



Turun yliopisto  
University of Turku

# **TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISESSA HYÖDYNNETTÄVÄ HR-ANALYTIikka**

Liiketaloustiede: Johtamisen ja organi-  
soinnin pro gradu –tutkielma

Laatija:

Maria Hjelmman

Ohjaaja:

KTT Harri Virolainen

15.6.2017

Pori



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

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

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tutkimuskysymykset ja rajaukset .....	8
1.2	Tutkimuksen rakenne.....	9
2	TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN, MITTAAMINEN JA SEURANTA ...	10
2.1	Työhyvinvoinnin määritelmä ja työhyvinvointiin panostaminen .....	10
2.2	Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen .....	11
2.3	Työhyvinvoinnin jatkuva kehittäminen .....	14
2.4	Työhyvinvointi henkilöpääoman näkökulmasta .....	16
2.4.1	Psykologinen pääoma .....	17
2.4.2	Terveelliset elintavat .....	18
2.4.3	Asenteiden ja tunteiden yhteys työhyvinvointiin .....	20
2.4.4	Työtyytyväisyydestä työn imuun.....	21
2.4.5	Ikäjohtaminen .....	22
2.4.6	Yksilöiden psykologinen resilienssi .....	23
2.4.7	Henkilöpääoman mittarit.....	24
2.5	Suhdepääoma.....	27
2.5.1	Suhdepääoman yhteys työhyvinvointiin .....	28
2.5.2	Suhdepääoman mittarit .....	29
2.6	Rakennepääoma.....	31
2.6.1	Johtamisen vaikutus työhyvinvointiin .....	31
2.6.2	Arvojen ja kulttuurin yhteys työhyvinvointiin .....	32
2.6.3	Työhyvinvoinnista palkitseminen.....	33
2.6.4	Rakennepääoman mittarit.....	34
2.7	Mittaamisen tiheys ja tuloksiin reagoiminen .....	36
2.8	Mittaamiseen liittyvät haasteet.....	37
3	HR-ANALYTIikka.....	40
3.1	Analytiikka yleisesti ja sen tarkoitus .....	40
3.2	HR-analytiikan taustalla vaikuttava Big Data.....	41
3.2.1	Strukturoitu, strukturoimaton ja semistrukturoitu data.....	44
3.2.2	Analytiikan tasot ja maturiteettimalli.....	44
3.3	HR-analytiikka ja sen osa-alueet .....	46
3.4	IT infrastruktuuri ja maturiteettimalli .....	47
3.5	HR-Analytiikka työhyvinvoinnin johtamisessa ja johdon mittaristo .....	48
3.6	Analytiikan mahdollisuudet ja haasteet .....	50
3.7	HR-analytiikka ja työhyvinvointi .....	52

4	AINEISTON KERUU JA ANALYSOINTI .....	53
	4.1 Metodologia.....	53
	4.2 Aineiston keruu.....	53
	4.3 Aineiston analyysi .....	54
	4.4 Haastateltavien organisaatioiden esittely .....	56
5	HR-ANALYTIIKAN HYÖDYNTÄMINEN CASE-ORGANISAATIOIDEN TYÖHYVINVOINNIN MITTAAMISESSA JA SEURANNASSA .....	57
	5.1 Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen .....	57
	5.1.1 Työhyvinvoinnin käsite.....	57
	5.1.2 Hyödynnettävät työhyvinvoinnin mallit.....	58
	5.1.3 Seurattavat työhyvinvoinnin osa-alueet .....	60
	5.1.4 Työhyvinvoinnin strategisuuden ilmeneminen .....	61
	5.2 Työhyvinvoinnin mittaaminen .....	63
	5.2.1 Henkilöpääoman mittarit .....	64
	5.2.2 Suhdepääoman mittarit.....	67
	5.2.3 Rakennepääoman mittarit.....	68
	5.2.4 Mittaamisessa koetut haasteet .....	70
	5.3 HR-analytiikan käyttö.....	71
	5.3.1 HR-analytiikan tasoja kuvastava tilanne .....	72
	5.3.2 Analytiikan tasojen limittäisyys .....	74
	5.3.3 HR-analytiikkaan yhdistetyt mahdollisuudet .....	75
	5.4 Työhyvinvoinnin johtaminen ja HR-analytiikka.....	78
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	81
	6.1 Keskeiset tulokset .....	81
	6.2 Johtopäätökset .....	88
	6.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	91
	6.4 Jatkotutkimusaiheita .....	92
	LÄHTEET .....	93
	LIITE.....	101

## **Kuvioluettelo**

Kuvio 1 Työhyvinvointi aineettoman pääoman näkökulmasta .....	14
Kuvio 2 Työhyvinvoinnin kehittämisen prosessi .....	15
Kuvio 3 Psykologinen pääoma .....	17
Kuvio 4 Sosiaalisen pääoman syntymiseen vaikuttavat tekijät.....	28
Kuvio 5 Työyhteisön hyvinvoinnin tikkataulu.....	34
Kuvio 6 Työhyvinvoinnin osa-alueiden kehittämisen sykli.....	37
Kuvio 7 Liiketoimintatiedon hallinta ja analyysi .....	41
Kuvio 8 Big datan teemoja ja siihen liittyviä aiheita.....	43
Kuvio 9 Analytiikan kolme mallia .....	46
Kuvio 10 Kerätyn Big datan käyttö ja virtaus .....	47
Kuvio 11 Henkilöpääoman mittarit case-organisaatioissa.....	65
Kuvio 12 Suhdepääoman mittarit case-organisaatioissa.....	67
Kuvio 13 Rakennepääoman mittarit case-organisaatioissa.....	68
Kuvio 14 HR-analytiikan käytön nykytila case-organisaatioissa.....	73
Kuvio 15 Yhdistettävät mittarit aineettoman pääoman näkökulmasta .....	79
Kuvio 16 Case-organisaatioissa käytetyt mittarit yhdistettynä aineettoman pääoman malliin .....	84

## **Taulukkoluetelo**

Taulukko 1 Case-organisaatioissa seurattavat työhyvinvoinnin osa-alueet .....	61
Taulukko 2 Työhyvinvoinnista palkitseminen case-organisaatioissa .....	69
Taulukko 3 Mittaamisessa koetut haasteet .....	70
Taulukko 4 Analytiikan suuntaa kuvastavat tekijät .....	74
Taulukko 5 Case-organisaatioissa hyödyllisiksi koettujen asioiden yhdistelmät ja HR-analytiikan tarjoamat mahdollisuudet työhyvinvoinnin johtamisessa .....	77

# 1 JOHDANTO

Käsitteenä työhyvinvointi ilmestyi suomalaiseen työelämään työkykyä ylläpitävän TY-KY-toiminnan jälkeen 1990-luvulla. Työhyvinvointi on ollut keskusteluissa mukana erityisesti silloin, kun puhutaan työurien pidentämisestä tai työpahoinvointiin liittyvien kustannusten vähentämisestä. Haasteena työhyvinvointi-ilmiiölle on kuitenkin sen monitahoisuus ja käsitteen useat erilaiset määritelmät. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 46–47; Aura & Ahonen 2016, 18.) Lisäksi haasteena ovat organisaation ylimmän johdon toimintatavat, joihin sisältyy kulttuurisesti muotoutuneita ja sitkeästi säilyviä käytäntöjä ja uskomuksia. Nämä saattavat sivuuttaa työhyvinvoinnin osuuden merkityksellisenä johtamisen näkökulmana. (Tarkkonen 2013, 21.)

Nykyisin työelämää luonnehtivat organisaation rajat ylittävät verkostomaiset toimintatavat ja hajautetut organisaatiot. Tästä johtuen tehdään yhä enemmän etätöitä, e-työtä, mobiilia työtä ja itsenäistä kotoa käsin tehtävää työtä. Uudet toimintatavat ovat puolestaan lisänneet epätyypillisiä, tilapäisiä, osa- ja määräaikaista ja projektiluonteisia työsuhteita. Nämä asettavat haasteita johtamiselle ja työhyvinvoinnille. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 19.) Kiristyvässä globaalissa kilpailutilanteessa todellinen kilpailu perustuu siihen, kuka pystyy havaitsemaan toimintaympäristön muutossignaaleista oleelliset seikat ja muuttamaan toimintaansa ketterästi. Lisäksi kilpailussa on ratkaisevaa se, kuka pitää hyvinvoivan, osaavan ja innostuneen henkilöstön sitoutuneena, tuottavana ja innovatiivisena. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 11.)

Suomessa tekemättömän työn kustannuksista on tehty vertailututkimuksia vuodesta 2010 alkaen ja vertailututkimusten tavoitteena on ollut selvittää Suomessa toimivien organisaatioiden henkilöstön sairais- ja tapaturmapoissaoloista, työkyvyttömyyseläkkeistä ja lakisääteisistä tapaturmavakuuttamisesta aiheutuneet suorat kustannukset työterveyspalveluihin. Vuosiin 2008–2013 kohdistuneessa tutkimushankkeessa havaittiin, että työhyvinvoinnin puutteista johtuneet kustannukset olivat 3–13 prosenttia yrityksen palkkasummasta. Huomioitavaa oli kuitenkin, että työkykyjohtamiseen panostaneet yritykset vähensivät näitä kustannuksia kolmasosalla. Kyseisiä yrityksiä yhdisti erityisesti työkyvyn johtamiselle asetetut euromääräiset tavoitteet, työterveydelle määritetyt selkeät vastuut ja tavoitteet. Tavoitteiden toteutumista puolestaan seurattiin mittaamalla. (Parvinen 2015, 5.)

Perinteisesti tiedon luominen on syntynyt tarkoituksellisesti järjestelmien avulla, mutta nykyään dataa<sup>1</sup> syntyy yhä enemmän oheistuotteena sellaisissa toiminnoissa, jotka eivät ole luonteeltaan liiketoiminnallisia. (Markkula & Syväniemi 2015, 37; Cervone 2016, 137.) Yhä useammat organisaatiot ovatkin alkaneet ymmärtämään datan tarjo-

---

<sup>1</sup> Data syntyy digitalisoituneessa maailmassa, mutta datan arvo syntyy vasta sen käsittelyn kautta. Tällöin datasta voidaan muodostaa tietoa. (Salo 2013, 26; Markkula & Syväniemi 2015, 36.)

amia potentiaalisia mahdollisuuksia. (Cervone 2016, 137.) Vaikka Big datasta<sup>2</sup> ja informaation kasvavasta määrästä ollaan nykyisin yrityksissä yhä enemmän tietoisia, tiedon määrästä saatava lisäarvo konkretisoituu vasta silloin, kun tietoa osataan käsitellä ja analysoida. Tällöin tietoa voidaan käyttää apuvälineenä myös päätöksen teossa. Henkilöstöhallinnon (Human Resources, HR) käsitellessä työntekijöihin ja työsuhteen elinkaareen liittyviä seikkoja, on HR:llä merkittävä tilaisuus hyödyntää HR-analytiikan mahdollisuuksia. Samalla HR:lle muodostuu uudenlainen mahdollisuus toimia liiketoiminnan strategisena partnerina. (Kavanagh, Thite & Johnson 2012, 157; Falletta 2013, 29; Lal 2015, 1.)

HR-analytiikka on ollut viime vuosien aikana yksi merkittävistä trendeistä strategisessa henkilöstöjohtamisessa ja päätöksen teossa, sillä HR-analytiikan avulla voidaan seurata muun muassa henkilöstön tuottavuutta, henkilöstöön sijoitetun pääoman tuottoa ja ennakoida tulevia tarpeita niin henkilöstön kuin heidän osaamisten suhteen. (Falletta 2013, 29.) Vaikka Big data ja analytiikka tarjoavat HR:n kannalta merkittäviä mahdollisuuksia, analytiikan hyödyntäminen on vielä varhaisessa vaiheessa. (Feinzig 2015, 14.)

Tämä tutkimuksena tavoitteena on selvittää HR-analytiikan hyödyntämistä työhyvinvoinnin johtamisessa. Tutkimus toteutetaan toimeksiantona CGI yritykselle, joka tarjoaa palveluja it:n ja liiketoimintaprosessien kehittämisen tueksi. CGI:n palveluksessa toimii seitsemänkymmentätuhatta asiantuntijaa sadoissa toimipisteissä Pohjois- ja Etelä-Amerikassa, Euroopassa sekä Aasian ja Tyynenmeren alueilla.

## 1.1 Tutkimuskysymykset ja rajaukset

Pro Gradu tutkielman tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, miten työhyvinvoinnin johtamisessa voidaan käyttää mittaristoja hyödyntäen myös HR-analytiikkaa. Tämän tutkimusaiheen perusteella voidaan muodostaa päätutkimusongelma:

Miten case-organisaatioissa johdetaan työhyvinvointia analytiikan avulla?

Vastauksen löytämiseksi, päätutkimusongelmaa lähestytään seuraavien osaongelmien kautta:

Mitä työhyvinvoinnin osa-alueita seurataan case-organisaatioissa?

Miten strategisuus näyttäytyy case-organisaatioissa työhyvinvoinnin johtamisessa?

---

<sup>2</sup> Big datalla tarkoitetaan laajaa datamäärää (Salo 2013, 10).

Millaisia työhyvinvoinnin mittareita case-organisaatioissa käytetään ja miten niitä voitaisiin yhdistellä?

Mitä mahdollisuuksia HR-analytiikka tarjoaa case-organisaatioiden työhyvinvoinnin analysoinnissa?

Miten HR-analytiikkaa voitaisiin hyödyntää case-organisaatioissa työhyvinvoinnin johtamisessa?

Työhyvinvoinnin käsittäessä useita osa-alueita, tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti strategiseen työhyvinvoinnin johtamiseen ja tarkemmin sellaisiin työhyvinvoinnin teemoihin, jotka ovat mitattavissa. Vastaavasti HR-analytiikassa käsitellään teemoja, jotka ovat yhdistettävissä ja hyödynnettävissä työhyvinvoinnin johtamisessa.

## **1.2 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimus rakentuu yhteensä kuudesta pääluvusta. Toinen luku keskittyy ensimmäiseen teoreettiseen viitekehykseen työhyvinvointiin, jossa tarkastellaan työhyvinvoinnin strategista johtamista, työhyvinvointia aineettoman pääoman näkökulmasta sekä näihin liittyviä mittareita ja seurantaa. Tämän jälkeen seuraava kolmas teoreettinen viitekehys sisältää HR-analytiikan, joka käsittelee HR-analytiikan käyttöä henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin johtamisen välineenä. Lisäksi kyseinen luku sisältää analytiikan osa-alueita ja HR-analytiikkaan liittyviä järjestelmiä. Näiden teoreettisten lukujen jälkeen seuraa neljäs luku, joka sisältää empiirisen osa-alueen. Tässä luvussa esitellään haastateltavat yritykset ja aineiston keruun tulokset. Tämän jälkeen seuraava viides luku sisältää teorian ja empirian tarkastelun sekä analyysin. Kuudennessa ja tämän tutkimuksen viimeisessä luvussa esitellään johtopäätökset, käsitellään tutkimuksen luotettavuutta ja esitellään ehdotukset jatkotutkimukselle.

## 2 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN, MITTAAMINEN JA SEURANTA

### 2.1 Työhyvinvoinnin määritelmä ja työhyvinvointiin panostaminen

Yleisesti työhyvinvointiin liittyvät keskustelut ovat lisääntyneet niin mediassa kuin työpaikoilla, mutta työhyvinvoinnin käsite on monelle ihmiselle ja organisaatiolle hyvin yksipuolinen (Virolainen 2012, 11). Kaikkiaan työhyvinvointi koostuu monesta osa-alueesta, sillä se sisältää niin fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen kuin henkisen työhyvinvoinnin. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 24; Virolainen 2012, 11.) Varsinaisia työhyvinvoinnin määritelmiä voidaan kirjoittaa monenlaisia, riippuen näkökulmasta eli kuvaataanko hyvinvointia yksilön kokemuksien ja tunteiden pohjalta vai riippuvatko tulokset toiminnasta. Lisäksi työhyvinvointia voidaan määritellä vastuun näkökulmasta eli kuka on vastuussa työhyvinvoinnin toimenpiteistä. Tällöin toimijoita voivat olla työntekijät, työnantajat, viranomaiset tai työmarkkinaosapuolet. (Anttonen & Räsänen 2009, 17.) Anttonen ja Räsänen (2009, 18) päätyivät kansainväliseen työhyvinvointiin liittyvän tutkimushankkeen pohjalta seuraavaan työhyvinvoinnin määritelmään: ”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.” Työhyvinvointi voidaan katsoa syntyvän yksilön, työpaikan, työn, esimiehen ja työkalu- ja välineiden positiivisen ja aktiivisen vuorovaikutussuhteen seurauksena. Käytännössä työhyvinvointi ilmenee yksilössä työnä ja organisaatiossa voimavarana, sillä hyvinvointi näkyy tuloksellisena työnä. (Manka ym. 2012, 11.) Vaikka työhyvinvointiin kuuluu useita eri tekijöitä, voi jonkin yksittäisen osa-alueen kehittämisellä olla merkittävä vaikutus organisaation työhyvinvointiin (Virolainen 2012, 107).

Taloudellisesta näkökulmasta työhyvinvoinnin merkitys jakaantuu kahteen: organisaation työn tuottavuuden kehittämiseen ja sellaisten kustannusten vähentämiseen, jotka johtuvat puutteellisesta työhyvinvoinnista. Työn tuottavuuden mekanismit perustuvat hyvään johtajuuteen, ihmisten työn hallintaan ja motivaatioon sekä sujuvan toiminnan mukanaan tuomaan tehokkuuden lisääntymiseen ja organisaation ilmapiiriin. (Aura & Ahonen 2016, 19.) Näitä tekijöitä voidaan myös kutsua työn voimavaratekijöiksi (Manka ym. 2012, 11).

Työhyvinvointiin liittyviä taloudellisia kustannussäästöjä aliarvioidaan jatkuvasti niin työpaikka- kuin yhteiskuntatasolla (Aura & Ahonen 2016, 20). Koko Suomen yrityssektoriin yleistettynä tekemättömän työn vuosikatsaus 2015 osoitti, että tekemätön työ aiheuttaa arviolta 4,5–5 miljardin euron kustannukset vuosittain. Huomioitavaa on myös, että vuonna 2014 suotuisa kehitys laantui ja hajonta yritysten välillä tasaantui.

Keskimääräinen tekemättömän työn kustannus nousi 6,3 prosentista 7 prosenttiin. Trendi on huolestuttava erityisesti huomioiden Suomen nykyisen taloustilanteen. Prosentuaalisesti luku ei ole suuri, mutta suhteutettuna koko yrityssektoriin se tarkoittaa kymmeniä miljoonia euroja. Tällä hetkellä ennenaikaiselle työkyvyttömyyseläkkeelle jää hieman alle 20 000 suomalaista joka vuosi ja keskimäärin se tapahtuu 52-vuotiaana. (Parvinen 2015, 3.) Työhyvinvoinnin edistämiseen piilevä hyötypotentialiaali on täysin ymmärretty vain harvoissa yrityksissä (Ahonen 2016, 20). Työkyvyn aktiivinen johtaminen näkyy kuitenkin suoraan organisaation tuloksessa ja taloudessa. Samalla työkyvyttömyyden ennaltaehkäisy vaikuttaa organisaation työkyvyttömyysmaksuihin. Lisäksi työtapaturmien määrän ja vakavuuden vähentyminen näkyy tapaturmavakuutusmaksujen säästöissä. (Parvinen 2015, 4.)

Työhyvinvointia koskevat edistämistoimenpiteet ja mittaukset edellyttävät kuitenkin johdon hyväksyntää ja johto vaikuttaa hyvin paljon organisaation arvomaailmaan ja organisaatiokulttuurin luomiseen. Lisäksi johdolla on valta päättää käytettävistä johtamisjärjestelmistä, niiden kehittämistä ja jatkokehittämistä. Tyypillisesti työhyvinvointiin panostetaan, kun johto näkee sen keskeisenä asiana organisaation arvomaailmassa. (Virolainen 2012, 105; Tarkkonen 2013, 21.) Ainoastaan johdon näkemys työhyvinvoinnin tilasta ei kuitenkaan riitä vaan olisi suositeltavaa saada reaaliaikaista faktatietoa työhyvinvoinnin kehittämiseen ja päätöksenteon tueksi. Työhyvinvointia mittaamalla voidaan nähdä yleinen työhyvinvoinnin tila ja miten henkilöstö viihtyy. Samalla voidaan nähdä mihin suuntaan työhyvinvoinnin osa-alueet ovat kehittyneet. (Virolainen 2012, 110.) Lisäksi seuranta mahdollistaa mahdollisten muutosten havaitsemisen ja kehittämistarpeiden ennakoinnin. Näin epäkohtiin voidaan puuttua ja parantaa niitä, ennen kuin ne aiheuttavat ongelmia. (Virolainen 2012, 111; Tarkkonen 2013, 21.) Työhyvinvointia tulisi seurata ja kehittää jatkuvasti, sillä se ei ole missään organisaation elinkaaren vaiheessa valmis. (Virolainen 2012, 105.)

## **2.2 Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen**

Strategisella hyvinvoinnilla tarkoitetaan sitä osaa työhyvinvoinnista, joka on merkityksellinen organisaation tuloksellisuuden kannalta. Sen sijaan strateginen työhyvinvoinnin johtaminen käsittää kaikki sellaiset yrityksen tai muun organisaation toiminnot, jotka vaikuttavat strategiseen hyvinvointiin. Tällaisia toimintoja ovat strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, esimiestoiminta ja työterveyshuolto. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen (SHJ) määritelmää voidaan tarkastella neljästä eri näkökulmasta, joita ovat: 1. työpaikan tuloksellisuus, 2. henkilöstön nykyinen työkyky, 3. työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä 4. henkilöstön tulevaisuuden näkymät. Ensimmäiseksi mainittu tuloksellisuus tarkoittaa sitä, että SHJ kiinnitetään huomiota työhyvinvointitoiminnan tulokselli-

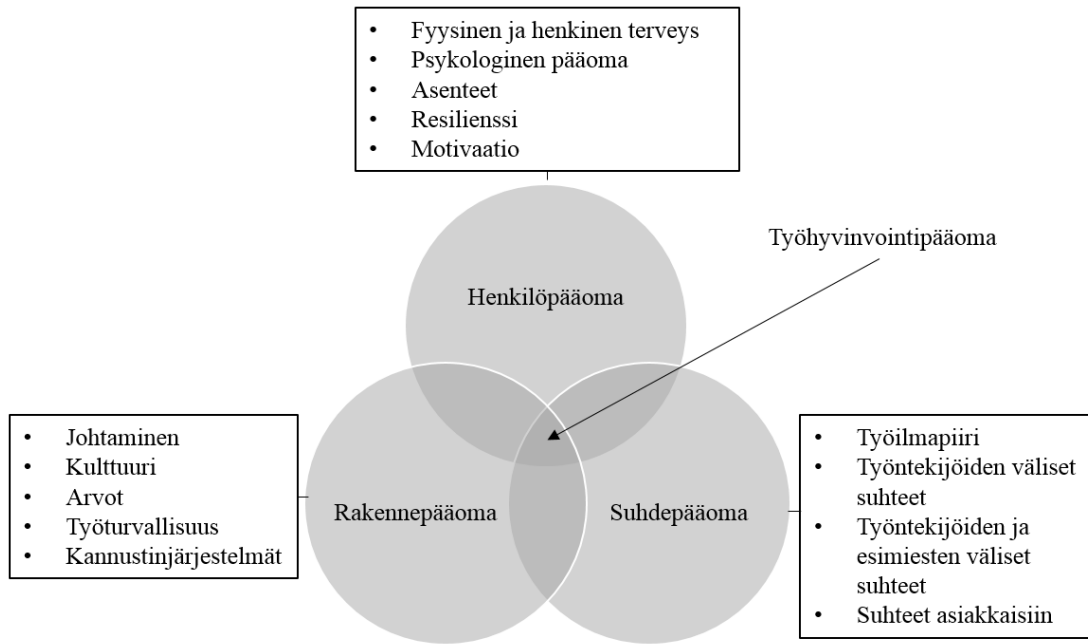
suuteen sekä yrityskuvan että talouden kannalta. Tällöin huomioidaan investointien määrä, palkitseminen, sairauspoissaolot, työkyvyttömyyseläkemaksut, sairauskuluvaikutukset, tapaturmavakuutukset, mittaaminen, raportointi ja jatkuva kehittäminen. Sen sijaan tarkasteltaessa toisena mainittua osa-aluetta henkilöstön nykyistä työkykyä, SHJ:n huomion kohteena ovat työkuormitus, työajat, ikäjohtaminen, oikeudenmukaisuus, henkilöstökoulutus, työpaikkakiusaaminen, perehdyttäminen, työterveyshuolto, työsuojelu- ja työtapaturmat. Lisäksi henkilöstön nykyisen työkyvyn osalta huomioidaan työkyky, työilmapiiri, terveys ja osaaminen. Vastaavasti kolmantena osa-alueena työn ja vapaa-ajan tasapainoa tarkasteltaessa SHJ keskittyy huomioimaan työn ja perheen yhteensovittamisen, terveelliset elintavat, sairaskuluvakuutukset, varhaisen puuttumisen ja kehityskeskustelut. Neljäntenä osa-alueena mainittu henkilöstön tulevaisuuden näkymät tarkoittaa sitä, että SHJ huomioi työssä kehittymistä, osaamisen kehittämistä, varhaista tukea ja työurien pituuteen liittyviä tavoitteita. Tällöin strategista hyvinvoinnin johtamista peilataan yrityksen nykyistä ja tulevaa taloudellista tilaa vasten. (Aura & Ahonen 2016, 25–26.)

Varsinaisessa johdon strategiatyössä, työsuojelu näyttää saaneen uudenlaisen aseman. Tämä johtuen siitä, että perinteisten työn fyysisten olosuhteiden- ja ympäristön korjaamisen lisäksi mukaan ovat tulleet työn henkisten ja psyykkisten riskien varhainen arviointi ja ennalta ehkäisy. Työhyvinvointi onkin integroitava johtamiseen ja nostettava strategiatason asiaksi, jota ylin johto tukee. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 11, 21.) Lisäksi huomioitavaa on, että mitä kiinteämmin työhyvinvoinnin kehittäminen on osana henkilöstöstrategian kokonaisuutta ja mitä enemmän tutkimus- ja kokemustieto on käytettävissä henkilöstöstrategisessa työssä, sitä voimakkaammin työhyvinvoinnin kehittäminen vaikuttaa organisaatio-oppimisen parantumiseen ja organisaation tulokseen. (Helsilä & Salojärvi 2009, 275.)

Ihanteellisessa työorganisaatiossa omaksuttu työhyvinvointi tai työturvallisuuskäsite on selkeä. Tällöin tavoitteet sisältävät työturvallisuuden, työkyvyn, henkisen hyvinvoinnin ja työssäjaksamisen. Varsinaisessa työhyvinvointi- ja työturvallisuustoiminnassa painotetaan ennakoivia, toisin sanoen suunnittelutilanteissa tarjoutuvia mahdollisuuksia vaikuttaa työhyvinvointiin ja turvallisuuteen. (Tarkkonen 2014, 93–94.) Työhyvinvointia edistävän toiminnan lähtökohdat voivat perustua organisaation ihmisfilosofiioihin, jotka kuvastavat organisaation strategisia henkilöstöjohtamiseen liittyviä perusarvoja. Ihmisfilosofioiden tulee kuitenkin olla sopusoinnussa organisaation toiminnallista filosofiaa kuvaavien perusarvojen kanssa, jolloin arvot ilmentävät työhyvinvoinnin edistämistä ja ylläpitämistä. (Helsilä & Salojärvi 2009, 275.) Käytännössä voidaan tehdä strategisen työhyvinvoinnin ohjelma, joka muodostaa selkeän kokonaisuuden. Ohjelman perusteet olisi hyvä päättää johtoryhmässä osana vuosittaista strategiatyötä. Tällöin hahmotetaan liiketoiminnalliset tavoitteet, jolloin myös hyvinvoinnin johtaminen on liitettävissä osaksi kokonaisjohtajuutta. Hyvin toteutuessaan strategisesta työhyvinvoin-

nissa tulee kiinteä osa organisaation toimintaa, eikä se silloin ole erillinen ohjelma. Vastaavasti tuloksellisuuden näkökulmasta tärkeä kokonaisuus muodostuu sisältöjen määrittämisestä yksityiskohtaisen suunnitelman tekemiseen. (Aura & Ahonen 2016, 116–118.) Strategisen työhyvinvoinnin toteuttamisessa onkin tärkeää päättää kehitettävät kohteet, sillä käsite on niin laaja, että kaikkea ei voida priorisoida kehittämisen kärkeen. Näin ollen luontevia lähtökohtia ovat organisaation toimiala ja henkilöstörakenne. (Aura & Ahonen 2016, 118–119.) Käytännössä kehittämiskohteet voivat olla esimerkiksi työyhteisön ja työorganisaation johtamisen kehittäminen, yhteistyön ja osallistumisen lisääminen, kiireen ja aikapaineiden vähentäminen tai muutosten hallinnan kehittäminen. Vastaavasti kehittämiskohteet voivat kohdistua työhön ja työympäristöön keskittymällä esimerkiksi fyysisten ja psyykkisten riskien ennaltaehkäisyyn ja hallintaan tai työtilojen parantamiseen. Yksilötason kehittämiskohteet voivat puolestaan sisältää esimerkiksi fyysisen työkyvyn, voimavarojen ja terveyden edistämiseen tai terveellisten elämäntapojen edistämiseen. (Helsilä & Salojärvi 2009, 271.)

Pohjimmiltaan työhyvinvoinnin edistämisessä on kyse henkilöstön voimavarojen ylläpitämisestä ja lisäämisestä. Henkilöstönvoimavarat puolestaan rakentavat organisaation sosiaalista pääomaa, joka on osa yrityksen aineetonta pääomaa (Helsilä & Salojärvi 2009, 271). Aineetonta pääomaa voidaan luonnehtia tapauskohtaiseksi ja epävakaaksi, sillä se liittyy vahvasti yrityksen strategiaan ja toimintatapaan. Näin ollen jollekin yritykselle elintärkeä aineeton voimavara voi olla jollekin toiselle yritykselle täysin merkityksetön. Toisaalta monilla aineettoman pääoman resursseilla ei välttämättä ole sinällään mitään arvoa vaan arvo syntyy niitä hyödynnettäessä. (Puusa & Reijonen 2011, 8.) Kokonaisuudessaan aineettoman pääoman tuottavuutta voidaan tarkastella myös työhyvinvoinnin näkökulmasta (Aura & Ahonen 2016, 36; Manka & Manka 2016, 53). Kyseistä näkökulmaa hyödynnetään tässä tutkielmassa. Aineeton pääoma jakautuu kuvion 1 mukaan henkilöpääomaan, suhdepääomaan ja rakennepääomaan.



Kuvio 1 Työhyvinvointi aineettoman pääoman<sup>3</sup> näkökulmasta (mukaiillen Aura & Ahonen, 2016, 36; Manka & Manka 2016, 76.)

Kuviossa 1 henkilöpääoma kuvastaa yksilöiden suorituskykyä ja suhdepääoma kattaa kaikki yrityksen vuorovaikutussuhteet. Kuvion kolmantena osa-alueena rakennepääoma viittaa henkilöpääoman kehittämiseen, vaalimiseen ja lisäämistä edistäviin seikkoihin. Edellä mainittujen kolmen pääoman osa-alueiden leikatessa syntyy yrityksen aineettoman varallisuuden alue. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 31.) Tätä voidaan myös kutsua työhyvinvointipääomaksi (Manka & Manka 2016, 53). Jokaisen pääoman kohdalle on myös kirjattu niitä kuvastavia teemoja, joita käsitellään tässä tutkimuksessa. Henkilöpääomaan on kirjattu fyysinen ja henkinen terveys, psykologinen pääoma, asenteet, resilienssi<sup>4</sup> ja motivaatio. Suhdepääoman teemoihin lukeutuvat työilmapiiri käsittäen sekä työntekijöiden välisiä että työntekijän ja esimiehen välisiä suhteita. Vastaavasti kolmantena osa-alueena rakennepääoma käsittää johtamisen, kulttuurin, arvot, työturvallisuuden ja kannustinjärjestelmät. (Aura & Ahonen, 2016, 36; Manka & Manka 2016, 76.)

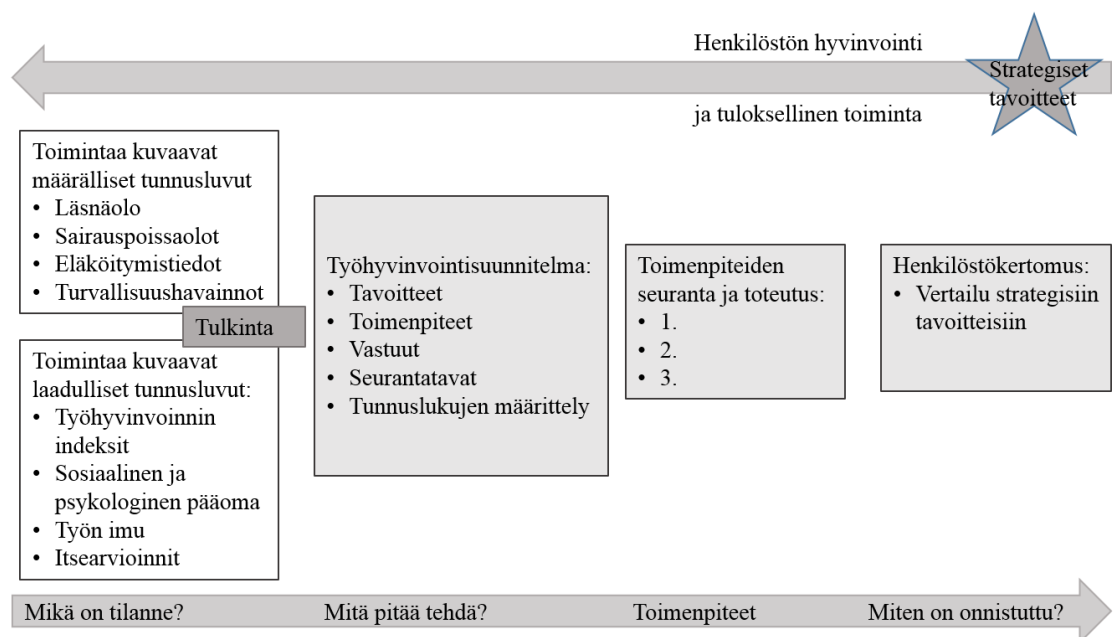
## 2.3 Työhyvinvoinnin jatkuva kehittäminen

Lähtökohtana työhyvinvoinnin kehittämiseksi on, että ihminen voi hyvin psyykkisesti, fyysisesti ja sosiaalisesti, sillä vain terve ja hyvinvoiva ihminen kykenee suorituksiin,

<sup>3</sup> Aineettomaan pääomaan kuuluvat myös tunneäly, työnantajakuva, työn järjestelyt, koulutustoiminta ja ammattitaito (Aura & Ahonen 2016, 36). Kyseiset osa-alueet on rajattu pois kuvioista, koska niitä ei käsitellä tässä tutkimuksessa.

<sup>4</sup> Resilienssi on mielen ja käyttäytymisen rooli, joka suojelee yksilöä stressitekijöiden negatiivisilta vaikutuksilta ja suojelee siten yksilön omakohtaista etua (Robertson ym. 2015, 534).

josta on hyötyä organisaatiolle, asiakkaille ja yksilölle itselleen (Juuti & Vuorela 2006, 64). Näin ollen työhyvinvointiin liittyvien aloitteiden tulisi tasapainottaa työntekijän ja organisaation tarpeita. Tällä tarkoitetaan sitä, että ympäristöstä olisi luotava sellainen, joka edistää tyytyväisyyttä ja antaa työntekijöiden menestyä. Tästä seurauksena työntekijät voivat saavuttaa koko potentiaalinsa niin omaksi hyödykseen kuin organisaation eduksi. (Anttonen & Räsänen 2009, 19.) Työhyvinvointia tulee arvioida, jotta sitä voidaan johtaa. Mikäli työhyvinvointia johdetaan päämäärätietoisesti, järjestelmällisesti, tavoitteellisesti ja prosessinomaisesti läpi kaikkien organisaatiotasojen, työhyvinvointia on mahdollista luoda, ylläpitää, varmistaa ja kehittää merkityksellisesti. (Tarkkonen 2013, 23.) Johtamis- ja arviointijärjestelmät puolestaan tukevat työhyvinvoinnin kehittämistä. Kyseisen järjestelmän tulisi korostaa työhyvinvoinnin, laadun parantamisen ja kehittämisen tarpeita. Tällöin tulokselliseen toimintaan liittyvät henkilöstövoimavarat, laatu ja osaamisen merkitys tulevat paremmin esille. (Rauramo 2008, 19; Helsilä & Salojärvi 2009, 276.) Työhyvinvointiin liittyviä tavoitteita ja tuloksellisuutta tulee seurata jatkuvasti, sillä strategisessa työhyvinvoinnissa tärkeä osa muodostuu mittareiden koonnista ja niiden kautta vaikuttavuuden analysoinnista (Helsilä & Salojärvi 2009, 275; Aura & Ahonen 2016, 132). Mittareiden koonti ja niitä saatavien tietojen yhteen vetäminen ei kuitenkaan ole itsetarkoitus vaan se helpottaa kokonaisuuden hahmottamista ja hallintaa. (Helsilä & Salojärvi 2009, 276; Aura & Ahonen 2016, 132.) Varsinaista tuloksellisuutta voidaan arvioida koko organisaation, tiimien, yksikköjen tai ryhmien ja yksittäisten työntekijöiden tasoilla. Sen sijaan tarkemmat arvioinnin kriteerit ja mittarit perustuvat johdon strategiatyön tavoitteisiin, linjauksiin ja mittareihin. (Helsilä & Salojärvi 2009, 275.) Työhyvinvoinnin kehittämisen prosessia voidaan havainnollistaa kuvion 2 mukaisesti (Manka & Manka 2016, 96).



Kuvio 2 Työhyvinvoinnin kehittämisen prosessi (mukaiillen Manka & Manka 2016, 96.)

Kuvion 2 vasemman yläkulman laatikkoon on kirjattu toimintaa kuvaavat määrälliset tunnusluvut, joihin lukeutuvat tiedot läsnäoloista, sairauspoissaoloista, eläköitymistiedoista ja turvallisuushavainnoista. Kuvion vasemmassa alakulmassa on puolestaan kirjattu toimintaa kuvaavat laadulliset tunnusluvut. Näitä ovat työhyvinvoinnin indeksit, sosiaalinen ja psykologinen pääoma, työn imu ja itsearvioinnit. Yhdessä nämä tunnusluvut kuvastavat nykyhetkeä. Näistä tunnusluvuista tulisi tehdä tulkinta, jonka pohjalta voidaan laatia kuvion keskelle kirjattu työhyvinvointisuunnitelma, joka kuvastaa sitä mitä pitää tehdä. Näin ollen työhyvinvointisuunnitelma sisältää tavoitteet, toimenpiteet, vastuut, seurantatavat ja tunnuslukujen määrittelyn. Tämän jälkeen seuraa valittujen toimenpiteiden seuranta ja toteutus. Kuviossa oikealla reunassa on kirjattu henkilöstökertomus, joka mahdollistaa vertailun strategisiin tavoitteisiin. Tämän myötä voidaan arvioida miten työhyvinvointisuunnitelmassa on onnistuttu. Työhyvinvointisuunnitelma tulisi tehdä henkilöstön kanssa vähintään kalenterivuodeksi. Huomioitavaa on kuitenkin, että pelkkä suunnitelma ei takaa toimenpiteiden siirtymistä käytäntöön, jonka vuoksi suunnitelmien toteutumista tulisi seurata vuoden mittaan. (Manka & Manka 2016, 95–97.) Kaikkiaan työhyvinvointisuunnitelman tarkoituksena on, että se tukee yhteisöä etenemään kohti päämääriä, jotka ovat yhteisesti sovittuja. Näin ollen olisikin edullisinta, että mahdollisimman moni organisaation jäsenistä osallistuisi kehittämiskohteiden valintaan sekä näiden kohteiden toteuttamiskelpoisuuden arviointiin. (Rauramo 2008, 181.)

