearviointitilaisuuden osallistujaprosentti.

Arvot

Onnistuneen työhyvinvointitoiminnan taustalla on sen nivoutuminen osaksi organisaation aitoa arvomaailmaa. Yksi haastateltavista toikin esille, että heidän hallintoyksikössään pitkäjänteisen kouluttamisen ja valmentamisen tuloksena on hyvä esimiestoiminta. Se on keskeinen työhyvinvointiin vaikuttava asia ja osa hallintoyksikön organisaatiokulttuuria ja arvomaailmaa. Avoin ja rehellinen vuorovaikutus mahdollistaa sen, että työhyvinvointiin vaikuttavia asioita uskalletaan tuoda rehellisesti esiin.

Organisaatiokulttuurin muutos kestää pitkään ja muutostyö vaatii pitkäjänteistä työtä ja aitoa tarvetta muutokseen. Tärkeää onkin, että koko henkilöstö lähtee mukaan työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Joukko-osastossamme tulos rakentuu hyvän työhyvinvoinnin ja työilmapiiriin pohjalle. Jos perusta eli työhyvinvointi ei ole kunnossa, pysyvää hyvää tulosta on haasteellista rakentaa. Kaikki lähtee avoimesta ja rehellisestä vuorovaikutuksesta sekä palautetoiminnasta. (H8)

H8 korostaakin johtajien kouluttamisen ja valmentamisen merkitystä. Puolustusvoimien maskuliinisessa organisaatiokulttuurissa työhyvinvointijohtaminen tai esimieskoulutus voi aiheuttaa vastareaktioita, mikäli työhyvinvointia johdetaan liian pehmeästi tai erillisillä toimintakäskyillä, jotka velvoittavat suunnitelmien ja raporttien laatimiseen. Esimerkiksi syväjohtamisen mallin jalkauttaminen osaksi johtamiskoulutusta otti yli kymmenen vuotta, koska sen ydintä ei ymmärretty oikein ja se tulkittiin pehmeäksi johtamiseksi. Useassa haastattelussa tuotiin esiin, että työhyvinvointi paranee, mikäli se onnistutaan saamaan osaksi normaalia johtamista ja esimiestoimintaa.

Haastatteluissa tuli esille vähiten sellaisia asioita, jotka liittyvät työhyvinvoinnin resursseihin. Konkreettisin esille tullut työhyvinvoinnin resurssi oli virkistysasetelit ja virkistystoimintaan varattu vuosittainen euromäärä. Työhyvinvoinnin resursseiksi voidaan kuitenkin laskea myös viikkoliikunnan, työhyvinvointiverkoston tuen, esimiesvalmennuksen sekä johdon konkreettisen tuen tunnistettujen puutteiden korjaamiseksi. Hallintoyksiköt kokivat, että heillä on riittävät resurssit työhyvinvointia tukevan ammattitaitoisen toiminnan takaamiseksi. Eräässä hallintoyksikössä oli esimerkiksi ostettu ulkopuoliselta toimijalta esimiestyötä tukevaa varhaisen välittämisen koulutusta. Aineiston perusteella resurssien koettiin olevan ainakin teoriassa kunnossa eli kaikki tarvittavat resurssit hyvään työhyvinvointitoimintaan ovat olemassa. Osa kaipasi resurssien osalta konkreettisuutta eli esimerkiksi aitoa tukea esimiestyöhön, matalan kynnyksen keskusteluapua, lyhytterapiaa tukimenetelmänä, työilmapiirikyselyn analyysitukea sekä konkreettisia toimenpiteitä parantamissuunnitelmiin nostettujen epäkohtien korjaamiseksi.

Esimiestyö

Esimiestyön merkitys nousi esiin jokaisessa haastattelussa ja esimiesten koettiin olevan työhyvinvoinnin keskiössä. Työhyvinvoinnin johtamisen ei kuitenkaan koeta olevan alatasolla kovinkaan ihmeellistä vaan enemmänkin sitä kuvattiin esimerkiksi seuraavasti:

Kaikki lähtee hyvästä esimiestyöstä ja siitä, että perusprosessit on kunnossa. Työhyvinvoinnin perusrunko on laadukas ja hyvä esimiestyö... Mä oon joskus provosoivasti käyttänyt tätä 80% ja 20% sääntöä esimerkiksi meidän organisaatiossa, kun on tutkittu työilmapiirikyselyn tuloksia tai eri tuloksia ja mittareita, jos työyhteisössä on ongelmia, niin ku meilläkin on ollut ongelmia niin 80% niistä ongelmista, jotka liittyy tähän työhyvinvointiin tai toiminnan laaduttomuuteen niin ne tulee siitä, että se esimiestyö on laadutonta tai ne prosessit ei toimi. 20% on sitten jotain muuta. (H8.)

Esimiehillä on tärkeä rooli työhyvinvointitoiminnan kentässä. He huolehtivat alaistensa jaksamisesta ja työhyvinvoinnista. (H2)

Työhyvinvointi on osa jokapäiväistä esimiehen työtä ja johtamista. Sanotaanko näin kääntäen, että suurin työhyvinvointiin mm. vointia niin kun haittaava asia on huono johtaminen. (H7)

Esimiehen rooli on siis merkittävä, kuten teoreettisessa viitekehysessäkin tuli ilmi (Virolainen 2012, 106). On tärkeää, että tulosta tekeviin ja vaikuttavuudeltaan tärkeisiin työyksiköihin valitaan oikeanlaiset esimiehet. Esimerkiksi maavoimien hallintoyksiköissä perusyksiköt ovat keskeisiä tuloksentekijöitä ja näin ollen perusyksikön päällikön valintaan tulisi kiinnittää huomiota. Haastattelujen perusteella sopiva esimies on vuorovaikutuskykyinen, hyvä ihmisten johtaja sekä valmis sitoutumaan esimiestoimintaan. Samankaltaisia näkemyksiä oli myös Virolaisella (2012), joka toi esiin, että työhyvinvoinnin johtamisessa onnistuneet esimiehet ovat läsnä ja kiinnostuneita työyksikön kehittämisestä.

Nykypäivän johtamisessa myös Puolustusvoimissa korostuvat tunneäly sekä empatiakyky ja esimiehiltä vaaditaan vuorovaikutustaitoja. Puolustusvoimissa päällikkö- ja komentajatehtävät ovat edelleen arvostettuja esimiestehtäviä, joten joidenkin esimiesten motiivit kyseisiin tehtäviin voivat olla tittelin saaminen nimikirjaotteeseen. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että esimies haluaa päälliköksi ja on motivoitunut sekä sitoutunut kyseiseen tehtävään. Jokaisen upseerin ei tarvitse olla päällikkö tai komentaja tehtäväkiertonsa aikana, mikäli henkilökohtaiset ominaisuudet eivät tue näitä tehtäviä. Urapolkuja on mahdollista rakentaa henkilön vahvuuksien näkökulmasta ja asiakastarpeesta.

Haastatteluissa tuotiin esiin, että työhyvinvoinnin johtaminen lähtee esimiehen perehdyttämisestä työtehtäväänsä. Kokemusten mukaan työhyvinvointiasiat jäävät perehdyttämisessä usein vähemmälle tai niitä ei käsitellä ollenkaan. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että esimiehet kaipaavat tukea työhyvinvointiasioiden kanssa. Esimiehille toivottiin työhyvinvointiasioihin liittyvää valmennusta. Virallisesti työhyvinvointikoulutusta järjestetäänkin keskijohdon esimiehille suunnatussa esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksessa, mutta alaisten työhyvinvointi voi jäädä huonoimmillaan vain kerran vuodessa tapahtuvan kehityskeskustelun osakohdaksi. Näin saadaan pakollinen merkintä henkilöstönkäytön kaavakkeeseen siitä, että työhyvinvoinnista on keskusteltu. Esimerkiksi H5 toi esiin, että osaa esimiehistä kiinnostaa, osaa ei.

Koulutuskin on mun mielestä vielä kesken, että esimiehet saadaan sitoutettua tähän, et se on niin esimieskohtaista, ketä on kiinnostunut työhyvinvoinnista ja ketä ei. Kaikkia ei kiinnosta. (H5)

Esimiesten valmentamisen ja kouluttamisen haluttaisiin olevan osa normaalia ja säännöllistä johtamistoimintaa, esimerkiksi osana säännöllisiä päällikköpalavereita. Lisäksi uusia esimiehiä haluttaisiin ohjata aktiivisella koulutuksella. Kokeneimmille riittää pääsääntöisesti säännöllinen yhteydenpito. Erityisesti konkreettista tukea haluttaisiin antaa esimiehelle ongelmatapauksissa. On myös tärkeää muistaa, että esimiesten omaankin työhyvinvointiin kiinnitettäisiin enemmän huomiota. Usein työilmapiirikyselyn heikentyneet tulokset selittyvät työyksikön esimiehen henkilökohtaisilla asioilla, esimerkiksi ruuhkavuosilla.

Haastatteluista kävi ilmi, että kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin jalkauttaminen työyhteisöihin saakka on jäänyt kesken normin uudistamisen jälkeen. Aktiivisen tuen mallin jalkauttaminen on myös kesken, mutta sen kouluttamista tehdään määrätietoisesti toisin kuin kokonaisvaltaisen työhyvinvointimallin viemistä käytäntöön. Aktiivisen tuen mallin on koettu parantaneen työkykyjohtamista Puolustusvoimissa. Myös työkykyyn liittyvien raporttien merkityksen on koettu kasvaneen. Kouluttamisessa on hyödynnetty ulkopuolista asiantuntija-apua ja esimerkiksi kehityskohteita on etsitty esimerkiksi Kevan 360-arvioinnilla. Se on työkalu, jonka avulla selvitetään muun muassa työterveysyhteistyön laatua, työturvallisuuden johtamista ja toiminnan strategisuutta. Arvioinnilla tarkastellaan myös sitä, kuinka paljon työkykyjohtamisesta on ennakoivaa, reagoivaa ja toteuttavaa näkökulmaa. Aktiivisen työkyvyn mallin jalkauttamisesta on huomattu, että sen vieminen hallintoyksiköitasolle vie paljon aikaa. Jalkauttaminen on

aloitettu jo vuonna 2019 ja se on edelleen kesken. 360-arviointia on tarkoitus toteuttaa 2 vuoden välein ja sen avulla halutaan selvittää, miten työkyvyn edistäminen ja kehittäminen on toteutunut.

Aika pitkään tuntuu kestävän, että tää asia menee perille ja saadaan niin ku toimintatapa terävöitettyä, siitähän tässä oli kyse, tässä uuden normin jalkauttamisessa, että saadaan niin ku aktiivisemmaks tää toiminta ja osittain uusia toimintatapoja. (H3)

Ei riitä, että kirjoitetaan normi ja käsketään lukemaan, pitää kouluttaa ja käydä vuorovaikutuksessa keskeisimmät asiat läpi. (H8)

Kouluttamisen merkitys nousi esille myös monessa muussa yhteydessä. Esimiesten lisäksi haluttaisiin kouluttaa myös muuta henkilöstöä. Mikäli koko työyksikön henkilöstö ei sitoudu työhyvinvoinnin kehittämiseen ja työilmapiirin purkuun, toimintaa on vaikea kehittää. Aito työhyvinvoinnin parantaminen vaatii koko henkilöstön sitoutumista kyseiseen toimintaan. Tällä hetkellä henkilöstön kouluttaminen työhyvinvointiasioihin jää lähiesimiesten taakaksi.

Kehittäminen ja seuranta

Keskeinen työhyvinvoinnin seuraamisen ja kehittämisen työkalu on työilmapiirikysely ja sen perusteella laadittu parantamissuunnitelma. Tässäkin yhteydessä esimiesten tukeminen ja kouluttaminen on tärkeää. Huonosti analysoidussa työilmapiirikyselyssä esimiehet katsovat vain tulosten keskiarvoja, jotka yksistään eivät kerro koko totuutta henkilön työhyvinvoinnista.

Se on kyllä vähän kestävätkin paikka, mut sit siinä pitää niin kun kans sitte, kattoo niitä vastausjakaumia. Just että ettei pelkän keskiarvon sijaan ja, ja taas niin kun sallia toisaalta myös sitte se että, että henkilöllä on oikeus mielipiteeseensä oli se sitte ihan todellinen kokemus tai, tai näin, tai oli se sitte vaan sellasta lievää, lievää sellasta huonon päivän heijastumaa tai muuta että. (H5)

H5 esille tuomien haasteiden välttämiseksi joissakin hallintoyksiköissä esimiehiä tuetaan palautteiden analysoinnissa ja raporttien laadinnassa. Parantamissuunnitelmat voivat olla myös hyvin eri tasoisia. Huonoimmillaan työyksikön esimies laatii parantamissuunnitelman yksin, koska sellainen on velvoitettu laatimaan. Toimiva parantamissuunnitelma on laadittu koko työyksikön voimin yhdessä. Siinä tuodaan esiin konkreettisia asioita, suunnitelman toteutumista seurataan, suunnitelma on kirjallinen ja siinä jaetaan selkeästi vastuut toiminnan parantamiseksi.

Parantamissuunnitelman ongelmallisuus on siinä, että suunnitelmissa ei lähtökohtaisesti huomioida kaikkia työhyvinvoinnin osa-alueita kuten liikunta-aktiivisuutta, kuntoindeksiä, sairauspoissaoloja, psyykkisiä tai sosiaalisia kykyjä, vaan enemmänkin työyhteisön yhteisiä asioita eli työilmapiiriä ja esimiestoimintaa. Yksilön hyvinvointiin liittyvät asiat käydään läpi vähintään kehityskeskustelussa ja kehittämiskohteet voi ottaa esimerkiksi osaksi henkilökohtaisia tavoitteita. Parantamissuunnitelma laaditaan usein työilmapiirikyselyn perusteella, joten se keskittyy vuosittain aina samoihin asioihin. Haastatteluissa tuotiin myös esiin, että parantamissuunnitelman laatimiseen ei tarvitse työilmapiirikyselyä. Avoimin mielin laadittu parantamissuunnitelma voisi tuoda esiin uudenlaisia kehityskohteita, kun suunnitelma ei aina perustuisi työilmapiirikyselyn runkoon. Hyvinvoinnin perusta on palautetoiminta ja työhyvinvointi kehittyy jatkuvan arvioinnin ja palautteen kautta.