Tämän tutkimuksen keskittyessä työhyvinvoinnin osa-alueista erityisesti aineettomaan pääomaan, seuraavaksi käsitellään tarkemmin jokaista aineettoman pääoman osaluuetta sekä niihin liittyviä mittareita.

## 2.4 Työhyvinvointi henkilöpääoman näkökulmasta

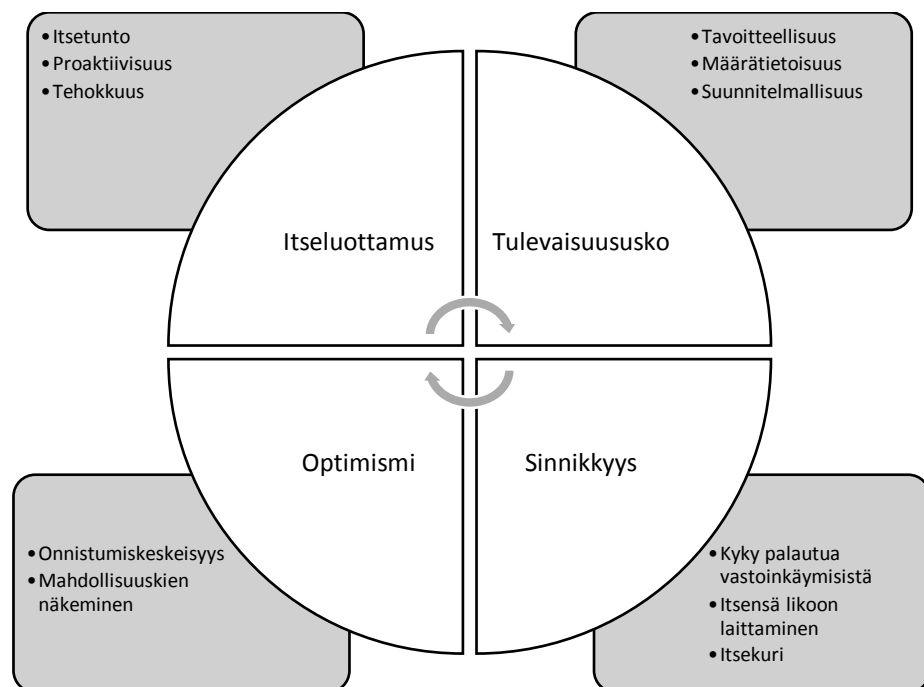
Organisaation henkilöpääoma koostuu työntekijöistä, heidän motivaatiosta, osaamisesta ja sitoutuneisuudesta. Organisaation näkökulmasta henkilöpääoma on merkittävä, sillä henkilöpääoma sisältää kaikkea sitä innovatiivisuutta ja luovuutta, jonka varassa yritys kehittyy ja uudistuu. Työhyvinvoinnin näkökulmasta henkilöpääoma käsittää myös henkilöstön psyykkisen ja fyysisen hyvinvoinnin. Lisäksi tämä tarkoittaa kykyä toimia yhdessä ja tuottaa työntekijöiden osaamisen ylittävää osaamista. (Brennan & Connell 2000, 222; Helsilä & Salojärvi 2009, 410–411; Holmgren ym. 2010, 437; Manka 2012, 34.)

Henkilöpääomaa voidaan tarkastella määrällisten ja laadullisten ominaisuuksien kautta. Määrälliset ominaisuudet viittaavat henkilöstön lukumäärään, ikään, kokemukseen ja koulutukseen (Brennan & Connell 2000, 227). Laadulliset ominaisuudet puoles-

taan kuvaavat henkilöstön ominaisuuksia, osaamista, sitoutuneisuutta ja oppimishalua. Käytännössä henkilöpääoma ilmenee yksilöiden psykologisena pääomana ja asenteina, joita voidaan kutsua myös yksilöiden kyvyiksi. Kyvyt puolestaan muodostavat alustan henkilöpääomalle. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 26; Massingham 2015, 394–395.) Tässä tutkimuksessa henkilöpääomaa käsitellään erityisesti psykologisen pääoman, terveellisten elintapojen, asenteiden, työn imun, ikäjohtamisen ja yksilön psykologisen resilienssin näkökulmista.

### 2.4.1 Psykologinen pääoma

Psykologinen pääoma kuvastaa erilaisia pysyviä mielentiloja, jotka ovat yhteydessä positiivisiin tunteisiin. Positiiviset tunteet ovat puolestaan yhteydessä asenteisiin, lisäten innostusta ja vähentäen kyynisyyttä. (Avey ym. 2010, 17, 19; Leppänen & Rauhala 2012, 59; Manka 2012, 149; Moyer ym. 2017, 216) Käytännössä psykologinen pääoma kuvastaa sitä millainen yksilö on nykyhetkessä ja millaiseksi hän haluaisi tulla. Kaikkiin psykologinen pääoma voidaan jakaa neljään tekijään: 1) itseluottamus, 2) tulevaisuususkko, 3) sinnikkyys ja 4) optimismi (Kuvio 3). (Luthans ym. 2007, 542; Leppänen & Rauhala 2012, 60; Manka 2012, 150; Manka & Manka 2016, 225; Moeyr ym. 2017, 216.)



Kuvio 3 Psykologinen pääoma (mukaillen Leppänen & Rauhala 2012, 60)

Kuvion 3 oikeassa yläkulmassa sijaitseva tulevaisuususkko käsittää tavoitteellisuuden, määrätietoisuuden ja suunnitelmallisuuden. Käytännössä tämä ilmenee myönteisenä motivaatiotilana ja innostaa asettamaan haastavia tavoitteita. Tämä edesauttaa löytämään sellaiset tavat, joilla tavoitteet saavutetaan. Kuvion alaosassa oikealla kuvattu sinnikkyys puolestaan tarkoittaa kykyä palautua vastoinkäymisistä, itsekuria ja itsensä liikoon laittamista. Tässä yhteydessä sinnikkyys tarkoittaa myös kykyä toimia vastoin käymisistä huolimatta. Kuvion vasemmalla alhaalla sijaitseva optimismi kuvastaa mahdollisuuksien näkemistä ja onnistumiskeskeisyyttä. Käytännössä tällä viitataan psykologiseen tunnetilaan, jossa asiat ovat hyvin ja paranevat entisestään. Kuvion viimeinen osa-alue, vasemmassa yläkulmassa kuvattu itseluottamus käsittää itsetunnon, proaktiivisuuden ja tehokkuuden. Tällä tarkoitetaan yksilön positiivista tunnetilaa omista kyvyistä ja uskosta tehtävässä onnistumiseen. (Leppänen & Rauhala 2012, 60, 71; Manka 2012, 150.)

Psykologisella pääomalla on yhteys muihin osa-alueisiin kuten johtamiseen, työtyytyväisyyteen, sitoutuneisuuteen, optimaaliseen suorittamiseen, yrittäjähenkisyyteen ja työyhteisötaitoihin. Lisäksi psykologinen pääoma kasvattaa inhimillistä, sosiaalista ja taloudellista pääomaa. (Avey, Luthans, Smith & Palmer 2010, 17, 19; Leppänen & Rauhala 2012, 59; Manka 2012, 149.) Vastaavasti työhyvinvoinnin näkökulmasta psykologinen pääoma toimii yksilöä suojaavana tekijänä. Tätä puoltaa Moyerin ym. (2017, 216, 218, 224) tutkimus, jossa tutkittiin työnarkomanian, loppuun palamisen ja psykologisen pääoman välistä yhteyttä. Tutkimukseen osallistui neljäsataa työntekijää, jotka työskentelevät eräissä Amerikkalaisessa yliopistossa. Tutkimuksen mukaan työntekijät, joilla on taipumuksia työnarkomaniaan, on loppuun palamisen riski. Vastaavasti alentunut psykologisen pääoman taso saattaa johtaa siihen, että työntekijät kokevat loppuun palamisen oireita. Sen sijaan korkeampi psykologinen pääoma auttaa kestäämään stressiä ja suojelee siten loppuun palamiselta. Samansuuntaisia tuloksia kuvastaa myös Lanzon ym. (2016, 173, 178,) tutkimus, jossa selvitettiin huonojen tapojen, stressin, työnarkomanian ja psykologisen pääoman välisiä yhteyksiä. Tutkimukseen osallistui 168 työntekijää, jotka työskentelivät eri toimialoilla amerikkalaisissa yrityksissä. Tutkimuksen mukaan työnarkomaniaan liittyy korkeampi stressitaso ja alhaisempi psykologisen pääoman taso.

#### **2.4.2 Terveelliset elintavat**

Yleisesti terveys on voimavara, jota tulisi vaalia. Terveellisiin elämäntapoihin kuuluvat säännöllinen ja kohtuullinen liikunta, terveellinen ravinto, riittävä lepo ja uni, tupakointimattomuus ja kohtuullisuus alkoholin käytössä. Liikunnalla on merkittäviä vaikutuksia terveyteen ja työkykyyn, sillä hyvä fyysinen kunto auttaa jaksaman työssä. Kaikkiaan

liikunnalla voidaan edistää fyysistä, henkistä ja sosiaalista hyvinvointia sekä työ- ja toimintakykyä. Vastaavasti hyvinvointia edistää hyvä ravinto. Oikeat ruokatottumukset yhdistettynä fyysiseen aktiivisuuteen ylläpitävät terveyttä ja ehkäisevät lihavuutta. (Rauramo 2008, 60–61, 64.)

Energisyyden ja työn laadun näkökulmasta yksi olennaisimmista tekijöistä on riittävä lepo ja palautuminen, sillä liian vähäiset yöunet heikentävät oppimiskykyä, muistia ja ongelmanratkaisukykyä. Näiden lisäksi vähäinen yöuni ja lepo heikentävät immunitettiin, vähentävät avoimuutta toisten mielipiteille ja lisäävät masentuneisuutta ja ahdistuneisuutta. Unen ollessa yksi tärkeimmistä asioista palautumisessa on myös unen laadulla merkitystä, sillä syvä uni on palauttavinta. Palautumisen kannalta uni on yksi tärkeimmistä asioista ja unen laadun suhteen syvä uni on palauttavinta. Työturvallisuuden näkökulmasta väsymys lisää myös huolimattomuutta ja kasvattaa onnettomuusriskiä. Huomioitavaa on myös, että vaikka ihminen tekisikin intohimoisesti työtään ja saa siitä energiaa, tarvitsee hän myös palautumista, lepoa ja tasapainoa työn vastapainoksi. Palautumiseen on kiinnitettävä huomiota päivittäin, koska ihminen ei pysty varastoimaan energiaa. Näin ollen työn lomassa tulisi olla pieniä elpymishetkiä, sillä ne lisäävät voimia. (Manka & Manka 2016 181–182; Virolainen & Virolainen 2016, 27, 29, 38–39.)

Palautumiseen liittyy olennaisesti myös vapaa-aika ja siinä tapahtuva elpyminen. Elpymistä voi tapahtua neljän psykologisen mekanismin kautta. Näistä ensimmäinen on psykologien irrottautuminen, tarkoittaen kykyä sulkea työasiat mielestä. Toinen mekanismi on rentoutunut olotila, jolla tarkoitetaan vähäistä virittyneisyyttä ja myönteistä tunnetilaa. Kolmantena mekanismina on taidon hallintakokemus, jossa vapaa-ajankokemukset tarjoavat mahdollisuuden kokea itsensä päteväksi. Neljäs mekanismi on kontrolli vapaa-ajalla eli mahdollisuus päättää siitä, mitä vapaa-ajalla tekee. (Manka & Manka 2016, 184.)

Työyhteisöissä terveyden edistämiseksi voidaan toteuttaa siihen liittyviä projekteja ja suunnitelmia, joiden toteutuksesta vastaa työterveyshuolto tai jokin muu palveluntarjoaja. Mikäli organisaation tavoitteena on toteuttaa terveyttä edistävä projekti, tulisi siitä tehdä selkeä päätös. Lisäksi siitä tulisi tiedottaa henkilöstöä hyvissä ajoin, jolloin henkilöstö on tietoinen tavoitteista ja projektin kestosta. Varsinaiseen projektiin osallistuvien valinta voi perustua esimerkiksi työhyvinvointikyselyyn tai työterveyshuollon suositukseen. Keskeisintä valinnassa on se, että se tukee yleisesti tiedossa olevia tavoitteita ja valinta on oikeudenmukaista. (Aura & Ahonen 2016, 159–160.)

Hyvinvointiin ja terveyteen liittyvien projektien toteuttamiseen on tarjolla myös lukuisia palveluja internetissä. Palvelut perustuvat henkilökohtaisen hyvinvoinnin seurantaan ja parhaiden tulosten saavuttamiseksi niiden tulee tukea yksilön omia tavoitteita. (Aura & Ahonen 2016, 161–162.) Yksi globaalisti kasvava trendi on itsensä mittaaminen (engl. self-quantification). Tällä tarkoitetaan oman kehon ja elintoimintojen mittaamista, joka puolestaan edistää itsetietoisuutta. Mittaamisen mahdollistavat lukuisat

markkinoilla olevat mittarit ja mobiilisovellukset. Mittaamisen myötä puolestaan luodaan valtavaa määrää dataa. Sydämen sykkeen mittaaminen on ollut mahdollista jo useamman vuosikymmenen ajan, mutta mittaus ja analyysiteknologia ovat kehittyneet merkittävästi. Näin ollen nykyään voidaan analysoida myös stressitasoja, liikuntasuorituksia ja palautumista yleensäkin. Lisäksi terveyttä monitoroivat aktiivisuusrannekkeet ohjaavat optimaaliseen päivän aktiviteettitasoon. (Aura & Ahonen 2016, 162; Vassilis 2016, 38; Etkin 2016, 967; Pettinico & Milne 2017, 2) Kaikkiaan itsensä mittaaminen voi saada monenlaisia muotoja, koska jokaista elämän osa-aluetta voidaan monitoroida ja ilmaista määrällisesti. Näin ollen mittaamisen kohteena voivat olla fyysiset, psyykkiset ja emotionaalisten tilojen lisäksi somaattiset toiminnot, kulutustottumukset, taloudellinen käyttäytyminen ja sosiaaliset tavat. (Vassilis 2016, 46.) Itsensä ymmärtämisen myötä voidaan puolestaan tehdä muutoksia, joiden myötä yksilöt voivat elää terveellisempää ja onnellisempää elämää (Etkin 2016, 967; Pettinico 2017, 3). Huomioitavaa on kuitenkin, että mittausteknologia on vain apuväline eikä se korvaa työyhteisöstä saatavaa sosiaalista tukea tai organisaation rakentamaa hyvinvointimyönteistä kulttuuria (Aura & Ahonen 2016, 162). Lisäksi mittaaminen saattaa yhtäaikaisesti vähentää yksilön sisäistä motivaatiota, vähentäen aktiviteetistä saatavaa nautintoa (Etkin 2016, 967). Toisaalta, Pettinicon ja Milnen (2017, 4) toivat esille, että markkinoilla kuluttajat hyödyntävät itsensä mittaamista erityisesti omien henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamiseen. Pettinicon ja Milnen (2017, 12, 21) tutkimukseen osallistui 234 amerikkalaista kuluttajaa, jotka käyttävät Amazonin mikrotyövälytyspalvelua. Tutkimuksen mukaan itsestä kerätty tieto lisää tavoitteellista motivaatiota ainakin ensin. Kaikkiaan itsensä mittaamisella todettiin olevan merkittävä vaikutus odotettuun motivaatioon. Tarkemmin itsensä mittaamiseen liittyy kolme tekijää, jotka vaikuttavat tähän. Näitä ovat palautteen merkityksellisyys, itsemääräämisoikeus ja tavoitteellisuus. Palautteen merkityksellisyys viittaa siihen, että kuluttajat uskovat kvantitatiivisen seuranta-aineiston tarjoavan mielekästä palautetta. Itsemääräämisoikeus puolestaan tarkoittaa sitä, että itsensä mittaaminen antaa yksilölle myös hallinnan tunteen omasta käyttäytymisestä.

### ***2.4.3 Asenteiden ja tunteiden yhteys työhyvinvointiin***

Pohjimmiltaan jokainen ihminen haluaa mennä töihin tyytyväisenä ja positiivisella asenteella. Suuri osa valveillaoloajasta kuluu arkisiin töissä, jonka vuoksi työ vaikuttaa osaltaan elämänlaatuun. (Virolainen 2012, 192–193.) Yleisesti optimismilla viitataan yksilön tunteeseen siitä, että elämässä on enemmän hyviä asioita kuin huonoja. Näin ollen realistisesti optimisti odottaa positiivisia tapahtumia. (Manka & Manka 2016, 164.) Yksilön asenne työtä ja työpaikkaa kohtaan vaikuttaa merkittävästi työhyvinvointiin. Positiivinen asenne lisää energisyyttä, vireyttä ja viihtyvyyttä ja vastaavasti negatiivinen

asenne lisää tyytymättömyyttä ja sairauslomariskiä. Yksilöiden asenteisiin vaikuttavat myös työyhteisö ja sen jäsenet, johtamistapa sekä varsinainen työ. (Virolainen 2012, 192–193.) Kaikkiaan positiivisella ajattelulla on vaikutuksia työskentelyyn ja se lisää myönteistä suhtautumista tapahtumiin. Huomioitavaa on kuitenkin, että positiivinen ajattelu ei ole yhtä kuin ylioptimistinen suhtautuminen kaikkeen tai uskoa asioiden järjestymisestä itsestään. Positiivinen ajattelu ei toimi ilman tekoja vaan sen on havaittu lisäävän toimeen tarttumista vastuunottoa. (Virolainen & Virolainen 2016, 179.)

Asenteiden lisäksi johtajien ja työntekijöiden työssä suoriutumiseen vaikuttavat tunteet. Tunteista erityisesti itsevarmuus, keskittyneisyys ja positiivinen tunnetila edesauttavat huippusuoritukseen pääsemistä. Lisäksi edellä mainitut tunnetilat nostavat myös kollegoiden tunnetilaa. Sen sijaan negatiiviset tunnetilat kuten tyhjiys, uupuneisuus, toivottomuus ja surullisuus liittyvät uupumiseen. Nämä puolestaan johtavat helposti sairauspoissaoloihin ja sitoutuneisuuden heikkenemiseen. (Virolainen & Virolainen 2016, 97.) Asenteisiin vaikuttaa myös Göranssonin ym. (2009, 6, 10, 15) tutkimuksen mukaan työntekijän kokemat työhön liittyvät terveysvaikutukset. Koetuilla työhön liittyvillä terveysvaikutuksilla tarkoitetaan sitä, miten yksilö kokee työolojen vaikuttavan terveyteensä. Tutkimukseen osallistui 1589 henkilöä, jotka työskentelivät ruotsalaisissa vähittäismyynnin ja tukkukaupan alalla. Tutkimuksen mukaan erityisesti negatiivisesti koetut työhön liittyvät terveysvaikutukset vaikuttavat sekä työntekijän asenteisiin että käyttäytymiseen. Lisäksi negatiivisesti koettu työhön liittyvä terveysvaikutus heijastuu tyytymättömyytenä työhön, organisaatioon sitoutumiseen ja aikomuksiin vaihtaa työpaikkaa.

#### ***2.4.4 Työtyytyväisyydestä työn imuun***

Työtyytyväisyyttä voidaan lähestyä työn imu käsitteen kautta, joka kuvastaa työhyvinvointia myönteisenä tilana. Käytännössä työn imu tarkoittaa työntuntoa, työstä nauttimista ja työstä koettua ylpeyttä. Työn imun käsite juontuu englanninkielisestä 'work engagement' termistä, jonka Jari Hakanen suomensi työn imuksi. Työn imu eroaa työhön sitoutuneisuudesta kuitenkin siten, että sitoutumisen määritelmä ei sisällä energisyyttä, pystyvyyttä ja tehokkuutta, jotka ovat keskeisiä työn imun käsitteessä. Työn imu kuvastaa suhteellisen pysyvää tunne- ja motivaatiokäyttäytymisen tilaa, jota luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. (Hakanen 2005, 28; Vesterinen 2006, 8; Rauramo 2008, 17; Virolainen 2012, 90–91; Tarkkonen 2013, 36; Manka & Manka 2016, 41.)

Työn imua luonnehtivalla tarmokkuudella viitataan kokemukseen energisyydestä, sinnikkyyttä, halua panostaa työhön ja halua ponnistella myös kohdatessa vastoinkäymisiä. Toisena työn imua luonnehtivana terminä omistautuneisuus puolestaan kuvas-

taa työn merkityksellisyyttä ja haasteelliseksi kokemista, innokkuutta, ylpeyttä omasta työstä ja inspiraatiota. Kolmas työn imua luonnehtiva termi työhön uppoutuminen tarkoittaa syväkeskittyneisyyden tilaa ja paneutuneisuutta työhön sekä näistä koettua nautintoa ja ajan kulumista huomaamatta. (Hakanen, 2005, 28; Rauramo 2008, 17; Virolainen, 2012, 91–92; Tarkkonen 2013, 36.) Jotta yksilö kokee mielekkyyttä lähteä työhönsä aamulla, tulee työn voimavaratekijöiden olla sellaisia, jotka tukevat yksilön kokemaa mielekkyyttä. Tämä johtuen siitä, työn erilaiset voimavaratekijät toimivat energiaa antavina ja auttavat kohtaamaan työn vaatimuksia. Lisäksi ne ovat sisäisesti palkitsevia ja edistävät siten myös työn imua. Työn voimavaratekijöihin lukeutuvat fyysiset vaikutusmahdollisuudet työssä, työolot, palaute työssä, sosiaalinen tuki, myönteiset asiakas-kontaktit ja työsuhteen varmuus. Näistä erityisesti hyvien työn vaikutusmahdollisuuksien on todettu turvaavan hyvinvointia, vaikka työn asettamat vaatimukset olisivatkin kovat. Kaikkiaan työnvoimavaratekijät käynnistävät motivaatiopolun, joka edesauttaa työhön sitoutuneisuutta ja josta rakentuu myös työn imua. (Hakanen 2005, 258; Kinnunen, Feldt & Mauno 2005, 57.)

Työhyvinvoinnin näkökulmasta on huomioitavaa, että työn imu kannattelee kuormittavassakin työtilanteessa, mikäli työ on mielekästä ja työntekijää tuetaan ja arvostetaan. Tämä johtuen siitä, että työn imua kuvastaa yksilön ammattiylpeä suhtautuminen omaan työhönsä ja ideaalisessa tilanteessa myös koko työyhteisöön. (Rauramo 2008, 17.) Organisaation näkökulmasta työn imuun panostamisesta on hyötyä, sillä työn imua tutkineen Jari Hakasen mukaan asiantuntijatyössä vaikutus tulokseen voi olla jopa satakertainen. Tämä riippuen siitä, onko työntekijä työn imussa vai leipääntynyt. Organisaatioissa kannattaisikin keskittyä työhyvinvoinnin ohella työn imun lisäämiseen. Tämä on mahdollista siten, että organisaatioissa luodaan mahdollisuuksia aidon innostuksen synnyttämiseen. (Manka & Manka 2016, 41.)

#### **2.4.5 Ikäjohtaminen**

Ikäjohtamisella tarkoitetaan vastaamista sellaisiin työelämän joustovaatimuksiin, jotka liittyvät olennaisesti henkilöstön hyvinvointiin ja työpaikkojen tuloksellisuuteen (Aura & Ahonen 2016, 150). Huomioitavaa on, että ikäjohtaminen ei tarkoita vain vanhimpien työntekijöiden huomioon ottamista vaan se käsittää kaikkien ikäryhmien huomioimisen. (Viitala 2007, 239; Manka ym. 2012, 15.)

Ikäjohtaminen on tärkeä kokonaisuus työhyvinvoinnin näkökulmasta, sillä se korostaa eri ikävaiheisiin liittyvien kuormitustekijöiden huomioon ottamista (Aura & Ahonen 2016, 150.) Viime aikoina on erityisesti noussut esille eri sukupolvien erilainen suhde työhönsä. Nuoret haluavat useimmin tehdä työtä omilla ehdoillaan, kun taas vanhemmalle henkilölle työ on tärkeä elämänsisältönä. (Manka ym. 2012, 15.) Käytännössä

nuoria, työelämään astua voidaan huomioida työajan joustoilla ja jopa palkattomilla pidemmällä vapailla. Vastaavasti pieniä lapsia hoitavia vanhempia voidaan tukea vapaaehtoisilla työajan joustoilla ja lyhennyksillä lakisääteisten vanhempain- ja hoitovapaiden lisäksi. Keski-ikäisillä puolestaan voi olla kyseessä omista iäkkäistä vanhemmista huolehtiminen tai eläkeikää lähestyvillä oman jaksamisen tukeminen. Ikäjohtamisen toinen osa-alue on ammatillisen osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen. Tässä yhteydessä on huomioitavaa, että iäkkäämmät saattavat olla nuoria hitaampia uuden oppimisessa, jolloin se tulisi huomioida koulutusjaksojen suunnittelussa. Työhyvinvoinnin ja työkyvyn näkökulmasta ikä on olennainen seikka fyysisesti kuormittavissa ammateissa, jolloin työn suunnittelussa on huomioitava, että palautumiseen jää aikaa riittävästi. Sen sijaan henkisen kuormituksen suhteen havainnointi on vaikeampaa, joka korostaa yhteistyötä esimiehen kanssa. (Viitala 2007, 239; Aura & Ahonen 2016, 150–151.)

Ikäjohtamiseen voidaan liittää hyvinvoinnin ylläpitämisen elementtejä, jolloin työterveyshuollossa tämä voi tarkoittaa kolmen vuoden välein toteutettavia terveystarkastuksia. Vastaavasti hyvinvointipalveluissa voidaan kohdentaa valmennusprojekteja tietyn ikäisille työntekijöille. (Aura & Ahonen 2016, 151.) Tutkimusten mukaan yli 54-vuotiaista joka viidennellä työntekijällä on alentunut työkyky. Ikääntyminen ei välttämättä tarkoita kuitenkaan lisääntyviä sairauspoissaoloja, mutta todennäköisesti pidempien sairauspoissaolojen osuus kasvaa. Näin ollen ikääntyvien työntekijöiden kohdalla tulisi kiinnittää enemmän huomiota työkuorman keventämiseen tarvittaessa ja työaikajärjestelyihin. (Kesti 2010, 222.)

#### **2.4.6 Yksilöiden psykologinen resilienssi**

Psykologisesta resilienssistä käytetään useita eri määritelmiä, koska termiltä puuttuu yhdenmukainen teoria ja määritelmä. Tässä tutkimuksessa käytetään Fletcherin ja Sarkarin (2013) määritelmää, jonka mukaan psykologinen resilienssi on mielen ja käyttäytymisen rooli, joka suojelee yksilöä stressitekijöiden negatiivisilta vaikutuksilta ja suojelee siten yksilön omakohtaista etua. (Robertson ym. 2015, 534.) Resilienssiä suojelevia tekijöitä on kahdeksan. Näitä ovat optimismi, luottamus omiin kykyihin, ongelman ratkaisukyky, itsetietoisuus, tunnetietoisuus, joustavuus, vahvat ihmissuhteet ja empatia. Yksittäisen tekijän vahvuus saattaa myös vaikuttaa yhteen tai useampaan muuhun tekijään. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi sosiaalinen tuki voi edesauttaa luottamusta omiin kykyihin. Näin ollen suojelevien tekijöiden välillä on kumulatiivinen vaikutus. (Robertson ym. 2015, 539; Vanhove 2015, 4, 21.)

Työhyvinvoinnin näkökulmasta nykyinen työelämä sisältää paljon nopeasti tapahtuvia muutoksia, joka edellyttää työntekijöiltä nopeaa oppimista ja osaamista. Tällöin muodostuu tärkeäksi uusien tilanteiden edellyttämien tietojen ja taitojen oppiminen ja

sopeutumiskyky. (Ojala 2011, 32.) Muutoksia voidaan kuitenkin tarkastella kahdella tavalla. Parhaimmillaan muutos tarjoaa mahdollisuuden oppia, kokea uutta ja uudistua. Tällöin ne edistävät hyvinvointia ja vaikuttavat positiivisesti motivaation. Toisena ääripäänä heikosti toteutettu muutos voi aiheuttaa stressiä. Epätietoisuus tulevasta puolestaan aiheuttaa ahdistusta ja työpahoinvointia. Lisäksi jatkuva muutos saattaa turhauttaa työntekijöitä. Tällöin jatkuvat toimintamallien uudistukset saattavat johtaa siihen, että työntekijät kokevat uusien toimintatapojen opettelu turhaksi. (Virolainen 2012, 110.) Näistä kahdesta muutosta tarkastelevasta näkökulmasta stressiä ja epävarmuutta aiheuttavat muutokset korostavat resilienssin tärkeyttä. Henkilöstön resilienssin kehittäminen on erityisesti hyödyllistä aloilla, joissa stressi saattaa kumuloitua ajan myötä. Stressitekijöihin lukeutuvat työpaikan ihmissuhteet, työn epävarmuus, suuri työmäärä, työelämän konfliktit, resurssien tai kommunikaation puute ja vähäinen kontrolli. Tällöin resilienssin kehittämisestä on apua. Resilienssiä kehittävät koulutukset keskittyvät resilienssin suojaaviin tekijöihin ja koulutukset edesauttavat hyvinvointia ja työsuoritusta. (Vanhove ym. 2015, 4, 19.)

#### **2.4.7 Henkilöpääoman mittarit**

Henkilöpääomaan liittyviä elementtejä tulisi kyetä arvioimaan tai mittaamaan, jotta henkilöpääoman kehittymistä voidaan johtaa tavoitteellisesti ja konkreettisesti. Mittareiden ollessa konkreettisia johdon työkaluja, niiden kautta voidaan myös hallita monimutkaisia kokonaisuuksia. Tämä tapahtuu tiivistämällä tuloksia yksinkertaisen tunnusluvun muotoon. Yleisesti mittareiden tulisi mitata sitä, mitä halutaan seurata. Hyviä henkilöpääoman mittareita kuvastavat niiden kytkytyminen strategiaan ja pitkän aikavälin tavoitteisiin. Mittareiden tulee olla johdon ja esimiesten tärkeiksi kokemia ja niiden tulee olla olennaisia päätöksenteon ja toiminnan kannalta. Lisäksi mittareiden tulee kertoa henkilöstön tuottokyvystä eikä vain kustannuksista. Hyvät mittarit hälyttävät ajoissa ja ne ovat ymmärrettävissä sekä helposti viestittävässä. Samalla mittarit antavat tuloksia, joita voidaan katsoa milloin tahansa ja mittarit sallivat mittauksen eri ajankohdina. Mittareiden tulisi olla helppoja ja määrältään tarpeeksi vähäisiä ja niiden tulisi olla taloudellisesti edullisia tuottaa. (Kujansuu ym. 2007, 159; Helsilä & Salojärvi 2009, 411–412.) Seuraavaksi käydään läpi edellisissä luvuissa esitettyihin teemoihin soveltuvia mittareita.

Työn imun selvittämiseen voidaan käyttää aiempien tutkimusten mukaan luotettavaksi havaittua UWES tai UWES-9 kyselyä (Utrecht Work Engagement Scale). Nämä ovat Wilmar Shaufelin ja Arnold Bakkerin vuonna 2002 kehittämiä kyselyjä ja ne eroavat toisistaan pituudeltaan. UWES kysely käsittää seitsemäntoista kysymystä ja UWES-9 lyhennettynä versiona vain yhdeksän kysymystä. Kyselyn sisältämät väittämät on ja-

oteltu kolmeen ryhmään: tarmokkuus, omistautuneisuus ja uppoutuneisuus. Kyselyyn vastaaja arvioi väittämiä asteikolla 0-6, joista arvo 0 kuvaa tunnetta ei koskaan ja arvo 6 aina tai joka päivä. (Hakanen, 2009, 42–44; Kinnunen, Feldt & Mauno 2005, 69.)

Henkilöstötyytyväisyyttä mittaavat vuosittain lähes kaikki suuret ja keskisuuret yritykset. Tyytyväisyyttä mitataan tyypillisesti liittyen erilaisiin organisaation asioihin, kuten esimerkiksi johtamiseen, tiedonkulkuun, palkitsemiseen, työnjakoon tai lähtöaikeisiin. Käytännössä mittaus toteutetaan nettipohjaisella tai kirjallisella kyselyllä, jossa on väittämiä 60–200 ja arvostelu suoritetaan asteikolla 1–5. Henkilöstön tyytyväisyyskyselyissä on olennaista vastausaktiivisuus ja vastausprosentti tulisi olla 70. Mikäli vastausaktiivisuus on kovin alhainen, tulokset eivät mahdollista johtopäätösten tekemistä. Osa organisaatioista on kytkenyt henkilöstötyytyväisyysmittaukset myös esimiesten kannustinpalkitsemiseen. Tällöin alaiset voivat arvioida esimiehen menestyksellisyyttä yksikön johtamisen tasolla. (Kauhanen 2010, 51.)

Työhyvinvoinnin näkökulmasta sairauspoissaolojen seuranta on tärkeää, sillä niiden avulla voidaan nähdä työterveyspanostuksen vaikutuksia ja terveystaloudellisten vaikutavuutta. Lisäksi kaikista yksittäisistä tekijöistä sairauspoissaolojen seuranta ennustaa parhaiten ennen aikaista eläkkeelle siirtymistä. (Kesti 2010, 221.) Organisaation poissaoloista ja poissaolokäyttäytymisestä tarvitaan tietoa kuukausittain, jolloin systemaattisen seurannan kautta voidaan selvittää sairauspoissaolojen syitä (Liukkonen 2006, 191–192). Sairauspoissaolot kertovat henkilöstön jaksamisesta ja työpaikan työmotivaatiosta. Työmotivaatiosta sen vuoksi, että tutkimusten mukaan työstä pois jäämisen vaikuttaa eniten työntekijän näkemys omasta työkyvystään. Tyypillisesti poissaolot kasautuvat työntekijöille, joilla on alttius työkyvyn menettämiseen. Tämä korostaa varhaisen puuttumisen merkitystä. Sairauspoissaolojen vaikutusten laskentaan tarvitaan yrityksen tunnuslukuja liiketoiminnasta, jolloin lähtökohtana on se, että yritys tekee liikevaihtonsa henkilöstön työpanoksen avulla. Tällöin liikevaihto kertoo yrityksen liiketoimintakapasiteetin rahassa. Kun tiedetään liikevaihto per henkilö tai liikevaihto per kokonaistyöaika, voidaan laskea poissaolojen aiheuttama kapasiteetin menetys. Kokonaistyöaika vaihtelee toimialoittain, mutta melko yleisesti käytetään lukua 18520h / vuosi ja 7,5h päivätyöaikana. Vastaavasti poissaolojen palkkamenetys saadaan kertomalla keskimääräinen työtunnin kustannus ja poissaolotunnit. (Kesti 2010, 173, 222.)

Henkilöstövaihtuvuutta voidaan mitata usealla eri tavalla, koska yksiselitteistä määritelmää ei ole olemassa. Näin ollen mittauksista ennen tulisi pohtia mitä henkilöstövaihtuvuudella tarkoitetaan. Henkilöstövaihtuvuus voi kuvastaa vain lopettaneiden työntekijöiden määrää tai päättäneiden ja alkaneiden työsuhteiden määrää. (Liukkonen 2006, 226.) Kaikkiaan henkilöstön vaihtuvuus aiheuttaa kuluja ja liiketoimintakapasiteetin menestystä. Toisaalta vaihtuvuudella on myös positiivisia vaikutuksia, sillä vaihtuvuuden kautta organisaatio uudistuu. Pidemmän aikavälin tavoitelukua vaihtuvuudelle voidaan pitää kolmea prosenttia. Tällöin organisaatio uusiutuu sopivasti ja vaihtuvuus on

hallinnassa. Sen sijaan vaihtuvuuden negatiiviset vaikutukset ilmenevät silloin, kun hyviä osajia lähtee ja uusien työntekijöiden opastuksessa ei onnistuta. Tällöin sekä kapasiteetti että tuottavuus laskevat. Vaihtuvuuden liiketoimintakustannusten laskemiseksi tarvitaan päätyneiden ja uusien työsuhteiden määrä. Tämä mahdollistaa myös vaihtuvuuden tasapainon seurannan (Liukkonen 2006, 229). Lisäksi liiketoimintavaikutuksen laskemiseksi tarvitaan kesimääräiset kulut, jotka aiheutuvat työsuhteiden päättämisestä ja uusien työntekijöiden hakemisesta ja palkkaamisesta. Kuluihin lasketaan sekä tarvittavat hankinnat että käytettävä työaika. Kapasiteettivaje puolestaan syntyy uuden työntekijän odotusajasta ja uuden työntekijän perehdytykseen käytettävästä ajasta. Sen sijaan vaihtuvuusprosentin laskemisessa huomioidaan vain sellaiset työsuhteet, joissa lähteneen työntekijän tilalle on otettu uusia työntekijä. (Kesti 2010, 177.)

Työntekijän työkykyä voidaan arvioida työterveyslaitoksen työkykyindeksillä. Työkykyindeksin tavoitteena on arvioida työntekijän terveydentilan ja voimavarojen lisäksi työn ruumiillisia ja henkisiä vaatimuksia. (Manka & Manka 2016, 226.) Kyseistä arviointimenetelmää käytetään yleisesti väestötutkimuksissa työkyvyn selvittämiseen. Työkykyindeksi sisältää seitsemän osa-aluetta, sisältäen työkyvyn verrattuna elinaikaiseen parhaimpaan, työkyvyn työn vaatimusten kannalta, lääkäreiden toteamien sairauksien määrän, sairauksien arvioidun haitan työssä, sairauspoissaolopäivät kuluneen kahdentoista kuukauden aikana, oman arvion kyvystä suoriutua työstä terveyden puolesta ja psyykkiset voimavarat. Työkykyindeksin eri osa-alueet pisteytetään ja varsinaiset arvot on luokiteltu neljään luokkaan: huono, kohtalainen, hyvä ja erinomainen. (Työhyvinvointilaitos 2011.) Eri tasojen kuvaamiseen voidaan hyödyntää niin sanottua liikennevalojärjestelmää, jonka BPM Group oy on kehittänyt. Tällöin työntekijät jaetaan työhyvinvointimittauksen perusteella kolmeen luokkaan perustuen liikennevaloihin. Vihreä kuvastaa työntekijöitä, jotka omaavat hyvän yleiskunnon ja sairastelevat vähän. Keltainen puolestaan kuvastaa henkilöitä, joilla terveydentila on hieman heikentynyt. Vastaavasti punaisella värillä kuvataan työntekijöitä, joilla sairauspoissaoloja on paljon. (Virolainen 2012, 157.)

Yksilön psykologista pääomaa voidaan arvioida Luthansin ym. (2007) kehittämällä psykologisen pääoman arviointimenetelmällä, joka sisältää kaksikymmentäneljä väittämää. Kaikkiaan arviointi sisältää psykologisen pääoman neljä osa-aluetta: itseluottamus, toiveikkaus, sitkeys ja myönteisyys. Näistä jokainen osa-alue sisältää väittämiä, joita kyselyyn vastaava arvioi asteikolla yhdestä kuuteen. Ykkösen arvo kuvastaa vastaajan olevan vahvasti eri mieltä väittämän suhteen ja vastaavasti arvo kuusi kuvastaa sitä, että vastaaja on vahvasti samaa mieltä väittämän kanssa. (Luthans ym. 2007, 553–554; Manka & Manka 2016, 212, 225.)