Parantamissuunnitelman haasteena ovat asiat, joihin työyksikkö tai työyksikön esimies ei voi vaikuttaa, vaan ne pitäisi viedä komentoketjussa eteenpäin ratkaistavaksi. Tällaisia asioita voi olla esimerkiksi työtilojen kehittäminen. Mikäli konkreettisia ratkaisuja ei näihin tule, parantamissuunnitelmat ja asioiden eteenpäin vieminen tuntuvat työyksiköistä turhilta. Eräs haastateltava toikin esiin, että työhyvinvointitoimintaa tehdään samalla lailla vuodesta toiseen ja se konkretisoituu vain tyhypeivään ja liikuntatilaisuuksiin. Sanahelinäksi jääneet parantamissuunnitelmat ja muut konkreettiset kehitystoimenpiteet jäävät usein arjen kiireiden vuoksi tekemättä, koska niiden vaikutukset eivät ole konkreettisia.

Puolustusvoimissa tehdään aktiivista raportointia sekä seuranta ja lukuja esitellään säännöllisesti henkilöstöjohdolle. Virallisesti johto seuraa työhyvinvointiin liittyvistä luvuista ainakin sairauspoissaolopäiviä, kuntoindeksejä, sotaharjoitusvuorokausimääriä, ylityömääriä ja työilmapiirikyselyjä. Säännöllisiä raportteja ovat muun muassa kvartaaliraportit, vuosiraportti ja henkilöstötilinpäätös. Suurin osa raporteista koostetaan manuaalisesti. Autonomisoitu seuranta, kuten sairauspoissaolorobotti on parannut seuranta ja nykyään ollaan paremmin tilanteen tasalla. Myös aktiivisen tuen malli on helpottanut seuranta, sillä työntekijöiden ongelmiin pyritään puuttumaan entistä aikaisemmin. Näin ongelmat eivät kasva liian suuriksi ja siten johda pitkiin sairauspoissaoloihin, työkyvyttömyyteen tai sairauseläkkeeseen.

Seuranta ja raportointi on siis aktiivista, mutta lukujen analysointi ja vaikutukset työhyvinvointiin jäävät vähemmälle huomiolle. Aineiston perusteella analyysien määrä ja laatu ovat riippuvaista siitä, kuinka sitoutunut ja innostunut tehtävää hoitava henkilö on analyysien tekemisestä ja niiden esittelystä johdolle. Toisaalta analyysin laadulla ei ole merkitystä, mikäli johto ei koe asiaa merkitykselliseksi. Työhyvinvoinnin asiat koetaan usein epämääräisiksi, koska panostusten vaikutuksia on vaikea mitata ja syy-seuraussuhteet eivät ole selviä. Jos esimerkiksi kyettäisiin osoittamaan sähköpöydän hankkimisen vähentävän tuki- ja liikuntaelinsairastuvuutta selvästi, muuttuisi työhyvinvointiin panostaminen konkreettisiksi asioiksi. Toinen esille nostettu esimerkki oli, että priosoimalla esimerkiksi perusyksikön henkilöstön työhyvinvointiin, varusmieskoulutuksen laatu paranisi merkittävästi ja tuottaisimme parempia sodanajan joukkoja. Jos tämä pystyttäisiin jotenkin selvittämään tai osoittamaan konkreettisesti, työhyvinvoinnilla olisi suurempi merkitys johdolle.

5.2 Aineistosta esiin nousseet työhyvinvoinnin haasteet

Haastatteluista etsittiin vastausta siihen, mitkä ovat työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta tukea tarvitsevat haasteet ja mitkä ovat työhyvinvoinnin johtamisen tietotarpeet. Analyysin perusteella työhyvinvoinnin haasteista voidaan erottaa yläkategorioina johtaminen, osaaminen ja työkyky. Edellisten lisäksi aineistosta nousi esiin työhön vaikuttavat erityispiirteet organisaatiossa ja työn muutos.

Johtaminen on työhyvinvoinnin suurimpia haasteita ja se oli tässäkin tutkimuksessa yksi tärkeimpiä siihen vaikuttavista tekijöistä. Organisaation ja hallintoyksikön työhyvinvoinnin johtamisessa ongelmat liittyvät lähinnä siihen, että työhyvinvoinnin merkitystä ei tunnisteta. Tarvittaisiin euromääräistä tietoa, että pystyttäisiin perustelemaan johdolle uskottavasti työhyvinvointiin panostamisen kannattavuutta ja merkitystä. Juhlapuheissa työhyvinvointi nousee esille, mutta aito panostus esimerkiksi jaksamiseen puuttuu. Samalla kaivattaisiin nykyistä parempia keinoja tunnistaa ja puuttua työntekijöiden työkykyyn vaikuttaviin tekijöihin.

Teorian perusteella työhyvinvoinnin johtaminen edellyttää dataan perustuvaa tietoa ja sen lisäksi tarvitaan myös keskeisiä mittareita, joita voidaan seurata säännöllisesti. Monet mieltävät, että työhyvinvointia mitataan työilmapiirikyselyllä. Työhyvinvointi on kuitenkin paljon monimuotoisempaa kuin vain työilmapiiri. Esimerkiksi H10 liittyy mittaamisen osaksi hallintoyksikön ydinprosesseja.

Sun pitää ymmärtää ne prosessit. Että sä mittaat sitä prosesseissa tapahtuvia. Prosessia mitataan ja sit niitä prosessin tuotoksia mitataan. Ja sit sitä asiakastyytyväisyyttä. Sit tätä sisäistä asiakastyytyväisyyttä, työilmapiiriä ja näin pois päin. Tulokulma, että kun on pitkän tähtäimen suunnitelmat ja strategiat, että mitataan niitä. Että siitähän muodostuu se mittariperhe. (H10)

H10 esiin tuoma ydinprosessien mittaaminen ja seuranta oli kaikista vastauksista edistyksellisin ja se vastaa parhaiten teoriaa, jossa korostui, että mittarit tulisi suunnitella siten, että ne mittaavat keskeisimpiä asioita ja organisaation tilannetta (Virolainen 2012; Hyppänen 2010). Teorian perusteella on kuitenkin huomioitava, että mille kohderyhmälle mittarit on tarkoitettu. Esimerkiksi H10 kuvaava hallintoyksikön ydinprosessien mittaaminen ja sen seuranta on tarkoitettu johdolle, koska siinä mitataan kokonaiskuvaa (Saramies & Törnroos 2021, 136).

Teorian perusteella esimerkiksi lähiesimiehille tulisi kehittää mittareita, jotka tukevat hänen toimintaansa (Saramies & Törnroos 2021, 136). Haastatteluissa tuotiinkin esiin toive eri johtamistason mittareista, joilla työhyvinvointia voitaisiin luotettavasti ja määrätietoisesti seurata ja puuttua epäkohtiin. Sairauspoissaolorobotti on yksi esimerkki sellaisesta mittarista, joka hälyttää tiettyjen raja-arvojen rikkoutuessa. Hälyttäviksi mittareiksi esitettiin esimerkiksi liiallista ylityömäärää ja sotaharjoitusvuorokausimäärää. Tällä hetkellä näiden seuranta on esimiehen vastuulla ja lähiesimies ei saa näitä tietoja suoraan järjestelmästä, vaan seuranta vaatii manuaalista kirjanpitoa.

Puolustusvoimien työilmapiirikysely on nykymuotoisena osittain vanhentunut. Nykyisestä kyselystä ei saa sellaista tietoa, jonka avulla toimintaa voitaisiin nousujohteisesti kehittää, kuten haastatteluissa tuotiin esiin.

Ensinnäkin just se, et ihan tästä tutkimus mielessä se, että todellinen keskiarvot alkaa pyöriä siinä nelosen ja vitosen välissä, että tavallaan se vastausasteikosta käytetään vaan toista ääriä siitä vastausasteikosta. Niin se ei sitten tavallaan, et jos sä haluat kehittää toimintaa, et jos kaikki on vaan samaa mieltä kaikista asioista, niin se, sähän et saa perusteita sille kehittämiseksi. Toinen on sit tietysti se, että osa siitä työilmapiirikyselyn väittämistä on jopa 30 vuotta vanhoja niin sellanen tieteellinen tutkimus työilmapiiristä, työhyvinvoinnista, työelämästä yleensä on niin paljon kehittynyt. (H6)

Tästä huolimatta työilmapiirikysely on kuitenkin yksi tärkein työhyvinvoinnin mittari Puolustusvoimissa. Työilmapiirikyselyssä ilmenevät ongelmat koetaan johtuvan pääasiassa lähiesimiehestä. Yksi pitkän kokemuksen omaava haastateltava ilmoitti oman käsityksensä työilmapiirikyselyn analysoinnista. Hänen mielestään, jos oma työtehtävä,

tieto tulostavoitteista, esimiestyö ja sisäinen tiedonvälitys on kunnossa, niin ne heijastuvat positiivisesti myös muihin työilmapiirikyselyn osa-alueisiin.

Haastattelujen perusteella riittävä osaaminen katsottiin haasteeksi. Yksilötason ongelmat työhyvinvoinnissa koettiin johtuvan usein osaamisen puutteesta. Toisaalta osaamispuutteen lisäksi mainittiin myös jatkuva kiire sekä henkilöstön, erityisesti upseereiden nopea vaihtuvuus. Osaamisen vuoksi myös sotaharjoitusten ja jaksamisen koettiin kasaantuvan tietyille henkilöille, jotka ovat erikoisosaajia ammatissaan kuten esimerkiksi johtamisjärjestelmäosaajat. Myös esimiehillä tunnistettiin olevan osaamisvajetta muun muassa työilmapiirikyselyn analysoinnissa ja yleisesti työhyvinvoinnin johtamisessa. Kiireen ja nopean vaihtuvuuden vuoksi työhyvinvointiasiat jäävät muiden konkreettisempien asioiden vuoksi huomioimatta. Osaamisen osalta tarve voidaan tiivistää siihen, että jos osaamisvajete tunnistettaisiin, voitaisiin silloin kouluttaa henkilöstö ajoissa uuteen tehtävään. Osaamiseen kuuluu myös perehdyttäminen, jonka toteutus on aineiston perusteella vaihtelevaa. Perehdytyksen tueksi on luotu vuonna 2021 perehdytysrobotti, joka muistuttaa esimiehiä sähköpostilla automaattisesti uuden työntekijän perehdyttämisestä ensimmäisen kuuden kuukauden ajan.

Työkykyasiat nousivat eniten esille niistä tarpeista, joihin haluttaisiin tukea henkilöstöanalytiikan avulla. Ensinnäkin tunnistettiin, että viime vuodet esillä ollut jaksaminen ei näy Puolustusvoimien työilmapiirikyselyssä ja sairauspoissaolojen määrissä. Puolustusvoimissa on yleisesti ottaen valtionhallinnon pienimmät sairauspoissaolomäärät. H6 nosti esiin tämän ristiriidan.

Jos katoo siellä ihan ne raakavastaukset, jossa sitte joku kertoo tai jotkut kertoo, et ne on päivittäin uupuneita, niin senhän pitäis korreloida sairauspoissaoloihin. Siis todennäköisesti uupuneisuudesta johtuneet sairauslomat pitäis lisääntyä, jos se uupuneisuus tällä tavalla koettuna lisääntyy. Mut ei se siltä niin ku näytä. Ja mä tarkotan nyt koko puolustusvoimien tasolla. (H6)

Koska uupuneisuus ei näy puolustusvoimien tasolla, johto ei tunnista jaksamista ongelmaksi. Mittarit ovat ristiriidassa esimerkiksi Upseeriliiton kyselyihin verrattuna, joissa noin 50% upseereista on kokenut työuupumusta. Puolustusvoimissa kuitenkin tunnistetaan, että psyykkiset ongelmat ovat lisääntyneet enemmän kuin fyysiset ongelmat.

Ongelmaksi tunnustetaan myös se, että monet työntekijät eivät mainitse esimiehilleen jaksamiseen liittyvistä ongelmista. Työntekijän pelkäävät leimautuvansa heikoiksi tai kokevat, että sillä voi olla jopa vaikutusta heidän urakehitykseensä. Ongelmat ilmenevät usein vasta siinä vaiheessa, kun henkilö jää työuupumuksen vuoksi sairauslomalle. Työuupumuksen osalta kaivattaisiinkin ennakoivampia mittareita, jolloin ongelmiin osattaisiin puuttua ajoissa. Terveystenhoito on kuitenkin halvempaa, kuin sairaudenhoito. Työterveyteen kannattaisi sijoittaa siinä vaiheessa, kun ongelmat eivät ole kasvaneet liian suuriksi.

Haastatteluissa tuli esiin, että perusyksiköissä jaksamisesta johtuvat ongelmat liittyvät yleensä sotaharjoitusvuorokausiin ja niistä palautumiseen. Varsinkin erityisosaamista omaavien henkilöiden koetaan olevan suuremmassa riskissä uupua kuin muiden, koska heitä tarvitaan suurimmassa osassa harjoituksia. H9 nostaa esiin sotaharjoitusten työaikamerkinnälliset ongelmat, jotka eivät aina mahdollista palautumista sotaharjoituksista.