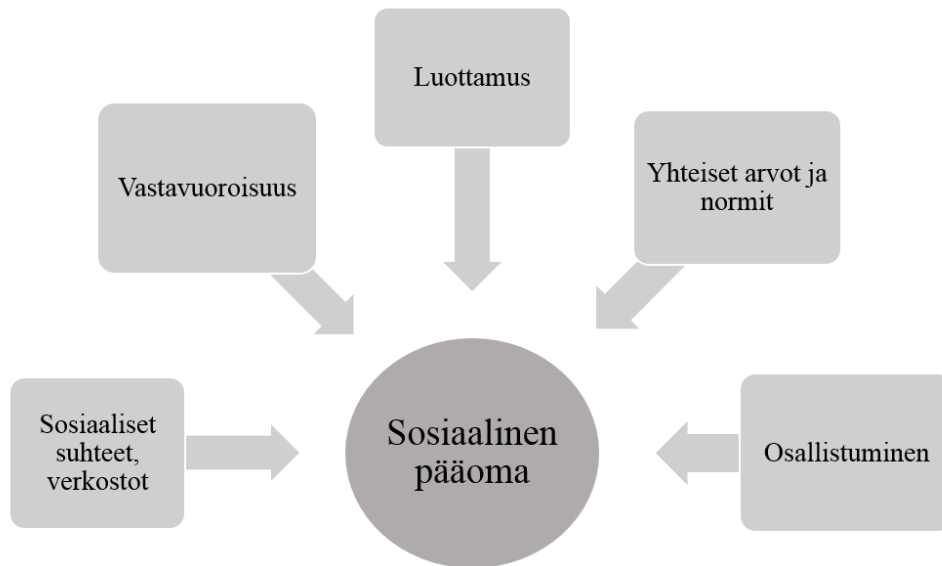
Yksilöiden psykologisen resilienssin arviointiin on olemassa useita mitta-asteikkoja, mutta sen mittaamiseen ei ole olemassa yleispätevää standardia (Linde-Leimer & Wenzel 2014, 13). Sen sijaan psykologisen resilienssin kehittämistä on tutkittu kuitenkin

olevan hyötyä. Kehittäminen vahvistaa psykologista resilienssin lisäksi myös yksilön psykososiaalista toimintaa ja parempaa suoriutumista työssä. (Robertson ym. 2015, 554.)

## 2.5 Suhdepääoma

Suhdepääomalla tarkoitetaan työntekijöiden keskinäisiä ja asiakkaiden välisiä suhteita. Lisäksi suhdepääoma käsittää sopimukset asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin sekä organisaation imagon ja brändin. Kaikkiaan suhdepääoma ilmenee käytännössä työntekijöiden, esimiesten ja asiakkaiden keskinäisinä suhteina, joissa merkityksellinen seikka on määrän sijasta niiden laatu. Luottamukselliset ja hyvät suhteet vaikuttavat myös yhdessä oppimiseen ja osaamisen kehittymiseen. Hyvien suhteiden puolesta organisaatio kasvattaa sosiaalista pääomaa. Vastaavasti asiakkaiden ja muiden sidosryhmien näkökulmasta, suhdepääoma ilmenee asiakkaiden lojaalisuutena ja asiakastyytyväisyytenä. Suhdepääoma riippuu voimakkaasti henkilöpääomasta, sillä ihmiset rakentavat ja ylläpitävät suhteita. (Lönngqvist & Mettänen 2003, 26; Helsilä & Salojärvi 2009, 273, 411; Manka 2012, 34; Martini ym. 2016, 188.) Suhdepääoma on osittain yksilöiden ja osittain organisaation hallussa. Käytännössä organisaatio voi jossain määrin kontrolloida suhdepääomaa riippuen esimerkiksi muodollisista tai epämuodollisista sopimuksista tai siitä, miten riippuvainen yhteistyökumppani on organisaatiosta. Moni suhdepääoman asioista linkittyy kuitenkin yksilöihin, sillä esimerkiksi luottamuksellinen asiakassuhde voi rakentua yhden henkilön varaan. Mikäli kyseinen kontaktihenkilö poistuu tehtävästään, saattaa myös asiakassuhde organisaatioon katketa. (Puusa & Reijonen 2011, 35.)

Tässä tutkimuksessa keskitytään edellä mainituista suhdepääoman osa-alueista vain työhyvinvoinnin kannalta olennaisiin osa-alueisiin, jotka ovat ihmisten väliset suhteet. Tästä voidaan myös käyttää termiä sosiaalinen pääoma. Sosiaalinen pääoma syntyy sekä toimista työyhteisöstä että hyvästä johtamisesta. Kaikkiaan sosiaalisen pääoman synty-miseen vaikuttavat viisi tekijää kuvio 4 mukaisesti. (mukaiillen Manka & Manka 2016, 134.)



Kuvio 4 Sosiaalisen pääoman syntymiseen vaikuttavat tekijät (Oksanen 2009)

Kuvion keskelle on sijoitettu sosiaalinen pääoma, joka syntyy viidestä tekijästä. Näitä ovat vasemmalta alhaalta lukien sosiaaliset suhteet ja verkosto, vastavuoroisuus, luottamus, yhteiset arvot ja normit sekä osallistuminen. Työntekijöiden terveyden näkökulmasta sosiaaliseen pääomaan kuuluvat itseluottamuksen kehittyminen, affektiivinen tuki ja arvostus. Näin ollen yhteisöllisyys toimii myös puskurina stressaavissa tilanteissa, joilla voi olla negatiivisia vaikutuksia työntekijöiden terveyteen. (Manka & Manka 2016, 133–134.)

### 2.5.1 Suhdepääoman yhteys työhyvinvointiin

Ihmissuhteet ovat olennainen osa työmotivaatiota, työhyvinvointia ja työn tuloksellisuutta, koska ihminen on tunteva kokonaisvaltainen psykofyysinen olento. Lisäksi itsetuntoa voidaan tarkastella yhteisöllisenä käsitteenä, johon yhteisön jäsenet voivat vaikuttaa. Tästä seurauksena yhteisö myös ruokkii yksilön itsetuntoa. (Rauramo 2008, 123). Sosiaalinen tuki on tekijä, joka auttaa yksilöitä kestämään elämässä esiintyviä paineita, jonka vuoksi sosiaalisen tuen saaminen työssä on jaksamisen kannalta tärkeää. (Rauramo 2008, 124.)

Sosiaalinen pääoma voidaan jakaa kahteen osaan: horisontaaliseen ja vertikaaliseen pääomaan. Näistä horisontaalinen käsittää työntekijöiden väliset suhteet ja vertikaalinen työntekijöiden ja esimiesten väliset suhteet. (Oksanen 2009, 16.) Kokonaisuudessaan sosiaalinen pääoma vaikuttaa myös työntekijöiden terveyteen. Sosiaalista pääomaa käsittelevissä tutkimuksissa on havaittu, että pienen vertikaalisen sosiaalisen pääoman omaavilla työpaikoilla on sydän- ja verisuonitautien ja psykoosien ilmenemisen riski

tavallista korkeampi. Lisäksi sosiaalinen pääoma kokonaisuudessaan on arvioitu suuremmaksi pienissä yrityksissä suuriin verrattuna. (Manka & Manka 2016, 133.) Vähäisellä sosiaalisella pääomalla on todettu olevan 1,3-kertainen riski terveyden heikkeneeseen ja masennusoireisiin 30–50 prosenttinen riski. Vastaavasti vähäistä sosiaalista pääomaa omaavilla ihmisillä sairastumisriski oli peräti 1,8 kertainen. Näin ollen sosiaalisen pääoman puutteella voi myös olla kielteisiä vaikutuksia. (Manka & Manka 2016, 132–133.)

Työyhteisöjen ristiriidat voidaan luokitella menettelytapa-, asia ja henkilöristiriitoihin, joista henkilöristiriidat aiheuttavat eniten ongelmia. Henkilöristiriita voi syntyä alun perin positiiviseksi luokitellusta asiaristiriidasta, mikäli viestintä epäonnistuu. Tällöin olisi olennaista ymmärtää, että ristiriidan osapuolet katsovat asiaa omien kokemustensa kautta ja omasta näkökulmastaan. Yleisesti työyhteisöjen sosiaaliset ristiriidat muodostuvat työpaineista ja epävarmuudesta. Tutkimusten mukaan Suomessa 40 % on havainnut kiusaamista työpaikallaan ja noin 20 % on joutunut työpaikkakiusaamisen kohteeksi työuransa jossain vaiheessa. Euroopan maiden vertailussa Suomessa esiintyy kiusaamista jopa kaksi kertaa enemmän ja naiset joutuvat kiusaamisen kohteeksi miehiä useammin. Tapauksista noin 60–70 %:ssa kiusaajana on työkaveri ja seuraavaksi yleisin on esimies. (Virolainen 2012, 40–42.) Näin ollen sosiaalisissa suhteissa esimiehellä on merkittävä johtajan rooli. Useissa tutkimuksissa on havaittu, että jos suhde esimieheen on hyvä, monet työhyvinvointiin liittyvät asiat voivat olla huonosti. Sen sijaan mikäli suhde esimieheen on huono, eivät muut hyvät asiat kompensoi tilannetta niin, että se kääntyisi positiiviseksi. (Moisalo 2012, 364.) Työhyvinvoinnin ollessa keskeinen osa esimiestyötä, olisikin suositeltavaa, että esimiehet koulutetaan ja perehdytetään käsittelemään yleisiä työhyvinvointikysymyksiä yleisten johtamistaitojen lisäksi. (Virolainen 2012, 105.) Samalla voidaan kirkastaa esimiehille organisaation strategisen hyvinvoinnin sisältöalueet ja tavoitteet sekä esimiehen roolia näissä. (Aura & Ahonen 2016, 157.)

Suhdepääomaan liittyy keskeisesti myös työntekijöiden ja asiakkaiden väliset suhteet. Samalla tähän liittyy läheisesti organisaatiossa vallitseva ilmapiiri, jota käsitellään enemmän myöhemässä rakennepääoman luvussa. Lähtökohtaisesti työntekijöiden työntekijän tyytyväisyys omaan työhön ja organisaation ilmenee hyvänä olona, joka puolestaan heijastuu asiakkaisiin. Tästä seurauksena asiakkaan osoittama tyytyväisyys tarjoaa työntekijälle lisää voimavaroja, jolloin myönteisen asiakaskokemuksen ja työhyvinvoinnin välille syntyvä kierre täydentää itse itseään. (Juuti 2015, 138, 142.)

### **2.5.2 Suhdepääoman mittarit**

Sosiaalisen pääoman mittaamiseen on tarjolla useita kyselymenetelmiä laajasti työilmapiirikyselystä lämpömittariin. Yleisesti sosiaalisia suhteita voidaan pitää erittäin moni-

mutkaisena ja haastavana tutkimuskohteena, sillä se sisältää useita selvitettäviä tekijöitä. Tällaisia ovat yksilötasolla työntekijän odotukset ja tarpeet sekä puheen että tiedostamattomalla tasolla. Työryhmän odotuksia ja tarpeita kartoittamalla tulokset puolestaan vaihtelevat riippuen siitä täytetäänkö lomakkeita yksin tai haastateltaessa yksin. Lisäksi selvitettäviin tekijöihin lukeutuvat esimiesten ja johdon tarpeet. (Moisalo 2012, 366.)

Työilmapiiriä voidaan pitää kulttuurin ilmentymänä ja sitä mitataan tyypillisesti jonkinlaisen ilmapiirikyselyn avulla (Lönngqvist & Mettänen 2003, 68; Rauramo 2008, 125). Työilmapiirikysely on erinomainen väline selvittää työntekijöiden ja organisaation työhyvinvoinnin tilaa. Moniulotteisuutensa vuoksi työilmapiirikyselyä suunniteltaessa olisi tärkeää keskittyä organisaation kannalta merkittävien asioiden selvittämiseen. Hyvä ilmapiirimittaus sisältääkin työn ja ilmapiirin kehittämisen kannalta merkittävimmät tekijät. Lisäksi jokaisen työyhteisön jäsenen tulisi kyetä vastaamaan kyselyyn rehellisesti. Kyselyn tulisi myös mahdollistaa vertailun ja kehittymisen seurannan. (Rauramo 2008, 125; Suutarinen & Vesterinen 2010, 114.) Varsinaiseen kyselyyn voidaan valita sellaisia tekijöitä, joiden voidaan katsoa olevan olennaisia henkilöstön viihtyvyyden kannalta. Kyselyn tulokset voidaan tiivistää henkilöstön ja motivaation yleisindeksiksi. Tunnuslukuna puolestaan voi olla erittäin tyytyväisten työntekijöiden osuus kaikista työntekijöistä. Huomioitavaa on kuitenkin se, että työilmapiiristä ja työntekijöiden hyvinvoinnista kertovat välillisesti muun muassa irtisanoutuneiden henkilöiden lukumäärä, henkilöstön vaihtuvuus ja sairauspoissaolot. Näiden mittaaminen on myös helppoa, mutta toisaalta mittarit eivät kerro mitattavasta menestystekijästä eli työilmapiiristä. (Lönngqvist & Mettänen 2003, 68.)

Suhdepääoman mittareihin on myös liitettävissä esimiehen 360<sup>5</sup> arvio, sillä sen tavoitteena on edesauttaa esimiehenä ja kollegana toimivan henkilön kehittymistä ja kasvamista. Kyselyn nimi perustuu siihen, että arviointi tehdään 360 asteen näkökulmasta. Näin ollen arvioiviin henkilöihin kuuluvat arvioitava itse, hänen esimiehensä, ja hänen alaisena tai kollegansa. Kaikkiaan olisi hyvä, että arvioijia olisi vähintään viisi henkilöä. (Manka & Manka 2016, 225.)

Asiakaspalaute lukeutuu myös olennaisena osana suhdepääoman mittareihin, sillä asiakkailta saatu palaute vaikuttaa keskeisesti työnhyvinvointiin. Tämä ilmenee siten, että myönteisellä palautteella on kannustava vaikutus työntekoon. Varsinaisten asiakaspalautteiden osalta on kuitenkin huomioitavaa, että palautetta tulee tarkastella organisaatioon kohdistuvana palautteena, sillä työntekijä toimii organisaation hänelle asettamassa roolissa. (Juuti 2015, 143–144.)

---

<sup>5</sup> 360 arvio tarkoittaa esimiehille tai kollegoille laadittua kyselyä, jossa arviointi suoritetaan 360 asteen näkökulmasta. Arvioivina henkilöinä toimivat arvioitava itse, hänen esimies ja alaiset tai kollegat. (Manka & Manka 2016, 224.)

## 2.6 Rakennepääoma

Rakennepääoma kuvaa organisaation menetelmiä ja toimintatapoja. Käytännössä tämä tarkoittaa arvoja, kulttuuria, johtamisfilosofiaa, teknologiaa, tietokantoja, tietojärjestelmiä, toimintoprosesseja, patenteja ja immateriaalioikeuksia. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 26; Puusa & Reijonen 2011, 36; Manka 2012, 34.) Tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti rakennepääoman näkymättömään osa-alueeseen, joka on toimintaa jäsentävä ja suuntaava taso. Tähän lukeutuvat edellä mainitut arvot, kulttuuri ja toimintafilosofiat. (Helsilä & Salojärvi 2009, 411.) Organisaation toimintatapoja ajatellen on huomioitavaa myös työturvallisuus. Työterveyshuoltolaki asettaa työnantajalle erilaisia velvoitteita, joihin kuuluvat työterveyshuollon järjestäminen. Kaikkiaan työterveyshuoltolain tavoitteena on edistää työyhteisön toimintaa, ehkäistä työhön liittyviä sairauksia ja tapaturmia, edistää työn ja työympäristön turvallisuutta ja terveellisyttä. Käytännössä työnantajalla tulee olla kirjallinen työterveyshuollon toimintasuunnitelma, josta ilmenee niin työterveyshuollon yhteiset tavoitteet kuin työpaikan olosuhteisiin liittyvät tarpeet. (Manka & Manka 2016, 93.)

### 2.6.1 Johtamisen vaikutus työhyvinvointiin

Johtamisesta on tulossa yhä kokonaisvaltaisempaa johtuen siitä, että johtajuuden myönteiset piirteet ovat yhdistyneet johtajuusteorioissa. Lisäksi niukat resurssit ovat saaneet huomion kiinnittymään yhä enemmän siihen, millaisia sisäisiä ja ulkoisia tuloksia voidaan johtajuudella saavuttaa. (Hoch 2014, 541; Manka & Manka 2016, 140.) Modernissa johtajuudessa onkin kyse siitä, että johtajuus on dynaamista, vuorovaikutteista vaikuttamisprosessia niiden ryhmän jäsenten kesken, joilla on yhteinen tavoite. Näin ollen johtajuus ei kiinnity vain esimiehenä toimivaan henkilöön ja hänen ominaisuuksiin vaan jaetussa johtajuudessa tiimin tehokkuus riippuu sen vuorovaikutussuhteiden verkoston laadusta. (Kauhanen 2010, 22; Manka & Manka 2016, 138.) Varsinaisella johtamisen kehittämällä on saavutettavissa paljon hyötyä, sillä se kytkeytyy työhyvinvointiin, tuloksellisuuteen ja organisaation suorituskykyyn. Modernissa johtajuudessa olisi toivottavaa, että esimies on reilu ja hän toteuttaa oikeudenmukaista työn organisointia. Esimiehen tulisi toteuttaa elämässään eettisiä arvoja ja olla päätöksenteossa johdonmukainen, joiden myötä hänen toiminta heijastaa esimerkillisyyttä ja luotettavuutta. Lisäksi modernissa johtajuudessa korostuvat psykologinen ja emotionaalinen tuki sekä tunneälykkyys. Käytännössä esimies toimii valmentajana ja kykenee antamaan niin positiivista kuin rakentavaa palautetta. Esimies myös seuraa työntekijöiden psyykkistä ja fyysistä kuormittuneisuutta, jotka kertovat siitä, että esimies huolehtii työntekijöistään. Lisäksi esimies valtuuttaa ja innostaa tavoitteiden saavuttamiseen, omien ajattelutapojen

kyseenalaistamiseen ja luovaan ajatteluun. Kaikkiaan esimies huolehti työpaikkansa myönteisestä ilmapiiristä johtamalla optimismia. (Manka & Manka 2016, 140–141.)

Alimo-Metcalfen ym. (2008, 587, 593) pitkittäistutkimuksen mukaan sitouttava johtajuus on työhyvinvoinnin näkökulmasta merkityksellinen. Kyseinen johtajuustyyli ilmenee työntekijöiden kunnioittamisena, työntekijöiden kehittymisestä ja hyvinvoinnista välittämisenä. Lisäksi se heijastuu kykyä yhdistää erilaisia ryhmiä ja osakkaita yhteisen vision kehittämiseksi. Käytännössä sitouttava johtajuus perustuu luotettavuuteen, innostamiseen, läpinäkyvyyteen, avoimuuteen, aidosti muiden ihmisten ja heidän osallistumisen arvostamiseen sekä kykyä ratkoa monimutkaisia ongelmia. (Schaufeli 2015, 448.) Alimo-Metcalfen ym. (2008, 592) tutkimuksen mukaan sitouttavan johtajuuden piirteistä erityisesti yhteistyön harjoittaminen oli merkityksellinen työhyvinvoinnin ja asenteiden suhteen, ennustaen organisaation suorituskykyä. Osittain tämä selittyy sillä, että johtajan innostaessa, vahvistaessa ja yhdistäessä työntekijöitä, työntekijöiden psykologiset perustarpeet täyttyvät. Tästä seurauksena sitoutuneisuus todennäköisesti kasvaa. Vastaavasti työntekijöiden psykologisten perustarpeiden tyydyttymisen estyessä ja edellä mainittujen sitouttavan johtajuuden piirteiden puuttuessa, on loppuun palaminen todennäköistä. (Schaufeli 2015, 448).

### ***2.6.2 Arvojen ja kulttuurin yhteys työhyvinvointiin***

Organisaatioiden arvot kuvastavat sitä, mikä työyhteisössä on tärkeää henkilöstölle ja yhteisön jäsenille (Kauhanen 2010, 14). Lisäksi arvot ilmentävät työyhteisön tahtotilaa niin yrityksen sisällä kuin ulkopuolella (Puusa & Reijonen 2011, 37). Yrityskulttuuri ja siihen liittyvät arvot vaikuttavat olennaisesti oppimiseen. Näin ollen tärkeintä on, että työ tarjoaa oppimiskokemuksia, mahdollistaa jatkuvan kehittymisen, onnistumisen ja aikaansaamisen tunteita. Työhyvinvoinnin näkökulmasta on olennaista, että työntekijä oppii suunnittelemaan ja kehittämään omaan työtänsä, työtapojaan, työympäristöään ja hallitsee työssä tarvittavien laitteiden käytön. (Rauramo 2008, 169.) Oppimisen kannalta perusedellytyksenä on, että työyhteisön ilmapiiri on avoin ja turvallinen. Lisäksi tietoa halutaan jakaa yhteisössä eikä sitä pantata. Työyhteisössä pitäisi myös olla lupa tehdä sopivassa määrin virheitä ja erehtyä, jolloin virheistä voidaan oppia ja kokeilemalla voidaan luoda uusia innovaatioita. (Rauramo 2008, 170.)

Organisaatiokulttuuri tarkoittaa tietyn ryhmän omaksumaa merkitysjärjestelmää ja käytännössä se ilmenee työyhteisöissä erilaisina normeina ja tapoina. Se miten henkilöstö kokee organisaation ja sen toimintatavat ilmenee työilmapiirinä (Alimo-Metcalfen ym. 2008, 588; Puusa & Reijonen 2011, 37.) Nykyisin hierarkkinen organisaation rakenne ei enää mahdollista parasta keinoa työpaikkojen organisoitumisessa. Rajoittuneet työnsällöt ja asemavaltaan perustuva yhteistyö ei toimi organisaatiossa, jonka tulee vastata

nopeasti asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Työluonteen muuttuessa työprosesseja ei voida enää välittömästi kontrolloida vaan tarvitaan toimintakulttuuri, joka perustuu henkilöstön osallistamiseen, luottamukseen ja toiminnalliseen joustavuuteen. Käytännössä joustava rakenne tarkoittaa sitä, että työntekijät saavat tehdä päätöksiä omalla alueellaan ja saada siihen liittyvää tietoa. Tämä puolestaan lisää tiedonkulkua ja aloitteellisuutta. Lisäksi tähän vaikuttaa tiimityö, joka edellä mainittujen seikkojen lisäksi kasvattaa itsenäisyyttä ja sitoutuneisuutta organisaation tavoitteisiin. Samalla voidaan hyödyntää paremmin henkilöstön osaamista. Vastaavasti yksilöiden näkökulmasta päätöksentekoon osallistumisen mahdollisuus joko yksin tai tiimityön kautta vaikuttaa merkittävästi työn mielekkyyden kokemiseen. (Manka & Manka 2016, 87.)

Työhyvinvoinnin näkökulmasta työilmapiirillä on merkittävä vaikutus. Tätä tukee Viitalan ym. (2015, 607, 609, 615) tutkimus, jossa selvitettiin työilmapiiriin yhteyttä työhyvinvointiin. Tutkimukseen osallistui 436 työntekijää kahdestakymmenestä neljästä päiväkodista. Tutkimuksen mukaan negatiivisella ilmapiirillä on merkittävä vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin. Negatiivisella ilmapiirillä tarkoitettiin ennakkoluuloisuutta, takertumista vanhoihin tapoihin, riidanhaluisuutta, hermostunutta, jännittyneitä, kilpailua ja oman edun tavoittelua. Lisäksi ilmapiiri ei vaikuta ainoastaan yksilötasolla vaan koko yhteisön hyvinvointiin. Vastaavasti Dickson-Swift ym. (2014, 141–142) selvittivät tutkimuksessaan parhaita toimintatapoja, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin. Tutkimus toteutettiin Victorian osavaltiossa Australiassa ja siihen osallistui neljäkymmentäkaksi työntekijää kolmesta eri organisaatiosta. Tutkimuksen mukaan erityisesti psyykinen ja emotionaalinen hyvinvointi riippuu terveyttä edistävästä ympäristöstä. Terveyttä edistävä ympäristö ei kuitenkaan tarkoita vain terveyttä edistävien ohjelmien tarjoamista vaan merkittävä vaikutus syntyy organisaation kulttuurista.

### **2.6.3 Työhyvinvoinnista palkitseminen**

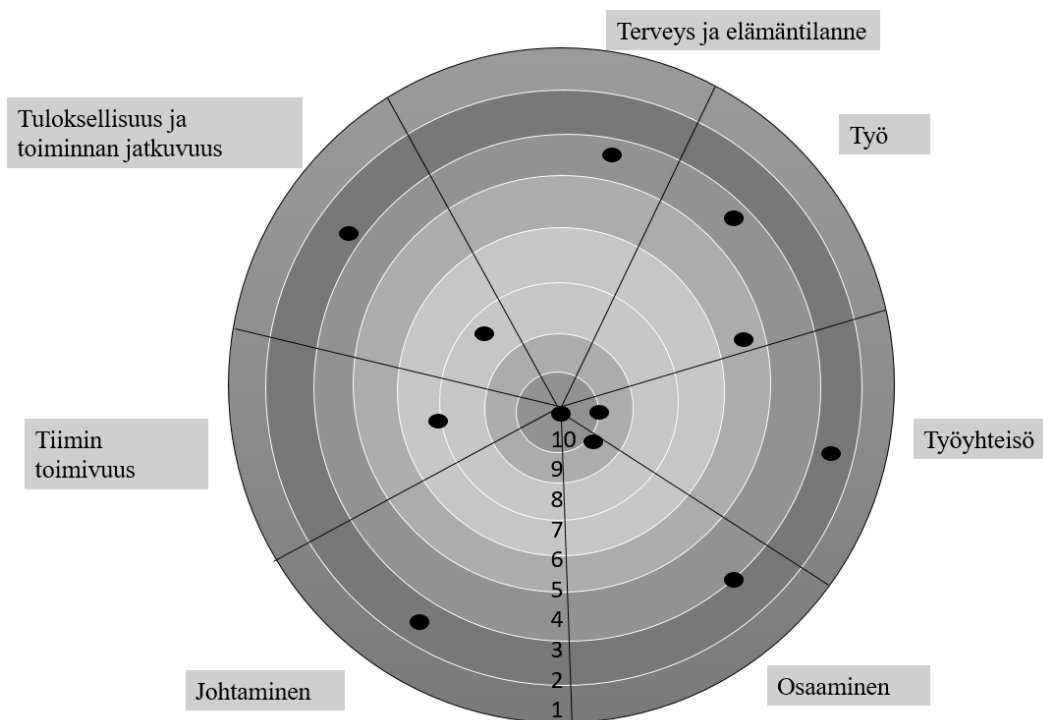
Henkilöstön palkitsemisessa voi olla työhyvinvointia koskeva osa. Tällöin eri yhteyksissä voidaan käyttää työhyvinvointia koskevia pienempiä ja suurempia palkintoja. (Aura & Ahonen 2016, 156.) Yrityksistä erityisesti Pekka Niska on tullut tunnetuksi siitä, että he ovat edistäneet työntekijöiden kuntoilua ja terveellisiä elintapoja palkitsemisen avulla. Yritys palkitsee työntekijöitään terveellisistä elintavoista, kuten esimerkiksi tupakoimattomuudesta, alkoholin käyttämättä jättämisestä ja kuntoilusuorituksista. Lisäksi he palkitsevat vuositasolla siitä, että poissaolopäiviä ei ole lainkaan. (Virolainen & Virolainen 2016, 18.) Huomioitavaa on kuitenkin, että vahvasti yksilöperusteinen palkitseminen voi johtaa epäoikeudenmukaisuuden tunteisiin ja siihen, että tietoa ei haluta jakaa. Sen sijaan, se miten yksilöllinen ja yhteisöllinen palkitseminen jakaantuu saattaa vaikuttaa merkittävästi niin henkilöstön terveyteen kuin työn tuloksellisuuteen. Palkit-

semisen taustalla olevia periaatteita kannattaa kuitenkin sopia yhdessä työyhteisön kanssa. Tällöin ne istuvat paremmin työpaikan toimintatapoihin ja kulttuuriin. (Aura & Ahonen 2016, 156.)

Kullgren ym. (2016, 2, 11) selvittivät tutkimuksessaan miten taloudellisten kannustimien räätälöinti terveyden edistämiseksi kehittäisi kannustimien vaikuttavuutta. Tutkimuksessa yhdisteltiin itsemääräämisoikeuden teoriaa ja behavioristisia taloustieteitä. Kannustimien suunnittelussa etsittiin vastausta, miten ne voisivat auttaa työntekijän elämäntavoitteiden, arvojen ja pyrkimysten saavuttamiseksi. Tutkimuksen mukaan räätälöidyt taloudelliset kannustimet voivat olla tehokkaampia yksilön motivaation kehittämiseen. Tämä koskee erityisesti terveellisten tapojen aloittamista ja niiden ylläpitämistä kannustimien jälkeenkin.

#### 2.6.4 Rakennepääoman mittarit

Työyhteisön, -yksikön ja koko organisaation työhyvinvoinnin tilaa voidaan kartoittaa Marja-Liisa Mankan kehittämällä työhyvinvoinnin tikkataululla (kuvio 5). Kyseistä työkalua voidaan hyödyntää työhyvinvointisuunnitelman tekemisessä, sillä sen visuaalinen esittämistapa auttaa nopeasti hahmottamaan työhyvinvoinnin vahvuuksista ja heikoimmista alueista. (Manka & Manka 2016, 219.)



Kuvio 5 Työyhteisön hyvinvoinnin tikkataulu (mukaiillen Manka & Manka 2016, 221.)

Kuvion 5 tikkataulu työkalu jakautuu seitsemään työhyvinvoinnin osa-alueeseen ja kartoitus tapahtuu 42 kysymyksen avulla. Kuvion yläreunaan kirjattu terveys ja elämäntilanne käsittää työnantajan työturvallisuuslain mukaista velvoitetta huolehtia työntekijöiden psyykkisestä ja fyysisestä terveydestä. Lisäksi tämä osa-alue huomioi työterveyshuollon laadun, kiireen ja elämäntilanteet. Oikealla yläkulmassa sijaitseva työ puolestaan kuvastaa työn tavoiteasetantaa, vaikutusmahdollisuuksia ja työn organisointia ja sen sisältöjen monipuolisuutta. Työ osa-alueen alapuolella on työyhteisön kenttä, joka käsittää yhteistyön toimivuutta, toisten työntekijöiden ajan tasalla pitämistä ja palaverikäytäntöjä. Oikealla alakulmassa sijaitseva osaaminen puolestaan kuvastaa osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia, kehityskeskustelujen toimivuutta ja osaamisen palkitsemista. Vasemmalla alakulmassa on johtamisen osa-alue, jossa kartoitetaan johtamisen oikeudenmukaisuutta, johtamisen latua ja esimiehen lähestyttävyyttä. Tämän yläpuolella kuviossa on tiimin toimivuuden osa-alue, jolla tarkoitetaan lähityöyhteisön palautteellisuutta ja innostumista. Viimeisenä osa-alueena kuvion vasemmassa yläkulmassa on tuloksellisuus ja toiminnan jatkuvuus. Tämä kuvastaa koko organisaation toiminnan tuloksellisuutta, työskentelyä yli organisaatorajojen. Lisäksi tässä kartoitetaan asiakaspalautteen hyödyntämistä toiminnan kehittämisessä. (Manka & Manka 2016, 220–221.)

Tikkataulussa näkyvät niin vastausten keskiarvot kuin minimi- ja maksimiarvot. Huomioitavaa on myös, että tikkataulu sisältää sosiaalisen pääoman indeksin, jossa voidaan käyttää avoimia kysymyksiä. Tikkataulukyselyyn voidaan valita myös eri taustamuuttuja, joiden kesken on mahdollista tehdä vertailuja. (Manka & Manka 2016, 220–221.)

Rakennepääoman mittareihin voidaan myös lukea kehityskeskustelut, joka tarjoaa mahdollisuuden yksilötason kehittämiseen (Kesti 2010, 225; Manka & Manka 2016, 144). Kaikkiaan hyödylliseksi koetut kehityskeskustelut lisäävät tuloksellisuutta johtamisen hyvien piirteiden ja oikeudenmukaisuuden lisäksi. Kehityskeskustelut mahdollistavat kuitenkin henkilökohtaisen palautteen antamisen ja saaminen lisäävät työssä jaksamista ja viihtyvyyttä. Lisäksi kulttuurin muutoksen näkökulmasta ne tukevat avoimuutta ja kehityskeskusteluiden kautta saatetaan tavoitteet tietoon. Samalla niitä voidaan käyttää tavoitteiden yhteensovittamiseen ja ongelmien ratkaisemisessa. (Manka & Manka 2016, 144.) Kehityskeskusteluiden voidaan katsoa tukevan strategista työhyvinvointia usealta kantilta. Tärkeää on kuitenkin suunnitella ja valmistella keskustelun sisällöt, koska se luo pohjan keskustelulle ja tarjoaa esimiehelle mahdollisuuden ottaa esiin henkilökohtaisia asioita. (Aura & Ahonen 2016, 137.)

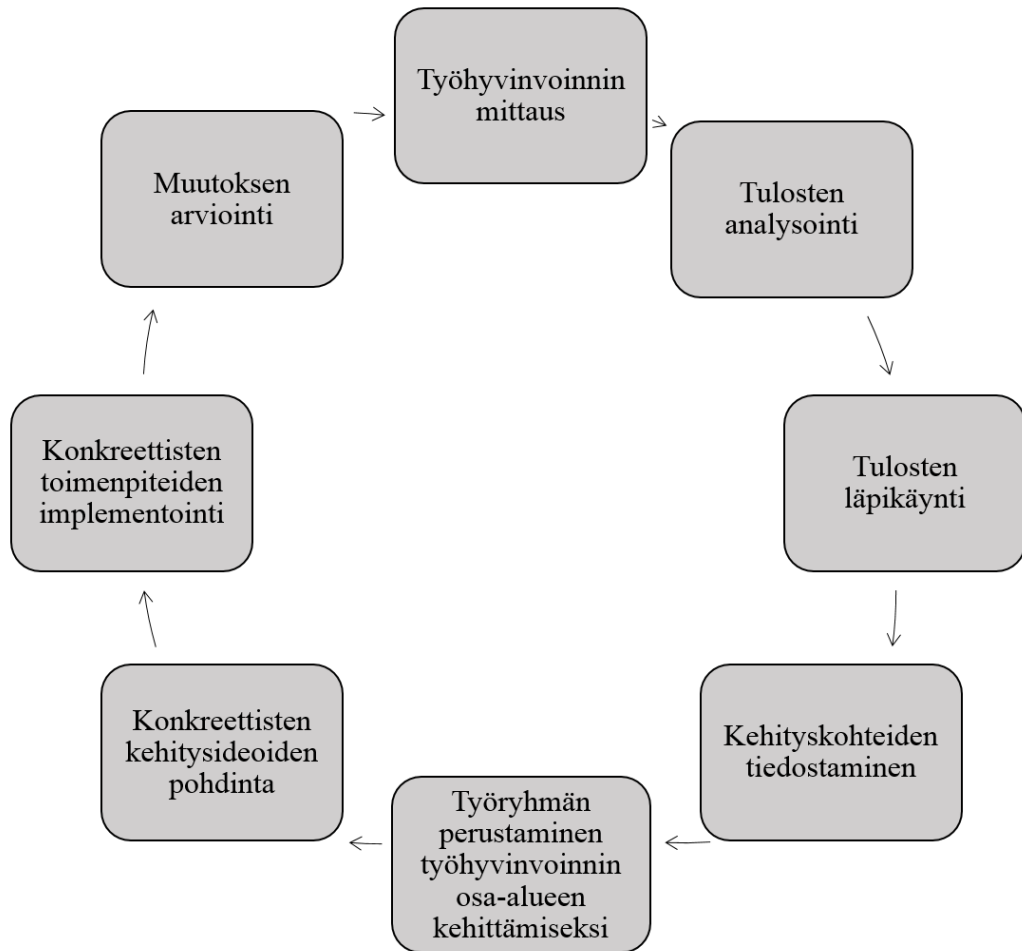
Yleinen työelämän tilaa kuvaava mittari on työ- ja elinkeinoministeriön vuosittain toteuttama työolobarometri. Palkansaajille tehtävät haastattelut sisältävät kysymyksiä eri aihealueittain kartoittaen töiden organisoitumista, työaika- ja palkkausjärjestelmiä, syrjinnästä, kiusaamisesta ja väkivallasta työpaikalla, työssä oppimista ja vaikutusmahdollisuuksia, työkykyä ja terveyttä ja työmarkkinanäkymistä. Työolobarometriin liittyvät

ennakkotiedot julkaistaan vuoden alussa ja loppuraportti syksyisin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016.)

Osaamisen kehittäminen on osa rakennepääomaa. Lisäksi se sisältyy myös suhdet pääomaan, koska tarvitaan erilaisia osaamiskumppaneita. (Ojala 2008, 213.) Strategiset osaamisenkehittämisohjelmat tulisi laatia organisaation kannalta tärkeimmille osaamisalueille. (Kauhanen 2006, 150; Ojala 2008, 213.) Osaamisen nykytason selvittämiseen voidaan käyttää osaamiskartoituksia, joka perustuu vertaamiseen. Tällöin verrataan nykyistä osaamista ja tavoitteena olevaa osaamista. Varsinaisessa osaamiskartoituksessa yksilöt arvioivat omaa osaamistaan itse, esimiehen tai HR-asiantuntijan kanssa. (Ojala 2008, 123.) Konkreettisesti yksilön osaamistarpeet rakentuvat organisaation strategisista osaamisista, jonka parissa yksilö työskentelee ja tehtävän menestyksellisesti hoitamisen edellytyksistä. Työn muuttuminen luo puolestaan osaamistarpeita ja ne ovat toimialasta riippumattomia (Ojala 2008, 128–129.) Yleisesti osaamisen arvioinnin tärkeys perustuu siihen, että arvioinnin vastaukset tarjoavat mahdollisuuden osaamisen hyödyntämisen ja kehittämistoimenpiteiden suunnittelun lisäksi myös henkilöstön oppimismotivaation virittämiseen (Viitala 2008, 153). Vastaavasti organisaation kyvykkyyttä kannustaa yksilöitä oppimaan voidaan arvioida ilmapiiri- ja työtyytyväisyysmittausten avulla (Ojala 2008, 107).

## **2.7 Mittaamisen tiheys ja tuloksiin reagoiminen**

Työhyvinvointiin liittyvien tavoitteiden määrittelyn jälkeen mittareiden päättäminen on helppoa (Aura & Ahonen 2016, 122). Ennen mittausten aloittamista olisi hyvä myös tietää mitä mittaamisen jälkeen tapahtuu. Mittaustuloksista ilmoittaminen on tärkeää, sillä mahdollisen pitkän ajan seurauksena tuloksiin liittyvä kiinnostus tyypillisesti laskee. Varsinaisten mittausten jälkeen seuraa tulosten vertailu ja keskustelu tavoitteiden saavuttamisesta. Tavoitteet puolestaan liittyvät toiminnalle asetettuihin päämääriin. Huomioitavaa on, että tavoitteiden ollessa ylimalkaisia, niihin ei saada otetta. Tällöin mittaaminenkaan ei edisty, koska ei voida keskustella siitä, miten tilanteen tulisi olla. Näin ollen tavoitekeskustelun pohjalla tuli olla hyvin tehty työolojen, työhyvinvoinnin ja terveyden mittaus, jonka myötä voidaan keskustella tulevista tavoitteista. Mittausten tekemisen ja mittaustulosten vertailun jälkeen seuraa päätöksenteko ja ongelmien ratkaisu. (Liukkonen 2006, 257, 259–260, 262) Tähän voidaan hyödyntää mallia, joka kuvastaa vaiheittain kyselystä kehittämiseen (Kuvio 6).



Kuvio 6 Työhyvinvoinnin osa-alueiden kehittämisen sykli (mukaellen Par-Ty kysely 2008)

Toiminnan suunnitelmallisen kehittämisen kautta voidaan saavuttaa hyvinvoiva organisaatio. Kuvio 6 on esitetty kehittämissyklin alkavan mittauksesta. Tästä seuraa tulosten analysointi, jonka jälkeen käydään läpi tuloksia. Tämä mahdollistaa kehityskohteiden tiedostamisen ja sitä tukevan työryhmän perustamisen. Tämän jälkeen seuraa konkreettisten kehitysideoiden pohdinta, jonka jälkeen ne ovat toteutettavissa. Lopuksi arvioidaan muutoksen toteutumista. Tarvittaessa sykli käynnistyy uudelleen. Huomioitavaa on se, että jokaiselle työntekijälle tulisi tarjota mahdollisuuksia vaikuttaa oman työyhteisönsä kehittämiseen. Näin ollen kehittämisen tulisi olla osa työn tekemistä, eikä irrallaan käytännön työstä. (Työterveyslaitos 2007)

## 2.8 Mittaamiseen liittyvät haasteet

Mittaamiseen ja seurantaan käytetään paljon voimavaroja, jonka vuoksi niistä tulisi saada vastaava hyöty kaikille organisaation tasoille (Manka 2012, 82). Mittareiden suunnitteluun ja käyttöön voi kuitenkin liittyä monenlaisia ongelmia. Erityisesti aineettomaan

pääomaan liittyvät mittarit saattavat olla puutteellisia reliabiliteettinsa tai validiteettinsa suhteen. Lisäksi käyttöön liittyvät ongelmat puolestaan saattavat johtua mittareiden ominaisuuksista, organisaatiokulttuurista tai tietojärjestelmiin liittyvistä ongelmista. (Kujansuu ym. 2007, 176–177.)

Yhtenä mittaamiseen liittyvänä haasteena voidaan pitää sitä, että työntekijät pitävät kyselyitä liian raskaina ja hyödyttöminä, koska kyselyiden antama informaatio ei johda toimiin. Tämä on todettu erityisesti työilmapiiri- ja työhyvinvointikyselyissä. (Manka 2012, 82.) Lähtökohtana kyselyille pitäisi myös olla se, että rehelliset vastaukset mahdollistuvat ja saataisiin korkea vastausprosentti. Kyselyjen ei tulisi olla johdolle eri yksikköjen paremmuuskilpailu vaan niiden tulisi olla työkalu nähdä organisaation kokonaisuus ja sen osa-alueiden erilaiset lähtökohdat ja henkilöstön tarpeet. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 114.)

Yleisesti mittauksista saatuja tulosten käsittelyssä tulisi huomioida positiiviseksi koetut asiat ja kehityskohteet. Kehityssuunta puolestaan on selkeämmin nähtävissä, kun tuloksia verrataan edellisten vuosien tuloksiin. Varsinaisia kehityskohteita tarkasteltaessa olisi suositeltavaa pohtia konkreettisia keinoja kehityskohteiden parantamiseksi, mutta usein tämä jää puutteelliseksi. Lisäksi on tyypillistä, että henkilöstön kanssa käydään läpi mittausten tuloksia ja keskustellaan asioita, mutta sen jälkeen ne unohtuvat. Lähtökohtaisesti selvitysten ja tutkimusten tekemiseen tulisi suhtautua työkaluina kehittämistoimenpiteille. Sen sijaan, mikäli mittaaminen on itsetarkoitus, tulokset jäävät usein heikoiksi. Tämä saattaa puolestaan johtaa henkilöstön keskuudessa näennäiskiinnostukseen, jolloin mittauksia tehdään toistuvasti, mutta kehityskohteisiin puuttumattomuus johtaa turhautumiseen. Näin ollen olisikin suositeltavaa, että organisaatiossa mietittäisiin erilaisia tavoitetasoja ja niihin liittyviä toimenpiteitä, joita voidaan toteuttaa tulosten jäädessä tavoiterajan alle. Tähän liittyen erilaiset vastuuhenkilöiden nimeämiset ja kehitystyöryhmät edesauttavat toimenpiteiden konkretisoitumista. (Virolainen 2012, 118–119.)

Varhainen puuttuminen työpaikalla ilmenneisiin ongelmiin on tärkeää, sillä se viestii välittämisestä. Useimmiten ongelmat ovat myös helpommin ratkaistavissa ja hoidettavissa pois päiväjärjestyksestä, kun ongelmiin puututaan varhaisessa vaiheessa. Lisäksi hyvään organisaatiokulttuuriin kuuluu se, että ongelmiin haetaan ratkaisuja siinä vaiheessa, kun ongelmat ovat vielä pieniä. (Rauramo 2008, 79.)

Yhtenä mittaamiseen liittyvänä haasteena voidaan myös pitää yrityksen johdon, esimiesten ja työntekijöiden rohkeutta kohdata mittauksien seurauksena syntyviä mahdollisia ongelmia. Lisäksi tähän liittyy rohkeus ratkaista tarvittaessa vaikeitakin henkilöstöön ja heidän terveyteen liittyviä ongelmia. Mikäli niitä ei pystyttävä hallitsemaan, on todennäköistä, että ongelmat lisääntyvät. (Liukkonen 2006, 258.) Totuuden kohtaamiseen liittyy myös päätöstenteko. Sen sijaan päättämättömyyteen voi liittyä monenlaisia syitä. Osittain se voi liittyä valtuuksien puuttumiseen tai sitten päätöksestä voi aiheuta

vielä suurempia ongelmia. Tällöin saatetaan odottaa, että aika hoitaa asiaa. Vastaavasti organisaatiossa voidaan tehdä useita mittauksia ja keskustella tarvittavista toimenpiteistä, mutta mitään ei tapahdukaan. Kaikkiaan päättämättömyys liittyy useimmiten tavoitteiden ja toiminnan visioiden puuttumiseen, joka ilmenee päivittäisessäkin työssä päättämättömyytenä eikä kukaan ota vastuuta terveysongelmien ratkaisemisesta. (Liukkonen 2005, 270.)

### 3 HR-ANALYTIikka

#### 3.1 Analytiikka yleisesti ja sen tarkoitus

Analytiikalla tarkoitetaan datan laajaa hyväksikäyttöä, kvantitatiivisia ja tilastollisia malleja, selittäviä ja ennustavia malleja. Lisäksi analytiikalla viitataan päätöksenteon, toiminnan ja johtamisen perustamista tosiasioihin. Näin ollen analyttinen toiminta voi ohjata automatisoitua päätöksentekoa tai tuottaa aineistoa ihmisten päätöksentekoa varten. Yritysten tuotteiden ja teknologioiden muistuttaessa toisiaan monilla toimialoilla, erottautumiskeinoksi voi muodostua liiketoimintaprosessien tehokkuus. Yleisesti analytiikka tukee melkein mitä tahansa liiketoimintaa, jonka vuoksi yrityksellä on oltava jokin erotettava ominaisuus, jossa se on parempi kuin muut alan toimijat. Mikäli yritys toimii ihmisvaltaisella alalla, yritys pyrkii palkkaamaan parhaat työntekijät ja pitämään heidät tyytyväisinä ja kehittämään heitä. Tällöin analytiikasta on apua. (Davenport & Harris 2007, 28.)

Analytiikka on osa liiketoimintatiedon hallintaa sekä teknologioita ja prosesseja, jotka hyödyntävät dataa liiketoiminnan analysoinnissa ja ymmärtämisessä (Kuvio 7). Liiketoimintatiedon hallinnan englanninkielinen nimitys on ”Business intelligence” tai lyhenne BI, joka on myös suomalaisteksteissä yleinen (Tiirikainen 2010, 14.) Liiketoimintatiedon hallinta termillä tarkoitetaan laajaa kategoriaa liiketoiminnan applikaatioista ja teknologioista, joilla luodaan datavarastoja. Toisin sanoen BI-järjestelmän perusideana on kerätä, yhdistellä ja summata tietoa monesta eri tietolähteestä. Näiden avulla voidaan analysoida tai tarkastella tietynlaista dataa. Käytännössä tämä ilmenee olennaisien raporttien, tuloskorttien, mittaritaulujen, analyysien, ennakoivien mallien sekä simulaatioiden käyttönä, joiden myötä yritykset voivat kasvattaa tulostaan ja vähentää kuluja. Varsinainen käyttötilanne voi olla yrityksen strateginen suunnittelu, operatiivinen johtaminen ja päivittäiset päätöksentekotilanteet. (Davenport & Harris 2007, 26; Tiirikainen 2010, 19; Kavanagh, Thite & Johnson 2012, 53; Sharda, Delen & Turban 2014, 43; Williams 2014, 10.)



Kuvio 7 Liiketoimintatiedon hallinta ja analyysi (mukaillen Davenport & Harris 2007, 27)

Kuvio 7 kuvastaa, että liiketoimintatiedon hallinta sisältää sekä tiedonkeruun että raportoinnin ja analyttisen toiminnan. Samalla se käsittelee liiketoiminnan eri puolia. Analyttinen toiminta puolestaan vastaa kysymyksiin, jotka koskevat asteikon arvokainta ja ennakoivampaa päätä. Jotta kyetään tekemään oivaltavia analyysyjä, tarvitaan hyvää tiedon johtamista. Tällöin yritys pystyy integroimaan liiketoimintatiedot ja saamaan niistä kaiken irti sekä hyödyntämään ne. Näin ollen on huomioitavaa, että analytiikka ei ole vain analyttistä informaatioteknologiaa. (Davenport & Harris 2007, 27.)

Analytiikan avulla moni liiketoimintaprosesseista muuttuu kilpailueduksi. Tällöin analyysien käyttö voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin ryhmiin. Ulkoiset ryhmät käsittävät yrityksen asiakkaat ja tavarantoimittajat. Vastaavasti sisäiseen ryhmään lukeutuvat yrityksen sisäiset toiminnot, kuten yleisjohto, laskentatoimi, rahoitus, tuotekehitys, tuotanto ja henkilöstöhallinto. (Davenport & Harris 2007, 85.)

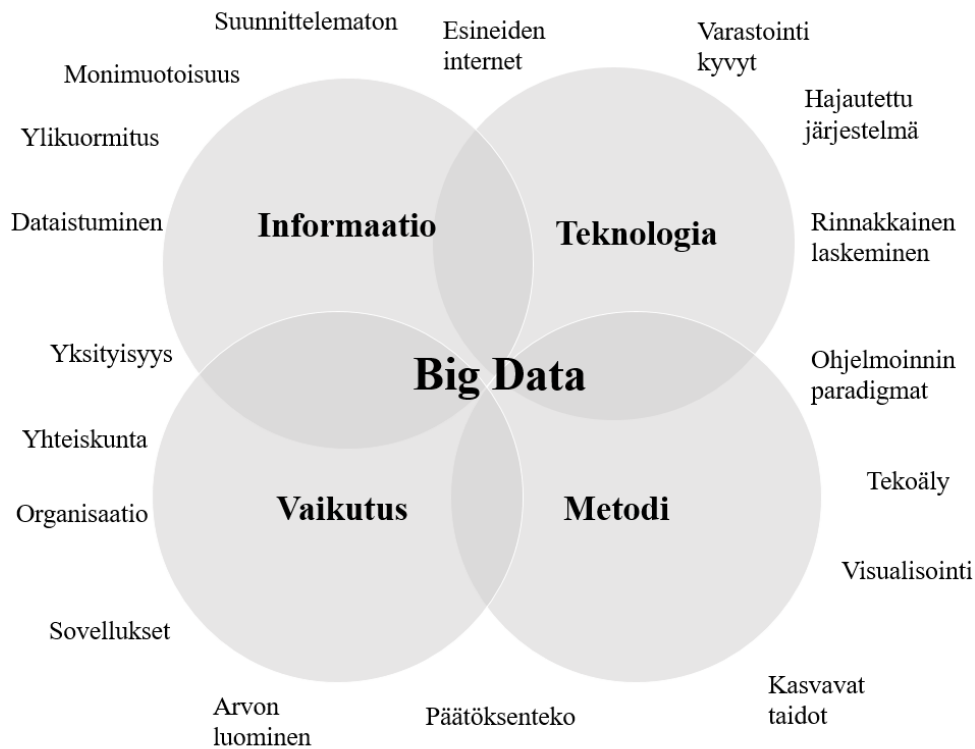
### 3.2 HR-analytiikan taustalla vaikuttava Big Data

Big datalla tarkoitetaan laajaa datamäärää (Salo 2013, 10; Markkula & Syväniemi 2015, 23). Varsinaisella Big datan käsitteellä viitataan kahteen asiaan, joista ensimmäisellä tarkoitetaan nopeasti kasvavan ja monipuolistuvan datan määrän luomaa haastetta. Toisella puolestaan viitataan tähän haasteeseen tarjottavia ratkaisuja. (Salo 2013, 10.) Big datan käsitteellä ei ole tyhjentävää määritelmää, vaan se riippuu käsitettä lähestyvän intresseistä ja taustasta. Yhteneväistä Big datan määritelmille on kuitenkin se, että dataa on paljon ja sitä tulee lisää ja sitä tulisi kyetä hyödyntämään. (Salo 2013, 20; Sharda, Delen & Turban 2014, 303.) Big datan voidaan sanoa syntyvän kaikkialta, sillä sitä syntyy esimerkiksi internetissä tapahtuvien hakujen myötä, sosiaalisista verkostoista, internetpohjaisesta tekstitiedoista, biologiasta, videoarkistoista, terveystiedoista ja tieteellisen tutkimuksen myötä. Huomioitavaa on kuitenkin, että Big data ei ole uutta vaan

uutus syntyy käsitteen määritelmän ja Big datan rakenteen muuttumisen myötä. (Sharda, Delen & Turban 2014, 304; Williams 2014, 10.)

Tyypillisesti Big dataa kuvaillaan kolmen V:n kautta, jotka tulevat englanninkielisistä sanoista volume, velocity ja variety eli suomeksi volyyymi, vauhti ja vaihtelevuus. Näistä volyyymi on Big datan yleisin ominaisuus ja se kuvastaa havaittua ongelmaa eli datan määrän kasvamista maailmassa eksponentiaalisesti. Sana vauhti puolestaan tarkoittaa kiihtyvää nopeutta, jolla dataa syötetään järjestelmiin. Kolmantena Big dataa kuvaavana sanana vaihtelevuus tarkoittaa datan muuttumista heterogeenisemmaksi johtuen lähteiden monipuolistumisesta. (Salo 2013, 21–22; Liebowitz 2013, 5; Lemieux ym. 2014, 122; Kuiler 2014, 311; Sharda, Delen & Turban 2014, 304–305; Williams 2014, 10–11.)

Varsinainen innostus Big datan ympärillä johtuu sen tarjoamasta arvosta, perustuen tiedon hyödynnettävyyteen (Sharda, Delen & Turban 2014, 306). Big datan myötä on mahdollista löytää hyödyllisiä korrelaatioita laajasta digitaalisesta informaatiosta (Davenport, 2014, 45). Näin ollen analysoimalla laajaa ja ominaisuuksiltaan rikasta dataa yritykset voivat saavuttaa liiketoiminnan kannalta merkittävää lisäarvoa. Big datassa ei kuitenkaan ole kyse vain suuremmasta ja nopeammasta datan määrästä vaan Big data tarkoittaa suurta analytiikkaa. Tämä puolestaan mahdollistaa käytännössä tekemään merkittävimpiä oivalluksia ja siten parempia päätöksiä. (Liebowitz 2013, 13; Lemieux ym. 2014, 124; Sharda, Delen & Turban 2014, 306.) Yritysten näkökulmasta Big datan tarjoamia mahdollisuuksia voidaan kuvailla teemoittain ja niihin liittyvien aiheiden kautta kuvion 8 mukaisesti (Mauro ym. 2016; 127).



Kuvio 8 Big datan teemoja ja siihen liittyviä aiheita (mukaiillen Mauro ym. 2016, 128)

Kuvio 8 keskiössä on Big data ja sen ympärillä sitä kuvaavat neljä teemaa. Oikealla yläkulmassa on teknologia, johon liittyviä aiheita ovat varastointi kyvyt, hajautettu järjestelmä ja rinnakkainen laskeminen. Kuvion alaosassa vasemmalla sijaitsevaan metodiin liittyviä aiheita ovat tekoäly, visualisointi ja kasvavat taidot. Ohjelmoinnin paradigmat puolestaan liittyvät sekä metodi- että aiemmin mainittuun teknologiateemaan. Kuvion alhaalla vasemmalla on Big dataan liittyvä vaikutus. Teemana vaikutukseen liittyvät arvon luominen ja lisäksi vaikutuksia voidaan tarkastella niin sovellusten, organisaation kuin yhteiskunnan kautta. Kuvion ylhäällä vasemmalla on informaation teema, johon linkitettävät aiheet ovat dataistuminen, ylikuormitus, monimuotoisuus ja suunnittelemattomuus. Yksityisyys puolestaan liittyy sekä informaation että vaikutuksen teemoihin. Lisäksi kuvion yläosaan kirjattu esineiden internet liittyy sekä informaation että teknologian teemoihin. (Mauro ym. 2016, 128.)

Big data – työvälineiden kohdalla painotus on datan tallentamisessa ja sen muuttamisessa informaatioksi. Tietämys ja tieto jäävät puolestaan data-analyttikoiden ja muiden ihmisammattilaisten työksi. (Salo 2013, 26.) Big datan hyödyntämiseen liittyvä olennainen seikka koskee sitä, miten datan asettamaan haasteeseen voidaan vastata. Useimmiten tällöin viitataan palveluihin, tuotteisiin ja teknologioihin, jotka auttavat ratkaisemaan haasteen. Ensimmäinen Big dataan liittyvä haaste koskee datan säilyttämistä tulevaisuutta varten, johon voidaan vastata tallennustilaratkaisuilla. Toinen haaste liittyy datan siirtämiseen paikasta toiseen, johon ratkaisuna ovat tietoliikenneyhteyksiä rakentavat operaattorit. Sen sijaan kolmas haaste on vaikein, sillä se liittyy analytiikkaan.

Datan avulla tulisi saavuttaa ymmärrys menneestä, tietämys nykytilasta ja mahdollisimman tarkkoja ennusteita siitä, mitä tapahtuu tulevaisuudessa (Salo 2013, 28.) Tähän ennustamisen haasteeseen yrittää vastata prediktiivinen eli ennustava analytiikka, joka on Big datan haara. (Salo, 2013, 28; Lemieux ym. 2014, 123.)

Karkeasti Big dataan liittyvät ratkaisut voidaan jakaa palveluihin ja tuotteisiin, joista tuotteisiin sisältyvät myös ohjelmistot. Suurin osa ratkaisuista on kuitenkin edellä mainittujen yhdistelmiä ja ne löytyvät pilvipalveluiden käsitteenvarjon alla olevista ratkaisuista. (Salo 2013, 28.)

### ***3.2.1 Strukturoitu, strukturoimaton ja semistrukturoitu data***

Kuvattaessa datan muuttumista heterogeeniseksi, data voidaan jakaa kahteen tyyppiin: strukturoituun ja strukturoimattomaan dataan. Näistä ensimmäinen kuvastaa nykyisiä tietorakenteita, mutta jälkimmäinen ei. Toisin sanoen strukturoidulla datalla on rakenne ja strukturoimattomalla datalla sitä ei ole. Kahtiajako ei kuitenkaan kuvasta datan monimuotoisuutta, sillä ääripäiden väliin mahtuu välimuotoja, joista käytetään nimitystä semistrukturoitu data. Tästä hyvänä esimerkkinä on videomateriaali, joka on varustettu avainsanoilla. Video itsessään edustaa strukturoimatonta dataa, mutta avainsanat luovat useasta videosta koostuvalle datamassalle struktuurin. Käytetyt avainsanat voivat olla automaattisesti luotuja esimerkiksi kameran sijainti tai ihmisten antamia esimerkiksi nimeämällä kuvassa olevia ihmisiä. (Salo 2013, 22.)

Tyypillisesti yrityksessä käytettävä data on ollut strukturoitua. Tällä tarkoitetaan numeerisesti mitattuja faktoihin perustuvia arvoja, joita on saatu taloudellisista laskelmista, asiakkaiden ominaisuuksia mittaamalla, tuotannon tunnusluvuista tai tuotteen ominaisuuksista. Kyseiset tiedot ovat tyypillisesti tallennettuina relaatiotietokantoihin. Sen sijaan strukturoimaton data on Big dataa olennaisesti vastaava, mutta eroaa siten, että tunnistimiin, paikkoihin ja koneisiin liittyvä data on usein strukturoitua dataa. Nämä puolestaan sisältyvät datan monimuotoisuuteen, jolla kuvataan Big dataa. (Williams 2014, 10; Comuzzi & Patel 2016, 1469.) Kaikkiaan suuri osa olemassa olevasta datasta on strukturoimatonta ja sitä hyödynnetään organisaatioissa toistaiseksi huonosti. Tämä puolestaan selittää suurta kiinnostusta Big datan ympärillä. (Salo 2013, 25; Comuzzi & Patel, 2016, 1469.)

### ***3.2.2 Analytiikan tasot ja maturiteettimalli***

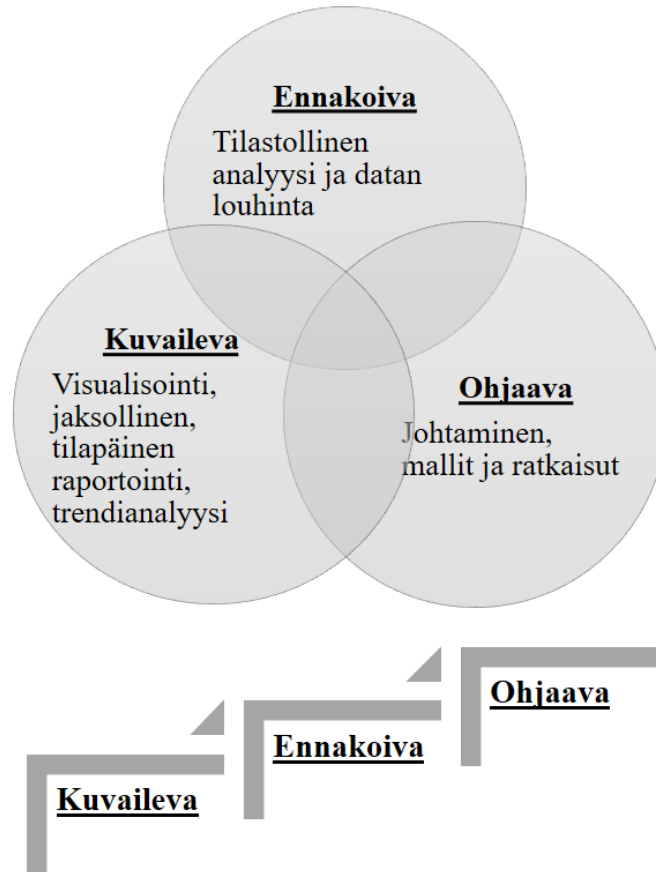
Analytiikka voidaan jakaa kolmeen kategoriaan, joita ovat kuvaileva, ennakoiva ja ohjaava analytiikka. Näistä kuvailevalla analytiikalla tarkoitetaan ymmärtämystä siitä,

mitä organisaatiossa tapahtuu, siihen vaikuttavia trendejä ja syitä tapahtumiin. Lisäksi kuvaileva analytiikka mahdollistaa myös vertailemaan ryhmien välistä aiempaa ja tämän hetkistä käyttäytymistä. (Sharda, Delen & Turban 2014, 43; Fitz-Enz 2010, 12.) Kyseisen analytiikan käytön edellytyksenä, että relevantti tieto on käytettävissä raporttien tai analyysien muodossa. Nämä puolestaan edellyttävät data infrastruktuuria, joka mahdollistaa rakentamaan tarkoituksenmukaiset raportit, hälytykset, tiedustelut ja trendit. Teknologian osalta merkittävin tekijä on visuaalisuus ja siihen liittyvien välineiden käyttö. (Sharda, Delen & Turban 2014, 44.) Huomioitavaa on kuitenkin, että kuvaileva analytiikka on rajoittunut tutkimaan tilastoja eikä ohjaamaan toimintaa (Fitz-Enz 2010, 12).

Toinen analytiikan osa-alue on ennakoiva analytiikka, joka keskittyy tulevaisuuteen ja antaa siten uuden merkityksen kuvailevan analytiikan avulla hankitulle tiedolle. Käytännössä aiemmin hankitun tiedon pohjalta voidaan jossain määrin ennakoida todennäköisyyksiä tuleville tapahtumille. Olennaista on kuitenkin ymmärtää, että ennakointia voidaan tehdä vain jossain määrin, sillä tulevaisuutta ei voida täysin ennustaa menneiden tapahtumien perusteella. Näin ollen ennakoivan analytiikan tarkoituksena onkin ilmaista tulevaa todennäköisyyksien kautta. Tämä puolestaan auttaa liiketoiminnan johtoa tekemään päätöksiä, jotka minimoivat riskejä ja kasvattavat sijoitetun pääoman tuottoprosenttia. Vaikka analytiikan ohjelmat eivät voi absoluuttisella varmuudella ennustaa tulevaa, ne voivat parhaimmillaan kuitenkin vähentää vaihtelevuutta. (Fitz-Enz 2010, 13; Kavanagh, Thite & Johnson 2012, 159; Sharda, Delen & Turban 2014, 44–45.)

Kolmantena analytiikan kategoriana on ohjaava analytiikka. Sen tehtävänä on tunnistaa tämän hetkisiä tapahtumia, ennustaa tulevaa ja tehdä sellaisia päätöksiä, jotka tukevat parasta mahdollista suoriutumista. Tähän liittyviä tekniikoita on aiemmin tutkittu operaatioihin tai johtamiseen liittyvissä tutkimuksissa, koska yleisenä tavoitteena on optimoida järjestelmän suoritusta. Sen sijaan ohjaavassa analytiikassa päämääränä on tarjota päätöstä tai suositella jotain tiettyä toimintaa. Käytännössä suositus voi olla yksinkertainen kyllä / ei vastaus johonkin tiettyyn ongelmaan, tietty numeerinen määrä esimerkiksi hinnoittelussa tai laajempi suositus tuotannon suunnitteluohjeista. Päätökset puolestaan voivat olla raportin muodossa tai automatisoituneina. (Sharda, Delen & Turban 2014, 46–47.)

Kuvailevan, ennakoivan ja ohjailevan analytiikan välisiä suhteita voidaan kuvailla kuvio 9 mukaan joko portaikolla tai ympyräkaaviolla (Sharda, Delen & Turban 2014, 44).



Kuvio 9 Analytiikan kolme mallia (mukaillen Sharda, Delen & Turban 2014, 44)

Kuvion 9 alaosassa analytiikan osa-alueet on kuvattu jossain määrin itsenäisinä portaina, jolloin tietynlainen soveltaminen johtaa toiseen portaaseen. Sen sijaan kuvion yläreunassa olevissa ympyröissä analytiikan osa-alueet on asetettu päällekkäin. Molemmissa kuvauksissa on kuitenkin kyse siitä, että analytiikan osa-alueilla on yhdistäviä tekijöitä (Sharda, Delen & Turban 2014, 43.)

### 3.3 HR-analytiikka ja sen osa-alueet

Yleisesti HR-analytiikalla (engl. people analytics) tarkoitetaan sovellusta, jossa yhdistyvät matemaattiset, tilastolliset ja tiedonlouhinnan<sup>6</sup> tekniikat. Sovellus yhdistää henkilöstödatan liiketoiminnan dataan. (Mirchandani & Shastri 2016, 6). Tietojen yhdistelyn myötä voidaan tarkastella käsityksiä, ajatuksia ja ratkaista henkilöstöön liittyviä liiketoiminnan haasteita. Käytännössä HR-analytiikka helpottaa tekemään parempia ja nopeampia päätöksiä, sillä se tarjoaa näkemyksiä henkilöstöstä ja henkilöstötoimintoihin liittyvistä tavoista. Näin ollen HR-analytiikka auttaa esimiehiä ja tiimejä ymmärtämään

<sup>6</sup> Tiedonlouhinnalla tarkoitetaan merkityksellisen tiedon hakua laajasta datamäärästä (Lee & Siau 2001, 41).

enemmän ihmisten kompleksisuutta, miten ihmiset suoriutuvat ja luovat arvoa organisaatiolle. HR-analytiikan tärkein tavoite on tarjota organisaatiolle tarkoituksenmukaisia näkemyksiä, jotta henkilöstön johtaminen on tehokasta. Tämän myötä organisatoriset tavoitteet voidaan saavuttaa nopeasti ja tehokkaasti. (Kumar 2016, 12–13.)

HR-analytiikkaan kuuluu useita eri aktiviteetteja ja prosesseja, jotka yhdessä sijoittuvat henkilöstöpääomametriikan alle. Olennaista on kuitenkin erotella HR-metriikka ja henkilöstöanalytiikka, sillä ne tarkoittavat eri asioita. Metriikka on dataa, joka muodostuu numeroista ja kuvailee tiettyä prosessia tai lopputulosta esimerkiksi uusien työntekijöiden rekrytoinnin onnistumista. Henkilöstöpääoman osalta nämä puolestaan heijastavat organisaation HR ohjelman ja aktiviteettien piirteitä. Sen sijaan analytiikalla viitataan strategiaan, jossa datan elementtejä yhdistellään metriikkaan, jonka avulla voidaan tutkia suhteita tai muutoksia metriikassa. Näiden kombinaatioiden ymmärtämisen myötä esimiehille voidaan kertoa nykyisestä tai muuttuvasta henkilöstöpääoman tilasta. Lähtökohtaisesti organisaation tarvitsema analytiikka perustuu esimiesten kohtaamiin ongelmiin ja mahdollisuuksiin. (Kavanagh, Thite & Johnson 2012, 157.) Kaikkiaan HR-analytiikassa olennainen seikka on määritellä mitä tulisi ennakoida verrattuna siihen mitä voitaisiin ennakoida (Boudreau 2014, 4).

### 3.4 IT infrastruktuuri ja maturiteettimalli

Henkilöstön kehittämiseen suuntautuvien tietojärjestelmien ytimenä on koko henkilöstön kattava tietokanta, johon on kerätty tietoa ihmisen perustietojen lisäksi myös hänen osaamisestaan, koulutuksestaan ja kokemuksistaan erilaisissa työtehtävissä sekä arvioita aiemmista suorituksista. (Tiirikainen 2010, 26.) Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmissä Big data on avaintekijä (Kuvio 10). Tämä johtuen siitä, että ne keräävät, analysoivat ja viestittävät informaatiota kaikille organisaation osallisille. Seurauksena tästä muodostuu tietoa, johtuen viisauteen ja lopulta viisaisiin päätöksiin. (Du Plessis & De Wet Fourie 2016, 49.)



Kuvio 10 Kerätyn Big datan käyttö ja virtaus (Du Plessis & De Wet Fourie 2016, 53)

Kuvio 10 havainnollistaa Big datan olevan avaintekijä henkilöstöhallinnon tietojärjestelmässä. Kerätystä datasta seuraa analyysi, josta muodostuu informaatiota. Tästä

puolestaan syntyy tietoa, joka johtaa viisauteen ja sen myötä viisaisiin päätöksiin. (Du Plessis & De Wet Fourie 2016, 49).

Kaikkiaan henkilöstöhallinnon tietojärjestelmän tulisi olla diagnostinen ja analyttinen työkalu, jonka avulla voidaan kuvata saavutetut organisatoriset tavoitteet. Näin henkilöstöhallinnon tietojärjestelmästä tulee myös osa organisaation johdon tietojärjestelmää. (Du Plessis & De Wet Fourie 2016, 49.) Varsinaiseen analyysin tekoon on tarjolla kaiken tasoisia analyysiohjelmistoja. Yksinkertaisimpiin laskentataulukkoja käytäviin tilasto- ja optimointityökaluihin lukeutuu tunnettu Excel. Sen sijaan monimutkaisia business intelligence – ohjelmistopaketteihin lukeutuvat SAS, Cognos ja Business Objects. Vastaavasti ennustaviin toimialasovelluksiin ja suurten yritysjärjestelmien raportointi- ja analyysiosiin soveltuvat SAP ja Oracle. (Davenport 2007, 26.)

Yleisesti maturiteettimallien käyttäminen on hyödyllistä silloin, kun halutaan lisätä ymmärrystä suhteellisen uuden teknologian arvosta tai kyvykkyydestä. Maturiteettimallit ovat käsitteellisiä monivaiheisia malleja, jotka kuvastavat tyypillistä organisaation kyvykkyyden kehityksen rakennetta. Maturiteettimalli sisältää alueet, jotka kuvastavat oleellisia kykyjä ja arviointimallin. Kykyjä kuvastavat alueet muodostavat arvioinnissa käytettävät rajat ja näiden myötä muodostuvat maturiteettitasot, jotka ovat organisaatioiden saavutettavissa. (Comuzzi & Patel 2016, 1469.)

Maturiteettimallilla on sekä kuvaileva että ohjaava tavoite. Näistä kuvailevalla tarkoitetaan sitä, että maturiteettimallia käytetään kuvaamaan tiettyä organisatorista kontekstia ja arvioimaan sen maturiteettitasoa suhteessa tiettyyn teknologiaan tai kyvykkyyteen. Ohjaavalla puolestaan tarkoitetaan sitä, että malli määrää askeleet, joita organisaation tulee ottaa kehittyäkseen nykyisestä maturiteettitasostaan. (Comuzzi & Patel 2016, 1469.)

### **3.5 HR-Analytiikka työhyvinvoinnin johtamisessa ja johdon mittaristo**

Yleisesti analytiikkaa voidaan pitää suurena mahdollistajana johtamisessa. Yksinkertaistettuna HR-analytiikassa on kyse loogisesta analyysistä, jossa yrityksen tiedot muodostavat pohjan päättelyille, keskusteluille tai laskelmille. (Fitz-enz 2009, 1.) Analyysityökaluja käytetäänkin yhä enemmän henkilöstöhallinnossa. Erityisesti suuret yritykset käyttävät henkilöstöhallinnon tietojärjestelmiä (human resource information systems, HRIS), joihin tallennetaan työntekijän aloituspäivä, palkka, ylennykset ja suoritusarvioinnit. Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien avulla yritykset voivat verrata henkilöstöpääoman tuottoa perinnäiseen pääoman tuottoon ja yhä useammat yritykset ovat lisäksi alkaneet käyttää henkilöstöanalyysien menetelmiä. (Davenport 2007, 109.) Sen sijaan HR-analytiikka käsittelee kuluja, aikajanoja, määriä, laatua ja ihmisten reaktioita esi-

merkiksi työntekijä- tai asiakastyytyväisyyksiä. Konkreettisesti tämän tason analytiikassa on kyse neljän funktion laskennasta: lisäämisestä, vähentämisestä, kertomisesta ja jakamisesta. (Fitz-enz 2009, 1.)

Kaikkiaan yrityksissä voidaan mitata mitä tahansa viidellä tavalla. Näitä ovat kustannukset, laatu, määrä, aika ja inhimilliset reaktiot. Olennaisinta on hahmottaa tärkeimmäksi havaittu asia, jolloin siihen liittyvä tieto voi tuottaa arvoa yritykselle. Yrityksen kannalta tärkeimmäksi koettu asia liittyy kuitenkin liiketoimintaan eikä henkilöstöhallintoon. Näin ollen merkitykselliset asiat ovat aikaan ja yritystoiminnan tarkoitukseen liittyviä seikkoja. (Fitz-enz 2009, 1.)

HR-analytiikka alkaa metriikasta (Fitz-enz 2009, 1). Yhdessä HR-metriikka ja analytiikka muodostavat informaatiojärjestelmän, jonka oletetaan tarjoavan liiketoiminnan kannalta merkityksellistä tietoa. Todellinen hyöty konkretisoituu kuitenkin vasta silloin, kun johtajien tekemät erilaiset ja paremmat päätökset perustuvat järjestelmästä saatuun tietoon. (Kavanagh, Thite & Johnson 2012, 157.)

Tulevien tapahtumien todennäköisyyksien ennakointi riippuu neljästä seikasta, joista ensimmäisenä on olennaista ymmärtää menneitä ja tämän hetkisiä tapahtumia. Toiseksi tulisi ymmärtää trendien taustalla vaikuttavia tekijöitä ja kolmantena tulisi nähdä johdonmukaisuuden ja muutoksen malleja. Neljäntenä tekijänä tulisi olla välineitä, jolla tulevaisuuden tapahtuman todennäköisyyttä voidaan kuvata. (Fitz-Enz 2010, 15.) Yhtenä välineenä kuvaamiseen voidaan käyttää mittaristoa (Galloway 2010).

Yleisesti mittaristolla (engl. dashboard) tarkoitetaan tietokoneliitintä, joka on suunniteltu vastaanottamaan ja muokkaamaan dataa useista eri organisaation yksiköistä. Tämän myötä informaatio voidaan esittää kokonaisvaltaisesti esittäen tiedot kokonaisvaltaisesti päätöksentekijöille. Käytännössä mittaristot mahdollistavat tarkastelun yhdellä silmäyksellä. (Chiang, 2010, 52; Galloway 2010, 43; Allio 2012, 24.) Samalla se säästää tunteja eri raporttien tutkimisesta. Mittariston ydinarvo on se, että se keskittää johtajien huomion, provosoi analysoimaan ja refleктоimaan sekä käynnistää päätöksenteon, jonka myötä voidaan parantaa suoritusta (Allio 2012, 24). Mittariston tärkein ominaisuus on sen joustavuus, jolla tarkoitetaan helppoa tietojen yhdistelyä tai mahdollisuutta vaihtaa nopeasti analyysimenetelmää (Skorka 2017, 242). Mittaristoilla on kuitenkin neljä edellytystä, jotta ne ovat vaikuttavia. Yhtenä edellytyksenä on, että mittaristot ovat helppokäyttöisiä ja ne ovat vaistonvaraisia, jolloin käyttäjä ei tarvitse runsaasti ohjeistusta. Toinen edellytys on, että mittaristot ovat interaktiivisia. Tällöin kuka tahansa käyttäjä pääsee käsiksi sellaisiin tiedostoihin, jotka ovat kyseiselle käyttäjälle merkityksellisiä. Kolmantena edellytyksenä on, että mittaristo kuvailee, seuraa ja monitoroi olennaista metriikkaa kvartaaleittain tai vuosittain. Varsinaisena kohteena voivat olla jokin tietty ryhmä, yksikkö tai organisaatio. Neljäntenä edellytyksenä tehokkaalle mittaristolle on, että ne tarjoavat toimivaa informaatiota tehostaakseen päätöksentekoa. Jotototasolle suunnattu mittaristo kuvastaa avainsuoritusten mittareita. Tämä mahdollistaa

sen, että voidaan seurata monenlaisia yrityksen kannalta olennaisia tavoitteita. Tällöin voidaan sovittaa yksikkö kohtaisia tavoitteita ja suoritusta yleisiin organisatorisiin tavoitteisiin ja suoritukseen. Mittaristot kuvastavat nykyhetken tapahtumia, mutta tunnistavat myös trendejä, jotka voivat vaikuttaa tulevaisuuden suoritukseen. (Galloway 2010, 43.)