SH -vuorokausi [sotaharjoitusvuorokausi] on siinä mielessä, että se on vaan se rapiat 8 tuntia per päivä laskennallinen ja vähän riippuen jaksosta miten menee niin, ei siihen välttämättä vapaapäiviä tuu siltikään ja jakso vaihtuu ja seuraava leiri alkaa siinä, että saattaa näyttää hyvältä, jos siellä on tasattu jakson alussa ja leiri alkaa ja loppuu melkein samantien uutena seuraavassa sitte niin. Koska me tutkitaan vaan sitä kolmeviikkoisjaksoa, miten se työaika menee. (H9)

Edellä kuvattu kolmeviikkoisjakson ongelmallisuus tiedetään, mutta usein se jää huomioimatta, koska perusyksikön johto on samassa oravanpyörässä kuin muukin henkilöstö. Näin ollen uupuminen saattaa jäädä huomaamatta, kun sotaharjoitusputken jälkeen johdon työpanos menee varusmiesten hallinnon pyörittämiseen ja harjoitusten aikana tulleiden tehtävien tekemiseen.

Sotaharjoitusten aiheuttamat pitkät työputket ja poissaolot kotoa vaikuttavat perhe-elämään ja myös unen määrään. Perusyksiköissä työyhteisö on erittäin tiivis. Varsinkin sotaharjoituksissa vietetään paljon aikaa yhdessä, periaatteessa kellon ympäri. Näin ollen yhden työntekijän pahoinvointi heijastuu nopeasti myös koko tiiviin työyhteisön toimintaan. Upseereiden nopealla urakierrolla tunnustetaan olevan vaikutuksia sekä upseerien omaan työhyvinvointiin, että myös alaisten työhyvinvointiin, kuten H9 tuo esiin.

Niin se (jaksaminen) saattaa jäädä niin kun huomaamatta ja kuitenkin päälliköillekin on aika nopea se kierto siinä, että pari vuotta maksimissaan ollaan päällikkönä ja taas uus sitte ja kun se käy niin, että kun se juuri valmistunut kapteeni tulee siihen yksikön päälliköksi ja muuta niin sillon tarve pistää taas kaikki uusiksi ja yksikkö tikkiin. (H9)

Upseerit ovat usein hyvin kehittymishaluisia, kuten H9 kuvaa ja tavoitteet on asetettu korkealle. Haasteena on, että yksikön päällikkö panostaa kaksi vuotta täysillä päällikkö aikaansa ja siirtyy sen jälkeen esikuntaan toimistotehtäviin toipumaan. Muu henkilöstö jää yksikköön ja sama toistuu uuden päällikön kanssa. Pitkällä aikavälillä tämä kuormittaa perusyksikön henkilöstöä.

Myös Puolustusvoimissa työelämä on ollut viime vuosina muutoksessa. Useat haastateltavat pohtivat esimerkiksi etätyön, valmiusvaatimusten, ja nuorten työntekijöiden työvaatimuksien vaikutuksia työhyvinvointiin. Erityisesti huomattavasti lisääntynyt etätyö mietitytti ja siihen liittyen esimiesten etäjohtamistaidot ja etätyön vaikutukset tuottavuuteen, työn mielekkyyteen, työergonomiaan ja työkykyyn. Etätyön seurauksia ja vaikutuksia ei vielä tiedetä. Haastatteluissa arvioitiin, että etätyöllä tulee olemaan sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin.

Henkilöstön riittävyys otettiin esille yhtenä haasteena ja erityisesti valmiusvaatimusten kasvu verrattuna henkilöstöresursseihin. Puolustusvoimat ja varsinkin maavoimat on muuttunut koulutusorganisaatiosta kohti valmiusorganisaatiota, mutta henkilöstömäärä on pysynyt lähes samana. Valmiustehtävien lisääntyminen heijastuu erityisesti sotilashenkilöstöön kuormittavana tekijänä. Työmäärä ja sen jakautuminen onkin yksi suurimmista henkilöstöön liittyvistä haasteista, ja se tulee myös vuosittaisissa työilmapiirikyselyissä esiin.

Haastatteluissa tuli myös ilmi, että työnteon kulttuuri on muuttunut. Nuorten työntekijöiden odotukset työn osalta saattavat olla erilaisia kuin aikaisemmin ja osa uusista työntekijöistä suhtautuu työhön vain työnä, ei kutsumusammattina. Kykeneekö organisaatio ja johtotehtävissä toimivat vanhemmat upseerit vastaamaan niihin odotuksiin, mitä nuorilla ihmisillä työn osalta on? Myös puolisoiden työelämän muutoksilla on vaikutusta muun muassa upseereiden työelämään. Ennen puoliset siirtyivät lähtökohtaisesti siirtovelvollisten työntekijöiden mukana ja hoitivat perheen kasvattamisen. Nykyisin on tyypillisempää, että perhe jää kotipaikkakunnaksi valitulle alueelle ja sotilas käy töissä niin kutsuttuna reppurina.

Työhyvinvointiin liittyvinä ongelmina nostettiin esiin tiettyjä organisaation erityispiirteitä, jotka eivät ole suoraan verrannollisia muihin organisaatioihin. Henkilöstöanalytiikan avulla voitaisiin saada lisätietoa näiden tekijöiden vaikutuksesta työhyvinvointiin. Tällaisia erityispiirteitä on muun muassa sotilaiden siirtovelvollisuus, aliupseerit henkilöstöryhmänä, sotaharjoitukset ja upseerien nopea urakierto. Siirtovelvollisuus ja siihen liittyvä ”reppuruus” vaikuttaa hyvin todennäköisesti työhyvinvointiin. Tätä on kuitenkin tutkittu suhteellisen vähän. Aliupseerit ovat siinä mielessä erityinen henkilöstöryhmä, että suurin osa heistä jää palvelukseen suoraan varusmiespalveluksen jälkeen. Aliupseerit ovat suorittaneet siinä vaiheessa toisen asteen tutkinnon ja heidät koulutetaan ammattiin Puolustusvoimien toimesta. Tätä osaamista ei tunnusteta virallisesti Puolustusvoimien ulkopuolisissa organisaatioissa. Nuorilla aliupseereilla on samoja ongelmia tänä päivänä kuin muillakin nuorilla yhteiskunnassa, kuten pikavipit, elämänhallinta, tietokonepelaaminen, palautumisongelmat ja mielenterveysongelmat. Esimiehet eivät aina tunnista, että nuoret aliupseerit ovat vasta itsenäistä elämää opettelevia parikymppisiä, joilla ei ole vielä elämäkokemusta.

5.3 Organisaation valmius käyttää hyväksi analytiikkaa

Haastatteluista haettiin vastausta siihen, mikä on Puolustusvoimien valmius käyttää hyväksi henkilöstöanalytiikkaa. Analyysin perusteella henkilöstöanalytiikan vaatima organisaation valmius voidaan jakaa kolmeen yläkategoriaan, joita ovat kulttuurinen, strateginen ja tekninen kyky analytiikan käyttöön. Organisaation tekninen kyky rajattiin tämän työn ulkopuolelle.

Tiedolla johtamisen kulttuuri perustuu siihen, että ymmärretään sen hyödyt ja tarpeet, tehdään päätöksiä tietoon perustuen, ilmapiiri on avoin ja kannustava sekä suhtaudutaan positiivisesti teknologiaan ja sen tuomiin mahdollisuuksiin. Tiedon merkitys tuli esiin myös haastatteluissa.

Ja se kenellä on nää luotettavat perusteet päätöksenteolle, niin se pystyy tekeen tottakai vaikuttavampia päätöksiä. Pystytään tekemään ennakoivampia päätöksiä. (H10)

Saramies ja Törnroos (2021) korostavat, että tiedon hyödyntäminen edellyttää organisaatiolta tiedolla johtamisen kulttuuria. Aineiston perusteella Pääesikunnassa suhtaudutaan positiivisesti tiedolla johtamiseen ja kehittyvän teknologian käyttöön. Osoituksena tästä on muun muassa ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttäminen HR-

tietojen analysoinnissa ja HR-ennusteiden tekemisessä. Lisäksi on hankittu ulkopuolista koulutusta muun muassa tiedolla johtamisesta ja panostettu asiantuntijoiden sekä tekoäly- ja analytiikkaosaajien rekrytointiin. Henkilöstöanalytiikkaan suhtaudutaan positiivisesti ja uteliaasti. Haastatteluissa selvisi, että tutkimuksen parissa työskenteleviä henkilöitä oli käynyt työnantajan lähettämänä muun muassa henkilöstöanalytiikkaa käsittelevissä seminaareissa ja koulutustilaisuuksissa. Tiedolla johtaminen nähdään siis Puolustusvoimissa tärkeänä.

Yleisesti voidaan todeta, että Puolustusvoimat seuraa tarkasti siviilipuolen kehitystä ja haluaa pysyä kehityksen mukana panostamalla esimerkiksi digitalisaatioon sekä tekoäly- ja analytiikkaosaamiseen. Haastateltavat kokivat, että Puolustusvoimat on kuitenkin kehityksessä hieman jäljessä yksityistä sektoria, mutta valtionhallinnon osalta ollaan kärkipäässä. Puolustusvoimissa tehdään myös aktiivista tutkimusta työelämän muutoksesta. Esimerkiksi etätöiden yleistyessä COVID-19 seurauksena valtionhallinnossa käännyttiin Puolustusvoimien puoleen, joka oli jo teettänyt laajan etätöytutkimuksen ennen etätöiden voimakasta lisääntymistä. Tällä hetkellä Puolustusvoimat muun muassa selvittää digitalisaation ja tekoälyn vaikutuksia johtamiskulttuuriin. Tarkoituksena on pyrkiä tunnistamaan, minkälaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa. Työntekijät kokevat, että heidän tuottamallaan tiedolla on merkitystä ja sitä ja tutkimustuloksia arvostetaan johdossa. Niillä on myös vaikutusta johdon tekemiin päätöksiin, kuten H6 tuo esiin.

Kyllä mulla on sellanen vahva usko ja ihan oikeesti niin kun sellanen jopa sellanen kokemus siitä, että, et näin on (että tuotettu tieto menee päätöksenteon tueksi)... Ja mulle tulee vuosittain useita kertoja, voisin melkein sanoa et melkein kerran kuukaudessa tulee joku erillinen tietopyyntö tai selvityspyyntö, niin sekin tietysti kertoo sitä että niitä tuloksia sitte hyödynnetään jonnekin. (H6)

Samankaltainen ajattelutapa toistuu myös hallintoyksikkö tasalla. Hallintoyksiköissä katsotaan prikaatin johdon olevan tärkein tuki tiedolla johtamiseen. Toinen esille noussut asia oli avoimuus. Useat haastateltavat mainitsivat nimenomaan avoimuuden, jonka kautta voidaan paneutua oikeisiin ongelmiin ja puhua haasteista rehellisesti. Eräässä hallintoyksikössä oli tehty pitkäjänteistä työtä avoimen ilmapiirin luomiseksi ja sen myötä koko kulttuurin parantamisen kehittämiseksi. Jatkuvan parantamisen kulttuurin koettiin luovan hyvän pohjan tiedolla johtamiselle ja näin ollen muunkin toiminnan

kehittämiseksi. Kyseisessä hallintoyksikössä oli ohjattu tiedolla toimintaa jo 20 vuotta ja organisaatiokulttuurin koettiin muuttuneen vasta noin kymmenen vuoden jälkeen.

Meillä on tosi hyvä, kun mä puhuin tästä jatkuvan parantamisen kulttuurista, niin meillä se on kahdenkymmenen vuoden aikana muodostunut sillä tavalla, että meillä kyllä voin kertoa, että alaiset saa suunsa auki. Ja esimiehet me ollaan totuttu siihen palautteeseen. Ja se on niin ku se oleellisin juttu. (H7)

Kulttuurin muuttaminen on pitkäkestoinen projekti, kuten H7 tuo esiin ja se vaatii oikeanlaiset henkilöt sekä lisäksi pitkäjänteistä työtä muutoksen eteen. Kun kulttuuri saadaan aidosti muuttumaan, se ohjaa itsestään hallintoyksikön toimintaa haluttuun suuntaan.

Että kulttuuri ei rakennu siis sillä tavalla, et se rakentuu hetkessä. Eka vaiheessa pitää sytyttää tää motivaatio kun, jos ihmiset huomaa, että asioista on hyötyä, niin siinä vaiheessa vasta se asenne muuttuu. Ja sitte kun se asenne muuttuu, niin sit muuttuu arvomaailma ja sit vasta se kulttuuri. (H10)

Tää mylly kun sen saa ajettua sinne sisään, niin se jauhaa siellä ittekseen, eikä siellä tarvi jatkuvasti olla päivystämässä, vaan se kulttuuri ja arvomaailma hoitaa sitä hommaa siellä. (H8)

Edellä kuvattu kulttuurin muutos tai ylipäättään kulttuurin kehitys ei ilmennyt muissa haastatteluissa, joten tämän aineiston perusteella kuvatus kaltainen jatkuvan parantamisen kulttuuri on vain yhdessä haastattelemassani hallintoyksikössä.

Kulttuurisesta kyvystä nousi esiin myös avoin ja hyvä johtamiskulttuuri, jonka voidaan katsoa kuuluvan psykologiseen turvallisuuteen. Psykologista turvallisuutta on myös datan anonymisyys. Tutkimuspuolella oltiin tietoisia eri keinoista pitää data anonyminä. Siihen kiinnitetäänkin erityistä huomiota muun muassa valvomalla, että tutkimuksissa noudatetaan tutkimuseettisiä periaatteita. Avoimuus ja rehellinen ilmapiiri koettiin sellaisiksi seikoiksi, joiden avulla työhyvinvointia ja sen tärkeintä kokonaisuutta eli esimiestoimintaa ja johtamista voidaan aidosti kehittää.