Mittaristoilla on myös puutteita, joista yksi liittyy informaatiota ylläpitävän verkoston turvallisuuteen. Tämä liittyy erityisesti mittaristoihin, jotka ovat internetpohjaisia. (Galloway 2010, 43.) Lisäksi yleisin mittaristoihin kohdistuva moite on se, että ne yksinkertaistavat epäoikeudenmukaisesti monimutkaista maailmaa. Muita tyypillisiä moitteita ovat, että mittaristot ovat väärin suunnattuja, jolloin indikaattorit eivät kuvasta kriittisiä strategisia aloitteita tai yrityksen aktiviteettejä. Mittaristot voivat myös olla liian monilukuisia, joka aiheuttaa hämmennystä. Lisäksi tyypillisiin mittaristoihin koskeviin moitteisiin kuuluu se, että indikaattorit asemoidaan ilman konsultaatiota, jolloin indikaattoreiden yhteys päivittäiseen johtamiseen saattaa olla puutteellinen. Edellä mainitun kaltaiset haasteet voidaan kuitenkin välttää arvioimalla mitataanko organisaatiossa sitä, mitä organisaatio haluaa strategian myötä saavuttaa. Tyypillisesti strategiset suunnitelmat keskittyvät luonnehtimaan organisaation pyrkimyksiä, tavoitteita ja prioriteetteja, mutta ne eivät sisällä määrällistä metriikkaa. Tällöin mittaristokaan ei voi seurata sitä mikä on olennaista. Näin ollen tärkeää on tunnistaa, millainen tieto on olennaista. (Skorka 2017, 243). Mittariston monilukuisuus on puolestaan vältettävissä yksinkertaistamalla mittaristoa. Yksinkertaistaminen ei kuitenkaan tarkoita yksinkertaisten indikaattoreiden valitsemista vaan indikaattoreiden kokonaisuus tulisi kohdistaa arvoketjun kriittisiin linkkeihin. (Allio 2012, 25.) Kaikkiaan onnistunut tai epäonnistunut mittaristo riippuu läheisesti datan visuaalisuudesta. Käyttäjiin ja heidän tehtäviin keskittyminen edesauttaa onnistumista, kun taas puhtaasti visuaalisuuteen keskittyminen edesauttaa epäonnistumista. Tämä johtuen siitä, että mittariston räätälöinnissä käyttäjiin keskittyminen auttaa muuttamaan ideat toimenpiteisiin ja datan visualisointi johtaa visuaalisen hallinnan tukemiseen. (Skorka 2017, 247.)

### **3.6 Analytiikan mahdollisuudet ja haasteet**

Big datasta ja analytiikasta saatava hyöty perustuu ymmärtämykseen siitä, mitä niiden avulla halutaan saavuttaa. Jotta ne voivat tarjota uusia oivalluksia, tulisi aluksi tunnistaa tarvittava data ja varmistaa sen tallentaminen. Toinen olennainen Big datan ja analytiikan hyödyntämiseen liittyvä seikka on tunnistaa yrityksen ongelmat, joita halutaan analytiikan avulla ratkaista. Suunnittelematon datan louhinta saattaa johtaa ongelmiin erityisesti silloin, kun sitä käytetään harkitsemattomasti. Vastaavasti käytettävyyden näkökulmasta tulisi arvioida, miten kerättyä dataa voidaan hyödyntää. Big data ei todennä-

köisesti korvaa olemassa olevia järjestelmiä vaan se tarjoaa sellaista täydentävää tietoa, jota ei voida tuottaa olemassa olevilla järjestelmillä. (Feinzig 2015, 14; Cervone 2016, 138–139.)

Ohjelmistotoimittaja SPSS:n<sup>7</sup> mukaan ennakoiva analytiikka tarjoaa useita mahdollisuuksia. Ennakoivan analytiikan etuna on se, että se yhdistää informaatiota menneestä, nykyisestä hetkestä ja tarjoaa tietoa siitä mitä todennäköisesti tapahtuu tulevaisuudessa. Näin ollen dataan käytetty investointi tarjoaa korkeamman tuoton. Lisäksi ennakoivan analytiikan avulla voidaan löytää piilossa olevia malleja, trendejä ja keskinäisiä suhteita, joita voidaan ottaa käyttöön toiminnan tasolla. Näin ollen analytiikkaan suhtautuminen tulisi olla reaktiivisuuden sijasta proaktiivista. Tällöin analyttisiä tuloksia voidaan hyödyntää automaattisesti ja toimia muutosten tapahtuessa. Kehittyneempi analytiikka mahdollistaa myös hypoteesien rakentamisen, niiden testaamisen ja ideaalisen toimintaan liittyvän skenaarion valitsemisen. Ennakoivan analytiikan myötä voidaan myös vähentää riskejä, sillä yhdistämällä yrityksen sääntöjä, ennakoivia malleja ja aiempia henkilöstön toimintoja voidaan paljastaa ennakoimattomia tilanteita. Näin ollen voidaan myös löytää odottamattomia haasteita ja mahdollisuuksia. Kaikkiaan ennakoiva analytiikka takaa organisaatiolle kilpailuetua, koska sen avulla voidaan parantaa suoritusta kaikilla operatiivisilla alueilla, tehostaen samalla liiketoimintaa. (Fitz-Enz 2010, 274–275.)

Big Dataan liittyy myös haasteita. Tieteellisestä näkökulmasta tilastotieteen käyttäminen tarkoittaa sitä, että asioita ei tarvitse sanoa varmuudella. Tällä tarkoitetaan sitä, että satunnaiset korrelaatiot voivat vaikuttaa tilastollisesti merkitseviltä, mutta itse asiassa kyseessä onkin vain niin kutsuttu kohina, eikä varsinainen signaali. Lisäksi Big data edellyttää metriikan käyttöä ja valmiina saatavilla oleva metriikka ei välttämättä tarjoa organisaation kukoistuksen kannalta tärkeimpiä muuttujia. Vastaavasti johtamisen näkökulmasta, esimiehet saattavat edellyttää työntekijöitä saavuttamaan tuloksia kvartaaleittain, tuijottaen vain tuloksia ja samalla tuhota emotionaalista ilmapiiriä, joka kuitenkin ylläpitää organisaation elämää. Käytännössä esimerkiksi ainoastaan esimiehen ansiosuoritusta seuraamalla saattaa jäädä huomaamatta hänen roolin muiden osa-alueiden vaikutus raportointiin. Tällaisia muita osa-alueita ovat esimerkiksi moraalit, lojaalisuus, keskittyminen ja stressitasot. Näin ollen lopputuloksena saattaa muodostua virheellinen käsitys siitä, kuka oikeastaan on parhaiten onnistunut esimies. (Goleman 2015, 3.) Lisäksi työntekijän arviointiin voidaan katsoa suoriutuvan parhaiten sellainen henkilö, joka tuntee arvioitavan työntekijän parhaiten. Tämän taustalla on oletus siitä, että työntekijän tulevaisuutta voidaan ennustaa parhaiten hänen menneisyytensä perusteella. (Goleman 2015, 3.)

---

<sup>7</sup> SPSS on tilastotieteelliseen analyysiin suunniteltu ohjelmisto

Yksi HR-analytiikkaan liittyvä haaste koskee eettisiä kysymyksiä. Tehokas ennustavan analytiikan käyttäminen ei ole yksinomaan kiinni analytiikan näyttävistä mahdollisuuksista vaan sen käyttö riippuu siitä, miten ihmiset reagoivat siihen. Organisaatioiden johtajat tulevat kasvavassa määrin kohtaamaan tämän kaltaisia tilanteita. Huomioiden erityisesti alueet, joissa on potentiaalia vaikuttaa käyttäytymiseen, vaikuttaen henkilötöetuihin, hyvinvointiin ja terveydenhuoltoon. Näin ollen olisi olennaista selvittää, mikä on ennustettavuuden toteutettavuuden ja hyväksyttävyyden välinen tasapaino. (Boudreau, 2014, 3–4.)

### **3.7 HR-analytiikka ja työhyvinvointi**

Ennustavan HR-analytiikan ja organisaation suorituksen välillä on jo havaittu korrelaatiota. Google on vienyt tämän astetta pidemmälle ja lanseerasi yrityksen nimeltä Calico, joka käyttää hakukoneita odotettavissa olevan eliniän kasvattamiseen. (Boudreau 2014, 3.) Toisaalta Googlen työntekijät saattavat olla ainutlaatuisessa asemassa, koska he työskentelevät yritykselle, joka on omistautunut muuttamaan maailmaa ihmisistä kerätävän datan ja analytiikan avulla. (Boudreau 2014, 4).

Henkilökohtaisempaan suoritukseen liittyvät mittaritaulut voisivat sisältää seurantalaitteesta informaatiota, kuten esimerkiksi fyysisestä aktiivisuudesta, stressitasoista, läsnäolo ja poissaolutuloksia. Automaattisesti tuotetut tai siirretyt raportit voisivat tarjota työntekijälle yhdistelmän fysiologisista ja määrällistä palautetta suorituksesta. Samalla ne ohjaisivat hienovaraisin ehdotuksin optimaaliseen käyttäytymiseen. Ehdotukset puolestaan perustuvat jo havaittuihin aktiivisuutta kehittäviin, tuotteliaisuuteen ja yleiseen hyvinvointiin. Kun työntekijät seuraisivat ehdotuksia ja kehittäisivät toimintaansa ja suoritustaan, järjestelmä palkitsisi heitä virtuaalisilla pisteillä, joita voisi myöhemmin lunastaa materiaalisina palkintoina. Sosiaalista motivaatiota puolestaan mahdollistuisi siten, että näytettäisiin korkeasti suorittavien työntekijöiden tuloksia, rohkais-ten ihmisiä saavuttamaan tuloksia yhdessä. Lisäksi jokaisen työntekijän virtuaalinen profiili olisi järjestelmässä ja sitä voitaisiin käyttää palkitsemisessa ja ylennyksissä. Järjestelmä olisi suurimmalta osin näkymätön, mutta kuitenkin kaikkialla läsnäoleva. Kaikkiaan tämän kaltainen visio saattaa olla hyvin lähellä sitä, mikä on pian todellisuutta. (Moore & Piwek 2017, 309.)

## 4 AINEISTON KERUU JA ANALYSOINTI

### 4.1 Metodologia

Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Kvalitatiivisen tutkimuksen piirteisiin kuuluu, että tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa ja aineisto kootaan luonnollisissa tilanteissa. Näin ollen kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvata todellista elämää ja pyrkimyksenä on tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Täten kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on enemmänkin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 152, 155.) Tämän tutkimuksen aiheen osalta kvalitatiivinen tutkimus sopii lähestymistavaksi, koska tavoitteena on ymmärtää organisaatiossa toteutuvaa HR-analytiikan hyödyntämistä työhyvinvoinnin johtamisessa. Näin ollen kvalitatiivinen lähestymistapa mahdollistaa aiheen kokonaisvaltaisen tutkimisen ja todellisen tilanteen kuvaamisen.

### 4.2 Aineiston keruu

Tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan niitä tapoja ja käytäntöjä, joilla kerätään havaintoja. Menetelmän valintaa puolestaan vaikuttaa se, minkälaista tietoa etsitään ja keneltä tai mistä tietoa etsitään. (Hirsjärvi ym. 2001, 170–171.) Tässä tutkimuksessa aineiston keruumenetelmäksi valittiin haastattelu. Yleisesti haastattelun valintaan aineistonkeruumenetelmänä vaikutti tutkimuksen aihe. Yksi haastattelun etu on se, että haastateltavalla on mahdollisuus kertoa aiheesta laajemmin kuin mitä tutkija on ennakoanut. Lisäksi haastattelun käyttämistä puoltavat tilanteet, joissa aihetta on vähän kartoitettu ja saatavia vastauksia halutaan selventää (Hirsjärvi ym. 2001, 192). Tämän tutkimuksen osalta tutkittavaa aihetta on kartoitettu vähän Suomalaisissa yrityksissä, jonka vuoksi haastattelu mahdollisti aiheen tarkastelun syvemmällä tasolla. Vastaavasti työhyvinvoinnin johtamisen ollessa laaja käsite, haastateltavalla oli mahdollisuus kertoa aiheesta laajasti. Lisäksi haastattelu menetelmänä mahdollisti HR-analytiikan käsitteen, mahdollisuuksien ja HR-analytiikkaan liittyvien toiveiden kartoituksen siten, että haastateltava sai vapaasti kertoa ajatuksistaan kyseisistä aiheesta.

Yksi haastattelutyypeistä on puolistrukturoitu haastattelu, jossa kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei käytetä, kuten strukturoidussa haastattelussa. Näin ollen haastateltavat saavat vastata kysymyksiin omin sanoin. (Aaltola & Valli 2007, 27.) Tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää yrityksessä toteutuvan työhyvinvoinnin johtamisen ja niihin liittyvien mittareiden lisäksi myös sitä,

millaisia haasteita työhyvinvoinnin johtamisessa koetaan ja HR-analytiikka käyttöä sekä siihen kohdistuvia toiveita. Näin ollen puolistrukturoitu haastattelu mahdollisti tietojen keräämisen laajemmin verrattuna siihen, että haastateltavat olisivat saaneet valmiit vastausvaihtoehdot. Lisäksi valmiit vastausvaihtoehdot olisivat saattaneet vaikuttaa haastateltavien vastauksiin ohjaamalla ajatuksia, erityisesti haasteiden ja toiveiden kartoituksen osalta. Tästä johtuen puolistrukturoitujen haastattelujen käyttäminen oli aiheellista.

Haastateltaville annettiin mahdollisuus osallistua haastatteluun kasvotusten, Skype videopuhelun kautta tai puhelimitse. Seitsemästä haastateltavista organisaatioista viidessä haastattelu toteutettiin kasvotusten, yhdessä Skypen välityksellä ja yhdessä puhelimitse. Neljä kasvotusten tehdyistä haastattelut tehtiin kyseisten organisaatioiden tiloissa. Näistä kaksi toteutui haastateltavan henkilön omassa työhuoneessa, yksi yrityksen neuvottelutilassa ja yksi yrityksen omassa kahvilassa. Viides kasvotusten tehdystä haastattelusta tehtiin julkisessa kahvilassa. Haastattelun toteutuspaikka oli rauhallinen, vaikka kahdessa se olikin kahvila, sillä niissä ei ollut juuri muita asiakkaita tai havaittu muita häiriötekijöitä. Haastattelun kesto oli lyhimmillään kaksikymmentäneljä minuuttia ja pisimmillään tunti ja viisi minuuttia. Suurin osa haastatteluista kesti noin tunnin. Haastattelun toteutustavalla ei havaittu olevan vaikutusta haastattelun pituuteen. Sen sijaan kasvotusten tai videopuhelulla toteutettu haastattelu mahdollisti lisämateriaalin käytön. Tässä lisämateriaalilla tarkoitetaan sitä, että haastateltavalla henkilöllä oli mahdollisuus näyttää konkreettisesti esimerkiksi organisaatiossa hyödynnettävää työhyvinvoinnin mallia. Haastattelun toteutustavalla ei kuitenkaan voi katsoa olleen vaikutusta haastatteluissa annettuihin vastauksiin tai niiden syvyyteen, sillä jokainen haastateltava oli lähtökohtaisesti innostunut osallistumaan haastateltavaksi ja siten innokas kertomaan ajatuksiaan eri aihealueista.

### 4.3 Aineiston analyysi

Tutkimuksen ydinasia on kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko. Tähän tähdätään tutkimusta aloitettaessa ja analyysivaiheessa tutkijalle selviää, millaisia vastauksia hän saa asetettuihin ongelmiin. (Hirsjärvi ym. 2001, 206.) Tutkimus ei kuitenkaan ole valmis tulosten analysoinnin jälkeen vaan tulokset on selitettävä ja tulkittava. Näin ollen tutkija pohtii analyysin tuloksia ja tekee niistä johtopäätöksiä. Tätä tarkoitetaan tulkinnalla. Lisäksi tulkinta ilmenee myös aineiston analyysiosiossa siten, että esiin nousevia merkityksiä selkiytetään ja pohditaan. (Hirsjärvi ym. 2001, 211.)

Tässä tutkimuksessa haastattelukysymyksiä oli kaikkiaan kaksikymmentäkuusi kappaletta ja ne jaoteltiin neljään teemaan. Jaottelu perustuen tutkimuksen teoreettiseen osuuteen ja niistä muodostettuihin kokonaisuuksiin. Lisäksi jaottelun tarkoituksena oli helpottaa aineiston analysointia. Haastattelun ensimmäinen teema käsitti strategiseen

työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä, joita oli yhteensä kahdeksan kappaletta. Kysymykset käsittelivät työhyvinvoinnin johtamista käsitteenä, työhyvinvoinnin johtamisessa hyödynnettävää mallia, yrityksen seuraamia työhyvinvoinnin osa-alueita ja seuraamisessa käytettäviä ajanjaksoja. Näiden jälkeen toinen teema keskittyi työhyvinvoinnin mittareihin. Tähän osa-alueeseen kuului kaksitoista kysymystä, sisältäen kysymyksiä yrityksen käyttämistä mittareista ja perusteluja niiden käyttämiseen. Lisäksi kysymyksissä käsiteltiin mittareiden tavoiterajoja, mittareiden yhdistelyä, mittaamisen suorittajaa ja mittareiden tulosten analysointia, niihin liittyviä toimenpiteitä sekä mittaamiseen liittyviä haasteita. Kolmas haastattelun teema oli HR-analytiikka, johon kuului kolme kysymystä. Näissä kartoitettiin haastateltavan tietämystä HR-analytiikasta ja siihen liittyvistä mahdollisuuksista sekä yrityksessä mahdollisesti käytettävää analytiikkaa. Neljäs ja viimeinen teema liittyi työhyvinvoinnin johtamiseen ja HR-analytiikkaan. Kyseinen osa-alue sisälsi kolme kysymystä. Kysymykset liittyivät HR-analytiikan hyödyntämiseen työhyvinvoinnin johtamisessa ja millaisten asioiden yhdistelystä yritys hyötyisi työhyvinvoinnin seuraamisessa sekä haastateltavan näkemystä HR-analytiikan tarjoamista mahdollisuuksista työhyvinvoinnin johtamisessa.

Aineiston analysointi vaihe perustui Tuomen ja Sarajärven (2002, 111) aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin, joka sisältää kahdeksan eri vaihetta. Analyysin ensimmäinen vaihe on haastattelujen kuunteleminen ja aukikirjoitus, jonka jälkeen haastattelut luetaan ja niihin perehdytään. Tämän jälkeen etsitään ja alleviivataan pelkistetyt ilmaukset ja listataan ilmaukset. Listaamisen myötä etsitään samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia, jonka jälkeen yhdistetään pelkistetyt ilmaukset ja muodostetaan alaluokat. Seuraava vaihe käsittää alaluokkien yhdistämisen ja yläluokkien muodostamisen niistä ja lopuksi yläluokat yhdistetään ja muodostetaan kokoava käsite. Tämän tutkimuksen aineiston analyysi eteni, kuten edellä kuvattiin. Jokainen haastattelu tallennettiin digitaalisella tallentimella. Tallentaminen mahdollisti haastattelujen uudelleen kuuntelun ja aukikirjoituksen sana sanalta eli litteroinnin, joka tehtiin Word-tekstinkäsittelyohjelmalla. Jokaisen haastattelun litteroinnin jälkeen alleviivattiin haastattelun keskeisimmät asiat. Näistä puolestaan koostettiin yksi iso taulukko Excel-tilukkolaskentaohjelmalla. Varsinaiseen taulukkoon listattiin kaikki haastattelukysymykset, case-organisaatiot ja haastattelukysymyksiin saatu keskeinen vastaus. Taulukko mahdollisti ja helpotti haastateltavien henkilöiden vastausten vertailua ja sen myötä tulosten kirjoittamista. Lisäksi taulukosta poimittiin suoria lainauksia haastateltavien henkilöiden antamista vastauksista. Aineiston analyysissa hyödynnettiin myös yksittäisiä teemoja kuvaavia taulukoita ja kuvioita, jotka julkaistiin myös tulososioon. Kyseisten taulukkojen ja kuvioiden käyttö helpotti osaltaan haastatteluista saatujen vastausten vertailuja, jolloin kokonaisuuden hahmottaminen helpottui. Osa taulukoista oli myös sovellettavissa teoriassa esille tuotuun aineettoman pääomanmalliin, jolloin niiden keskinäinen kytkeminen auttoi havainnollistamaan visuaalisesti keskeisiä tuloksia.

#### 4.4 Haastateltavien organisaatioiden esittely

Tutkimukseen osallistui kaikkiaan seitsemän organisaatiota ja haastateltavia henkilöitä oli yhteensä kymmenen. Kriteerinä organisaatioiden valinnassa oli se, että organisaatiossa toteutuu työhyvinvoinnin johtaminen. Näin ollen olettamuksena oli, että se toteutuu henkilöstömäärältään suuremmissa yrityksissä. Lisäksi tutkimukseen pyrittiin valitsemaan eri toimialojen organisaatioita, jotta saataisiin kattavampi näkemys tutkittavasta aiheesta. Haastateltaviin henkilöihin otettiin aluksi yhteyttä puhelimitse. Osa haastateluista sovittiin ensimmäisellä puhelinoitolla ja osa pyysi sähköpostitse lisätietoa tutkimuksesta, jonka jälkeen sovittiin haastattelulle ajankohta sähköpostitse. Tutkimuksen toimeksiantajan pyynnöstä haastateltavat yritykset ja haastateltavat henkilöt käsitellään anonyymeina. Tästä johtuen yritykset esitellään nimillä case-organisaatio A, case-organisaatio B, case-organisaatio C, case-organisaatio D, case-organisaatio E, case-organisaatio F, case-organisaatio G. Vastaavasti haastatellut henkilöt käsitellään merkinnällä H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8 ja H9. Anonymiteetin suojelemiseksi organisaatioiden henkilöstömäärää ei tuoda julki, mutta luokaltaan ne kuuluvat suuryrityksiin.

Ensimmäinen haastateltu organisaatio A toimii IT-alalla. Haastatteluun osallistui yksi henkilö ja hän toimii organisaatiossa henkilöstöjohtajana. Haastatellusta henkilöstä käytetään merkintää H1.

Toinen haastateltu organisaatio B toimii teollisuuden alalla. Haastatteluun osallistui yksi henkilö ja hän toimii organisaation työhyvinvointipäällikkönä. Tästä henkilöstä käytetään merkintää H2.

Kolmas haastateltu organisaatio C toimii terveydenhuoltoalalla. Haastatteluun osallistui yksi henkilö ja hän työskentelee organisaatiossa työhyvinvointipäällikkönä. Haastatellusta henkilöstä käytetään merkintää H3.

Neljäs haastateltu organisaatio D toimii vakuutuslalla. Haastatteluun osallistui kaksi henkilöä, joista toinen toimii organisaatiossa HR-partnerina ja toinen raportointiasiantuntijana. Näistä ensimmäisenä mainitusta henkilöstä käytetään merkintää H4 ja jälkimmäisestä H5.

Viides haastateltu organisaatio E toimii kaupallisella alalla. Haastatteluun osallistui yksi henkilö ja hän toimii organisaation työhyvinvointijohtajana. Tästä henkilöstä käytetään merkintää H6.

Kuudes haastateltu organisaatio F toimii terveydenhuoltoalalla. Haastatteluun osallistui organisaatiosta kaksi henkilöä, joista toinen toimii työhyvinvointipäällikkönä ja toinen työkykykoordinaattorina. Näistä ensimmäisenä mainitusta henkilöstä käytetään merkintää H7 ja jälkimmäisestä H8.

Seitsemäs organisaatio G edustaa kunta-alaa. Haastatteluun osallistui kaksi henkilöä, joista toinen toimii henkilöstöjohtajana ja toinen työhyvinvointikoordinaattorina. Näistä ensimmäisenä mainitusta käytetään merkintää H9 ja jälkimmäisestä H10.

## 5 HR-ANALYTIIKAN HYÖDYNTÄMINEN CASE-ORGANISAATIOIDEN TYÖHYVINVOINNIN MITTAAMISESSA JA SEURANNASSA

### 5.1 Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen

#### 5.1.1 Työhyvinvoinnin käsite

Yleisenä haasteena työhyvinvointi-ilmiölle on sen monitahoisuus ja käsitteen useat erilaiset määritelmät (Suutarinen & Vesterinen 2010, 46–47; Aura & Ahonen 2016, 18). Tämä ilmeni case-organisaatioista haastateltujen henkilöiden vastauksissa siten, että jokainen haastateltava kuvasi työhyvinvoinnin käsitettä omalla tavallaan. Jokainen haastateltava mainitsi myös työhyvinvoinnin käsitteen laajuuden. Vastaavasti työhyvinvointi käsitteen monitahoisuus ilmeni haastateltavien vastausten monipuolisena sisältönä, kattuen työhyvinvoinnin useita eri osa-alueita.

*Työhyvinvointi käsitteenä eli työhyvinvointi on niin laaja kokonaisuus eli me hyvin pitkälti tukeudutaan työhyvinvoinnissa siihen työkyky ajatukseen, mikä on niinku semmosen hyvinvoivan ihmisen peruskivijalka elikkä, että terveys ja toimintakyky on kunnossa. Osaaminen suhteessa työn vaatimuksiin ja haasteisiin on jotakuinkin tasapainossa, mutta tietysti sillä tavalla, että henkilö on motivoitunut niinku elinikäiseen oppimiseen. Eli arvot, asenteet ja motivaatio on hyvin tärkeä osatekijä työhyvinvointia. Sit tietysti mitä yritys voi tehdä ja mikä osatekijä pitkälti tulee yrityksen puolelta niin on hyvä esimiestyö ja esimiestyön tukeminen ja johtamisen kehittäminen samalla tavalla kuin meidän kaikkien osaamisen kehittäminen. Ja kaiken tän tavoitteena tietysti on sit hyvinvoiva, terve henkilö. (Case-organisaatio B, H2)*

Työhyvinvointia kuvattaessa yhteistä haastateltujen vastauksissa oli se, että kuvaukset sisälsivät useat työhyvinvoinnin osaa-alueet: fyysiset, psyykkiset, sosiaaliset ja henkiset tekijät. Nämä olivat myös yhteneviä aiemmin luvussa 2.1 mainittujen työhyvinvoinnin osa-alueiden kanssa. Käsitteen laajuudesta huolimatta jokainen haastateltava kuvasi selkeästi työhyvinvoinnin perustan, joka kuvasti yrityksessä vallitsevaa käsitystä työhyvinvoinnista. Lisäksi tässä yhteydessä ilmeni myös se, mistä näkökulmasta työhyvinvointia katsotaan. Anttonen ja Räsänen (2009, 17) mainitsivat, että varsinaisia työhyvinvoinnin käsitteen määritelmiä voidaan kirjoittaa useita, sillä määritelmä riippuu siitä, kuvataanko hyvinvointia yksilön kokemusten, toiminnan tulosten vai työhyvin-

voinnin johtamisen vastuun näkökulmasta. Tällaisia näkökulmia oli myös nähtävissä case-organisaatioista haastateltavien henkilöiden kuvatessa työhyvinvointia käsitteenä, sillä kuvauksissa viitattiin yksilön kokemuksiin, vastuuseen työhyvinvoinnista ja työhyvinvoinnin toiminnasta seuraavaan päämäärään.

*No työhyvinvointi tarkoittaa meille kokonaisuutta missä on mukana tota...työturvallisuus, työkykyasiat, työsuojeluasiat ja meillä lähdetään siitä, että meillä olis turvalliset ja terveelliset työolot ja tuota, olis sitten ammattitaitoiset työntekijät tekemässä sitä... ja tuota, sit sitä johdetaan hyvin ja ja hyvin johdetussa organisaatiossa siellä myöskin huolehditaan näistä osaamisista ja sitten näistä sanotaan nyt näistä, osatyökykyisistä ja sitten se, että tota ihmiset kokisivat ,että tää on hyvä paikka tulla töihin. Että täällä huolehditaan työntekijöistä. (Case-organisaatio C, H3)*

*No tota, me ollaan jaoteltu sillä tavalla, et kun me puhutaan työhyvinvoinnista, niin silloin me puhutaan kaikista niistä tekijöistä jotka vaikuttaa ihmisten työhyvinvointiin, niinku kokemukseen siinä työssä. Se tarkoittaa käytännössä silloin työn sujuvuutta, työn häiriöttömyyttä, hyvää esimiestyötä ja johtamista, organisaation hyvää toimintaa, prosessien sujuvuutta ja tän tyyppisiä asioita. Mut sitten ku puhutaan työkyvystä, niin silloin me puhutaan yksilön niinku henkilökohtaisista ominaisuuksista, jolla hän työtä tekee. Eli silloin me puhutaan tästä henkisestä kompetenssista tai tai terveys, sairauksista tai muusta vastaavista asioista. Et työkyky on yksilöasia ja työhyvinvointi on organisaatiotason asia. (Case-organisaatio E, H6)*

Yhteistä haastateltavien vastauksissa oli myös se, että suurin osa yhdisti työhyvinvoinnin hyvään esimiestyöhön ja mainitsi työhyvinvoinnin liittyvän arjen työhön. Tämä oli yhtenevää kirjallisuuden kanssa, sillä esimiehen osuutta työhyvinvoinnissa painottivat myös esimerkiksi Aura ja Ahonen (2016, 157) ja Virolainen (2012, 105). Monipuoliset kuvaukset työhyvinvoinnista viittasivat myös työhyvinvoinnin strategisuuteen, sillä käsitteen kuvauksen sisältö oli yhtenevä organisaatiossa käytettävän työhyvinvoinnin mallin kanssa.

### **5.1.2 Hyödynnettävät työhyvinvoinnin mallit**

Auran ja Ahosen (2016, 118) mukaan strateginen työhyvinvoinnin ohjelma muodostaa selkeän kokonaisuuden ja ohjelman perusteet olisi hyvä päättää johtoryhmässä osana vuosittaista strategiatyötä. Tällöin hahmotetaan liiketoiminnalliset tavoitteet, jolloin

myös hyvinvoinnin johtaminen on liitettävissä osaksi kokonaisjohtajuutta. Case-organisaatioista haastateltujen henkilöiden työhyvinvointikäsitteen kuvauksen yhteydessä ilmeni myös organisaatiossa hyödynnettävä malli, joka kuvastaa työhyvinvoinnin johtamisen strategisuutta. Varsinaiset mallit erosivat kuitenkin case-organisaatioiden välillä. Eroavaisuudet riippuivat siitä, onko organisaatiossa käytössä yleinen työhyvinvoinnin malli vai juontuuko se yrityksen strategiasta. Seitsemästä case-organisaatiosta kahdessa hyödynnetään yleisiä työhyvinvoinnin malleja. Näistä case-organisaatio B hyödyntää työkykytaloa ja case-organisaatio F Marja-Liisa Mankan kehittämää aineetoman pääoman työhyvinvoinnin mallia, jota esiteltiin soveltaen tämän tutkimuksen luvussa 2.2. Lisäksi yhdessä case-organisaatiossa (A) on käytössä organisaatioon rakennettu työhyvinvoinnin ylläpitämistä tukeva ohjelma. Sen sijaan kolmessa case-organisaatioissa (C, D, ja E) laaditaan työhyvinvoinnin suunnitelmat, jotka ovat organisaation liiketoimintastrategiaan perustuvia. Case-organisaatiossa G ollaan rakentamassa uudelleen HR:n prosesseja, jonka vuoksi työhyvinvoinnin johtamisessa hyödynnettävää mallia ei ole vielä kuvattu vaan se on kehittämistyön kohteena.

*Me ollaan siis työhyvinvointi...noin niinku kuvattu täs organisaatiossa aika pitkälti sen Mankan mallin mukaisesti eli olemme päätyneet siihen näistä monista tavoista kuvata työhyvinvointia. Eli yksilö keskiössä ja hän vaikuttaa siihen omaan hyvinvointiinsa ja oman työyhteisön hyvinvointiin. Ja sit siihen tulee nää muut tekijät.. työyhteisö ja johtaminen, esimiestyö ja tota niin, se työ itsessään ja organisaatio. (Case-organisaatio F, H7)*

Auran ja Ahosen (2016, 118) mukaan hyvin toteutuessaan strategisesta työhyvinvoinnissa tulee kiinteä osa organisaation toimintaa, eikä se silloin ole erillinen ohjelma. Case-organisaatioista tämä oli selkeästi todettavissa kolmessa organisaatiossa (C, D ja E). Kyseisissä organisaatioissa työhyvinvoinnin yhteys organisaation toimintaan ilmeni siten, että työhyvinvoinnin osa-alueet ovat organisaation strategiasta johdettuja painopistealueita.

*No ensinnäkin meillä on lähtökohtana... meillä on, se lähtee näin täältä ylhäältä ens on organisaation oma strategia, sit meillä on henkilöstöpoliittiset linjaukset, joissa tavoitteena on mielekäs tuottava ja turvallinen työ. Ja siitä lähdetään taas alaspäin niin me laadittiin 2013 seuraavalle nelivuotiskaudelle elikä 2014–2017 väliselle ajalle, niin meillä on työhyvinvointiohjelma. Ja se on yleisohjelma, jossa käydään läpi nämä eri osa-alueet, mitä ne pitää sisällään elikä työhyvinvointi, työturvallisuus ja työkyky. Ja siinä työhyvinvointiohjelmassa niin meillä on tälle toimintakaudelle päätavoitteet, jossa on päätavoitteena hyvin toimiva työyhteisö, turvallinen työympäristö ja hyvinvoiva työntekijä. (Case-organisaatio C, H3)*

Huomioitavaa on kuitenkin, että vaikka case-organisaatiot A, B ja F hyödyntävät erillisiä työhyvinvoinnin malleja, se ei välttämättä tarkoita, että työhyvinvoinnin johtaminen olisi organisaation toiminnasta irrallaan olevaa toimintaa. Irrallisuutta ei ainakaan puolla työhyvinvoinnin suunnitteluun osallistuvien henkilöiden monitahoisuus.

### *5.1.3 Seurattavat työhyvinvoinnin osa-alueet*

Strategisen työhyvinvoinnin toteuttamisessa on tärkeää päättää kehitettävät kohteet. Tämä johtuen käsitteen laajuudesta, jonka vuoksi kaikkea ei voida priorisoida kehittämisen kärkeen. Luontevina lähtökohtina voidaan pitää organisaation toimialaa ja henkilöstörakennetta. (Aura & Ahonen 2016, 118–119.) Case-organisaatioissa tämä ilmeni siten, että erityisesti case-organisaatioissa C, D ja E työhyvinvoinnissa seurattavat osa-alueet ovat suoraan organisaation strategiaan kytkeytyviä (Taulukko 1). Näin ollen painopistealueet kuvastivat suoranaisesti organisaation toimialaa. Huomioitavaa on myös, että usean eri yksikön käsittävät case-organisaatiot olivat suunnitelleet työhyvinvoinnin linjaukset organisaation ylimmällä tasolla. Näiden myötä organisaatioon kuuluvissa eri toimialayksiköissä tehdään työhyvinvointisuunnitelmat, joissa painotetaan erikseen jokin tiettyä organisaation ylempään linjaukseen kuuluvaa osa-aluetta (Case-organisaatio B, C ja F).

Yritys	Seurattavat työhyvinvoinnin osa-alueet
A	• Oman työhyvinvointimallin mukaan: henkilöstötyytyväisyys
B	• Työkykymallin osa-alueet: terveys ja toimintakyky, osaaminen, arvot, asenteet, motivaatio, johtaminen, työyhteisö, työolot
C	• Työturvallisuus-, työkyky- ja työsuojeluasiat
D	• Strategiasta johdetut työhyvinvoinnin painopistealueet
E	• Strategiasta johdetut työhyvinvoinnin painopistealueet
F	• Aineettoman pääoman mallin mukaan: henkilö-, suhde- ja rakennepääoma
G	• Työhyvinvoinnin kehitysalueet (Työhyvinvointi uudistusvaiheessa)

Taulukko 1 Case-organisaatioissa seurattavat työhyvinvoinnin osa-alueet

Työhyvinvoinnin johtamisessa seurattavat painopistealueiden muuttuminen vaihteli case-organisaatioissa. Organisaation strategisista tavoitteista johdetut työhyvinvoinnin painopistealueet ovat lähtökohtaisesti sidottu strategiakauteen case-organisaatioissa D ja E. Painopistealueet ovat kuitenkin muutettavissa, mikäli sille on tarvetta. Sen sijaan case-organisaatioissa A, C ja F työhyvinvoinnin painopistealueet muuttuvat vuosittain. Case-organisaatiossa B työhyvinvoinnin osa-alueet ovat jatkuvan kehittämisen ja parantamisen kohteena, jonka vuoksi tarkennettuja painopistealueita ei noussut esiin haastattelussa. Case-organisaatiossa G työhyvinvointiin liittyvät prosessit ovat kehitteillä, jonka vuoksi tarkempia painopistealueita ei voitu mainita.

#### 5.1.4 Työhyvinvoinnin strategisuuden ilmeneminen

Tyypillisesti työhyvinvointiin panostetaan, kun organisaation johto näkee sen keskeisenä asiana organisaation arvomaailmassa (Virolainen 2012, 105; Tarkkonen 2013, 21). Case-organisaatioiden osalta tämä ilmeni siten, että työhyvinvoinnin suunnitteluun ja johtamiseen osallistuvat HR:n lisäksi organisaation esimiehet. Henkilöstöhallinnosta osallistuvat henkilöt vaihtelivat henkilöstöhallintoon kuuluvien toimihenkilöiden mukaan. Osassa organisaatioissa henkilöstöhallintoon kuuluu HR-partnerit (Case-organisaatio D), työkyky- ja työhyvinvointikoordinaattorit (Case-organisaatio F ja G) ja työhyvinvointiasiantuntijat (Case-organisaatio E). Lisäksi case-organisaatiossa B suunnit-

nitteluun osallistuu joissakin projekteissa myös työntekijän edustajat. Vastaavasti case-organisaatioissa C työhyvinvointiohjelman rakentamisessa olivat mukana HR:n lisäksi työsuojelupäälliköt, työsuojeluvaltuutetut, luottamusmiehet, työnantajaedustajia ja työterveyshuolto. Varsinainen työhyvinvoinnin suunnitelma hyväksyttiin vielä organisaation hallituksessa. Ainoana poikkeuksena case-organisaatioissa B mainittiin, että työhyvinvoinnin suunnitteluun ja johtamiseen osallistuu myös organisaation johto ja henkilöstö.

Aiemmin luvussa 2.2 tuotiin esille, että strateginen työhyvinvoinnin johtaminen käsittää kaikki sellaiset yrityksen tai muun organisaation toiminnot, jotka vaikuttavat strategiseen hyvinvointiin. Varsinaista strategisen hyvinvoinnin johtamisen (SHJ) määritelmää tarkasteltiin neljästä eri näkökulmasta. Näitä ovat työpaikan tuloksellisuus, henkilöstön nykyinen työkyky, työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä henkilöstön tulevaisuuden näkymät. (Aura & Ahonen 2016, 25–26.) Näistä jokainen osa-alue on huomioitu case-organisaatioissa. Työpaikan tuloksellisuus näkökulma ilmeni case-organisaatioissa siten, että työhyvinvointitoiminnan tuloksellisuuteen on kiinnitetty huomiota. Konkreettisesti tämä toteutuu seuraamalla strategisia työhyvinvoinnin osa-alueiden mittaamisessa, raportoinnissa ja jatkuvana kehittämisenä. Sen sijaan työhyvinvointitoiminnan tuloksellisuuteen kuuluva palkitseminen vaihteli eniten case-organisaatioiden välillä. Palkittamisen kuuluessa rakennepääoman osa-alueeseen, tätä käsitellään tarkemmin rakennepääoman mittareita kuvaavassa luvussa 5.2.3.