Elikkä jos mä sanon, puhun omasta puolestani, niin just puolustusvoimissa sen pitäisi olla hyvä ja avoin johtamiskulttuuri. Meillä koen, että niin on. Minun mielestä meidän vahvuus on ainakin täällä on se, että me pystytään avoimesti näitä hommia ottamaan niin ku ja ongelmia ottamaan esille. (H7)

Tässä yhteydessä nostettiin esiin myös nuorten upseerien kehittyneet vuorovaikutustaidot ja kyky tulla ihmisten kanssa toimeen. Tulevilla esimiehillä ja johtajilla koettiin olevan hyvät edellytykset kehittää toimintakulttuuria yhä avoimemmaksi. Työilmapiirin aidon

muuttumisen kannalta on tärkeää, että työilmapiirikyselyssä voidaan taata täysi anonymisuus. Silloin vasta työyhteisön jäsenet voivat tuoda esiin todellisia ongelmia. Haastattelujen perusteella tiedolla johtamisen kulttuuri on Puolustusvoimissa vielä varhaisessa vaiheessa, mutta kuitenkin se on kehittymässä ja muuttumassa myönteisempään suuntaan. Kehitys tuli ilmi myös seuraavalla tavalla:

Pienin askelin, mutta niinku tämmösiin kyllä, että ehdottomasti myönteisesti ja tiedän että se kyllä tulee muuttumaan tavalla tai toisella ja pikku hiljaa, mutta tulee ihan varmasti meilläkin muuttumaan. Ja meillähän on mun mielestä hienosti, kun meillä on niitä digitalisaatiojohtajia ja kaikkea että se on mun mielestä niinku varmasti johdonkin tahtotila, että siihen suhtaudutaan näihin kaikkiin positiivisesti. (H1)

Tää homma niin se lähti siitä liikkeelle, että prikaatin komentaja teki 2000 vuonna tälläsen strategisen linjauksen, että nyt lähdetään kääntään koko prikaatin niin kun semmoseen suuntaan, että me lähdetään panostamaan tähän laatuun ja eihän me silloin tietenkään suoraan niin kun ajateltu, et tässä nyt joku kulttuuri sit muuttuu seuraavina niin ku vuosikymmeninä, vaan matkan varrella ollaan sitten päästy tähän hommaan kiinni. (H8)

Kehityshalua osoittaa myös panostus älykkääseen hallintoon, jonka myötä on kehitetty muun muassa sairauspoissaolorobotti ja perehdytysrobotti. Lisäksi hallintoa on automatisoitu esimerkiksi matkalaskujen tarkastamisen osalta. Haastatteluissa tuotiin esille, että esimiesten nuorentuessa asenne tiedolla johtamiseen ja sen kautta asenne myös työhyvinvointiin muuttuu yhä positiivisemmaksi. Kaikki haastateltavat suhtautuivat uteliaasti henkilöstöanalytiikkaan. Toistaiseksi henkilöstöanalytiikka oli suurimmalle osalle tuntematonta, mutta käsitteen avaamisen jälkeen jokaiselta löytyi ajatuksia mahdollisista käyttökohteista. Esittelen mahdolliset käyttökohteet luvussa 5.4.

Strateginen valmius tarkoittaa johdon sitoutumista siihen, että organisaatiossa panostetaan tiedolla johtamiseen ja lisäksi panostetaan siihen teknologiaan, joka mahdollistaa luotettavan tiedon tuottamisen. Mittareiden ja oikeanlaisten datalähteiden valinta on myös strateginen päätös. Yksi haastateltavista toikin esiin, että mittareita ja tunnuslukuja on kyllä riittävästi, mutta oleellista olisikin löytää niistä ne keskeisimmät.

Että mun mielestä ekana pitää rakentaa se perusmittariperhe ja kattoo, et, mitkä on tälleen esimiehille niin kun tärkeintä sen toiminnanohjaamisen kannalta. (H10)

Hallintoyksiköissä henkilöstön keskeisiä mittareita ovat muun muassa työilmapiirikyselyt ja sairauspoissaolomäärät. Teorian perusteella

henkilöstöanalytiikassa tulisi käyttää henkilöstöön liittyvän datan lisäksi muutakin dataa. Hallintoyksikön tuloksen näkökulmasta tärkeää muuta dataa ovat esimerkiksi varusmiesten loppukyselytulokset, varusmiesten poistumamäärät, reserviläisten kyselyt sekä varsinkin varusmiesten ja reserviläisten maanpuolustustahto. Viime vuosina näiden lisäksi on kiinnitetty erityisesti huomiota henkilökunnan jaksamisen näkökulmasta sotaharjoitusvuorokausien määrään sekä henkilökunnan ja varusmiesten epäasialliseen kohteluun. Näiden ohella löytyy myös paljon muita henkilöstöön liittyviä mittareita, kuten fyysisen kunnon testaustulokset, varusmiesten eri kyselyt (alku- ja loppukysely, koulutuskyselyt), virkamatkamäärät, vuosilomien käyttömäärät, haittatyömäärät ja suorituskykyarvioinnit. Haastattelujen perusteella henkilöstöön liittyviä mittareita ei tarkastella kustannusten näkökulmasta, vaan rahalla mitattavat mittarit liittyvät lähinnä muihin asioihin, kuten ruokavahvuuksiin. Lopputuloksena työilmapiirikyselyn koettiin olevan yksi tärkeimmistä mittareista. Kuitenkin sen osalta ei ole tähän mennessä kehitetty mitään sellaisia raja-arvoja, joiden perusteella organisaatio puuttuisi työilmapiirikyselyn heijastamiin ongelmiin.

Keskeinen tietojen hallinnointijärjestelmä Puolustusvoimissa on SAP (Systeme, Anwendungen und Produkte). SAP-järjestelmään on tallennettu henkilöstöstä tietoja noin kymmenen vuoden ajalta. SAP:sta ajetaan ulos muun muassa henkilöstötilinpäätöksen raportoitavat tiedot. SAP:n lisäksi henkilöstöön liittyviä kyselyjä, esimerkiksi työilmapiirikysely saadaan PVMOODLE:sta. PVMOODLE:lla tarkoitetaan Puolustusvoimien virtuaalista oppimisympäristöä. SAP:n ja PVMOODLE:n lisäksi henkilöstöstä tallennetaan tietoja vielä työterveyspuolen järjestelmiin.

Haastateltavat olivat yksimielisiä datan luotettavuudesta. Yleinen käsitys henkilöstöön liittyvästä SAP:iin tallennetusta datasta oli, että myös se on suhteellisen luotettavaa. Haastattelujen perusteella henkilöstöä koskevat SAP -tiedot ovat tarkkoja noin viiden vuoden ajalta, vaikka järjestelmään on tallennettu henkilöstön tietoja viimeiset kymmenen vuotta. Ensimmäisen viiden vuoden aikana henkilöstö opetteli järjestelmän käyttöä ja tietojen tallennusta saatettiin tehdä eri laajuudella eri hallintoyksiköissä. Nykyisin SAP:iin tallennetut henkilötiedot koetaan luotettaviksi pois lukien koulutustiedot, jotka ovat edelleen osin puutteellisia. Datan luotettavuudella on iso merkitys, koska epäluotettava data ohjaa toimintaa väärään suuntaan.

Työilmapiirikyselyn luotettavuus jakoi mielipiteitä. Ensimmäkin nykymuotoinen noin 10 vuotta vanha työilmapiirikysely on osin vanhentunut. Tulosten keskiarvon ollessa lähellä mittariston ääripäätä, kysely ei tuota enää sellaista tietoa, että sen perusteella toimintaa voitaisiin aidosti kehittää. Positiivisena asiana pidettiin sitä, että työilmapiirikyselyn vastausprosentti on noin 80 %, jolloin siitä voidaan tehdä suhteellisen tarkkoja, koko henkilöstöä koskevia johtopäätöksiä. Toiseksi tunnistettiin, että kyselyn tuloksiin saattavat vaikuttaa henkilön kokemukset juuri ennen kyselyyn vastaamista. Kolmanneksi työilmapiirikyselyyn voidaan vastata myös negatiivisesti, jos on jotakin kaunaa esimiestä kohtaan tai ylipositiivisesti, mikäli esimies on kaveri tai häntä halutaan suojella. On tunnistettu, että pienissä työyksiköissä kyselyä voidaan käyttää esimerkiksi esimiehen mustamaalaamiseen. Työilmapiirikyselyssä on tärkeää, että anonyyymiys kyetään takaamaan myös pienissä työyksiköissä. Silloin kyselyyn uskalletaan vastata rehellisesti ja datan laatu on parempaa.

Strategista valmiutta on myös se, että organisaatiossa tuotettavaa tietoa myös hyödynnetään päätöksenteossa ja sitä käytetään lisäksi johtamisen tukena. Tiedon hyödyntäminen vaatii myös asiantuntijoilta kykyä ymmärtää tilastollista ajattelua ja menetelmiä, jolloin saatavilla olevaa tietoa osataan tulkita oikein. Haastattelussa esitettiin konkreettisia esimerkkejä siitä, kuinka tietoa on käytetty hyväksi muun muassa aktiivisen tuen mallissa. Tilastojen avulla on tunnistettu, että usein toistuvat sairauspoissaolot johtavat todennäköisesti työkyvyttömyyteen. Tämän johdosta sairauspoissaolojen seuranta on automatisoitu sairauspoissaolorobotille ja esimiehiä on aktivoitu robotin ilmoituksen jälkeen ryhtymään toimenpiteisiin. Näin toimimalla päästään ajoissa kiinni todellisiin ongelmiin ja sitä kautta pyritään ehkäisemään työkyvyttömyyttä.

Eräässä joukko-osastossa on käytetty erilaisia tilastotieteeseen perustuvia työkaluja, kuten Minitab ja Six Sigma, joiden avulla on haettu ratkaisuja esimerkiksi ruokavahvuusvirheisiin. Nämä ovat konkreettisia esimerkkejä siitä, kuinka teknologiaa hyödynnetään etsittäessä tietoa johtamisen tueksi. Toiminnan tuloksellisuus perustuu tehtävää hoitavien yksilöiden aktiivisuuteen, heidän motivaatioonsa ja ammattitaitoonsa. Yksi keskeinen haaste pitkäjänteisessä tietoon perustuvassa johtamisessa on upseerien nopea urakierto, jonka vuoksi kehittäminen ja projektit jäävät tehtävän vaihtuessa usein kesken.

5.4 Ajatuksia henkilöstöanalytiikan mahdollisuuksista työhyvinvoinnin johtamisessa

Haastatteluissa tuotiin esille erilaisia ajatuksia henkilöstöanalytiikan käyttömahdollisuuksista Puolustusvoimien työhyvinvoinnin johtamisen tukena. Kiinnostava havainto oli, että yhtään sellaista selkeää ja uutta tarvetta tai ongelmaa ei tullut esille, joka tällä hetkellä voitaisiin ratkaista henkilöstöanalytiikan avulla. Pikemminkin esiteltiin monenlaisia ajatuksia henkilöstöanalytiikan käyttömahdollisuuksista. Tarkoitukseni olikin nimenomaan herättää haastateltavissa uusia ajatuksia ja ehdotuksia erilaisista mahdollisuuksista, joissa henkilöstöanalytiikkaa voisi käyttää.

Haastatteluissakin painotettiin, että henkilöstöanalytiikkaa tulisi käyttää niissä asioissa, joissa ongelma syntyy käytännön tarpeesta. Toinen haastateltava korosti sitä, että työhyvinvointitoiminnan pitäisi olla ennaltaehkäisevää, eikä peräpeiliin katsovaa. Siinä suhteessa henkilöstöanalytiikalle löytyy varmasti tulevaisuudessa tarvetta. Myös kolmas haastateltava esitti, että henkilöstöanalytiikkaa ei saa lähteä kehittämään järjestelmä, sovellus tai data edellä, vaan analytiikan tulisi perustua organisaation tarpeeseen. Henkilöstöanalytiikan toteuttaminen ja soveltaminen on aloitettava rohkeasti jostakin. Hyväksyttävä on, että ensimmäiset projektit ovat vain kokeilemista. Muutama haastateltava toikin esiin, että dataa pitää alkaa kokeilemaan, jolloin syntyy innovaatioita ja löydetään syy-seurausyhteyksiä. Työhyvinvoinnin osalta voi aloittaa esimerkiksi siitä, että ensin parannetaan henkilöstön työhyvinvointia. Sen jälkeen seurataan, miten se vaikuttaa asiakaskokemukseen tai organisaation sisäiseen tuottavuuteen ja tehokkuuteen. Lähtökohtana tulisi olla, että henkilöstöanalytiikka tukee nimenomaan organisaation varsinaista toimintaa eikä sen HR-puolta.

Varsinkin henkilöstöanalytiikka, et ei vielä tiedetä et no mitä tällä voi ratkoa. Ja sit se onki vähän haastavaa, koska sä voit käytännössä ratkoa sillä mitä vaan mihin sulla on dataa. Ja se ei niinku auta yhtään hahmottamaan sitä tilannetta sen enempiä. Et pääasiassa just se, et ei ymmärretä, et mihin tätä voisi tai eikä myöskään nähdä sitä että no mulla on näitä tarpeita, mut ei tunnisteta, et just tähän mä voisin saada ratkaisun henkilöstöanalytiikan avulla. (H4)

H4 korostaakin rohkeutta aloittaa henkilöstöanalytiikan tekeminen jostain. Kuten alaluvussa 5.1 toin esiin, haastattelujen perusteella yksi työhyvinvointiin eniten vaikuttava tekijä on esimies. Loogista olisi miettiä henkilöstöanalytiikan

käyttömahdollisuuksia esimiestoiminnan kehittämiseen liittyen. Esimiestoiminnan kehittämisen ensimmäinen askel voisi olla yksinkertainen ”dashboard”, jolla esimiehet saisivat helposti tietoonsa keskeiset avainluvut. Käytettävyyden helpottamiseksi mittaristoa voisi visualisoida ja asettaa hälytysrajoja.

Eri tasojen esimiehille olis tällainen toiminnan ohjaamisen ja parantamisen mittaristo, tällainen dashboard. Elikkä olis tällainen mittaristo. Ja sitten, että tieto saatais suoraan järjestelmistä. Sit ne olis visuaalisia ja niis olis hälytysrajat ja kaikki tälläset. Elikkä ihan niin ku tommosessa hyvässä mittaristossa, että se ei olis jotain harmaata mössöä vaan, mites sitä visuaalisuutta hyödynnetään ja sitten siellä on eri näköiset niin kun hälytysrajat. (H10)

H10 kuvailema dashboard on mahdollista luoda tällä hetkellä SAP:sta ylimmälle johdolle, mutta kokemusten mukaan sen käyttö ei ole ollut kovin suosittua. Haastatteluissa ilmeni, että SAP voi olla liian monimutkainen tai työläs käytettäväksi tähän tarkoitukseen. Raportin tulisi olla siis helppokäyttöinen ja visuaalinen. Nämä asiat vastaavat teoriaa, jossa tuotiin esille visuaalisuus ja tulkinnallisuus (Edwards & Edwards 2019, 4). Samaan kategoriaan menee myös esimiesten tukeminen tärkeimpien tulosten tulkinnassa, joita ovat esimerkiksi työilmapiiri ja varusmiesten loppukyselyt. Jos esimiehellä ei ole tietoa tulosten tulkitsemisesta tai aikaa paneutua niihin syvällisesti, niin tulosten taustalla vaikuttavat juurisyyt jää selvittämättä. Henkilöstöanalytiikan käyttöpotentiaalia juurisyyden selvittämiseksi on kannattavaa selvittää.

Haastattelujen perusteella henkilöstön poistuman näkökulmasta kalleinta on ennen aikaisesti irtisanoutunut upseeri, koska upseerin koulutus on pitkä prosessi. Kokenutta upseeria ei voi lähtökohtaisesti rekrytoida siviilimarkkinoilta, vaan upseeri koulutetaan alusta alkaen itse. Tällä hetkellä upseereiden poistumaa siviiliin ei koeta isoksi ongelmaksi, mutta jokainen irtisanoutunut on kuitenkin liikaa. Poistuman vähentämiseksi tulisi kiinnittää huomiota kadettikoulun rekrytointiin siinä mielessä, että upseereiksi valittaisiin mahdollisimman sopivia henkilöitä. Jos kyettäisiin esimerkiksi analytiikan avulla tunnistamaan epäonnistuneet rekrytoinnit, voitaisiin ammittiin sopivia henkilöitä löytää jo varusmiesmassasta ja kohdistaa rekrytointia heihin varusmiespalveluksen loppupuolella. Edellä mainittua suurempi ongelma on lisääntyneiden valmiudellisten tehtävien vuoksi yleensäkin liian vähäinen upseerien kokonaismäärä.

Toinen haastatteluissa esiin tullut osaamiseen liittyvä analyysin kohde voisi olla yleisesikuntaupseerin kompetenssiarvionnin kriteerit. Lisäksi tunnistettiin, että pois lähtevälle henkilöstölle tehdään suhteellisen harvoin lähtökysely (vastausprosentti 25–30 %). Sen vuoksi irtisanoutumisen syistä ei ole tällä hetkellä saatavilla luotettavaa dataa.

Puolustusvoimat on julkisen sektorin organisaatio, jossa ei varsinaisesti tehdä liiketoiminnallista tulosta. Kuitenkin tuloksen parantaminen teoreettisen tiedon perusteella on yksi henkilöstöanalytiikan käyttökohteista. Haastatteluissa analytiikan ammattilainen korosti, että vaikka organisaatio ei tee taloudellista voittoa, niin tulosta voidaan mitata kuitenkin esimerkiksi asiakaskokemuksella. Toinen haastateltava toi esiin, että hallintoyksiköissä asiakaskokemus tarkoittaa varusmiesten ja reserviläisten loppukyselyitä. Kolmas haastateltava painotti, että Puolustusvoimien tulos koostuu vaikuttavuudesta, taloudellisuudesta, tuottavuudesta sekä toiminnan kehittamisestä.

Jos me mietitään vaikuttavuutta (maavoimien hallintoyksiköissä), niin se ilmoittaa, että kuinka hyvin prosessi niin kun tyydyttää asiakkaiden tarpeet, eli vaikuttavuushan on varusmiesten ja reserviläisten tyytyväisyys. (H10)

Kuvauksen perusteella H10 on ymmärtänyt hyvin yksityisen puolen mittareiden soveltamisen julkisen puolen organisaatioon. Toiminnan ydin on sama kuin teoreettisessa viitekehyksessä eli toiminnan tehostaminen (tuottavuus), kustannussäästöt (taloudellisuus) ja ihmisten työtyytyväisyyden parantaminen (toiminnan kehittäminen). Mikäli henkilöstöanalytiikan käyttömahdollisuuksia tarkastellaan henkilöstöstä aiheutuvien kustannusten näkökulmasta, niin tärkeää on sairauspoissaolojen, työtapaturmien ja varhaiseläkkeiden vähentäminen ennaltaehkäisevien keinojen avulla. Henkilöstöanalytiikkaa hyväksi käyttämällä voitaisiin etsiä tapoja tunnistaa sairauspoissaolojen, työtapaturmien tai varhaiseläkkeiden riskejä. Yhdeksi selvitettäväksi asiaksi nostettiin esimerkiksi se, että miksi alle 29-vuotiailla on suhteessa muuhun henkilökuntaan paljon pitkiä sairauspoissaoloja. Ongelmaan haetaan tällä hetkellä vastauksia Kevan avaintietopalvelun kautta, mikä menetelmä voidaan luokitella yksinkertaiseksi henkilöstöanalytiikan käyttämiseksi. Avaintiedot -palvelun avulla saadaan tarkkaa tietoa muun muassa siitä, minkälaisia kustannuksia työkyvyttömyydestä aiheutuu organisaatiolle.

Puhuttaessa työhyvinvoinnista tuotiin muutamassa haastattelussa esiin sen vaikuttavuuden analysointi. Työhyvinvointi on tärkeä, mutta toisaalta ongelmallinen asia, koska sen hyötyjä on vaikea yhdistää konkreettisiin tuloksiin. Toimenpiteiden

vaikuttavuuden tunnistamista korostettiin myös ennaltaehkäisevien toimenpiteiden osalta. Näitä ovat lyhytterapia, osa-aikaratkaisut, viikkoliikunta ja joustavien työmuotojen vaikutukset. Jos saataisiin konkreettisia tuloksia näiden toimien vaikuttavuudesta, johdolle olisi helpompi perustella ennaltaehkäisevien toimien tarpeellisuutta. Esimerkiksi sairauspoissaolot ovat vähentyneet etätyön lisääntymisen myötä, mutta niiden luotettavaa yhteyttä ei ole todistettu konkreettisesti. Ennen kaikkea toivottiin mittareihin ja kyselyihin sellaisia osioita, jotka avaisivat saatujen havaintojen taustoja ja syy-seurausyhteyksiä.

Työilmapiirikyselyn perusteella yksi toistuva ja keskeinen haaste on työmäärä ja sen oikeudenmukainen jakautuminen henkilöstön kesken. Selvitettävä on, voitaisiinko henkilöstöanalytiikan avulla hakea ratkaisuja työmäärän jakautumiseen tai kenties saada analysoitua henkilöstön työajan käyttöä ja tuottavuutta. Silloin olisi mahdollisuus kehittää prosesseja tehokkaammaksi ja karsia mahdollisesti turhaa hallintoa automatisoimalla siitä osan.

6 Johtopäätökset

6.1 Henkilöstöanalytiikan hyödyntämismahdollisuudet työhyvinvoinnin johtamisessa Puolustusvoimissa

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää henkilöstöanalytiikan hyödyntämismahdollisuuksia työhyvinvoinnin johtamisessa Puolustusvoimissa. Tutkimukseni perustui siihen, että henkilöstöanalytiikan hyödyntämiselle pitää olla jokin tarve ja kyky. Tarpeella tarkoitan työhyvinvoinnin ongelmaa, jonka syiden selvittämiseksi nähtäisiin kannattavaksi hyödyntää henkilöstöanalytiikkaa. Kyvyllä tarkoitan Puolustusvoimien tämänhetkistä henkilöstöanalytiikan vaatimaa kulttuurista ja strategista kykyä.

Ensimmäisenä alatutkimuskysymyksenä oli, kuinka työhyvinvointia johdetaan Puolustusvoimissa. Tutkimuskysymys perustui siihen, että työhyvinvoinnin tutkiminen ja sen edistäminen edellyttää yksimielisyyttä siitä, miten työhyvinvointi organisaatiossa ymmärretään, mitkä tekijät siihen vaikuttavat ja mikä on näiden tekijöiden suhde toisiinsa (Mamia 2009, 21). Tämän tutkimuksen perusteella Pääesikunnan käsitys työhyvinvoinnista perustuu organisaation viralliseen näkemykseen laaja-alaisesta työhyvinvoinnista, mikä on kirjattu työhyvinvointia ohjaavaan normiin. Puolustusvoimissa seurataan usein yksityisen puolen kehitystä myös johtamisen osalta ja ne pyritään tuomaan organisaatioon sellaisenaan ilman perusteellista tutkimusta. Tämän vuoksi toteutus voi jäädä pinnalliseksi. Näin on käynyt myös kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin osalta. Sitä ei ole kunnolla saatettu voimaan hallintoyksikkötasolle. Laaja-alainen työhyvinvointi Puolustusvoimissa perustuu fyysiseen, eettiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen toimintakykyyn, jotka vastaavat Virolaisen (2012, 11–12) esittämää näkemystä kokonaisvaltaisesta työhyvinvointikäsitteestä. Virolaisen näkemyksessä eettinen toimintakyky on kuvattu henkisellä työhyvinvoinnilla.

Hallintoyksiköissä työhyvinvoinnin parissa työskentelevät ymmärtävät sen laaja-alaisuuden ja työhyvinvoinnin kokonaisuuden. Sitä vastoin toimeenpano hallintoyksiköistä työyksiköihin ei ole täysin onnistunut. Alimmalla tasolla työhyvinvointi näyttäytyy lähtökohtaisesti vain vuosittaisena työhyvinvointipäivänä ja työilmapiirikyselynä. Tähän syynä on esimerkiksi se, että kaikkia työhyvinvoinnin osa-alueita ei tunnisteta tai onnistuneen työhyvinvointitoiminnan vaikutuksia ei osata yhdistää konkreettisiin asioihin. Suurimmat erot hallintoyksiköiden välillä muodostuvat

siitä, kuinka tärkeänä hallintoyksikössä työhyvinvointi koetaan. Edellä kuvatut näkemykset työhyvinvoinnista ovat samankaltaisia kuin luvun 2 teoreettisessa osiossa on kuvattu. Sen mukaan työhyvinvoinnin määritelmä on moninainen (Laine 2013), laaja-alainen (Työterveyslaitos 2012) ja käsite on arkinen, jonka vuoksi työhyvinvoinnin sisältöä ei tarkemmin mietitä (Mamia 2009). Käsitteen arkisuus tuli esille myös tässä tutkimuksessa, mutta sitä pidettiin myös positiivisena asiana. Työhyvinvointi tulisi olla osa normaalia johtamistoimintaa ja työhyvinvoinnin asioiden toivottiin olevan konkreettisia ja käytännönläheisiä. Tätä tukee myös tutkimuskirjallisuus, jonka perusteella työhyvinvointi on parhaimmillaan osa organisaation aitoa arvomaailmaa (Virolainen 2012, 105).

Työhyvinvoinnin johtamisesta voidaan erottaa kaksi näkökulmaa, jotka ovat organisaation työhyvinvoinnin johtaminen ja esimiestyöskentely. Tulosten perusteella työhyvinvoinnin johtamisen kokonaisuus on Puolustusvoimissa monimutkainen ja johtaminen on hajanaista. Työhyvinvoinnin ohjaamisen sekä johtamisen haasteet on tunnistettu ja toimenpiteet toiminnan kehittämiseksi on aloitettu. Tutkimuskirjallisuuden perusteella työhyvinvoinnin johtamisen tulisi olla strategista ja se pitäisi nähdä investointina tehokkuuteen, tuottavuuteen ja liiketoimintaan (Hyppänen 2010, 253). Tämän tutkimuksen perusteella työhyvinvointi Puolustusvoimissa ei vielä ole strategista, sillä toiminnan vastuut ja tavoitteet eivät ole selkeitä ja mittaristo perustuu lähinnä osittain vanhentuneeseen työilmapiirikyselyyn. Strategisuudesta on kuitenkin viitteitä, sillä esimerkiksi voimassa olevassa Puolustusvoimien henkilöstöstrategiassa vuodelta 2015 korostetaan henkilöstön toimintakyvyn ylläpitämistä. Lisäksi vuonna 2019 on otettu käyttöön aktiivisen tuen malli, jolla pyritään ennaltaehkäisemään työkyvyn menettämistä. Lisäksi hallintoyksiköille on myös asetettu normissa tavoitteeksi työntekijöiden hyvinvointia edistävä työskentelykulttuuri, jossa painopiste on jaksamisessa ja ennaltaehkäisevässä toiminnassa. Tulosten perusteella kulttuuri tai strategisuus ei toteudu asiakirjaohjauksella, vaan se vaatii myös pitkäjänteistä työtä ja kouluttamista.