Strategiseen työhyvinvoinnin johtamiseen toisena osa-alueena kuuluva henkilöstön nykyisen työkyvyn huomioiminen ilmeni aineistosta siten, että case-organisaatioissa on huomioitu terveys, työkyky, työilmapiiri ja osaaminen. Lisäksi case-organisaatioissa huomioidaan myös työterveyshuolto ja työturvallisuusasiat. Tosin näiden huomioimista edellyttää työterveyshuoltolaki ja työsuojelulaki, joten niiden voidaan katsoa olevan juridisesti pakollisia huomioitavia osa-alueita.

Kolmantena strategiseen työhyvinvoinnin johtamiseen kuuluva osa-alue työn ja vapaa-ajan tasapainosta käsittää varhaisen puuttumisen, terveelliset elämäntavat, sairaskuluvakuutukset ja työn ja perheen yhteensovittamisen. Case-organisaatioiden osalta jokaisessa toteutuu erityisesti varhainen puuttuminen. Muita osa-alueita ei varsinaisesti kartoitettu, joten niiden osalta ei voida tehdä johtopäätöksiä.

Strategisen työhyvinvoinnin neljäs osa-alue liittyy henkilöstön tulevaisuuden näkymiin, käsittäen työssä kehittymisen, osaamisen kehittämisen, varhaisen tuen ja työurien pituuteen liittyvät tavoitteet. Case-organisaatioissa tämä ilmeni erityisesti varhaisen tuen ja osaamisen varmistamisen puolesta. Näitä ei kuitenkaan suoranaisesti kartoitettu vaan esimerkiksi henkilöstön osaamisen merkitys tuli esille työhyvinvoinnin kuvausten yhteydessä. Lisäksi useimmissa case-organisaatioissa osaamisen kehittämisestä vastaa eri henkilöt, jonka vuoksi kyseinen teema ei kuulu suoranaisesti työhyvinvoinnista vastaavien henkilöiden toimenkuvaan.

Kaikkiaan case-organisaatioissa havaittua työhyvinvoinnin johtamisen strategisuutta kuvastaa se, työhyvinvointiin liittyvän suunnittelun myötä on poimittu tietynlaisia työhyvinvoinnin osa-alueita, joihin kiinnitetään erityistä huomiota. Lisäksi kyseisiä seurattavia työhyvinvoinnin osa-alueita arvioidaan niitä käsittelevien mittareiden kautta.

## 5.2 Työhyvinvoinnin mittaaminen

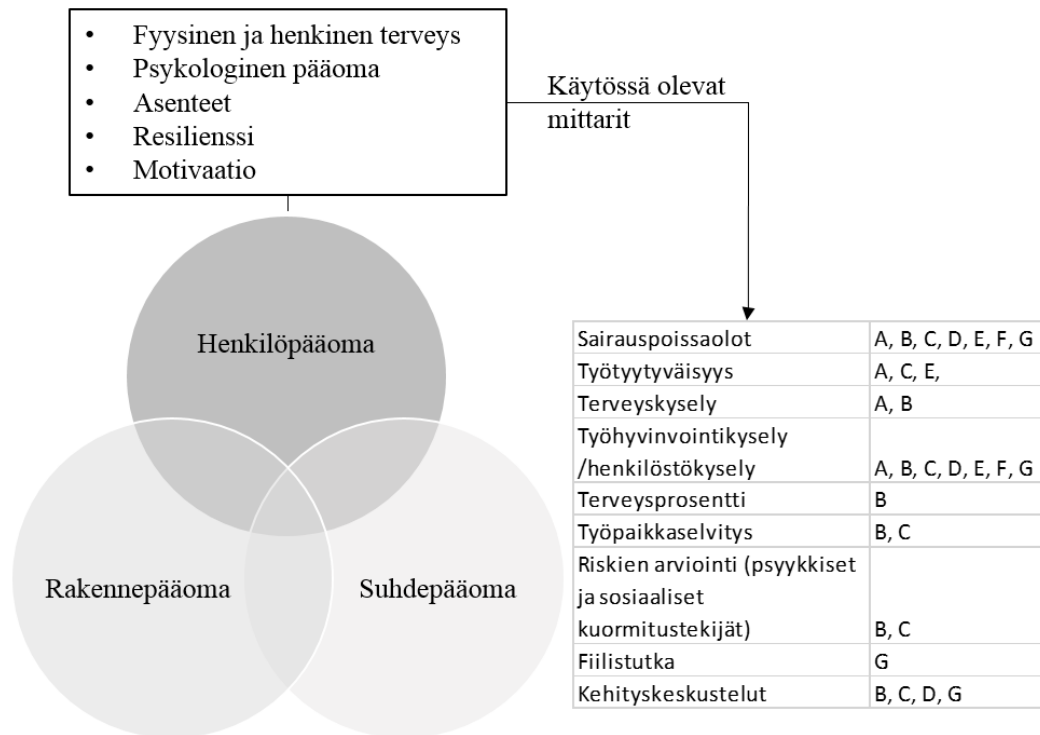
Tarkkosen (2013, 23) mukaan työhyvinvointia tulee arvioida, jotta sitä voidaan johtaa. Työhyvinvointiin liittyviä tavoitteita ja tuloksellisuutta tulee seurata jatkuvasti, koska strategisessa työhyvinvoinnissa tärkeä osa muodostuu mittareiden koonnista ja niiden kautta vaikuttavuuden analysoinnista (Helsilä & Salojärvi 2009, 275; Aura & Ahonen 2016, 132). Kaikissa case-organisaatioissa arviointia suorittaa henkilöstöhallinto tai arviointi tapahtuu henkilöstöhallinnon toimesta. Lisäksi case-organisaatioissa D tuotetaan tietovaraston kautta BI-raportointia HR:lle, johdolle ja esimiehille. Vastaavasti case-organisaatioissa G talousosasto suorittaa mittaamista henkilöstöhallinnon ohella. Organisaatioiden sisäisen mittaamisen lisäksi case-organisaatioissa B, F ja G henkilöstökyselyt ovat ulkoistettuja, josta johtuen mittaaminen tapahtuu ulkopuolisen palveluntuottajan toimesta. Jokaisessa case-organisaatioissa mittaamiseen liittyviä tunnuslukuja saadaan myös työterveyshuollosta ja työeläkeyhtiöistä.

Aura ja Ahonen (2016, 20) totesivat, että työhyvinvointiin liittyviä taloudellisia kustannussäästöjä aliarvioidaan jatkuvasti niin työpaikka- kuin yhteiskuntatasolla. Tätä puoltaa tekemättömän työn vuositutkimus, jossa tietoja kerättiin vuosina 2008–2014. Kyseiseen tutkimukseen osallistui 64 organisaatiota vuonna 2015 (Parvinen 2015.) Kyseinen kustannusten aliarviointi ei ollut todettavissa case-organisaatioista haastateltavien henkilöiden vastauksissa vaan haastateltavat henkilöt korostivat kustannuksia, jotka johtuvat sairauspoissaoloista ja ennenaikaisista työkyvyttömyyseläkkeistä. Näitä puolestaan pyritään minimoimaan työhyvinvoinnin mittaamisen avulla. Toki huomiotavaa on, että haastateltavat henkilöt ovat organisaatioiden henkilöstöhallinnon edustajia ja heidän vastuualueisiin kuuluu nimenomaan työhyvinvoinnin johtaminen tai työhyvinvointiin liittyvät asiat. Näin ollen työhyvinvointiin liittyvien kustannusten seuraaminen on seikka, joka kuvastaa konkreettisesti työhyvinvoinnin tilannetta. Virolaisen (2012, 111) ja Tarkkosen (2013, 21) mukaan työhyvinvointiin liittyvien kustannusten ja investointien lisäksi työhyvinvoinnin seurannan tavoitteena on, että se mahdollistaa muutosten havaitsemisen ja kehittämistarpeiden ennakoinnin. Tämä puolestaan mahdollistaa sen, että epäkohtiin voidaan puuttua ja niitä voidaan parantaa ennen kuin ne aiheuttavat ongelmia. Case-organisaatioista jokaisessa reagoidaan mittareiden tuloksiin. Reagointi tapahtuu pääasiassa mittareille asetetun tavoiterajan ylittyessä ja reagointi tapahtuu organisaation tai työterveyshuollon toimesta. Tämä riippuen siitä, mistä työhy-

vinvoinnin osa-alueen seurannasta ja mittarista on kyse. Tämän tutkimuksen teoreettisessa osuudessa käsiteltiin työhyvinvointia aineettoman pääoman kautta sisältäen henkilö-, suhde- ja rakennepääoman osa-alueet. Kyseistä mallia sovelletaan case-organisaatioissa käytettävien mittareiden tarkasteluun.

### **5.2.1 Henkilöpääoman mittarit**

Henkilöpääomaa voidaan tarkastella määrällisten ja laadullisten ominaisuuksien kautta. Käytännössä henkilöpääoma ilmenee yksilöiden psykologisena pääomana ja asenteina, joita voidaan kutsua myös yksilöiden kyvyiksi. Kyvyt puolestaan muodostavat alustan henkilöpääomalle. (Lönqvist & Mettänen 2003, 26; Massingham 2015, 394–395.) Kaikkiaan case-organisaatioista mittareita käytetään laajasti. Haastateltujen henkilöiden antamista kuvauksista tähän poimittiin henkilöpääomaa kuvastavia mittareita (Kuvio 11). Joissain case-organisaatioissa työhyvinvointiin liittyvä kysely kattaa useita eri osa-alueita, josta johtuen kyseinen mittari on myöhemmin sijoitettu myös suhde- ja rakennepääomaa kuvaaviin mittareihin. Esimerkiksi case-organisaatio C käyttää työolobarometriä, johon sisältyy esimiesindeksi, työtyytyväisyys, työilmapiiri ja työpaikkaselvitykset.



Kuvio 11 Henkilöpääoman mittarit<sup>8</sup> case-organisaatioissa

Kuvio 11 sisältää kuvauksen aineettomasta pääomasta, korostaen tässä luvussa käsiteltävää henkilöpääomaa. Henkilöpääoman yläpuolelle on listattu aiemmin luvussa 2.2 esitellyt teemat. Kuvion oikeassa reunassa on listattu case-organisaatioissa käytettävät mittarit ja lisäksi kuvattu mitkä organisaatiot käyttävät kyseistä mittaria. Selkeimmin mittareista nousee esille sairauspoissaolot ja työhyvinvointikysely, josta case-organisaatioissa käytettiin myös nimeä henkilöstökysely. Työhyvinvointikyselyn osalta jäi osittain epäselväksi sisältääkö se esimerkiksi työtyytyväisyyttä kartoittavia kysymyksiä. Kuvion taulukkoon työtyytyväisyys on kuitenkin listattu omana mittarina, sillä se mainittiin erikseen case-organisaatioissa A ja E. Lisäksi epäselväksi jäi, toteuttavatko kaikki case-organisaatiot kehityskeskusteluja, sillä tyypillisesti se kytkeytyy enemmän osaamisen kehittämiseen. Näin ollen kehityskeskusteluja ei välttämättä ole mielletty työhyvinvointiin suoraan kytkeytyväksi, josta johtuen se on saattanut jäädä mainitsematta. Suurimpana eroavaisuuksina aineistosta on todettavissa, että case-organisaatiot B ja C arvioivat riskejä liittyen psyykkisiin ja sosiaalisiin kuormitustekijöihin. Huomioitavaa on kuitenkin, että edellä mainitut tekijät saattavat sisältyä myös muissa case-organisaatioissa toteutettavaan työhyvinvointikyselyyn.

<sup>8</sup> Terveysprosentti kuvastaa työntekijöitä, joilla ei ole yhtään sairauspoissaoloa kuluneen vuoden aikana (Case-organisaatio B, H2). Fiilistutkalla kartoitetaan työntekijöiden tunnetiloja työyksikössä (Case-organisaatio G, H10).

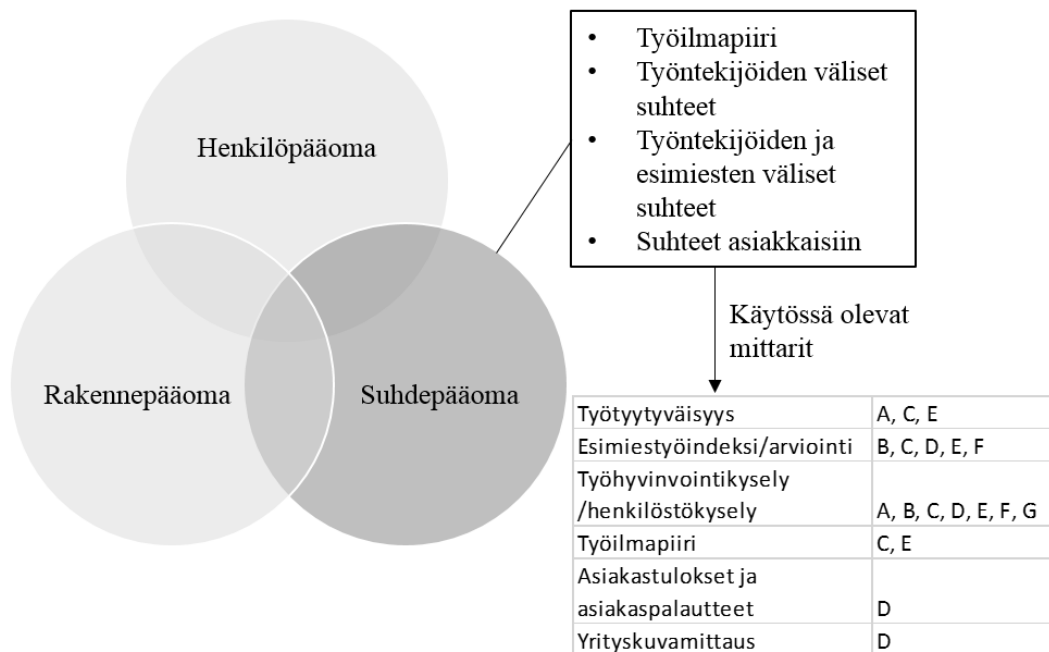
Työhyvinvoinnin näkökulmasta sairauspoissaolojen seuranta on tärkeää, sillä niiden avulla voidaan nähdä työterveyspanostuksen vaikutuksia ja terveysinvestointien vaikuttavuutta. Lisäksi kaikista yksittäisistä tekijöistä sairauspoissaolojen seuranta ennustaa parhaiten ennen aikaista eläkkeelle siirtymistä (Kesti 2010, 221). Sairauspoissaolot kertovat henkilöstön jaksamisesta ja työpaikan työmotivaatiosta. Työmotivaatiosta sen vuoksi, että tutkimusten mukaan työstä pois jäämisen vaikuttaa eniten työntekijän näkemys omasta työkyvystään. Tyypillisesti poissaolot kasautuvat työntekijöille, joilla on alttius työkyvyn menettämiseen. (Kesti 2010, 173, 222.) Tämä osittain selittää sairauspoissaolojen seurantaan jokaisessa case-organisaatiossa. Lisäksi sairauspoissaolot ovat konkreettinen seikka, joka kuvastaa työntekijän hyvinvointia.

Jokaisessa case-organisaatiossa ilmeni myös sellaisia henkilö pääoman osa-alueen alle sovellettavia mittareita, jotka käsittävät työhyvinvointiin liittyviä negatiivisten mittareiden kustannuksia. Näihin lukeutuvat mitattavat sairauspoissaolokustannukset, varhaiseläkemaksut, työkyvyttömyyseläkemaksut, tekemättömän työn kustannukset, työtaturmakustannukset, terveystuollon kustannukset, hypoteettiset työkyvyttömyysriski henkilöiden maksut. Näitä ei merkitty kuvion 10 listaan, sillä ne kuvastavat työnantajalle jo aiheutuneita tai aiheutuvia kustannuksia. Näin ollen kyseiset mittarit käsittävät työhyvinvointiin liittyviä seurauksia, eikä niiden kautta päästä käsiksi työhyvinvointia edistäviin tekijöihin. Työhyvinvointiin liittyvien kustannusten seuranta on toki merkityksellistä, mutta ne kertovat enemmänkin siitä, miten työhyvinvointiin liittyvissä investoinneissa on onnistuttu.

Verrattaessa case-organisaatioissa hyödynnettäviä henkilö pääomaa kuvastavia mittareita ja aiemmin luvussa 2.4 esitettyjä henkilö pääoman osa-alueita, voidaan todeta niiden olevan suurimmaksi osaksi yhteneviä. Ainoa poikkeus on se, että psykologista pääomaa tai resilienssiä ei varsinaisesti mitata case-organisaatioissa. Erityisesti psykologisen pääoman osalta Moyerin ym. (2017, 216) ja Lanzon ym. (2016, 173) tutkimukset puoltavat psykologisen pääoman tärkeyttä, sillä se toimii yksilöä suojaavana tekijänä. Toisaalta epäselväksi jää case-organisaatioiden osalta se, sisältyykö psykologinen pääoman kartoitus jollain tavalla työhyvinvointikyselyyn. Vastaavasti epäselväksi jäi, millä mittarilla kartoitetaan työntekijöiden asenteita. Luvussa 2.4.3 korostui asenteiden merkitys. Virolaisen (2012, 192) mukaan yksilön asenne työtä ja työpaikkaa kohtaan vaikuttaa merkittävästi työhyvinvointiin. Case-organisaatioiden osalta on mahdollista, että asenteita kartoitetaan työtyytyväisyyskyselyjen kautta, mutta kyselyn varsinainen sisältö jäi epäselväksi. Vastaavasti luvussa 2.4.2 tuotiin esille myös itsensä mittaamiseen liittyvät mahdollisuudet. Case-organisaatioissa itsensä mittaamisen liittyviä mahdollisuuksia ei otettu puheeksi haastatteluissa. Toisaalta, mikäli se on mielletty terveyttä edistäväksi projektiksi, ei kyseistä aihealuetta mielletä välttämättä mittariksi. Ainakaan se ei tällöin edusta koko organisaation henkilöstöä koskevaa mittaria.

### 5.2.2 Suhdepääoman mittarit

Sosiaalisen pääoman mittaamiseen on tarjolla useita kyselymenetelmiä laajasti työilmapiirikyselystä lämpömittariin. Yleisesti sosiaalisia suhteita voidaan pitää erittäin monimutkaisena ja haastavana tutkimuskohteena, sillä se sisältää useita selvitettäviä tekijöitä. Tällaisia ovat yksilötasolla työntekijän odotukset ja tarpeet sekä puheen että tiedostamattomalla tasolla. Työryhmän odotuksia ja tarpeita kartoittamalla tulokset puolestaan vaihtelevat riippuen siitä täytetäänkö lomakkeita yksin tai haastateltaessa yksin. Lisäksi selvitettäviin tekijöihin lukeutuvat esimiesten ja johdon tarpeet. (Moisalo 2012, 366.) Case-organisaatioissa suhdepääomaa kuvastavat mittarit on kuvattu kuvion 12 mukaan.

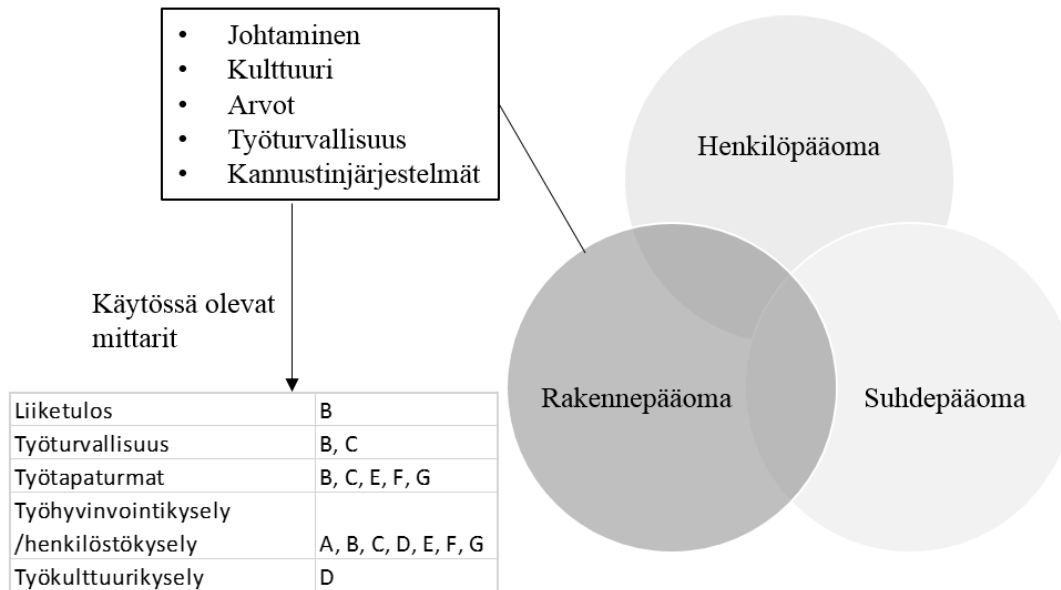


Kuvio 12 Suhdepääoman mittarit case-organisaatioissa

Kuviossa 12 on korostettuna aineettomasta pääomasta suhdepääoman osa-alue. Suhdepääomaan liittyvät teemat on kuvattu luvun 2.2 mukaan. Case-organisaatioissa suoranaista suhdepääomaa kuvastavat mittarit perustuvat esimiestyöindeksiin ja työilmapiirikartoitukseen. Lisäksi on mahdollista, että suhdepääomaa mitataan myös työtyytyväisyys- ja työhyvinvointikyselyissä, jonka vuoksi ne ovat listattuina kuvion 12 oikean puoleiseen listaan. Tätä ainakin puoltaa case-organisaatio C:n käyttämä työolobarometri, jolla kartoitetaan myös ilmapiiriä.

### 5.2.3 Rakennepääoman mittarit

Aiemmin teorian luvussa 2.6 kerrottiin rakennepääoman käsittävän organisaation menettelmät ja toimintatavat. Käytännössä tämä tarkoittaa muun muassa arvoja, kulttuuria, johtamisfilosofiaa, toimintoprosesseja. (Lönqvist & Mettänen 2003, 26; Puusa & Reijonen 2011, 36; Manka 2012, 34.) Case-organisaatioissa rakennepääomaa kuvastavat mittarit on kirjattu kuvioon 13.



Kuvio 13 Rakennepääoman mittarit case-organisaatioissa

Kuviossa 13 on korostettuna aineettoman pääoman osa-alueista rakennepääoma ja kuvion yläosaan on kirjattu rakennepääomaa kuvastavia osa-alueita. Lisäksi kuvioon on listattu case-organisaatioissa rakennepääomaa kuvastavat mittarit. Näihin lukeutuvat suoranaisesti liiketulos, joka case-organisaatiossa B oli kytketty myös työhyvinvointiin. Lisäksi rakennepääoman mittareihin listattiin työturvallisuutta ja työtapaturmia käsittävät mittarit, sillä ne liittyvät organisaatioiden toimintatapoihin. Nämä eivät nousseet esiin jokaisessa case-organisaatiossa, sillä ne korostuvat erityisesti tietyillä toimialoilla. Rakennepääoman mittareihin on myös listattu työhyvinvointikysely, sillä ainakin joissain case-organisaatioissa se käsittää myös johtamiseen liittyviä osioita. Tosin epäselväksi jäi, missä määrin kyseisissä selvityksissä käsitellään juuri rakennepääoman osa-alueita.

Rakennepääoman osa-alueeseen kuuluvat myös kannustinjärjestelmät. Auran ja Aho-sen (2016, 156) mukaan työhyvinvointi voi myös olla osa henkilöstön palkitsemista. Se miten yksilöllinen ja yhteisöllinen palkitseminen jakaantuu saattaa vaikuttaa merkittävästi niin henkilöstön terveyteen kuin työn tuloksellisuuteen. Case-organisaatioissa työhyvinvointiin liittyvä palkitseminen vaihteli siten, että osassa työhyvinvointi on kytketty

palkitsemiseen ja osassa ei. Vastaavasti työhyvinvoinnista hyötyvä osapuoli sekä työhyvinvointiin kytketty mittari vaihtelivat (Taulukko 2).

<b>Yritys</b>	<b>Työhyvinvoinnista palkitseminen</b>	<b>Palkitsemisesta hyötyvä osapuoli</b>	<b>Palkitsemiseen vaikuttava mittari /tekijät</b>
<b>A</b>	Ei käytössä	-	-
<b>B</b>	Käytössä	Henkilöstöhallinto	Sairauspoissaolot
<b>C</b>	Käytössä	Esimies, työyhteisö tai työntekijä	Työhyvinvointi- ja työturvallisuusohjelman kriteerit
<b>D</b>	Käytössä	Henkilöstöhallinto	Henkilöstökyselyn yksi indeksi
<b>E</b>	Käytössä	Johto	Työtyytyväisyyskysely
<b>F</b>	Ei käytössä	-	-
<b>G</b>	Ei käytössä	-	-

Taulukko 2 Työhyvinvoinnista palkitseminen case-organisaatioissa

Taulukko 2 havainnollistaa, että kolmessa case-organisaatioissa (A, F ja G) työhyvinvoinnin mittareita ei ole lainkaan kytketty palkitsemiseen. Sen sijaan neljässä case-organisaatioissa suoritetaan työhyvinvointiin liittyvää palkitsemista, mutta palkitsemisesta hyötyvä osapuoli vaihteli. Case-organisaatioissa B ja D palkitsemisen kohteena on henkilöstöhallinto. Kyseisissä yrityksissä vaihteli kuitenkin palkitsemisen taustalla oleva mittari, sillä case-organisaatioissa B mittarina toimivat sairauspoissaolot ja case-organisaatioissa D palkitsemiseen on kytketty yksi indeksi henkilöstökyselystä. Case-organisaatioissa C työhyvinvointiin liittyvää palkitsemista voi puolestaan saada esimies, työyhteisö tai työntekijä. Tämä perustuu organisaation sisällä tehtävään ehdotukseen palkitsemisen kohteesta. Kriteereinä puolestaan ovat työhyvinvointi- tai työturvallisuusohjelmaan asetetut teemat. Case-organisaatioissa E palkitseminen on kytketty johdolle ja palkitsemisen mittarina toimii työtyytyväisyyskysely. Kaikkiaan työhyvinvoinnista palkitseminen vaihteli suuresti case-organisaatioiden välillä sen suhteen, oliko työhyvinvointia ylipäättään kytketty palkitsemiseen. Vastaavasti palkitsemista toteutuvissa organisaatioissa vaihteli palkitsemiseen kytketty mittari ja palkitsemisen kohteena oleva osapuoli.

Kokonaisuudessaan case-organisaatioissa hyödynnettävät rakennepääomaa kuvaavat mittarit ovat pitkälti luvussa 2.6.4 esitetyn mukaisia. Rakennepääomaan kuuluu myös osaamisen kehittäminen, joka Otalan (2008, 213) mukaan kuuluu tämän lisäksi suhde-

pääoman osa-alueeseen. Osaamisen merkitys nousi esille myös case-organisaatioissa toteutuvan työhyvinvoinnin osalta. Sen sijaan osaamista tai ammattitaitoa ei tässä tutkimuksessa käsitelty sen syvällisemmin, josta johtuen siihen liittyviä kysymyksiä ei kyselty haastatteluissa.

#### 5.2.4 Mittaamisessa koetut haasteet

Yleisesti mittareiden suunnitteluun ja käyttöön voi liittyä monenlaisia ongelmia. Etenkin aineettoman pääoman mittarit saattavat kärsiä reliabiliteetin ja validiteetin puutteesta. Varsinaiseen käyttöön liittyvät ongelmat voivat johtua mittareiden ominaisuuksista, organisaatiokulttuurista tai tietojärjestelmiin liittyvistä ongelmista. (Kujansuu ym. 2007, 176–177.) Mittaamisessa koetut haasteet vaihtelivat suuresti case-organisaatioissa, joka osaltaan kuvastaa mittareihin liittyviä monenlaisia ongelmia (Taulukko 3).

Yritys	Koetut haasteet mittaamisessa
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vaikea alue mitata jos henkilö ei halua antaa tietoja itsestään</li> <li>Dataa tulee monesta suunnasta, miten osataan HR:ssä hyödyntää ja yhdistellä asioita</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiedon ja tietolähteiden pirstaleisuus</li> <li>Analysoinnin jälkeen vaikuttavien toimenpiteiden löytäminen ja käynnistäminen</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pitäisi enemmän katsoa mitkä asiat korreloivat keskenään</li> <li>Pitäisi hyödyntää aineistoa enemmän</li> <li>Haasteena, että osattaisiin analysoida lukuja järkevästi ja tarkoituksenmukaisesti</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mittareiden valinta ja kehittäminen</li> <li>Korrelaatioiden hyödyntäminen ja kytkeminen ajankohtaisiin asioihin</li> <li>Analysoinnin jälkeen vaikuttavien toimenpiteiden löytäminen ja käynnistäminen</li> <li>HR-datan yhdistäminen liiketoimintadataan johdonmukaisesti</li> </ul>
E	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sairauspoissaoloprosentti ei ole saatavilla</li> <li>Työtyytyväisyyden mittaaminen ei ole dynaamista</li> </ul>
F	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ei voida varmuudella tietää syitä lukujen muutoksille (mistä muutos todellisuudessa johtuu)</li> <li>Monet mittarit ja niiden seuranta eri sykleissä</li> </ul>
G	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vanhat järjestelmät hankaloittavat tiedon sujuvaa hyödyntämistä</li> </ul>

Taulukko 3 Mittaamisessa koetut haasteet

Taulukon 3 mukaan case-organisaatioissa koettiin mittaamisessa haastavaksi useat mittarit, tiedon pirstaleisuus, mittareiden seuranta eri sykleissä, korrelaatioiden löytäminen, lukujen analysointi, analysoinnin jälkeiset toimenpiteet ja järjestelmät. Kaikkiaan case-organisaatioissa koetut haasteet vaihtelivat keskenään. Yhteisiä haasteita olivat korre-

laatioiden löytäminen ja tietojärjestelmiin viittaava tiedon saatavuus ja hyödynnettävyys ja tulkintaan liittyvät seikat. Toisaalta yhdistävänä tekijänä koettujen haasteiden osalta on todettavissa se, että suurin osa haasteista olisi ratkaistavissa HR-analytiikan käytön myötä.

### 5.3 HR-analytiikan käyttö

HR-analytiikkaa käsittävässä kirjallisuudessa HR-analytiikka kuvattiin sovelluksena, joka yhdistää henkilöstödatan liiketoiminnan dataan. Yhdistelyn myötä voidaan tarkastella käsityksiä, ajatuksia ja ratkaista henkilöstöön liittyviä liiketoiminnan haasteita. HR-analytiikan tärkein tavoite onkin tarjota organisaatiolle tarkoituksenmukaisia näkemyksiä, jotta henkilöstön johtaminen on tehokasta. (Kumar 2016, 12–13; Mirchandani & Shastri 2016, 6.) Case-organisaatioissa käsitykset yleisesti HR-analytiikasta vaihtelivat sen mukaan, miten tuttu käsite HR-analytiikka oli haastateltavalle henkilölle.

*HR-analytiikalla mä miellän näiden äsken käsiteltyjen...näitä äsken käsiteltyjä mittareita ja niiden tuottamaan informaatiota. (Case-organisaatio B, H2)*

*No tässä näin äkkiseltään se ei tarkoita yhtään mitään. Mä nyt sanoisin, että se liittyy kaikkeen tähän johtamiseen ja osaamiseen ja ja ja niihin palvelussuhdeasioihin. Oikeastaan vähän noit samoja tunnuslukuja mitä tossa edellisestäkin ollaan käsitelty. En osaa sanoa. No ainoa, mitä mä pystyisin sanoo, että...siis tästä on ollaan puhuttu, et meillä on paljon näitä peruutuspeilimittareita, et miten vois niinku katsoo eteenpäin, (Case-organisaatio C, H3)*

HR-analytiikan käsitteen tuttuus tai tuntemattomuus selittyi osin sillä, onko case-organisaatiossa käytössä HR-analytiikkaa, mutta ei täysin. Esimerkiksi case-organisaatiossa E ollaan kehittämässä työhyvinvoinnin mittaristoja ja niihin tavoiterajoja, mutta haastateltavalla henkilöllä (H6) oli käsitys HR-analytiikan ominaisuuksista ja mahdollisuuksista. Vastaavasti case-organisaatiossa G ollaan kehittämässä ja uudistamassa työhyvinvoinnin prosesseja muiden HR prosessien ohella. Tästä huolimatta haastateltavalla henkilöllä (H9) oli kirjallisuutta vastaava käsitys HR-analytiikasta.

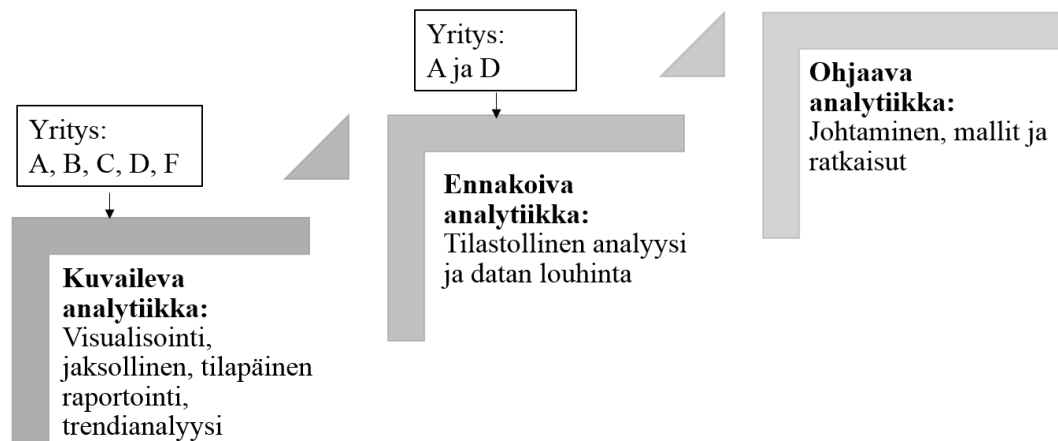
*”HR datan avulla niin on...miten on mahdollista sitten analysoida sitä toteutunutta ja tulevaa toimintaa ja ennakoida paremmin, että päästään siihen ennakointiin kiinni eikä tuijoteta niitä menneitä. Ja sitten mitä mä itte nään kans, et niistä numeroista ja datasta on helpompi tarkastella siitä esimerkiks henkilöstön vaihtuvuuteen liittyviä asioita. Että ei vaan todeta, et mikä on vaihtuvuus vaan*

*analysoida tarkemmin sitä, että mitä siellä on niitä syitä..et ei vaan todeta vaan päästäis niinku pintaa syvemmälle. Henkilöstöjohtamisen mielessä et tulee henkilöstöstä parempi ymmärrys niitten kautta ja pystyttäis trendien ennustamiseen ja siihen niinku siihen tulevaisuuteen peilaamiseen. (Case-organisaatio G, H9)*

Arvioitaessa HR-analytiikan käyttöä case-organisaatioissa voidaan todeta, että HR-analytiikan käyttö on vielä suhteellisen vähäistä. Huomioiden HR-analytiikan eri tasot, aineistosta voidaan päätellä, että case-organisaatiossa A ja D on eniten hyödynnetty HR-analytiikkaa, joissa HR-analytiikkaa on sovellettu osittain samanlaisten asioiden osalta. Nämä liittyvät sairauspoissaoloihin, henkilöstötyytyväisyyteen ja vaihtuvuuteen. Sen sijaan case-organisaatiossa B ennakoiva HR-analytiikka on kehitteillä. Muissa case-organisaatioissa (C, E, F, G) HR-analytiikan käyttö on suhteellisen vähäistä jos lainkaan. Kaikkiaan aineistosta on pääteltävissä, että HR-analytiikka on hyödynnetty monipuolisimmin case-organisaatiossa D, jota puoltavat useat raportointikokonaisuudet. Lisäksi on mahdollista, että case-organisaatiossa A on käytössä monipuolisempi raportointikokonaisuus, mutta se jäi osittain epäselväksi. Konkreettisesti HR-analytiikan hyödyntäminen case-organisaatioissa ilmenee selkeämmin tarkasteltaessa HR-analytiikan tasoja.

### **5.3.1 HR-analytiikan tasoja kuvastava tilanne**

Luvussa 3.2.2 käsiteltiin analytiikan tasojen teoriaa. Yleisesti analytiikka on jaoteltavissa kolmeen kategoriaan, joita ovat kuvaileva, ennakoiva ja ohjaava analytiikka. Näistä kuvailevalla analytiikalla tarkoitetaan ymmärtämystä siitä, mitä organisaatiossa tapahtuu, siihen vaikuttavia trendejä ja syitä tapahtumiin. (Sharda, Delen & Turban 2014, 43; Fitz-Enz 2010, 12.) Kyseisen analytiikan käytön edellytyksenä, että relevantti tieto on käytettävissä raporttien tai analyysien muodossa. (Sharda, Delen & Turban 2014, 44.) Peilattaessa case-organisaatioiden nykytilaa ja analytiikan kategorioita, voidaan todeta kuvailevan analytiikan toteutuvan suurimmassa osassa case-organisaatiossa (Kuvio 14).



Kuvio 14 HR-analytiikan käytön nykytila case-organisaatioissa (mukaillen Sharda, Delen & Turban 2014, 44.)

Case-organisaatioissa käytetyn HR-analytiikan tilaa voidaan havainnollistaa kuvion 14 mukaan, jossa analytiikan tasot on kuvattu portaikkona. Alimmalla tasolla on kuvattu kuvaileva analytiikka, joka toteutuu case-organisaatioissa A, B, C, D ja F. Kuvailevan analytiikan taso ilmeni erityisesti haastateltavien mielenkiintona ymmärtää syitä tapahtumiin eri työhyvinvoinnin osa-alueissa. Käytännössä tämä toteutuu siten, että mittareille on asetettu hälytysrajoja ja liikennevaloseurantaa. Hälytyksistä ja liikennevaloseurannasta seuraa se, että mittareiden tavoiterajoihin reagoidaan. Reagointi puolestaan riippuu siitä, mistä mittarista on kyse. Toisin sanoen esimerkiksi sairauspoissaolojen kasvaessa aletaan etsiä selittäviä tekijöitä muista mittareista.

Kuviossa 14 keskimäinen porrastus kuvastaa ennakoivaa analytiikkaa, joka toteutuu jossain määrin case-organisaatioissa A ja D. Kirjallisuuden mukaan ennakoiva analytiikka keskittyy tulevaisuuteen ja antaa siten uuden merkityksen kuvailevan analytiikan avulla hankitulle tiedolle. Käytännössä aiemmin hankitun tiedon pohjalta voidaan jossain määrin ennakoida todennäköisyyksiä tuleville tapahtumille. (Fitz-Enz 2010, 13; Kavanagh, Thite & Johnson 2012, 159; Sharda, Delen & Turban 2014, 44–45.) Aineiston pohjalta ennakoivaa analytiikkaa lähenevä toiminta vaikuttaa toteutuvan erityisesti case-organisaatioissa A ja D. Toisaalta myös case-organisaatioissa B, C ja F on viitteitä ennakoivasta HR-analytiikasta.