Tutkimuskirjallisuuden (Virolainen 2012, 106; Vesterinen 2013, 247) ja tämän tutkimuksen tulosten perusteella esimiestoiminnalla on iso vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin ja se on hyvän työhyvinvoinnin johtamisen perusta. Tämän vuoksi esimiestyöhön tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Ensimmäkin esimiesten valintaan on panostettava ja on hyväksyttävä, että kaikki upseerit eivät sovellu esimerkiksi yksikön päälliköksi tai pataljoonan komentajaksi. Näissä tehtävissä korostuvat

vuorovaikutustaidot. Toiseksi esimiesten koulutuksen pitäisi laajentua myös työelämävaiheeseen, eikä perustua pelkästään sotakorkeakoulussa saatuun opetukseen. Tulosten perusteella työelämävaiheessa esimiesvalmennus on vähäisempää ja esimiesten tuki on hallintoyksiköistä riippuen vaihtelevaa. Esimiehen vastuun ollessa suuri, organisaation tulisikin miettiä, onko esimiehillä riittävät valmiudet, osaaminen ja tarvittavat tiedot ja menetelmät työhyvinvoinnin parantamiseksi (Kehusmaa 2011, 45). Hallintoyksiköt eivät kaipaa uusia normeja tai ohjeita työhyvinvointitoiminnasta, vaan lisää esimieskoulutusta ja valmennusta. Esimies on tärkein työhyvinvointiin vaikuttava yksittäinen tekijä ja työhyvinvoinnin ylläpitäminen on yksi hyvän esimiehen ominaisuus. Taitavan esimiehen asenne ja käyttäytyminen heijastuu koko työyhteisöön.

Toisella alatutkimuskysymyksellä pyrittiin selvittämään työhyvinvoinnin tietotarpeita eli niitä asioita, joiden tueksi tarvittaisiin lisää tietoa. Tutkimuskirjallisuudesta esille nousi työhyvinvoinnin mittaaminen ja seuranta, joka on perusta tavoitteelliselle kehittämiselle (Hyppänen 2010, 254). Tulosten perusteella työhyvinvoinnin seuratuin mittari on työilmapiirikysely, joka Puolustusvoimissa on sisällöltään osittain vanhentunut. Puolustusvoimat on hierarkkinen organisaatio. Tuloksissa tuli esille, että työilmapiirin aito kehittäminen vaatii ihmisten uskallusta tuoda esiin epäkohtia johtamisesta, esimiestyöstä ja omasta työyksiköstään. Varsinkin hallintoyksiköiden toimeenpaneivissa yksiköissä eli perusyksiköissä näin avoimen työilmapiirin luominen voi olla hankalaa, sillä sotilasarvoja on kersantista kapteeniin. Kynnys arvostella työyksikön esimiehen toimintaa eli yksikön päällikön johtamista on suuri, ellei se sitten kuulu luontaisena osana organisaatiokulttuuriin.

Tulosten perusteella myös työkykyyn liittyvistä asioista haluttaisiin lisää tietoa. Erityisesti esiin nousivat ristiriitaiset näkemykset Puolustusvoimien henkilöstön jaksamisesta. Työilmapiirikysely ja sairauspoissaolot eivät viittaa jaksamisongelmiin toisin kuin Puolustusvoimien henkilöstölle tehdyt ammattiliittojen kyselyt. Tulosten perusteella työhyvinvoinnin johtamisen tueksi kaivattaisiin dataan perustuvaa tietoa erityisesti esimiestoiminnasta ja jaksamisesta sekä konkreettisia syy-seuraussuhteita, joiden perusteella voitaisiin osoittaa työhyvinvointiin panostettavien toimenpiteiden konkreettisia vaikutuksia.

Kolmannen alatutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää, pystyykö Puolustusvoimat hyödyntämään henkilöstöanalytiikkaa työhyvinvoinnin johtamisessa.

Tätä kysymystä tarkasteltiin tutkimuskirjallisuuden perusteella kulttuurisen ja strategisen kyvyn kautta (Saramies & Törnroos 2021). Pääesikunnassa suhtaudutaan positiivisesti tiedolla johtamiseen, mistä osoituksena on muun muassa henkilöstön täydennyskouluttaminen. Lisäksi hallinnon automatisoinnin osalta on käynnissä useita projekteja. Henkilöstöanalytiikkaa tutkiva henkilöstö myös kokee, että heidän tuottamansa tieto vaikuttaa johdon päätöksiin. Hallintoyksikköjen tasolla toimintatavat vaihtelevat. Tiedolla johtamisen kulttuuri on riippuvainen siitä, kuinka avoin ja hyvä johtamiskulttuuri kyseisessä hallintoyksikössä on. Kulttuuri kehittyy yhä avoimemmaksi nuorempien esimiesten ja johtajien toimesta.

Tutkimuskirjallisuuden perusteella strategisella valmiudella tarkoitetaan organisaation johdon sitoutumista tiedolla johtamiseen ja siihen liittyvään teknologiaan. Näiden lisäksi mittarit ja datan laatu ovat osa strategista valmiutta (Saramies & Törnroos 2021). Mittareiden ja oikeanlaisten datalähteiden valinta on strateginen päätös. Tutkimuksen tulosten perusteella dataa ja mittareita on henkilöstön mielestä riittävästi saatavilla, mutta niiden priorisointi ja hälytysrajat puuttuvat. Henkilöstöön liittyvä data on monipuolista. Sen koetaan olevan luotettavaa ainakin viimeisen viiden vuoden ajalta, kun tietoa on johdonmukaisesti tallennettu SAP -järjestelmään. Myös tiettyjen muidenkin kyselyiden dataa on saatavilla vuosien ajalta, mutta sen laatuun tulee suhtautua kriittisesti. Usein henkilöstöön liittyvien kyselyiden tulokset ovat subjektiivisia kokemuksia. Kuitenkin tiettyjen kattavien kyselyiden kuten työilmapiirikyselyn ja varusmiesten loppukyselyiden perusteella voidaan tehdä koko organisaatioon liittyviä luotettavia analyysejä.

Edellä mainittujen alatutkimuskysymysten avulla selvitettiin vastaus päätutkimuskysymykseen eli miten henkilöstöanalytiikka voidaan hyödyntää työhyvinvoinnin johtamisessa Puolustusvoimissa. Tulosten perusteella ensimmäinen askel henkilöstöanalytiikan käyttöönottamiseksi Puolustusvoimien työhyvinvoinnin johtamisessa on työhyvinvoinnin kokonaisuuden ja johtamisen terävöittäminen ja sen strategian jalkauttaminen koko organisaatioon. Tutkimuskirjallisuuden perusteella työhyvinvoinnin johtaminen on silloin strategista, kun se nähdään merkityksellisenä tuloksellisuuden, tuottavuuden ja liiketoiminnan kannalta (Aura & Ahonen 2016). Strategisen työhyvinvoinnin taloudellinen hyöty voidaan jakaa kahteen ryhmään. Ensinnäkin niihin asioihin, joiden avulla lisätään työn tuottavuutta ja toiseksi niihin asioihin, jotka vähentävät huonosta työhyvinvoinnista aiheutuvia kustannuksia. Strategisuuden näkökulmasta ja teorian tukemana koen myös tärkeänä

keskeisten mittareiden määrittämisen ja hälytysrajojen luomisen. Seuranta tulisi tutkimuskirjallisuuden perusteella tehdä jokaisella tasolla. Tämän tutkimuksen perusteella Puolustusvoimissa tuloksia kyllä seurataan ja raportoidaan, mutta epäselväksi jää huonoihin tai hälyttäviin tuloksiin reagoiminen. Tällä hetkellä vain sairauspoissaolomääriin puututaan aktiivisen tuen mallin avulla. Sairauspoissaolojen määrään reagoinnin osaltakin voisi vielä miettiä, onko puuttuminen silloin jo liian myöhäistä, jos oireilut ja mahdollisesti sairausloma on jo alkanut.

Kun työhyvinvoinnin strategia ja johtaminen on kunnossa, seuraava looginen askel kohti henkilöstöanalytiikkaa on sen tarpeen tunnistaminen. Tämä korostui myös tutkimuskirjallisuudessa (Levanson 2018; Saramies & Törnroos 2021). Tutkimuskirjallisuuden perusteella analysoitava kohde voi olla melkein mikä tahansa, kunhan se perustuu aitoon tarpeeseen. Välttämätöntä on löytää ammattitaitoisia henkilöitä, joilla on monipuolista osaamista. Analytiikan käyttöönotossa on myös huomioitava, että sen tuomat hyödyt näkyvät vasta pitkällä aikavälillä. Toiminnan tulisi olla strategista ja pitkäjänteistä (Saramies & Törnroos 2021). Yksinkertainen henkilöstöanalytiikka on menneen ja tämänhetkisten tapahtumien analysointi. Kirjallisuuden ja tulosten perusteella yksinkertaisinta analytiikkaa voisi soveltaa esimerkiksi esimiestoiminnan kehittämisessä. Nykyaikaisen työhyvinvointinäkömyksen mukaan myönteiset tuntemukset (työn imu jne.) korreloivat esimiestoiminnan kanssa.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella toinen looginen, yksinkertaisen analytiikan käyttökohde on työkyvyn ja erityisesti jaksamisen analysointi. Näkökulmana voisivat olla uupumuksen taustalla vaikuttavat tekijät. Luvussa 4.1 esille tuomani Puolustusvoimien organisaation erityispiirteet edellyttävät sitä, että jaksamista analysoidaan nimenomaan Puolustusvoimien näkökulmasta. Toimintaympäristö ja työn erikoislaatuisuus eivät ole suoraan verrannollisia jaksamisen osalta muihin organisaatioihin. Teorian perusteella sairauspoissaolojen suhteellisen pientä määrää voi selittää esimerkiksi sotilaiden korkea työmoraali ja työhön sitoutuminen. Tätä johtopäätöstä tukivat myös haastattelut, joissa tuli ilmi henkilökunnan oma mielipide sairauspoissaolojen pienestä määrästä. He ehkä kokevat työssä uupuneen olevan huono työntekijä. Dataan perustuvan tiedon myötä havainnot voi ottaa osaksi esimiesvalmennusta. Haastattelujen perusteella hallintoyksiköissä on ammattitaitoinen verkosto työhyvinvoinnin tukemiseksi. Sitä tarvitseva henkilö pitäisi tunnistaa ajoissa ja hänet tulisi ohjata avun pariin mahdollisimman pian.

Tämän tutkimuksen perusteella saatua tietoa voidaan hyödyntää Puolustusvoimien työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisessä, joka on tällä hetkellä käynnissä sisäisen tarkastuksen jäljiltä. Täten työ on hyvin ajankohtainen ja odotettu. Henkilöstöanalytiikan osalta työ on myös erityinen, koska toimintaympäristömme vaatimusten mukaisesti Puolustusvoimat tarvitsee omaa tutkimusta analytiikasta ja sen käyttömahdollisuuksista. Puolustusvoimissa kehitetään tällä hetkellä myös älykästä hallintoa, kuten sairauspoissaolorobotti ja perehdytysrobotti. Teoriassa tuli esiin, että henkilöstöanalytiikan projekti on aina aloitettava jostain. Pienimuotoinen pilotointihanke voisi olla mahdollista esimerkiksi Puolustusvoimien palvelukeskuksella, jossa on kyky käyttää analytiikkaa ja työyhteisö on riittävän pieni kokeilutoiminnan mahdollistamiseksi.

6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus perustuu pääosin siihen, kykeneekö tutkija luotettavasti perustelemaan valintansa, ovatko ne johdonmukaisia, onko analyysi riittävän kattava ja onko tutkimus pätevä. Tieteellinen yleisö on luonteeltaan epäilevä ja tästä syystä tutkijan tehtävänä on vakuuttaa lukija perustelemalla tutkimustulokset. Laadullisessa tutkimuksessa on myös tärkeää myöntää, että tutkija on tutkimuksensa keskeisin tutkimusväline ja sillä on vaikutusta myös tutkimukseen. (Eskola & Suoranta 1998, 151–153.) Näillä perusteilla arvioin tutkimuksen luotettavuutta pohtimalla asemaani tutkijana ja sen jälkeen tutkimuksen osa-alueiden toteutusta.

Olen ollut osa Puolustusvoimien organisaatiota vuodesta 2006 lähtien, jolloin aloitin naisten vapaaehtoisen asepalveluksen. On selvää, että nämä 16 vuotta ovat vaikuttaneet tähän tutkimukseen. Lisäksi olen toiminut työyksikön esimiehenä kolme vuotta. Työvuosien kokemukset esimerkiksi alaisten työhyvinvoinnin haasteista vaikuttivat tämän työn tekemiseen. Minulla oli selkeä näkemys siitä, että jaksaminen on yksi tärkeimpiä työhyvinvoinnin haasteita. Työuupumus on viime vuosina lisääntynyt työyhteisössäni ja ihmisiä jää sen vuoksi yhä enemmän sairauslomalle. Toinen ennakkokäsitys liittyi työhyvinvoinnin johtamiseen tai paremminkin johtamisen puutteeseen. Tämä perustuu kokemukseeni esimiestyöstä. Itse tunnen olevani aika yksin työhyvinvointiin liittyvien asioiden kanssa. Tiedostan sen, että ennakkokäsityksilläni on ollut varmasti vaikutusta aineiston keräämisessä, vaikka yritinkin olla haastattelijana objektiivinen. Organisaation hyvästä tuntemisesta on myös etua tämän kaltaisessa

tutkimuksessa. Uusien ideoiden saamiseksi hyvin valituilla haastattelukysymyksillä voi saada haastateltavien ajatuksista sekä mielipiteistä parempaa ja syvällisempää tietoa.

Edelliseen johtamisen pro graduuni (mentorointi kadettien johtamisen opinnoissa) verrattuna eniten tutkimustyössäni kehitystä on tapahtunut käytettävien teoreettisten lähteiden laadun osalta. Tutkimuksen teoreettinen osio on laadittu hakemalla kansainvälisiä tieteellisiä artikkeleita Turun yliopiston kirjaston hakukoneella sekä myös Scopus -ohjelmalla. Lisäksi teorian laatimisessa on käytetty työhyvinvointiin liittyviä yliopiston kurssikirjoja. Jokainen tutkimuksessa käytetty artikkeli on haettu Scopusella ja tarkastettu, että se on vertaisarvioitu sekä on myös vertailtu artikkelin viittausmääriä julkaisuvuoteen.

Työhyvinvoinnin teoriaosuus perustuu pääasiassa kotimaiseen tai pohjoismaiseen tutkimukseen. Teorian laatimisen yhteydessä huomasin, että työhyvinvoinnin paljon viitatuksi kansainväliset artikkelitkin olivat usein laadittu pohjoismaissa. Tätä tukee Sosiaali- ja terveysministeriön selvitys (2005, 40), jonka mukaan Suomen ja Pohjoismaiden työympäristöön liittyvä tutkimus on kansainvälisesti katsoen korkeatasoista. Myös Ahonen (2006, 68) tuo esiin sen, että Suomen työtieteellinen tutkimus on kansainvälisesti huippuluokkaa. Lisäksi Pohjoismaissa on perinteisesti tiukka työolosuhteita sekä työn ja vapaa-ajan suhdetta säätelevä työläinsäädäntö, ja sen vuoksi työolosuhteetkin ovat samankaltaisia (Härmä & Karhula 2020, 14). Edellä mainitulla perusteella työhyvinvointiin liittyvä, Pohjoismaiseen tutkimukseen perustuva teoreettinen tausta on perusteltua.

Henkilöstöanalytiikan teoria perustuu pääasiassa tuoreisiin kansainvälisiin artikkeleihin ja muutamaankäytännönläheiseen analytiikan oppaaseen. Oppaiden avulla halusin saada ennen haastatteluiden tekemistä kokonaiskuvan siitä, miten analytiikkaa käytännössä tehdään ja mitä se vaatii. Tietojen hakemisen haasteena oli henkilöstöanalytiikan useat erilaiset englanninkieliset termit. Termien käyttö ei edes ollut aina johdonmukaista. Henkilöstöanalytiikkaan liittyvät artikkelit olivat aika uusia ja viittausmäärät olivat vähäisiä, joten en pitänyt viittausmäärien vähyyttä poissulkevana kriteerinä uusien artikkelien suhteen.

Aineiston kattavuuden kannalta on tärkeää pohtia sen edustettavuutta ja haastateltavien valintaa. Haastateltavien valinnassa minulla oli kaksi eri vaihtoehtoa. Ensimmäisen vaihtoehtona oli haastatella koko organisaation työhyvinvoinnin johtamisen ketju

ylhäältä alas lähiesimieheen saakka. Sen riski oli, että aineisto jäisi liian kapeaksi, koska jokaiselta tasolta olisi saatu vain yksi näkökulma. Tämän kaltaisessa uutta luovassa ja ideoita herättävässä tutkimuksessa haastattelun laadukkuus on sidonnainen haastateltavan ammattitaitoon ja työtehtävään. Koin, että tässä oli liian suuri riski siihen, että jonkin tason haastateltava ei olisi riittävän laadukas haastateltava. Toinen vaihtoehto, johon lopulta päädyin oli, että valitsen haastateltavat usealta organisaation tasolta ja alin taso on hallintoyksikön esikunta. Jokaiselta tasolta oli useampia haastateltavia, jolloin näkemykset olivat monipuolisimpia. Valitsin myös tietoisesti kaikki haastateltavat henkilöstöpuolelta, vaikka tutkimuskirjallisuuden perusteella henkilöstöanalytiikan kohteet tulisi valita myös liiketoimintayksiköistä. Puolustusvoimien organisaatiossa tämä voisi tarkoittaa koulutus- tai operatiivista osastoa riippuen siitä, että tarkastellaanko toimintaa asevelvollisten koulutuksen vai joukkojen operatiivisesta näkökulmasta. Perustelen omaa valintaani sillä, että henkilöstöanalytiikan aiheen ollessa uusi koen tärkeämmäksi kartoittaa näkemyksiä henkilöstö- ja toimintakykypuolelta. Lisäksi tiedostan, että operatiiviselta osastolta tai koulutusosastolta olisi ollut vaikea löytää sopivia haastateltavia tämän kaltaiseen työhyvinvoinnin johtamisen tutkimukseen. Resurssit ja aika eivät olisi riittäneet sekä henkilöstö- että operatiivisen puolen haastatteluihin.

Ulla-Maija Salon (2015) artikkeli sai ajattelemaan, mitä asioita omassa tutkimuksessani jäi sisällönanalyysin ja siinä käytettyjen koodien ulkopuolelle. Mietin vielä aineistoa myös muusta näkökulmasta. Salo (2015, 173–174) toi esiin, että teoriaohjaavassa analyysissä on tärkeää pitää silmät auki ja varmistua siitä, että teorian ulkopuoliset asiat eivät jää huomioimatta. Päätin kuunnella alkuperäiset haastattelut vielä uudemman kerran nauhalta ja kiinnitin niihin asioihin huomiota, jotka eivät näy litteroidussa tekstissä. Huomasin, että lähes jokainen haastateltavani oli innostunut ja kiinnostunut työhyvinvoinnista tai ylipäätään toiminnan kehittamisestä. Toiseksi muutamassa haastattelussa keskustelu lähti rönsyilemään työhyvinvoinnista analytiikan muihin mahdollisuuksiin. Tämä kuvastaa mielestäni sitä potentiaalia, mitä asian suhteen Puolustusvoimissa löytyy. Haastattelujen perusteella organisaatiostamme löytyy useita henkilöitä, jotka suhtautuvat intohimoisesti asioiden kehittämiseen.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää pohtia myös tutkimuksen eettisiä periaatteita, koska eettiset näkökulmat ovat nousseet entistä keskeisempään asemaan Euroopan yleisen tietosuoja-asetuksen myötä (von Bonsdorff ym. 2018, 3). Asetus

käsittelee henkilötietojen käsittelyä ja vaikuttaa siten myös tämän kaltaisiin tutkimuksiin, jossa aineisto kerätään haastattelulla eri henkilöiltä. Tässä tutkimuksessa noudatettiin Turun yliopiston tietosuojaohjeistusta ja sen lisäksi tutkimuksen kohdeorganisaatiolta Puolustusvoimilta haettiin tutkimuslupa tutkimuksen tekemiseen.

Tietosuojaohjeistus vaikutti alun perin hankalalta ja mietin, että suostuuko kukaan haastatteluun, kun kerron esimerkiksi henkilötietorekisteristä, joka kuulostaa monimutkaisemmalta kuin mitä se on. Kukaan ei kuitenkaan kieltäytynyt haastattelusta ja henkilötietorekisteri olikin usealle haastateltavalle tuttu omasta työstä. Tietosuojailmoitus lähetettiin perehdyttäväksi haastateltaville haastatteluun suostumisen jälkeen ja suostumus otettiin haastattelun alussa nauhalle. Henkilöllä on oikeus tietää, mihin hänestä kerättyjä tietoja käytetään ja hän voi pyytää poistamaan kaikki hänestä kerätty tieto milloin vain (Saramies & Törnroos 2021,156). Useammassa haastattelussa tulikin tilanne, jossa keskusteltiin jostain työhyvinvointiin liittyvästä asiasta, jonka ei haluttu päätyvän suoraan sellaisenaan tähän tutkimukseen, koska asia ei ollut vielä julkinen. Kunnioitin näitä toiveita ja yleensä lopussa vielä varmistin, että käsitellyt asiat olivat julkisia ja ne voidaan tässä työssä käsitellä.

Tärkeintä eettisyydessä on mielestäni anonymiys ja tutkittavien informointi siitä, mihin aineistoa käytetään ja mitä sille tehdään tutkimuksen jälkeen. Anonymiuden takaamiseksi en avaa tässä tutkimuksessa esimerkiksi koodeilla ilmoitettujen haastateltavien taustoja tarkemmin, koska silloin osa haastateltavista olisi todennäköisesti tunnistettavissa. Haastavinta anonymiuden takaamisessa oli se, että en paljasta haastatteluissa toisia haastateltavia ilman heidän lupaansa. Osa haastateltavista tunsivat toisensa ja tämän myötä saatoimme keskustella heidän rooleistansa työhyvinvoinnin johtamisessa. Suurin osa haastateltavista oli kuitenkin kertonut työyksikössä, että osallistuu tämänkaltaiseen tutkimukseen, jolloin pystyimme puhumaan avoimesti asiasta.

Tietosuoja-asiat ja anonymiys tulivat esille myös tässä tutkimuksessa, kun keskustelimme datan käytöstä henkilöstöanalytiikan yhteydessä. Sama lainsäädäntö koskee myös henkilöstöanalytiikassa käytettävää dataa kuin tämän tutkimuksen tekemistä. Saramies ja Törnroos (2021, 157) nostavat esiin, että tärkeintä on tiedottaminen, vaikutusten arviointi ja kerättävän tiedon tarkoituksenmukaisuus. Avoin henkilöstöanalytiikan hyödyntäminen vähentää epäluuloja analytiikkaa kohtaan. Parhaassa tapauksessa työntekijät ymmärtävät, että heistä kerätyn ja analysoidun datan

perusteella työnantaja voi johtaa heitä paremmin, koska johtaminen ja alaisten ymmärtäminen perustuu tietoon.

6.3 Jatkotutkimusaiheita

Tämän tutkimuksen aikana heräsi paljon ajatuksia jatkotutkimusaiheista. Ne voidaan jakaa tämän tutkimuksen kahteen pääteemaan eli työhyvinvointiin ja henkilöstöanalytiikkaan. Tutkimuksen tekemisen aikana maailmassa on tapahtunut suuria muutoksia, joilla on vaikutuksia myös Puolustusvoimien työhyvinvointiin. Ensinnäkin COVID-19 pandemia on tilastokeskuksen mukaan lisännyt etätöiden määrää ja näin ollen muuttanut työn ja muun elämän yhteensovittamista sekä työpaikan sosiaalisia suhteita (Sutela & Pärnänen 2021). Toiseksi vuonna 2022 alkaneella Ukrainan sodalla on myös erittäin suuri vaikutus Puolustusvoimien työntekijöihin. Kasvaneet työvelvoitteet haastavat työntekijöiden jaksamista uudella tavalla. Myös mahdollisella NATO jäsenyydellä tulee olemaan vaikutuksia työntekoon ja sitä kautta työhyvinvointiin Puolustusvoimissa.

Ajankohtainen tutkimusaihe Puolustusvoimissa on etätöiden vaikutukset työhyvinvointiin. Tulevaisuudessa on todennäköistä, että työt siirtyvät enemmän työpaikan ulkopuolelle, jonka vuoksi työ ja vapaa-aika sekoittuu keskenään aikaisempaa enemmän (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019, 352). Työhyvinvoinnin käsite ja kokonaisuus voi muuttua paljon lähitulevaisuudessa digitalisaation seurauksena ja COVID-19 pandemian vauhdittamana. Tämän tutkimuksen haastatteluissa etätöiden vaikutukset työhyvinvointiin tuli esille lähes jokaisessa haastattelussa.

Toiseksi työhyvinvoinnin jatkotutkimusaiheeksi ottaisin esimiesvalmennuksen kehittämisen. Tämän tutkimuksen perusteella keskeisin työhyvinvointiin vaikuttava tekijä on esimies. Puolustusvoimat kouluttaa suuren määrän johtajia ja esimiehiä. Perusteet johtamiseen ja esimiestyöhön annetaan Maanpuolustuskorkeakoulussa ja se on osa monivaiheista upseerien koulutusohjelmaa. Nykykäsityksen mukaan johtajana kehittyminen on kuitenkin koko elämän kestävä prosessi ja tällä perusteella esimiesvalmennusta tulisi jatkaa peruskoulutuksen jälkeenkin. Sen olisi hyvä olla osa säännöllistä täydennyskoulutusta varsinkin niille upseereille, jotka toimivat esimiestehtävissä. Mielestäni olisi mielenkiintoista tutkia sitä, miten organisaatio eli tässä tapauksessa Puolustusvoimat tukee esimiehiä työhyvinvoinnin johtamisessa.

Henkilöstöanalytiikan ja ylipäätään tekoälyn osalta tutkisin seuraavaksi niiden hyödyntämismahdollisuuksia hallinnon keventämisessä. Puolustusvoimissa on paljon rutiininomaisia töitä, joita voitaisiin varmasti keventää analytiikan ja robotiikan avulla. Hallinnon automatisointi on aloitettu, mutta se on vielä hyvin pienimuotoista. Tutkimuksella voitaisiin selvittää laajemmin automatisoinnin mahdollisia käyttökohteita.

Aiemman tutkimuksen perusteella henkilöstöanalytiikkaa on käytetty onnistuneesti rekrytoinnin tukena. Puolustusvoimilla on hyvät mahdollisuudet rekrytoida upseereja, koska upseerikoulutukseen pääseminen vaatii varusmiesjohtajakoulutuksen. Jokainen upseeri on vähintään vuoden Puolustusvoimien palveluksessa, jolloin hänet voi rekrytoida. Olisi mielenkiintoista tutkia henkilöstöanalytiikan avulla kohdennetun rekrytoinnin onnistumista tunnistettuihin ja potentiaalsiin henkilöihin.