Kolmantena tasona kuviossa 14 on kuvattu ohjaava analytiikka. Shardan, Delenin ja Turbanin (2014, 46–47) mukaan ohjaavan analytiikan tehtävänä on tunnistaa tämän hetkisiä tapahtumia, ennustaa tulevaa ja tehdä sellaisia päätöksiä, jotka tukevat parasta mahdollista suoriutumista. Päätökset puolestaan voivat olla raportin muodossa tai automatisoituneina. Case-organisaatioiden osalta ohjaavaa analytiikkaa ei voida todeta toteutuvan vielä. Huomioitavaa on kuitenkin, että esimerkiksi case-organisaatioissa A ja D ohjaava analytiikka voi olla pian toteutettavissa, sillä tämän hetkinen HR-

analytiikkaan liittyvä toiminta puoltaa ohjaavan analytiikan hyödynnettävyyttä. Erityisesti tähän antaa viitteitä case-organisaatio D:ssä rakennetut raportointikokonaisuudet.

Kuvioon 14 on jätetty kirjaamatta case-organisaatiot E ja G, koska kyseisissä organisaatioissa on tavoiterajojen suunnittelutyö kesken. Näin ollen ei ollut mahdollista arvioida kyseisissä organisaatioissa toteutuvaa analytiikan tasoa. Huomioitavaa on kuitenkin, että kyseisissä organisaatioissa on kehitteillä mittaristot, jonka jälkeen ne todennäköisesti edustavat kuvailevan analytiikan tasoa. Tätä puoltaa erityisesti se, että kyseisissä organisaatioissa on olemassa aiemmin hankittua tietoa, joka on hyödynnettävissä.

### 5.3.2 Analytiikan tasojen limittäisyys

Analytiikan tasoista kuvaileva analytiikka ilmenee suurimmassa osassa case-organisaatioista erityisesti sairauspoissaoloihin kytkettyjen hälytysten ja mittareihin kytketyn liikennevaloseurannan kautta (Taulukko 4).

Yritys	Analytiikan suuntaa kuvastava toiminta: mittarit, joissa on tarkka tavoiteraja, liikennevaloseuranta ja/tai hälytys
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarkka tavoiteraja: sairauspoissaolot</li> <li>• Liikennevaloseuranta: henkilöstön jaksaminen</li> <li>• Hälytykset: sairauspoissaoloissa</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarkka tavoiteraja: sairauspoissaolot, tapaturmapoissaolot ja tapaturmataajuus</li> <li>• Liikennevaloseuranta: terveystarkkailut</li> <li>• Hälytykset: sairauspoissaolot ja tapaturmapoissaolot</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarkka tavoiteraja: sairauspoissaolot, tapaturmataajuus, suosittelu työnantajana ja esimiesindeksi ja ammatillinen itsetunto</li> <li>• Liikennevaloseuranta: sairauspoissaolot</li> <li>• Hälytykset: sairauspoissaolot</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarkka tavoiteraja: sairauspoissaolot</li> <li>• Liikennevaloseuranta: -</li> <li>• Hälytykset: sairauspoissaoloissa</li> </ul>
E	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ei tarkennettuja (tavoiterajat suunnittelussa)</li> </ul>
F	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarkka tavoiteraja: työhyvinvointitutkimus (ulkoistettu)</li> <li>• Liikennevaloseuranta: sairauspoissaolot</li> <li>• Hälytykset: -</li> </ul>
G	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ei tarkennettuja (tavoiterajat suunnitteilla)</li> </ul>

Taulukko 4 Analytiikan suuntaa kuvastavat tekijät

Taulukon 4 mukaan case-organisaatioissa mainituista eri mittareista nousi esiin sairauspoissaolot sekä niihin asetettujen tarkkojen tavoiterajojen että niihin kytkettyjen herätteiden osalta. Sairauspoissaolot käsittävät lyhyen ja pitkän ajan sairauspoissaolot, omailmoituksella tapahtuvat sairauspoissaolot ja tapaturmasta johtuvat sairauspoissaolot. Ainoastaan case-organisaatioissa E ja G tarkkoja tavoiterajoja, liikennevalomennettelmää tai hälytyksiä ei ole tarkennettu, johtuen prosessien kehittämisvaiheesta. Pohdittaessa sairauspoissaoloihin kytkettyjä hälytyksiä voidaan todeta, että näiden osalta ennakoiva toiminta toteutuu jossain määrin. Toisaalta sairauspoissaoloihin kytketyt hälytyksen ja liikennevaloseuranta mahdollistavat tuloksiin reagoinnin ja käynnistämään varhaisen puuttumisen. Toisaalta tällöin poissaoloja on jo kerääntynyt eivätkä hälytykset tai liikennevaloseuranta siinä mielessä edusta ennakoivan analytiikan ominaisuuksia.

Kaikkiaan case-organisaatioissa hyödynnettävät hälytysrajat ja liikennevaloseuranta perustuvat ilmeisesti sairauspoissaolotietojen syöttämiseen järjestelmässä eli taustalla ei ole mittaristojen yhdistelmiä, jotka ennakoisivat poissaolojen mahdollista toteutumista ennen kuin ne todellisuudessa toteutuvat. Tästä johtuen hälytysrajojen ja liikennevaloseurannan voidaan katsoa lähenevän ennakoivaa analytiikkaa, mutta eivät täysin edusta sitä tai ainakaan sen kokonaispotentiaalia. Pohdittaessa tasojen välistä eroa onkin huomioitavaa, että kuten Sharda, Delen ja Turban (2014, 43) totesivat, analytiikan osalualueilla on yhdistäviä tekijöitä eivätkä osa-alueet ole täysin itsenäisiä. Näin ollen osaluueita tulisikin tarkastella jossain määrin limittäin, erityisesti peilattaessa niitä case-organisaatioissa toteutuvaan HR-analytiikkaan. Samalla on huomioitavaa, että ennakoiva analytiikka antaa uuden merkityksen kuvailevan analytiikan avulla hankitulle tiedolle (Fitz-Enz 2010, 13; Kavanagh, Thite & Johnson 2012, 159; Sharda, Delen & Turban 2014, 44–45). Toisin sanoen kuvaileva analytiikka luo pohjaa ennakoivalle analytiikalle. Edellytyksenä ennakoivan analytiikan hyödyntämiselle on kuitenkin tunnistaa yrityksen ongelmat, joita halutaan analytiikan avulla ratkaista (Feinzig 2015, 14; Cervone 2016, 138–139).

### ***5.3.3 HR-analytiikkaan yhdistetyt mahdollisuudet***

Kaikkiaan case-organisaatioissa hyödyllisiksi koettujen asioiden voidaan katsoa kuvastavan kyseisten organisaatioiden tarpeita (Taulukko 5). Yhtenäistä haastateltavien henkilöiden vastauksissa oli se, että työhyvinvoinnin seuraamisessa hyödyllisiksi koetut asiat mainittiin kahden tai kolmen käsitteen pareina. Varsinaisissa käsittepareissa yhtenä yhdistävänä tekijänä mainittiin sairauspoissaolot, mutta muuten hyödyllisiksi koetut asiat erosivat case-organisaatioiden välillä. Kaikkiaan eri asioiden yhdistelemisen taustalla on kuitenkin todettavissa mielenkiinto ymmärtää eri tekijöiden välisiä syy-seuraussuhteita. Syy-seuraussuhteiden selvittäminen lisäisi puolestaan mahdollisuutta saada

varhaisia signaaleja ja siten ennakoida tilanteita. Case-organisaatioissa hyödyllisiksi koetut asiat ja asioiden yhdistelmät kuvastavat osaltaan organisaation toimialan kannalta merkityksellisiä seikkoja. Esimerkiksi case-organisaatioissa C ja F koettujen asioiden käsittepareihin sisältyivät työtapaturmat, kun taas case-organisaatio A:ssa mainittiin hyödylliseksi seikaksi työntekijän kokemus hyvinvoinnistaan. Taulukkoon 5 kirjattiin myös case-organisaatioista haastateltujen henkilöiden ajatuksia HR-analytiikan tarjoamista mahdollisuuksista, sillä ne liittyivät mitaamisessa hyödyllisiksi koettuihin asioihin tai niiden yhdistelmiin.

Yritys	Hyödyllisiksi koetut asiat ja asioiden yhdistelmät	Koetut HR-analytiikan tarjoamat mahdollisuudet
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työterveyshuolto enemmän mukaan</li> <li>• Työntekijän oma käsitys työkyvystään ja fakta tieto</li> <li>• Henkilöstön tyytyväisyys ja asiakastyytyväisyys</li> <li>• Sairauspoissaolot ja johtamisen arvosanat</li> <li>• Työntekijän todellinen jaksaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vasemmalla mainittujen lisäksi</li> <li>• Työntekijän itsearvio omasta työkyvystä</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ennakoivuutta parantavien tekijöiden yhdistely</li> <li>• Liiketoiminnan vaatimuksien ja toimien yhdistely työkyvyn, työhyvinvoinnin ja terveyden näkökulmasta</li> <li>• Mittareiden lisäksi varhaisen vaiheen signaaleja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vasemmalla mainittujen lisäksi</li> <li>• Analytiikan työkalu ja analytiikan tarjoama data herättämään varhaisen vaiheen signaaleja ennen kuin poissaolot aiheutuvat</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakastyytyväisyys ja työolobarometri ja sairauspoissaolot ja tapaturmat</li> <li>• Opiskelijoiden arvostelut</li> <li>• Mittarit liikennevalomuotoon</li> <li>• Laadullinen tieto vaikuttavuusmittauksista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vasemmalla mainitut</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sairauspoissaolot ja ylityöt</li> <li>• Työelämän joustojen vaikuttavuus hyvinvointiin</li> <li>• Organisaatioiden muutosten vaikuttavuus hyvinvointiin</li> <li>• Kustannus-/hyötynäkökulma: syy-seuraussuhteiden löytäminen</li> <li>• Mittaristojen rakentaminen raporteja yhdistelemällä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perinteisten mittareiden lisäksi oikea uudistus</li> <li>• Muutama uusi mittari johdon työpöydälle</li> </ul>
E	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 35+ v. ja heidän työkuoron huolenpito</li> <li>• Työhön perehdytys ja asiakastyytyväisyys</li> <li>• Hävikki ja tehokkuus</li> <li>• Johtamisen laatu ja vaihtuvuus</li> <li>• As.tyytyväisyys ja myymälän tehokkuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyvin paljon, koska työkykykentästä on eniten luotettavaa raportointitietoa muuhun HR:n osa-alueisiin nähden</li> </ul>
F	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tutkimuksen alla työhyvinvoinnin tunnuslukujen matriisi: pohjalla aineettoman pääoman osa-alueet</li> <li>• Sairauspoissaolot, sosiaalinen tai psykologinen pääoma</li> <li>• Työnkuormittavuus, tapaturmat ja kiireen tunto työssä</li> <li>• Kehityskeskustelut ja kokemus johtamisesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koontitietoa, joka helpottaa johtamista</li> <li>• Helposti saatavilla ja luettavissa oleva tieto</li> <li>• Tieto ei ainoastaan tekstimuodossa vaan visuaalisen puoli huomioitu</li> </ul>
G	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaihtuvuus ja esimiestyö ja työilmapiiri ja työhyvinvointikysely</li> <li>• Sairauspoissaolot, työilmapiiri ja esimiestyö</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työhyvinvointikysely ja aloitetoiminnan korrelaatio</li> </ul>

Taulukko 5 Case-organisaatioissa hyödyllisiksi koettujen asioiden yhdistelmät ja HR-analytiikan tarjoamat mahdollisuudet työhyvinvoinnin johtamisessa

Taulukon 5 vasemman puoleinen sarake havainnollistaa case-organisaatioissa hyödyllisiksi koettujen asiat ja niiden yhdistelmät mittaamisen näkökulmasta. Lisäksi taulukon oikean puoleiseen sarakkeeseen on listattu ajatukset, joita haastateltavat henkilöt ovat mieltäneet HR-analytiikan tarjoamiksi mahdollisuuksiksi. HR-analytiikan tarjoamat mahdollisuudet miellettiin case-organisaatioissa sellaisten asioiden yhdistelyiksi, joiden tuottamasta informaatiosta olisi organisaatiolle hyötyä. Näitä vertailemalla voidaan todeta, että HR-analytiikalta mielletään löytyvän ratkaisu eri asioiden välillä vallitseviin korrelaatioihin ja sitä kautta mahdollistuisivat varhaisen vaiheen signaalit. Lisäksi case-organisaatiossa F viitattiin HR-analytiikan tarjoamaan koontitietoon ja visuaalisen puolen painottumiseen, viitaten ohjaavaan analytiikkaan. Kaikkiaan voidaan todeta, että case-organisaatioissa mainitut hyödyllisiksi koetut seikat kuvastavat yleisiä työhyvinvointiin liittyviä seikkoja. Näin ollen on todennäköistä, että muutkin case-organisaatiot hyötyisivät yksittäisen case-organisaation mainitsemista käsiteparien yhdistelmästä muodostettavasta korrelaatiosta ja niiden myötä mahdollistuvasta ennakoinnista.

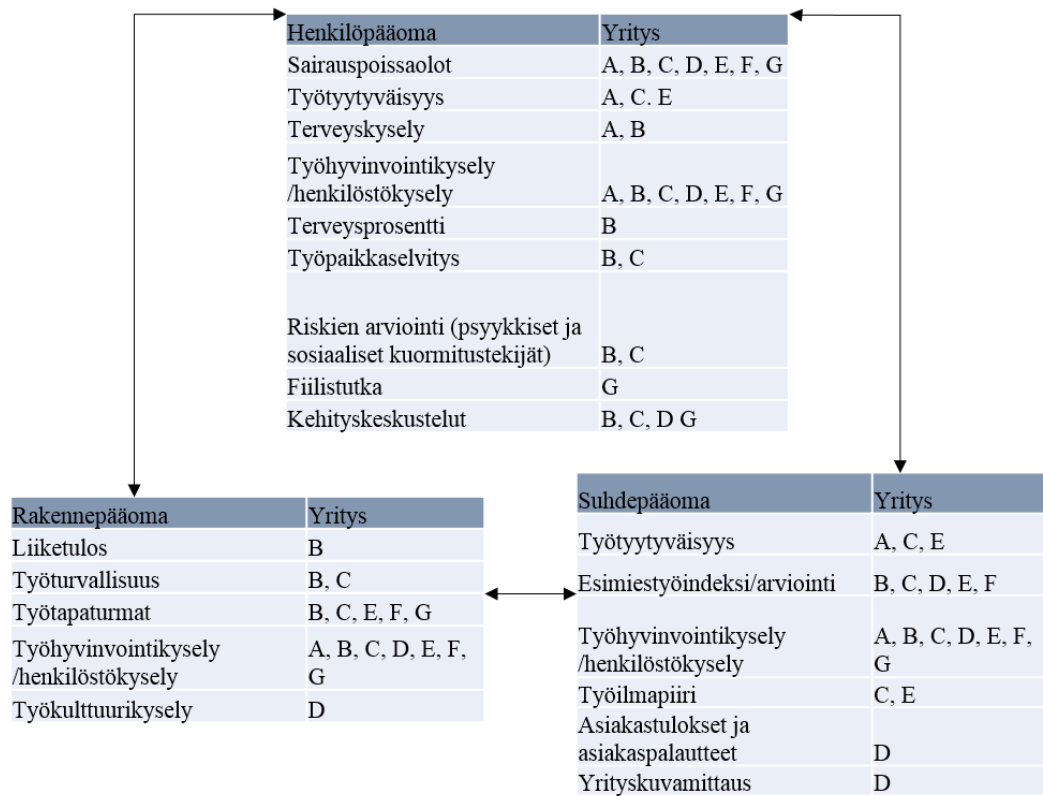
## 5.4 Työhyvinvoinnin johtaminen ja HR-analytiikka

Case-organisaatioissa HR-analytiikan edistyneempi hyödyntäminen ilmeni erityisesti kahdessa organisaatiossa ja yhdessä se on kehitysvaiheessa. HR-analytiikan tarjoama potentiaali jää kuitenkin suurimmassa osassa case-organisaatioita vähäiselle tasolle. Tämä tukee Feinzigin (2015, 14) väitettä siitä, että analytiikan hyödyntäminen on vielä varhaisessa vaiheessa, vaikka se tarjoaakin merkittäviä mahdollisuuksia. Tilanne saattaa kuitenkin muuttua, esimerkiksi case-organisaatio D ja A hyödyntävät jossain määrin ennakoivaa HR-analytiikkaa, mutta sen hyödynnettävyys saattaa kasvaa merkittävästikin käyttökokemusten myötä. Osittain HR-analytiikkaan hyödyntämiseen liittyy myös siihen liittyvä osaaminen. Tässä tutkimuksessa haastateltujen henkilöt edustavat työhyvinvoinnin asiantuntijoita, josta johtuen erilaisten korrelaatioiden pohtiminen oli suhteellisen nopeaa. Samalla pohdinnat heijastelivat organisaatioin tarpeita.

Suurimmassa osassa case-organisaatioita on käytössä poissaoloihin kytketyt hälytysrajat, jolloin tavoiterajan ylittyessä esimiehelle lähtee automaattisesti viesti. Tällöin esimiehet käyvät työntekijän kanssa keskustelua poissaoloihin liittyen ja tarvittaessa käynnistyy tarvittaessa varhaisen puuttumisen toimenpiteet. Poissaoloihin kytketyt hälytysrajat ja liikennevaloseuranta edustavat kuvaavaa HR-analytiikkaa, jota kuvastaa HR-analytiikan tarjoaman potentiaalinalinta tasoa.

HR-analytiikan käytön ollessa vielä suhteellisen vähäistä, haastateltujen henkilöiden vastauksista ilmeni kiinnostus erilaisten mittareiden yhdistelyyn ja niiden pohjalta asi-

oiden tarkasteluun (Kuvio 15). Tämä osaltaan kertoo sitä, miten HR-analytiikkaa voitaisiin hyödyntää.



Kuvio 15 Yhdistettävät mittarit aineettoman pääoman näkökulmasta

Kuvio 15 havainnollistaa case-organisaatioissa käytetyt mittarit ja mittareiden väliset yhteydet aineettoman pääoman osa-alueiden välillä. Mittareista muodostettavat korrelaatiot helpottaisivat työhyvinvoinnin tarkastelua monipuolisemmin. Lisäksi korrelaatiot tarjoaisivat mahdollisia selityksiä eri ilmiöille ja siten edesauttaisi ilmiöiden ymmärtämistä.

Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta HR-analytiikka miellettiin osassa case-organisaatioista työhyvinvoinnin johtamista helpottavana välineenä. Tällöin mittareiden korrelaatioiden ja yleisesti mittareiden tarjoaman informaation lisäksi korostuivat visuaaliset tekijät.

*No kyl mä jotenkin ajattelen niin, et jos ajattelee strategista tasoo, niinku työhyvinvoinnin strategista johtamista niin tota niin, ei sitä voi tehdä jos ei ole jotenkin sellasta koontitietoa...et sillä tasolla, niinku sen tyyppisellä asialla, et meillä on 5 tällästä ja tällästä keissiiä niin et sä tee sillä tietyllä tavalla mitään...et sä voi johtaa semmosella tiedolla, että täytyy olla sitä...niinku jo analysoitua tietoa ja se pitäis olla helposti saatavilla, jotta työhyvinvointia voi johtaa. Et kyllähän ne vähän sillai kuuluu yhteen. (Case-organisaatio F, H7) Toisaalta se pitäis olla*

*myös semmosessa helposti luettavassa muodossa, et se ei oo vaan tekstimuodossa, vaan se on niinku...tää visuaalinen puoli myöskin otettu huomioon. (Case-organisaatio F, H8)*

Työhyvinvoinnin mittaamiseen liittyvien haasteiden osalta case-organisaatioista A haastateltu H1 nosti esille myös HR-analytiikkaa koskevan eettisen kysymyksen, jota käsiteltiin teoriaa käsittelevässä luvussa 3.6. Kyseisessä luvussa Boudreau (2014, 3–4) mainitsi, että tehokas analytiikan käyttö riippuu siitä, miten ihmiset siihen reagoivat. Tämä koskee erityisesti sellaisia alueita, joissa on potentiaalia vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen.

*Se on tosi vaikea alue mitata, koska käytännössä jos henkilö ei halua antaa tietoja tai itsestään niinku mitään niin eihän sen ole pakko (Case-organisaatio A, H1).*

Lisäksi HR-analytiikkaan liittyvä toinen haaste liittyy tilastotieteen käyttämiseen tieteellisestä näkökulmasta. Goleman (2015, 3) nosti esille, että satunnaiset korrelaatiot voivat vaikuttaa tilastollisesti merkitseviltä, mutta itse asiassa kyseessä onkin vain niin kutsuttu kohina, eikä varsinainen signaali. Lisäksi Big data edellyttää metriikan käyttöä ja valmiina saatavilla oleva metriikka ei välttämättä tarjoa organisaation kukoistuksen kannalta tärkeimpiä muuttujia. Tämän suuntaisia ajatuksia ilmeni myös case-organisaatiosta haastatellun H6 pohdinnassa HR-analytiikkaan liittyen. Samalla nousee esille myös Feinzigin (2015, 14) ja Cervonen (2016, 138–139) mainitsema big datan ja analytiikan hyödyntämiseen liittyvä olennainen seikka, joka liittyy yrityksen ongelmien tunnistamiseen, joita halutaan ratkaista analytiikan avulla.

*No, se tarkoittaa mun mielestä sitä, paitsi HR:n tunnuslukuja, mut ei vain sitä vaan se, että meillä olis niin hyvin HR:stä tunnuslukuja, että me voitais oikeesti tehdä niistä analyysseja. Mun mielestä se haaste, että jos meillä olis pulssimittari, joka ihmisten työtyytyväisyyttä mittais vaikka neljännes vuosittain niin sen pitäis olla niinku tieteellisesti testattu mittari, että se oikeesti mittaa ihmisten työtyytyväisyyttä ...jos me halutaan kattoo se rinnakkain...koska mun mielestä analytiikka tarkoittaa just sitä, että meidän pitäis kattoo sitä rinnakkain myös muiden lukujen kanssa, esimerkiksi myyntilukujen tai asiakastytyväisyyden tai muuta vastaavaa, jotta me voitais tuota tehdä siitä analyysia...et vaikuttiks tää vai eikö vaikuttanut. Analytiikka on hyvä, mutta herkkä alue, et siinä pitää todella tietää mitä tehdään. Mut kyl meidän suurin haaste on et meidän raportointi järjestelmät ei tällä hetkellä tue luotettavaa analytiikkaa. (Case-organisaatio E, H6)*

## 6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Keskeiset tulokset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten case-organisaatioissa johdetaan työhyvinvointia analytiikan avulla. Vastauksen löytämiseksi päätutkimusongelmaa lähestyttiin viiden osaongelman kautta. Näihin lukeutuivat työhyvinvoinnissa seurattavien osa-alueiden selvittäminen case-organisaatioissa, työhyvinvoinnin johtamisessa näyttäytyvä strategisuus, työhyvinvoinnissa hyödynnettävät mittaristot ja niiden mahdolliset yhdistelmät ja HR-analytiikan mahdollisuuksien kartoittaminen.

Ensimmäinen osaongelma oli kuvata mitä työhyvinvoinnin osa-alueita seurataan case-organisaatioissa. Konkreettisesti case-organisaatioissa seurattavat työhyvinvoinnin osa-alueet perustuivat organisaatiossa työhyvinvoinnin johtamista tukeviin malleihin. Case-organisaatioista kolmessa on käytössä erillinen työhyvinvoinnin malli ja kolmessa työhyvinvoinnin linjaukset ovat organisaation strategisista painopisteistä johdettuja. Yhdessä case-organisaatiossa työhyvinvoinnin suunnitteluprosessi oli kesken, josta johdettujen haastateltavat eivät voineet kuvata sitä tarkemmin. Aihetta käsittelevään kirjallisuuteen peilaten, olennaista käytettävän mallin suhteen on kuitenkin se, että se olisi yhtenevä organisaation liiketoiminnallisten tavoitteiden kanssa. Tätä painotti erityisesti Aura ja Ahonen (2016, 116–118), joiden mukaan ideaalisessa tilanteessa strategisesta työhyvinvoinnista tulee kiinteä osa organisaation toimintaa eikä se silloin ole erillinen ohjelma. Lisäksi strategisista painopistealueista johdetut työhyvinvoinnin painopistealueet tukevat selkeästi liiketoiminnallisia tavoitteita.

Verrattaessa case-organisaatioissa käytettäviä malleja ja niiden yhtenevyyttä organisaation strategian kanssa, ei voida ottaa kantaa kumpi malleista on yhtenevämpi organisaation strategian kanssa. Osassa case-organisaatioissa käytössä oleva erillinen työhyvinvoinnin johtamisen malli saattaa vaikuttaa erilliseltä ohjelmalta, mutta tarkemmin pohdittuna se ei sitä välttämättä ole. Helsilän ja Salojärven (2009, 275) mukaan työhyvinvointia edistävän toiminnan lähtökohdat voivat perustua organisaation ihmisfilosofiisiin, kuvastaen organisaation strategiaa henkilöstöjohtamisen perusarvoja. Tällöin olennaista on se, että ihmisfilosofiat ovat sopusoinnussa organisaation toiminnallista filosofiaa kuvaavien perusarvojen kanssa. Vastaavasti Tarkkosen (2014, 93) mukaan ihanteellisessa työorganisaatiossa omaksuttu työhyvinvointikäsite on selkeä. Peilattaessa edellä mainittuja seikkoja ja case-organisaatioissa käytettävää työhyvinvoinnin johtamisen mallia, olennaista on se, että malli on yhtenevä organisaation liiketoiminnallisten tavoitteiden kanssa ja työhyvinvoinnin käsite on selkeä organisaation sisällä. Näin ollen hyödynnettävä malli voi olla erillinen työhyvinvoinnin johtamisen malli tai malli voi perustua yrityksen strategisista painopisteistä johdettuihin painopistealueisiin.

Toinen osa-ongelma oli selvittää miten strategisuus näyttäytyy case-organisaatioissa työhyvinvoinnin johtamisessa. Case-organisaatioissa strategista työhyvinvointia tukivat työhyvinvoinnin johtamisessa hyödynnettävät mallit. Ainoastaan yhdessä case-organisaatiossa työhyvinvointiin liittyvät prosessit olivat kehittämistyön alla, jonka vuoksi malli ei ollut tarkemmin kuvattavissa. Sen sijaan muissa case-organisaatioissa mallien myötä painottuivat seurattavat työhyvinvoinnin osa-alueet. Kaikkiaan nämä vaihtelivat hyödynnettävän mallin mukaan, perustuen joko suoranaiseen työhyvinvoinnin malliin tai organisaation strategista johdettuihin painopistealueisiin. Kokonaisuudessaan tämä tukee Auran ja Ahosen (2016, 118–119) ajatusta työhyvinvoinnin tuloksellisuudesta, jossa tärkeä kokonaisuus muodostuu sisältöjen määrittämisestä yksityiskohtaisen suunnitelman tekemiseen.

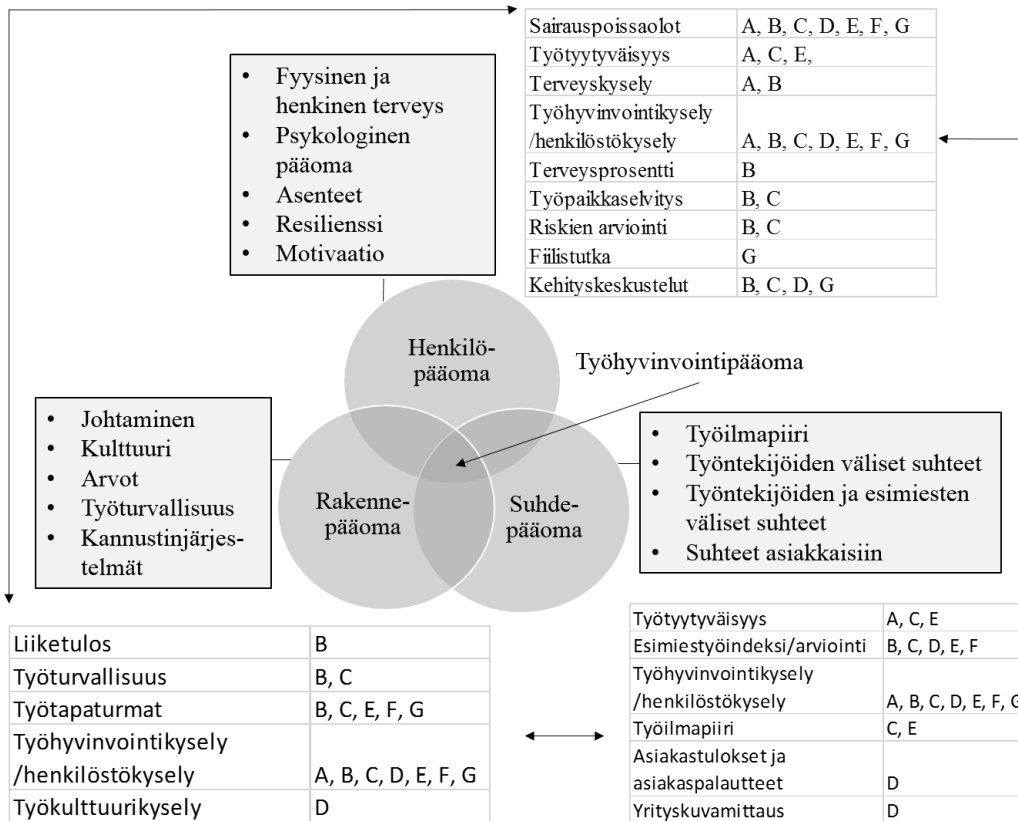
Työhyvinvoinnin strategisuus näyttäytyi case-organisaatioissa lisäksi siten, että työhyvinvoinnin suunnitteluun osallistuivat henkilöstöhallinnon lisäksi esimiehet. Virolaisen (2012, 105) mukaan työhyvinvointi on keskeinen osa esimiestyötä, jonka vuoksi esimiehet tulisi kouluttaa ja perehdyttää käsittelemään yleisiä työhyvinvointikysymyksiä. Case-organisaatioissa esimiesten rooli painottui merkittävästi työhyvinvoinnin johtamisessa, sillä jokainen haastateltava mainitsi esimiesten osuuden. Poikkeuksena työhyvinvointiin osallistuvien tahojen osalta olivat case-organisaatio B ja C. Näistä ensimmäiseksi mainitussa työhyvinvoinnin suunnitteluun osallistuu myös organisaation johto ja henkilöstö sekä joissakin projekteissa myös työntekijän edustajat. Vastaavasti jälkimmäisenä mainitussa case-organisaatiossa työhyvinvoinnin suunnitteluun osallistuu työsuojelupäälliköt, työsuojeluvaltuutetut, luottamusmiehet, työnantajaedustaja ja työterveyshuolto. Kyseisissä kahdessa case-organisaatioissa työhyvinvointiin osallistuvien tahojen määrä puoltaa kirjallisuudessa esiin tullutta seikkaa. Rauramon (2008, 181) mukaan työhyvinvointisuunnitelman tarkoituksena on, että se tukee yhteisöä etenemään kohti päämääriä, jotka ovat yhteisesti sovittuja. Tästä tavoitteesta johtuen olisikin edullisinta, että mahdollisimman moni organisaation jäsenistä osallistuisi kehittämiskohtien valintaan sekä näiden kohteiden toteuttamiskelpoisuuden arviointiin. Kaikkiaan case-organisaatioiden osalta jää kuitenkin epäselväksi miten työhyvinvoinnin suunnittelu mielletään. Varsinainen suunnittelu voi tapahtua henkilöstöhallinnon ja esimiesten työskentelyn myötä tai suunnittelu voidaan mieltää myös siten, että varsinaiset kehityskohteet perustuvat henkilöstölle tehdyistä työhyvinvointiin liittyvistä kyselyistä ja niistä saaduista vastauksista. Tällöin henkilöstön voidaan mieltää olevan osa työhyvinvoinnin suunnittelua, koska kyselyn vastaamisen myötä työntekijöille tarjoutuu vaikutusmahdollisuus työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Strategiseen työhyvinvoinnin johtamiseen liittyen case-organisaatioissa suunnittelujen työhyvinvoinnin osa-alueiden toteutumista seurataan niitä kuvastavien mittareiden kautta. Strategisuutta tukee myös se, että mittareiden tuloksiin reagoidaan ja käynnistetään tarvittavat toimenpiteet työhyvinvoinnin tukemiseksi. Kokonaisuudessaan case-

organisaatioissa toteutuva työhyvinvoinnin arviointi tukee Helsilän ja Salojärven (2009, 275) sekä Auran ja Ahosen (2016, 132) painottamaa työhyvinvoinnin jatkuvan seurannan merkityksellisyyttä.

Kolmas osaongelma selvittää millaisia työhyvinvoinnin mittareita case-organisaatioissa käytetään ja miten niitä voitaisiin yhdistellä. Mittareita tarkasteltiin hyödyntäen aineettoman pääoman mallia, joka jakaantuu henkilöpääomaan, suhdepääomaan ja rakennepääomaan. Case-organisaatioissa mitattavia työhyvinvoinnin osa-alueita oli useita ja ne vaihtelivat organisaatioittain. Keskeisimpiä jokaisessa organisaatiossa seurattavia kohteita olivat sairauspoissaolot ja työhyvinvointikysely. Tämä tukee Kestin (2010, 221) mainitsemaa sairauspoissaolojen seurannan tärkeyttä, sillä niiden avulla nähdään työterveyspanostuksen vaikutuksia ja terveystaloustien vaikuttavuutta. Lisäksi sairauspoissaolojen seuranta kaikista yksittäisistä tekijöistä ennustaa parhaiten ennen aikaista eläkkeelle siirtymistä. Vastaavasti Liukkosen (2008, 201) mukaan systemaattinen sairauspoissaolojen seuranta auttaa selvittämään poissaolojen syitä. Case-organisaatioissa työhyvinvointikyselyn käyttäminen puolestaan kuvastaa Kauhasen (2010, 51) esille tuomaa henkilöstötyytyväisyyden mittaamisen yleisyyttä suurissa ja keskisuurissa organisaatioissa. Kauhanen (2010, 51) painotti myös henkilöstötyytyväisyyskyselyn vastausaktiivisuutta, sillä alhainen vastausprosentti ei mahdollista johtopäätösten tekemistä. Tätä ei selvitetty case-organisaatioissa, joten kyselyn hyödyllisyyteen ei voida ottaa kantaa.

Sairauspoissaolojen ja työhyvinvointikyselyiden lisäksi osassa case-organisaatioista mitataan erikseen työtyytyväisyyttä ja työkykyyn liittyviä riskejä. Mittareihin lukeutuvat myös niin sanotut negatiiviset mittarit, jotka kuvastavat työnantajalle kohdistuvia kustannuksia työhyvinvointiin liittyen. Näitä käsiteltiin tässä tutkimuksessa toissijaisina, sillä ne kuvastavat työhyvinvoinnin johtamisen taloudellisia seurauksia. Kyseiset mittarit ovat toki olennaisia, sillä niiden avulla voidaan mitata työhyvinvointiin käytettyjä investointeja, mutta niiden avulla ei voida tutkia konkreettisia työhyvinvointia rakentavia tekijöitä. Tätä tukee myös osittain Kujansuu ym. (2007, 159) jotka mainitsivat teoksessaan, että mittareiden tulee kertoa henkilöstön tuottokyvystä eikä ainoastaan kustannuksia. Kaikkiaan case-organisaatioissa käytettäviä työhyvinvoinnin mittareita peilattiin aineettoman pääoman henkilö-, suhde- ja rakennepääoman osa-alueisiin kuvion 16 mukaisesti.



Kuvio 16 Case-organisaatioissa käytetyt mittarit yhdistettynä aineettoman pääoman malliin

Kuvio 16 havainnollistaa case-organisaatioissa käytetyt mittarit aineettoman pääoman mallin osa-alueisiin. Työhyvinvoinnin mittareista eniten käytössä on poissaoloihin liittyvät mittarit, käsittäen niin sairaus- kuin tapaturmapoissaolot. Lisäksi jokaisessa case-organisaatiossa käytetään työhyvinvointikyselyä. Kyseinen mittari on liitetty kuviossa 16 jokaiseen aineettoman pääoman osa-alueeseen, sillä on oletettavaa, että työhyvinvointikysely käsittää useita eri työhyvinvoinnin osa-alueita. Epäselväksi jäi kuitenkin case-organisaatioissa käytettävän työhyvinvointikyselyn tarkka sisältö, joten niiden kyselyjen keskinäinen sisältöjen vertailu ei ole mahdollista. Toisaalta vertailu ei ehkä ole tarpeellistakaan, sillä kuten Rauramo (2008, 125) sekä Suutarinen ja Vesterinen (2010, 114) mainitsivat, erityisesti työilmapiirikyselyä suunniteltaessa olisi tärkeää keskittyä organisaation kannalta merkittävien asioiden selvittämiseen. Kaikkiaan haastatteluista ilmeni kuitenkin pääpiirteittäin, että työhyvinvointikysely sisältää niin yksilöön, yhteisöön kuin johtamiseen liittyviä osa-alueita. Tämä puoltaa aineettoman pääoman osa-alueiden ilmenemistä kyselyissä ja siten mallia voidaan soveltaa mittareiden tarkasteluun. Lisäksi useiden osa-alueiden sisältämä kysely kuvastaa mittareiden keskinäistä kytkeä kyselyn sisällä.

Arvioitaessa case-organisaatioista haastateltujen henkilöiden kuvauksia mittaamisessa hyödyllisiksi koettujen asioiden yhdistelemistä, voidaan todeta suurimman osan niistä heijastelevan yleisiä työhyvinvoinnin teemoja. Näistä ainoastaan suoranaisesti työtur-

vallisuuteen liittyvien asioiden yhdistely vaikuttaa olevan toimialasidonnaista. Varsinaisten mittareiden yhdistelmät voidaan nähdä kytkeytyvän eri aineettoman pääoman osa-alueisiin. Näitä on kuvattu kuviossa 16 mittaristojen välisillä nuolilla. Esimerkiksi haastateltujen henkilöiden mainitsema korrelaatio sairauspoissaoloista ja johtamisen arvosanoista tai työilmapiiristä yhdistävät sekä henkilöpääoman, suhde- ja rakennepääoman osa-alueita. Näin ollen todennäköisesti kyseisten aiheiden välisistä korrelaatiosta ja sitä kautta saatavasta ennakoivasta tiedosta hyötyisivät muutkin case-organisaatiot, kuin vain kyseisen käsiteparin maininnut case-organisaatio. Kokonaisuudessaan esille nousseet eri asioiden yhdistelyt heijastuvat osittain myös HR-analytiikan tarjoamiin mahdollisuuksiin.

Neljäs osaongelma oli mitä mahdollisuuksia HR-analytiikka tarjoaa case-organisaatioiden työhyvinvoinnin analysoinnissa. Kaikkiaan haastateltavat mielsivät HR-analytiikan tarjoamat mahdollisuudet eri asioiden yhdistelyinä ja niiden tarjoamana informaationa. Käsitykset ovat osittain yhteneviä aiemmin luvussa 3.3. esitettyjen HR-analytiikan mahdollisuuksien kanssa. Mahdollisuuksien osalta Kumar (2005, 12) mainitsi, että HR-analytiikassa toteutuvan tietojen yhdistelyn myötä voidaan tarkastella ajatuksia, käsityksiä ja ratkaista henkilöstöön liittyviä liiketoiminnallisia haasteita. Tästä seurauksena HR-analytiikka helpottaa tekemään parempia ja nopeampia päätöksiä. Huomioitavaa on kuitenkin, että HR-analytiikan tarjoama potentiaali on laajempi, mikäli siihen liitetään enemmän Big dataa. Du Plessis ja De Wet Fourie (2016, 49) toivat esille, että henkilöstöhallinnon tietojärjestelmissä Big data on avaintekijä, sillä järjestelmät keräävät, analysoivat ja viestittävät informaatiota kaikille organisaation osallisille. Toisaalta tämä painottaa myös järjestelmän merkitystä, joka tuli esiin haastatteluisakin. Case-organisaatiossa G mainittiin vanha järjestelmä yhdeksi haasteeksi sujuvan tiedon hyödyntämisessä. Vastaavasti Case-organisaatiossa E tuli esille, että henkilötietojärjestelmästä ei saada sairauspoissaoloprosenttia, joka olisi vertailukelpoinen Suomessa.