Lähteet

- Alastalo, Marja – Åkerman, Maria – Vaittinen Tiina (2017) Asiantuntijahaastattelu. Teoksessa *Tutkimushaastattelun käsikirja*, toim. Matti Hyvärinen Pirjo Nikander Johanna Ruusuvaori, 181–196. Vastapaino, Tampere.
- Aura, Ossi – Ahonen Guy – Hussi Tommi – Ilmarinen Juhani (2014) *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014*. Tutkimusraportti. Yhteistyössä Työterveyslaitos ja Juhani Ilmarinen Consulting oy. Pohjola Vakuutus Oy ja Suomen terveystalo, Helsinki.
- Aura, Ossi – Ahonen Guy (2016) *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen*. Alma talent, Helsinki.
- Davenport, Thomas – Harris, Jeanne – Shapiro, Jeremy (2010) Competing on talent analytics. *Harvard Business Review*, Vol 88, (10), 52–58.
- Edwards Martin – Edwards Kirsten (2019) *Predictive HR Analytics: Mastering the HR Metric*. Kogan Page, London.
- Fernandez, Vicenc – Gallardo-Gallardo, Eva (2020) Tackling the HR digitalization challenge: key factors and barriers to HR analytics adoption. *Competitiveness review*. <<https://www.emerald.com/insight/1059-5422>>, haettu 25.11.2020.
- Fitz-enz, Jac (2009) Predicting people: from metrics to analytics. *Employment Relations Today*, Vol. 36 (3), 1–12.
- Guest, David (2017) Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, Vol 27, (1), 22–38.
- Hannola, Anitta (2016) Perheellisenä Puolustusvoimissa – työn ja perheen yhteensovittamisen haasteita. *Työelämän tutkimus*, Vol. 14 (3), 311–327.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2007) *Tutki ja kirjoita*. Tammi, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2015) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus, Helsinki.
- Hyppänen, Riitta (2010) *Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta*. Talentum, Helsinki.
- Härmä, Mikko – Karhula, Kati (2020) *Working hours, health, well-being and participation in working life. Current knowledge and recommendations for health and safety*. Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki.

- Härmä, Mikko – Karhula, Kati (2021) *Upseerien työajat ja työhyvinvointi*. Kirjallisuuskatsaus. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Juuti, Pauli (2010) Työhyvinvoinnin strategia – mitä sillä tarkoitetaan? Teoksessa: *Työhyvinvoinnin johtaminen*, toim. Pirkko-Liisa Vesterinen – Marjaana Suutarinen. Otava, Helsinki.
- Kesti, Marko (2010) *Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen*. Talentum, Helsinki.
- Laine, Petri (2013) Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdoja tutkimassa. Akateeminen väitöskirja. Turun yliopisto, Turku.
- Lanu, Minna (2020) Building HR Analytics Maturity: Case Study. Pro gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto, Vaasa.
- Levenson, Alec (2018) Using workforce analytics to improve strategy execution. *Human Resource Management*, Vol 57, 685–700.
- Maavoimat: Tietoja meistä. <<https://maavoimat.fi/tietoa-meista>>, haettu 18.4.2022.
- Mamia, Tero (2009) Mistä työhyvinvointi syntyy? Teoksessa: *Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi?* Toim. Raimo Blom – Ari Hautaniemi, 20–55. Gaudeamus Helsinki University Press oy, Helsinki.
- Manka, Marja-Liisa – Manka Marjut (2016) *Työhyvinvointi*. Talent Media Oy, Liettua.
- Matilainen, Henrik (2019) Etä- ja hajatyöstä mobiilityöhön? Virtuaalityön osatekijöiden yhteys työn imuun ja työhyvinvointiin. Yleisesikuntaupseerikurssin diplomityö. Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki.
- Marler, Janet – Boudreau, John (2017) An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol 28 (1), 3–26.
- Merekoulias, G – Alexopoulos, E (2015) Prediction tools for sickness absenteeism. *International Journal of Workplace Health Management*, Vol 8 (2), 142–151).
- Minbaeva, Dana (2018) Building credible human capital analytics for organizational competitive advantage. *Human Resource Management*, Vol 57, 701–713.
- Mäkikangas, Anne – Hakanen Jari (2017) Työstä hyvinvointia, mutta millaista? Työhyvinvoinnin monet kuvaajat. Teoksessa: *Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset käsitteet*. Toim. Anne Mäkikangas – Saija Mauno Taru Feldt. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Nocker, Manuela – Sena, Vania (2019) Big Data and Human Resources Management: The Rise of Talent Analytics. *Social sciences*, Vol 8 (10), 273–291.

- Nurmi, Niina – Äkräs, Juha (2019) Positiivinen visio tulevaisuuden työlle. *Työn tuuli*, Vol 2, 12–18.
- Phillips, Patricia – Phillips Jack (2015) *Making Human Capital Analytics Work. Measuring the ROI of Human Capital Processes and Outcomes*. McGraw-Hill Education, New York.
- Puolustusvoimat (2015) Puolustusvoimien henkilöstöstrategia (PVHESTRA). Palkatulle henkilöstölle ja asevelvollisille.
<[https://puolustusvoimat.fi/asiointi/aineistot/julkaisut-ja -esitteet](https://puolustusvoimat.fi/asiointi/aineistot/julkaisut-ja-esitteet)>, haettu 5.11.2020.
- Puolustusvoimat (2019) Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös (PVHTP).
<<https://puolustusvoimat.fi/asiointi/aineistot/henkilostotilinpaaatokset>>, haettu 5.11.2020.
- Puolustusvoimat (2021) Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös (PVHTP).
<<https://puolustusvoimat.fi/asiointi/aineistot/henkilostotilinpaaatokset>>, haettu 18.4.2022.
- Puttonen, Sampsa – Hasu, Mervi – Pahkin, Krista (2016) *Työhyvinvointi paremmaksi: Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Pääesikunta (2018a) Puolustusvoimien työhyvinvointitoiminta. Normiasiakirja HO290. Puolustusvoimat, Pääesikunta, Helsinki.
- Pääesikunta (2018b) Työkyvyn aktiivisen tuen malli. Normiasiakirja HO821. Puolustusvoimat, Pääesikunta, Helsinki.
- Rasmussen, Thomas – Ulrich, Dave (2015) Learning from practice: how HR analytics avoids being a management fad. *Organizational Dynamics*, Vol 44, 236–242.
- Ruusuvuori, Johanna – Nikander Pirjo – Hyvärinen Matti (2010) Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa *Haastattelun analyysi*, toim. Matti Hyvärinen Pirjo Nikander Johanna Ruusuvuori, 8–29. Vastapaino, Tampere.
- Ruusuvuori, Johanna – Nikander Pirjo (2011) Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa *Tutkimushaastattelun käsikirja*, toim. Matti Hyvärinen Pirjo Nikander Johanna Ruusuvuori, 367–375. Vastapaino, Tampere.
- Räsänen, Pekka (2005) Havaintojen mittaus ja aineiston jäsentämisen metodologia. Teoksessa: *Tutkimusmenetelmien pyörteissä. Sosiaalitutkimuksen lähtökohdat ja valinnat*, toim. Räsänen, Pekka – Anttila, Anu-Hanna – Melin, Harri, 85–102. WS Bookwell Oy, Juva.

- Saarela, Jukka (2020) Työhyvinvoinnin johtaminen Puolustusvoimissa. Pro gradu - tutkielma. Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki.
- Salo, Ulla-Maija (2015) Simsalabim, sisällönanalyysi ja koodaamisen haasteet. Teoksessa: *Umpikujasta oivallukseen. Refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa*, toim. Aaltonen, Sanna – Högbäck, Riitta, 166–190. Tampere University Press, Tampere.
- Saramies, Jaana – Törnroos Maria (2021) *Henkilöstöanalytiikka, mittaa, ymmärrä, menesty*. Alma Talent Oy.
- Schulte, Paul – Vainio, Harri (2010) Well-Being at work – overview and perspective. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, Vol. 36 (5), 422–429.
- Sharda, Ramesh – Delen, Dursun – Turban, Efraim (2014) *Business Intelligence a Managerial Perspective on Analytics 3rd edition*. Pearson Education Limited, London.
- Soppi, Pasi (2022) Puolustusvoimien henkilöstötilanne ei kestä enempää yksittäistapauksia. *Sotilasaikakausilehti*. 1/2022, 31.
- Sousa, Maria José Sousa (2018) HR Analytics Modles for Effective Decision-Making. *European Conference on Management, Leadership & Governance*, 256–263.
- Sutela, Hanna – Pärnänen, Anna – Keyriläinen, Marianne (2019) *Digiajan työelämä: työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018*. Tilastokeskus, Helsinki.
- Sutela, Hanna – Pärnänen, Anna (2021) *Koronakriisin vaikutus palkansaajien työoloihin*. Tilastokeskus, Helsinki.
- Särestöniemi, Juha (2022) Uusi avaus. *Sotilasaikakausilehti*. 1/2022, 12–21.
- Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Valtiokonttori (2016) *Yhteinen sävel. Linjaukset digivaltion HR-johtamiseen ja osaamsien kehittämiseen*. Valtionkonttorin selvitys. Valtiokonttori, Helsinki.
- Van den Heuvel, X – Bondarouk (2017) HR analytics. A study into the current state of HR analytics and predictions for its future. *Human resource management international digest*, Vol 25 (7), 9–11.
- Vesterinen, Pirkko-Liisa (2013) Työhyvinvoinnin edistäminen. Teoksessa: *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*, toim. Martti Helsilä – Sari Salojärvi. Talentum, Helsinki.
- Virolainen, Harri (2012) *Kokonaisvaltainen työhyvinvointi*. Books on Demand, Helsinki.

Virtanen, Petri – Stenvall, Jari – Rannisto, Pasi-Heikki (2015) Julkiseen politiikkaan liittyvä oppiminen ja tietoon perustuva päätöksenteko. Teoksessa: *Tiedolla johtaminen, teoriaa ja käytäntöjä*, toim. Petri Virtanen, Jari Stenvall, Pasi-Heikki Rannisto. University Press, Tampere.

von Bonsdorff, Monika – Järvensivu, Anu – von Bonsdorff, Mikaela (2018) Tutkimusetiikka yhä tärkeämpää työelämän tutkimuksessa. *Työelämän tutkimus* Vol 16 (1), 1–3.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurungot

TEEMA	MUISTIINPANOT	TEEMAN SISÄLLÖN PERUSTELU TEORIASTA
Tutkijan taustatiedot	oma esittäytyminen haastattelun vapaaehtoisuus, käyttötarkoitus luottamus ja anonyymius	päaesikunnan antaman tutkimusluvan edellytys haastateltavien vapaaehtoisuus anonyymius, vain julkista tietoa
Lämmittelykysymykset	työura, nykyinen työnkuva	käsitys haastateltavan taustatekijöistä, keskustelun lämmittely
Teema 1: Työhyvinvoinnin johtaminen tutkittavassa organisaatiossa	työhyvinvoinnin käsite, sisältö ja tavoitteet työhyvinvoinnin johtaminen, mittaaminen, raportointi ja analysointi	LAMP- mallin selvittäminen (logiikka, analytiikka, mittarit ja prosessit) strategisen johtamisen taso
Teema 2: Henkilöstöanalytiikan hyödyntäminen tutkittavassa organisaatiossa	käsitys henkilöstöanalytiikasta datan ja analytiikan käyttö ylipäättään organisaatiossa työhyvinvointiin liittyvä data ja sen laatu käytettävät ohjelmistot, hr -tietojärjestelmät tämänhetkisen henkilöstöanalytiikan tilanne näkemys henkilöstöanalytiikan mahd. ja haasteet	henkilöstöanalytiikan rakentaminen organisaation sisältä: kyky motivaatio/halu/kiinnostus organisaation panostusten selvittäminen saatavilla olevan datan laatu analytiikkakyky (ihmiset, teknologia)
Teema 3: Työhyvinvoinnin ajankohtaiset teemat/haasteet tutkittavassa organisaatiossa	työhyvinvoinnin vahvuudet ja heikkoudet näkemys työhyvinvoinnin kehittämisen keinoista lähitulevaisuuden työhyvinvoinnin haasteet Miten ilmenee, mitataan ja analysoidaan Miten on pyritty ratkaisemaan Mitä tietoa haasteesta halutaan	analytiikan lähtökohta, mihin ongelmaan halutaan ratkaisu lähitulevaisuudessa mitä henkilöstödataa tarvitaan mistä sitä on saatavilla teeman korreloiminen taloudellisiin mittareihin selvitettävän asian ymmärtäminen, mistä koostuu
Lopuksi:	Näkemys tulevaisuudesta Vapaa sana	

TEEMA	MUISTIINPANOT	TEEMAN SISÄLLÖN PERUSTELU TEORIASTA
Tutkijan taustatiedot	oma esittäytyminen haastattelun vapaaehtoisuus, käyttötarkoitus luottamus ja anonyymius	pääesikunnan antaman tutkimusluvan edellytys haastateltavien vapaaehtoisuus anonyymius, vain julkista tietoa
Lämmittelykysymykset	Työura, nykyinen työnkuva Tekoälyn ja analytiikan osaamiskeskus	Käsitys haastateltavan taustatekijöistä Keskustelun lämmittely
Teema 1: Analytiikka	Analytiikan käsite ja sisältö Tämänhetkinen analytiikan käyttö organisaatiossa kokemukset hyödyt, haasteet, mahdollisuudet Lähtötilanteen näkymät	Ymmärrys organisaation tämänhetkisestä analytiikan tasosta Saatujen kokemusten analysointi Analytiikan käytön mahdollisuudet ja haasteet
Teema 2: Resurssit	Datan laatu Teknologia Osaaminen Vaadittava työpanos ja resurssit	Analytiikan resurssit: datan laatu teknologia osaaminen Mitä asioita kannattaa analysoida
Teema 3: Henkilöstöanalytiikka	Käsitys henkilöstöanalytiikasta Henkilöstöanalytiikan mahdollisuudet Henkilöstöanalytiikan haasteet Kyky henkilöstöanalytiikkaan Henkilöstöanalytiikan käyttö työhyvinvointiin liittyen Pilotointimahdollisuudet	Ymmärrys henkilöstöanalytiikasta Käyttömahdollisuudet Työhyvinvointinäkökulma
Lopuksi:	Näkemykset analytiikan tulevaisuudesta Vapaa sana	