Kaikkiaan arvioitaessa HR-analytiikan mahdollisuuksia, tulisi huomioida paremmin ennakoiva analytiikan etuja. Fitz-Enzin (2010, 274–275) mukaan ennakoivan analytiikan etuna on se, että se yhdistää informaatiota menneestä, nykyisestä hetkestä ja tarjoaa tietoa siitä mitä todennäköisesti tapahtuu tulevaisuudessa. Ennakoivan analytiikan avulla voidaan myös löytää piilossa olevia malleja, trendejä ja keskinäisiä suhteita, joita voidaan ottaa käyttöön toiminnan tasolla. Tällöin analyttisiä tuloksia voidaan hyödyntää automaattisesti ja toimia muutosten tapahtuessa. Sovellettaessa erityisesti ennakoivan analytiikan mahdollisuuksia case-organisaatioissa tapahtuvan työhyvinvoinnin analysointiin, voidaan todeta HR-analytiikan tarjoavan merkittäviä mahdollisuuksia. Yleisesti työhyvinvoinnin osalta ennakoiva analytiikka mahdollistaisi tunnistamaan tilanteita, jotka saattavat kumuloitua aiheuttaen pidempiä sairauspoissaoloja.

Huomioitavaa on myös, että Fitz-Enzin (2010, 274–275) mukaan kehittyneempi analytiikka mahdollistaa myös hypoteesien rakentamisen, niiden testaamisen ja ideaalisen toimintaan liittyvän skenaarion valitsemisen. Näin ollen ennakoivan analytiikan myötä voidaan myös vähentää riskejä, sillä yhdistämällä yrityksen sääntöjä, ennakoivia malleja ja aiempia henkilöstön toimintoja voidaan paljastaa ennakoimattomia tilanteita. Tästä seurauksena voidaan myös löytää odottamattomia haasteita ja mahdollisuuksia. (Fitz-Enz 2010, 274–275.) Käytännössä hypoteesien testaamista voitaisiin soveltaa niin yksilöiden hyvinvointiin kuin työpaikan olosuhteisiin. Tätä puoltaa myös aiemmin teoriassa esiin tuotu seikka nykyiseen työelämään liittyen. Otalan (2011, 32) mukaan nykyinen työelämä sisältää paljon nopeasti tapahtuvia muutoksia, joka edellyttää työntekijöiltä nopeaa oppimista ja osaamista. Tällöin muodostuu tärkeäksi uusien tilanteiden edellyttämien tietojen ja taitojen oppiminen ja sopeutumiskyky. HR-analytiikan osalta konkreettisia hypoteeseja voitaisiin rakentaa esimerkiksi erilaisia muutostilanteita tai kiireisiä ajanjaksoja ajatellen. Lisäksi ennakoivan analytiikan hyödyntäminen voisi paljastaa ennakoimattomia tilanteita tai henkilöitä, joilla on riski joutua työkyvyttömyyseläkkeelle.

Viides ja tämän tutkimuksen viimeinen osaongelma oli kuvata miten HR-analytiikkaa voitaisiin hyödyntää case-organisaatioissa työhyvinvoinnin johtamisessa. Boudreaun (2014, 4) mukaan HR-analytiikassa olennainen seikka on määritellä mitä tulisi ennakoida verrattuna siihen mitä voitaisiin ennakoida. Case-organisaatioiden osalta keskeisin ennakoitava osa-alue vaikuttaa olevan sairauspoissaolot, niihin vaikuttavat ja niitä selittävät tekijät sekä niiden ennakointi.

Osassa case-organisaatioissa työhyvinvoinnin painopisteet ovat yrityksen strategiasta johdettuja painopistealueita. Tämä saattaa edesauttaa HR-analytiikan monipuolista hyödyntämistä, erityisesti arvioitaessa tätä HR-analytiikan käsitteen näkökulmasta. Kuten Michandani ja Shastrin (2016, 6) mainitsivat, HR-analytiikka sovelluksena yhdistää henkilöstödatan liiketoiminnan dataan. Toisaalta kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin malli tukee jokaisen työhyvinvoinnin osa-alueen huomioimista ja siten työhyvinvointia kuvastava mittaristo saattaa olla helpommin rakennettavissa. Näin ollen kyse ei välttämättä ole siitä, kumpi vaihtoehto soveltuisi paremmin HR-analytiikan taustalle vaan enemmänkin sen vastaamisesta organisaation tarpeisiin. Kuten Kavanagh, Thite ja Johnson (2012, 157) mainitsivat, organisaation tarvitsema analytiikka perustuu esimiesten kohtaamiin ongelmiin ja mahdollisuuksiin. Näin ollen HR-analytiikan taustalle sovellettavan strategisen mallin ei tulisi syrjäyttää organisaation lähtökohtaisia tarpeita HR-analytiikalle.

Arvioitaessa HR-analytiikan hyödyntämistä case-organisaatioissa, voidaan todeta, että tarpeet ja hyödynnettävyys konkretisoituivat haastateltavien henkilöiden mainitsemisessa mittaamiseen liittyvissä haasteissa ja hyödyllisiksi koetuissa asioissa ja niiden yhdistelmissä. Näistä voidaan päätellä, että suurin osa haastateltavien henkilöiden kokemista

mittaamiseen liittyvistä haasteista voitaisiin ratkaista HR-analytiikan myötä. Esimerkiksi Michandani ja Shastrin (2016, 6) mainitsivat, että HR-analytiikan sovellus mahdollistaa henkilöstö ja liiketoimintatietojen yhdistelyn. Tämä puolestaan ratkaisisi case-organisaatioissa koetun haasteen manuaalisen tietojen yhdistelyn useasta eri lähteestä ja tiedon pirstaleisuuden. Vastaavasti analytiikan kautta on ratkaistavissa korrelaatioihin liittyviä haasteita. Tosin tämä painottaa tietynlaisen data infrastruktuuria käyttöä. Shardinin Delenin ja Turbanin (2014, 44) mukaan data infrastruktuurin tulisi mahdollistaa tarkoituksenmukaisten raporttien, hälytysten, tiedustelujen ja trendien rakentamisen.

Haastatteluista esiin tullutta korrelaatioiden liittyvä haastetta voidaan myös tarkastella taustalla hyödynnettävän mallin kautta. Puusan ja Reijosen (2011, 8) mukaan aineetonta pääomaa voidaan luonnehtia tapauskohtaiseksi ja epävakaaksi, sillä se liittyy vahvasti yrityksen strategiaan ja toimintatapaan. Näin ollen jollekin yritykselle elintärkeä aineeton voimavara voi olla jollekin toiselle yritykselle täysin merkityksetön. Tämä puoltaa aineettoman pääoman mallin soveltamista. Kyseisen mallin tapauskohtaisuuden vuoksi sitä voitaisiin soveltaa HR-analytiikkaan, koska se mahdollistaa eri osa-alueiden painottamisen. Esimerkiksi osassa case-organisaatioista painottuivat työtaturmat ja vaaratilanteet. Näin ollen aineettoman pääoman mallissa voidaan korostaa esimerkiksi tietyissä organisaatioissa työtaturmien osa-alueita, kun taas muissa organisaatioissa kyseinen painoalue jää vähemmälle merkitykselle. Tästä näkökulmasta aineettoman pääoman mallia voidaan soveltaa yrityksen toimintatapaan ja strategiaan. Lisäksi huomioitavaa on myös, että aineettoman pääoman malli on myös kokonaisvaltainen kuvaus, joka kertoo yrityksen työhyvinvointipääomasta. Näin ollen se edesauttaa kokonaiskuvan huomioimista ja osa-alueiden yhteyksien hahmottamista.

Tutkimukseen asetettujen osaongelmien tavoitteena oli vastata päätutkimusongelmaan. Päätutkimusongelmana oli miten case-organisaatioissa johdetaan työhyvinvointia analytiikan avulla. Kaikkiaan HR-analytiikan käyttö työhyvinvoinnin johtamisessa on vielä suhteellisen vähäistä case-organisaatioissa. Suurimmassa osassa case-organisaatioita (Case-organisaatio A, B, C, D, F) hyödynnetään analytiikkaa sen kuvailtavalla tasolla. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että sairauspoissaoloihin ja osassa case-organisaatioita työtaturmiin liittyviin poissaoloihin on kytketty liikennevalojärjestelmä. Virolaisen (2012, 157) mukaan BPM Groupin kehittämällä liikennevalojärjestelmällä voidaan kuvata eri tasoja. Tällöin työhyvinvointimittauksen perusteella työntekijät jaetaan kolmeen luokkaan perustuen liikennevaloihin. Väleistä vihreä kuvastaa vähän sairastavia työntekijöitä, keltainen hieman heikentyneen terveydentilan omaavia työntekijöitä ja punainen henkilöitä, joilla sairauspoissaoloja on paljon. Case-organisaatioissa sairauspoissaoloihin on kytketty tarkka tavoiteraja, lukuun ottamatta case-organisaatioita E ja G, joissa tavoiterajat ovat suunnitteilla. Työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta hälytysrajat mahdollistavat sairauspoissaoloihin puuttumisen ja tarvittaessa käynnistämään varhaisen puuttumisen mallin. Tämä puoltaa aiemmin teo-

riaosuudessa kerrottua sairauspoissaolojen seurannan merkityksellisyyttä. Kestin (2010, 173) mukaan sairauspoissaolot kertovat henkilöstön jaksamisesta ja työpaikan työmotivaatiosta. Tyypillisesti poissaolot kasautuvat työntekijöille, joilla on alttius työkyvyn menettämiseen. Case-organisaatioissa sairauspoissaolojen kasvaessa aletaan tarvittaessa etsimään syitä myös muista mittareista, mutta mahdollisten korrelaatioiden etsiminen tapahtuu manuaalisesti. Tarkkoja tavoiterajoja on myös kytketty muihin mittareihin, kuten esimiesindeksiin, ammatilliseen itsetuntoon ja työnantajana suositteluun (Case-organisaatio C). Vastaavasti case-organisaatio A:n hyödyntää liikennevaloseurantaa henkilöstön jaksamisen seurannassa. Case-organisaatio F puolestaan käyttää tarkkaa tavoiterajaa työhyvinvointitutkimuksessa. Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta näiden voidaan katsoa tukevan työhyvinvoinnin johtamista. Tarkkaan asetetut tavoiterajat auttavat tunnistamaan tilanteita, jolloin täytyy käynnistää toimenpiteitä tai ainakin tarkastella kyseistä osa-aluetta syvemmällä tasolla. Kuten Helsilä ja Salojärvi (2009, 271) totesivat, pohjimmiltaan työhyvinvoinnin edistämiseksi on kyse henkilöstön voimavarojen ylläpitämisestä ja lisäämisestä.

Kahdessa case-organisaatiossa (A ja D) analytiikan käyttö on hieman pidemmällä, sillä näissä voidaan katsoa toteutuvan ennakoivan analytiikan piirteitä. Konkreettisesti tätä kuvastaa se, että case-organisaatio A hyödyntää HR-analytiikkaa henkilöstötyytyväisyyden ja lähtövaihtuvuuden tarkastelussa. Sen sijaan case-organisaatio D on rakentanut erilaisia raportointikokonaisuuksia. Näissä tarkastelun kohteiksi on valittu ylityöt, palkitseminen, vaihtuvuus, palkkakustannukset ja henkilöstökulut. Kaikkiaan molemmissa case-organisaatioissa HR-analytiikan hyödyntäminen työhyvinvoinnin johtamisessa on pidemmällä muihin case-organisaatioihin verrattuna. Huomioitavaa on kuitenkin se, kaikkien haastatteluiden myötä on todettavissa selkeitä teemoja ja asiakokonaisuuksia, joissa HR-analytiikkaa voitaisiin hyödyntää case-organisaatioissa. Samalla ne vastaisivat myös case-organisaatioiden tarpeisiin ja ratkaisisivat osan mittaamisissa koetuista haasteista.

## 6.2 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että työhyvinvoinnin johtamisessa toteutuva HR-analytiikan käyttö on vielä suhteellisen vähäistä case-organisaatioissa. Yksi analytiikkaan liittyvä keskeinen asia on se, että siitä saatava hyöty on vahvasti sidonnainen siihen, mitä analytiikalla halutaan saavuttaa. Työhyvinvoinnin johtamisessa tämä korostaa työhyvinvoinnin strategisuutta, jonka myötä voidaan hahmottaa myös analytiikalle asetettavat tarpeet. Suurimmassa osassa case-organisaatioissa työhyvinvoinnin strategisuus ilmeni johtamisen, suunnittelun, käytettävien mallien, seurannan ja tuloksiin reagoimisen kautta. HR-analytiikan näkökulmasta olennaisiksi seikoiksi muodostuivat ca-

se-organisaatioissa ne asiat, jotka viittaavat toimialaan ja henkilöstöön. Vastaavasti olennaisia asioita olivat haastatteluissa esille tulleet mittaamiseen liittyvät haasteet ja HR-analytiikkaan yhdistetyt mahdollisuudet. Kyseiset seikat muodostuivat myös merkityksellisiksi tuloksiksi tämän tutkimuksen kannalta, koska niiden myötä on pääteltävissä miten HR-analytiikkaa voitaisiin hyödyntää työhyvinvoinnin johtamisessa. Samalla kyseiset seikat kuvastavat case-organisaatioiden tarpeita.

Tässä tutkimuksessa analytiikan hyödyntämistä tarkasteltiin analytiikan tasojen mukaisesti. Kokonaisuudessaan analytiikan tasojen soveltaminen case-organisaatioissa hyödynnettävään analytiikkaan oli jossain määrin haasteellista. Tämä johtuen siitä, että teoreettiset määritelmät ovat hieman tulkinnanvaraisia ja analytiikan tasoja kuvastaa niiden limittäisyys. Haastetta lisäsi myös se, että työhyvinvoinnin johtamiseen ja HR-analytiikkaan liittyviä tutkimuksia on hyvin vähän. Kaikkiaan case-organisaatioiden osalta voidaan kuitenkin todeta, että suurimmassa osassa hyödynnetään kuvailevaa analytiikkaa, joka edustaa analytiikan alinta tasoa. Käytännössä tämä ilmenee case-organisaatioissa erityisesti sairauspoissaoloihin ja tapaturmapoissaoloihin rakennetulla liikennevaloseurannalla ja sitä kautta muodostettuina hälytysjärjestelminä. Kuvailevasta analytiikasta seuraavan ennakoivan analytiikan voidaan katsoa toteutuvan jossain määrin kahdessa case-organisaatioissa. Tätä puoltaa case-organisaatioissa hyödynnetyt mittaristojen ristiintaulukointi, jolloin esimerkiksi sairauspoissaoloihin on kytketty muitakin mittareita. Epäselväksi jäi kuitenkin se, missä määrin ennakoiva analytiikka toteutuu. Analytiikan ylintä tasoa kuvastava ohjaavan analytiikan toiminta ei ilmennyt case-organisaatioissa.

Kaikkiaan HR-analytiikan käytön osalta nousi esiin huomioitavia seikkoja. Erityisesti ennakoivan HR-analytiikan käytössä on olennaista ymmärtää, että ennakoivan analytiikan tarkoituksena on ilmaista tulevaa todennäköisyyksien kautta. Näin ollen ennakoivia voidaan tehdä vain jossain määrin. Lisäksi huomioitavaa on, että HR-analytiikka ei ratkaise kaikkea. Hyvinvointia voi olla vaikea mitata, mikäli työntekijä ei halua antaa tietoa. Tällöin keskeiseksi nousevat teoriassakin mainitut eettiset kysymykset liittyen analytiikan käyttöön. Samalla tämän kaltainen haaste painottaa organisaation kulttuurin ja ympäristön merkitystä työhyvinvoinnin johtamisessa. Kulttuurin osalta erityisesti avoimuuden ja luottamuksen voisi nähdä kytkeytyvän henkilöstön innokkuuteen jakaa itseään koskevaa informaatiota. Lisäksi eettisyyteen liittyvä haaste painottaa myös selvittämään tarkemmin mikä on ennustettavuuden toteutettavuuden ja hyväksyttävyyden välinen tasapaino. Vaikka HR-analytiikassa on runsaasti potentiaalia erityisesti ennakoivuuden näkökulmasta, edellyttää se myös runsasta datan keräämistä. Dataa puolestaan kerätään työntekijöistä, josta johtuen heidän tulee kokea se turvalliseksi ja erityisesti heitä itseään hyödyttäväksi. Muuten hyvää tarkoittava järjestelmä saattaa kääntyä itseään vastaan eli aiheuttaakin työntekijöille turvattomuuden tunnetta. Turvattomuuden

tunne saattaa puolestaan johtaa heikentyneeseen työhyvinvointiin, jolloin alkuperäinen tarkoitus työhyvinvoinnin edistämisestä ei enää toteudukaan.

Yleisesti HR-analytiikan mahdollisuudet eivät olleet kaikkien haastateltujen tiedossa. Tämän perusteella voidaan todeta, että ainakin osassa case-organisaatioissa hyödyttäisiin HR-analytiikan tarjoamien mahdollisuuksien syvemmästä ymmärryksestä. Tällöin niitä osattaisiin myös soveltaa syvemmällä tasolla kyseisen organisaation tarpeisiin. Käytännössä HR-analytiikan hyödyntämisessä olisi suositeltavaa käyttää analytiikan maturiteettimallia, sillä se auttaa lisäämään ymmärrystä kyseisen teknologian kyvykkyydestä. Maturiteettimallin käyttäminen voisi olla hyödyllistä erityisesti niissä case-organisaatioissa, joissa HR-analytiikkaa ei vielä sovelleta kuvailevan analytiikan tasoa pidemmälle. Varsinaisen HR-analytiikan taustalla voidaan hyödyntää tässä tutkimuksessa käytettyä aineettoman pääoman mallia. Kyseinen malli auttaa hahmottamaan työhyvinvointia rakentavat osa-alueet ja mallin kautta voidaan yhdistellä mittareita, hahmottaen työhyvinvointipääomaa kokonaisuutena. Aineettoman pääoman mallin etu on myös se, että se kuvastaa yksittäisen organisaation kilpailuetua muodostavia tekijöitä. Näin ollen esimerkiksi asiakastyytyväisyyksien tarkasteluun voidaan hyödyntää jokaista aineettoman pääoman osa-aluetta.

Varsinaisiin HR-analytiikkaan kytkettäviin teemoihin liittyen, yksi mielenkiintoinen osa-alue liittyy itsensä mittaamiseen. Itsensä mittaaminen on globaalisti kasvava trendi ja siitä saatavan datan voidaan katsoa olevan hyödyllistä myös työhyvinvoinnin johtamisessa. Itsensä mittaamisen kautta saatu tieto lisää ainakin aluksi yksilön tavoitteellista motivaatiota ja auttaa elämään terveellisempää elämää. Työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta olisi mielenkiintoista yhdistää kyseisiä tietoja muihin työhyvinvoinnin osa-alueisiin ja tarkastella niiden välisiä yhteyksiä. Toki tämä edellyttää sitä, että yksilö motivoituu itsensä mittaamisesta ja haluaa antaa tietoja työnantajalle työhyvinvointiin hyödynnettäväksi. Huomioitavaa on kuitenkin, että itsensä mittaaminen on apuväline, eikä se poista hyvinvointiin panostavaa organisaatiokulttuuria.

Toinen mielenkiintoinen HR-analytiikkaan ja työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvä teema on palkitseminen. Case-organisaatioiden osalta palkitseminen vaihteli merkittävästi organisaatioiden välillä. Peilattaessa itsensä mittaamisen kautta saatavia hyötyjä HR-analytiikkaan, on mahdollista, että HR-analytiikka voisi edesauttaa samankaltaista tavoitteellista motivaatiota kuin itsensä mittaaminen. Mikäli yksilöt näkisivät itseään koskevaa työhyvinvointiin liittyvää informaatiota, se saattaisi toimia terveyttä edistäväenä tekijänä. Ainakin kyseinen informaatio antaisi yksilöille mahdollisuuden nähdä omaan työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä ja saattaisi siten motivoida saavuttamaan työhyvinvointia edistäviä tavoitteita. Samalla seuranta ja tavoitteissa edistyminen toimisivat yksilöä sisäisesti palkitsevana.

### 6.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Lähtökohtaisesti tutkimuksissa pyritään välttämään virheitä. Tämän vuoksi tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimusmenetelmien luotettavuutta arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimusmenetelmä mittaa sitä, mitä on tarkoitus mitata (Hirsjärvi ym. 2001, 213; Tuomi & Sarajärvi 2004, 131). Tämän tutkimuksen osalta haastatteluilla kartoitettiin työhyvinvoinnin johtamista, mittareita ja hyödynnettävää analytiikkaa, joita käsiteltiin tutkimuksen teoriaosuudessa. Tutkimuksen validiteettia vahvistaa se, että tutkimuskysymykset suunniteltiin teoriassa esitettyjä teemoja vastaaviksi ja niitä selvittäviksi. Vastaavasti haastateltaviksi valittiin organisaatioiden työhyvinvointia johtavat tai sitä edustavat henkilöt, koska heillä katsottiin olevan tutkimuksen kannalta relevanttia tieto. Osa haastateltavista henkilöistä epäili osaamistaan vastata HR-analytiikkaa koskeviin kysymyksiin. Tutkimuksen tavoitteena oli kuitenkin selvittää työhyvinvoinnin johtamisessa hyödynnettävää HR-analytiikkaa ja siten keskittyä aiheeseen kokonaisuutena. Näin ollen syvempi tietous ja ymmärrys HR-analytiikasta eivät olleet edellytys haastatteluun osallistumiselle. Tästä johtuen haastateltavan henkilön ei tarvinnut olla analytiikan asiantuntija vaan olennaisempaa oli haastateltavan laaja tietous työhyvinvoinnin johtamisesta. Kaikkiaan voidaan todeta, että case-organisaatioiden työhyvinvoinnin johtajat tai työhyvinvointia edustavat henkilöt olivat tämän tutkimuksen kannalta oikeat ihmiset vastaamaan kysymyksiin, joihin tässä tutkimuksessa etsittiin vastauksia. Näin ollen tutkimukseen valitun kohderyhmän voidaan katsoa tukevan tutkimuksen validiteettia.

Tutkimuksen validiteettia vahvistaa myös se, että tutkimuksessa kerrottiin yksityiskohtaisesti haastatteluista, käsittäen niiden keston, toteutustavan ja paikan. Lisäksi aineiston analyysi on kuvattu yksityiskohtaisesti sisältäen analyysin eri vaiheet ja analyysissa käytetyt tietokoneohjelmat. Varsinaisessa analyysiosiossa puolestaan käytettiin haastateltavien suoria lainauksia vahvistaen aineistosta ja teoriasta muodostettuja johtopäätöksiä. Tutkimuksen tulokset ja niistä saatu tieto vastaavat olemassa olevaa teoriaa ja antavat lisäksi tutkittavasta aiheesta tarkentavaa tietoa, joka puolestaan tukee tutkimuksen validiteettia.

Tutkimuksen reliabelius viittaa mittaustulosten toistettavuuteen. (Hirsjärvi ym. 2001, 213.) Tämän tutkimuksen osalta, puolistrukturoidut haastattelut ovat toistettavissa, joka tukee tutkimuksen reliabiliteettia. Haastattelukysymykset puolestaan suunniteltiin siten, että samaa asiaa voitiin tarkastella eri kysymysten kautta. Esimerkiksi strategista työhyvinvoinnin johtamista voitiin tarkastella myös muiden kysymysten kautta. Näin ollen esimerkiksi käytössä olevien mallien, työhyvinvoinnin suunnittelun, seurannan, mittaristojen ja mittaristojen tuloksiin reagoinnin selvittäminen mahdollistivat osaltaan työhyvinvoinnin johtamisen strategisen tarkastelun. Vastaavasti HR-analytiikan

käyttöä ja hyödyntämistä kartoitettiin useiden kysymysten kautta. Kaikkiaan samaan teemaan liittyvien asioiden tarkastelu eri kysymysten kautta tukee tulosten yhdenmukaisuutta, joka puolestaan vahvistaa tutkimuksen reliabiliteettia. Lisäksi reliabiliteettia tukee se, että jokainen haastattelu tallennettiin, jonka jälkeen haastattelut litteroitiin. Näin ollen haastateltavien henkilöiden vastaukset ovat uudelleen tulkittavissa tutkijasta riippumatta.

## 6.4 Jatkotutkimusaiheita

Työhyvinvoinnin johtamisessa hyödynnettävää HR-analytiikkaa on vielä toistaiseksi tutkittu hyvin vähän. Erityisesti siitä näkökulmasta, millaista seurantaa ja siitä saatavaa tietoa voitaisiin hyödyntää (Moore & Piwek 2017, 314.) HR-analytiikan on kuitenkin todettu olevan yksi merkittävimmistä trendeistä strategisessa henkilöstöjohtamisessa, johtuen siihen liittyvistä ennakoivista edesauttavista ominaisuuksista. (Falletta 2013, 29.) Yleisesti analytiikan on myös todettu kasvattavan organisaatioiden kilpailuetua, sillä analytiikan kautta voidaan käsitellä valtavaa tietomäärää ja hyödyntää sen avulla saatavaa informaatiota parempien päätösten tekemiseen (Kumar 2016, 12.) Näin ollen työhyvinvoinnin johtamisessa HR-analytiikan hyödyntäminen on erityisen potentiaalinen väline, mutta sitä tulisi kokonaisuudessaan tutkia enemmän. Erityisesti suositeltavaa olisi selvittää, miten hyvinvoinnin alenemiseen liittyviä varhaisia signaaleja voitaisiin havaita ennakoivan HR-analytiikan avulla. Tähän liittyen olisi aiheellista selvittää, millaisten korrelaatioiden tarkastelu on olennaisinta ennakoivassa HR-analytiikassa. Tämä edesauttaisi havaitsemaan henkilöitä, joilla on riski jäädä sairauslomalle tai joutua enenaikaiselle työkyvyttömyyseläkkeelle.

Lisäksi olisi suositeltavaa selvittää Big dataa ajatellen, että mitä kaikkea dataa voitaisiin todellisuudessa hyödyntää. Toisin sanoen, voitaisiinko mittaristojen ohella saada relevanttia dataa muustakin henkilöstön toiminnasta. Toisaalta HR-analytiikan yleistyminen on odotettavissa, mutta se edellyttää työntekijöistä kerättävää tietoa. Tämä saattaa johtaa eettisiin ongelmiin, josta johtuen olisi myös suositeltavaa tutkia ennustettavuuden toteutettavuuden ja hyväksyttävyyden tasapainoa.

## LÄHTEET

- Alimo-Metcalfe, B. – Alban-Metcalfe, J. – Bradley, M. – Mariathasan, J. – Samele, C. (2008) The impact of engaging leadership on performance, attitudes to work and wellbeing at work: A longitudinal study. *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 22 (6), 586–598.
- Allio, M. (2012) Strategic dashboards: designing and deploying them to improve implementation. *Strategy & Leadership*, Vol. 40 (5), 24–31.
- Anttonen, H. – Räsänen, T. (2009) Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Työterveyslaitos. <<http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132079/tyohyvinvointi-uudistuksia-ja-hyvia-kaytantoja.pdf?sequence=1>>, haettu 22.4.2017
- Aura, O. – Ahonen, G. (2016) *Strategisen työhyvinvoinnin johtaminen*. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Avey, J. – Luthans, F. – Smith, R. – Palmer, N. (2010) Impact of positive psychological capital on employee wellbeing over time. *Journal of Occupational Health*, Vol. 15 (1), 17–28.
- Boudreau, J. (2014) Predict what employees will do without freaking them out. *Harvard Business Review*, 5.9.2014, 2–4.
- Brennan, N. – Connel, B. (2000) Intellectual capital: current issues and policy implications. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1 (3), 206–240.
- Cervone, H. (2016) Organizational considerations initiating a big data and analytics implementation. *Digital Library Perspectives*, Vol. 32 (3), 137–141.
- Chiang, A. (2010) Dashboard Platforms. *Business Intelligence Journal*, Vol. 15 (2), 51–55.
- Comuzzi, M. – Patel, A. (2016) How organisations leverage Big Data: a maturity model. *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 116 (8), 1468–1492.
- Davenport, T. – Harris, J. (2007) *Analysoi ja voita*. Talentum Media Oy. Helsinki.

- Davenport, T. (2013) How strategists use Big data to support internal business decisions, discovery and production. *Strategy and Leadership*, Vol. 42 (4), 45–50.
- Dickson-Swift, V. – Fox, C. – Marshall, K. – Welch, N. – Willis, J. (2014). What really improves employee health and wellbeing: Findings from regional Australian workplaces. *International Journal of Workplace Health Management*, Vol. 7 (3), 138–155.
- Du Plessis, A. – De Wet Fourie, L. (2016) Big data and HRIS used by HR practitioners: Empirical Evidence from a longitudinal study. *Journal of Global Business & Technology*, Vol. 12 (2), 44–55.
- Etkin, J. (2016) The hidden cost of personal quantification. *Journal of consumer research*, Vol. 42 (6), 967–984.
- Feinzig, S. (2015) Workforce Analytics: Practical Guidance for Initiating a Successful Journey. *Workforce Solutions Review*, Vol. 6 (6), 14–17.
- Fitz-enz, J. (2009) Predicting people: from metrics to analytics. *Employment Relations Today*, Vol. 36 (3), 1–1.
- Fitz-Enz, J. (2010) *The new HR analytics: predicting the economic value of your company's human capital investments*. AMACOM. New York, USA.
- Galloway, D. (2010) Achieving accurate metrics using balanced scorecards and dashboards. *Performance Improvement*, Vol. 49 (7), 38–45.
- Goleman, D. (2015) What People Analytics Can't Capture. *Harvard Business Review Digital Articles 7/7/2015*, 2–3.
- Göransson, S. – Näswall, K. – Sverke, M. (2009) Work-related health attributions: their impact on work attitudes. *International Journal of Workplace Health*, Vol. 2. (1), 6–21.
- Hakanen, J. (2005) *Työn uupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Työterveyslaitos. Helsinki.

- Hakanen, J. (2009) Työn imun arviointimenetelmä (Utrecht Work Engagement Scale). Työterveyslaitos. Helsinki. <[http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_Finnish.pdf](http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Finnish.pdf)>, haettu 18.4.2017
- Helsilä, M. – Salojärvi, S. (2009) *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2001) *Tutki ja Kirjoita*. Tummavuoren kirjapaino Oy. Vantaa
- Hoch, J. (2014) Shared leadership, diversity and information sharing in teams. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 29 (5), 541–564.
- Holmgren Caicedo, M. – Mårtensson, M. – Roslender, R. (2010) Managing and measuring employee health and wellbeing: a review and critique. *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 6 (4), 436–459.
- Juuti, P. – Vuorela, A. (2006) *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. PS-Kustannus. Juva.
- Juuti, P. (2015) *Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen*. PS-Kustannus. Jyväskylä.
- Kauhanen, J. (2006) *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki.
- Kauhanen, J. (2010) *Suorituksen johtaminen ja palkitseminen*. Infor Oy. Vantaa.
- Kavanagh, M. – Thite, M. – Johnson, R. (2012) *Human Resource Information Systems: Basics, Applications and Future Directions*. SAGE Publications. USA.
- Kesti, M. (2010) *Strateginen henkilöstötuotavuuden johtaminen*. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.
- Kinnunen, U. – Feldt, T. – Mauno, S. (2005) *Työ leipälajina*. PS-kustannus. Keuruu.
- Kuiler, E. (2014) From Big data to knowledge: an ontological approach to Big Data analytics. *Review of Policy Research*, Vol. 31 (4), 311–318.

- Kujansuu, P. – Lönnqvist, A. – Jääskeläinen, A. – Sillanpää, V. (2007) *Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät*. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Kullgren, J. – Williams, G. – Resnicow, K. – An, L. – Rothberg, A. – Volpp, K. – Heisler, M. (2016) The promise of tailoring incentives for healthy behaviors. *International Journal of Workplace Health Management*, Vol. 9 (1), 2–16
- Kumar, R. (2016) HR Analytics: Where do we stand? *Human Capital*, Vol. 20 (5), 12–15.
- Lal, P. (2015) Transforming HR in the digital era. *Human Resource Management International Digest*, Vol. 23 (3), 1–4.
- Lanzo, L. – Aziz, S. – Wuensch, K. (2016) Workaholism and incivility: stress and psychological's role. *International Journal of Workplace Health Management*, Vol. 9 (2), 165–183.
- Lee, S. – Siau, K. (2001) A review of data mining techniques. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 101 (1), 41–46.
- Lemieux, V. – Gormly, B. – Rowledge, L. (2014) Meeting Big Data challenges with visual analytics: The role of records management. *Records Management Journal*, Vol. 24 (2), 122–141.
- Leppänen, M. – Rauhala, I. (2012) *Johda ihmistä – psykologiaa johtajille*. Talentum Media Oy, Helsinki.
- Liebowitz, J. (2013) *Big data and business analytics*. CRC Press. USA.
- Linde-Leimer, K. – Wenzel, T. (2014) Resilienssi – käyttäjän opas. Resilience project-Eu. <[http://www.resilience-project.eu/fileadmin/documents/Guidelines\\_fi\\_2014.pdf](http://www.resilience-project.eu/fileadmin/documents/Guidelines_fi_2014.pdf)>, haettu 25.4.2017
- Liukkonen, P. (2006) *Työhyvinvoinnin mittarit*. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Liukkonen, P. (2008) *Henkilöstön arvon mittaaminen*. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä

- Luthans, F. – Avolio, B. – Avey, J. – Norman, S. (2007) Positive psychological capital: measurement and relationships with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, Vol. 60, 541–572.
- Lönnqvist, A. & Mettänen, P. (2003) *Suorituskyvyn mittaaminen – tunnusluvut asian-tuntijaorganisaation johtamisvälineenä*. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Manka, M-L. – Heikkilä-Tammi, K. – Vauhkonen, A. (2012) *Työhyvinvointi ja tuloksellisuus: Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa*. Tammerprint Oy. Tampere.
- Manka, M-L. (2012) *Työn ilo*. Sanoma Pro Oy, Helsinki.
- Manka, M-L. – Manka, M. (2016) *Työhyvinvointi*. BALTO print. Liettua.
- Markkula, T. – Syväniemi, A. (2015) *Analytiikkamatka datasta tietoon ja tiedolla johtamiseen*. Suomen liikekirjat.
- Martini, S. – Corvino, A. – Doni, F. – Rigolino, A. (2016) Relational capital disclosure, corporate reporting and company performance: Evidence from Europe. *Journal of Intellectual capital*, Vol. 17 (2), 186–217.
- Massingham, P. (2015) The relationship between human capital, value creation and employee reward. *Journal of intellectual capital*, Vol. 16 (2), 390–418.
- Mauro, A. – Greco, M. – Grimaldi, M. (2016) A formal definition of Big Data based on its essential features. *Library Review*, Vol. 65 (3), 122–125.
- Mirchandani, U. – Shastri, N. (2016) Reimagining HR for 2025. *Workforce Solutions Review*, Vol. 7 (3), 4–7.
- Moisalo, V-P. (2012) *Uusi HR arjen henkilöstöjohtamista*. Infor Oy. Kuopio.
- Moore, P. – Piwek, L. (2017) Regulating wellbeing in the brave new quantified workplace. *Employee Relations*, Vol. 39 (3), 308–316.
- Moyer, F. – Aziz, S. – Wuensch, K. (2017) From workaholism to burnout: psychological capital as a mediator. *International Journal of Workplace Health Management*, Vol. 10 (3), 213–227.

- Oksanen, T. (2009) Workplace social capital and employee health. Turun yliopiston julkaisu. sarja D 876. Medica Ontologica.
- Otala, L. (2008) Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WS Bookwell Oy. Helsinki
- Otala, L. (2011) *Älyllinen kunto -tuottavuutta työhön*. WSOYpro Oy, Helsinki.
- Parvinen, L. (2015) Dialogi terveydestä: tekemättömän työn kustannukset 2015. Terveystalo. Helsinki. <<https://www.terveystalo.com/Global/tth/Tekem%C3%A4tt%C3%B6m%C3%A4n%20ty%C3%B6n%20kustannukset%202015%20White%20Paper.pdf>>, haettu 10.2.2017
- Pettinico, G. – Milne, G. (2017) ”Living by the numbers: understanding the quantification effect”. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 34 (4), 1–33.
- Puusa, A. – Reijonen, H. (2011) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. UNIpress. EU.
- Rauramo, P. (2008) *Työhyvinvoinnin portaat*. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Robertson, I. – Cooper, C. – Sarkar, M. – Curran, T. (2015) Resilience training in the workplace from 2003 to 2014: A systematic review. *Journal of occupational and organizational psychology*, Vol. 88 (3), 533–562.
- Saarela-Kinnunen, M. – Eskola, J. (2007) *Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus?* Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin I, toim. J. Aaltola ja R. Valli. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Salo, I. (2013) *Big Data tiedon vallankumous*. Docendo Oy. Jyväskylä.
- Schaufeli, W. (2015) Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Developmental International*, Vol. 20 (5), 446–463.
- Skorka, A. (2017) Successful dashboard implementation in practice. *International Journal of Market Research*, Vol. 59 (2), 239–262.

- Sharda, R., Delen, D & Turban, E. (2014) *Business Intelligence a Managerial Perspective on Analytics 3<sup>rd</sup> edition*. Pearson Education Limited. London, United Kingdom.
- Suutarinen, M. – Vesterinen, P-L. (2010) *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- Sydänmaanlakka, P (2000) *Älykäs organisaatio*. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Tarkkonen, J. (2013) *Toimielin ja henkilöstön työhyvinvointi*. UNIPress. EU.
- Tarkkonen, J. (2014) Työhyvinvointia yhteistoiminnalla. Työsuojelun yhteistoimielin ja työorganisaation kehittäminen. UNIPress. EU.
- Tiirikainen, V. (2010) *IT ja parempi bisnes*. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Työhyvinvointilaitos (2011) Työkykyindeksi. Työhyvinvointilaitos. <<http://www.thl.fi/toimia/tietokanta/mittariversio/99/>>, haettu 20.4.2017.
- Työterveyslaitos (2007). Parempi työyhteisö –ilmapiirikysely. <<http://www.mental-healthpromotion.net/resources/parempityoyhteiso.pdf>>, haettu 25.4.2017
- Vesterinen, P. (2006) *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. WS Bookwell oy. Juva.
- Vanhove, A. – Herian, M. – Alycia, L. – Perez, P. – Harm-Lester, P. (2015) Can resilience be developed at work? A meta-analytic review of resilience-building programme effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. The British Psychological Society.
- Vassilis, C. (2016) Prosuming (the) self. *Ephemera theory & politics in organization*, Vol. 16 (3), 37–59.
- Viitala, R. (2007) *Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä*. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Viitala, R. (2008) *Johda osaamista*. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

- Viitala, R. – Tanskanen, J. – Säntti, R. (2015) The connection between organizational climate and wellbeing at work. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 23 (4), 606–620.
- Virolainen, H. (2012) *Kokonaisvaltainen työhyvinvointi*. Books On Demand. Helsinki.
- Virolainen, I. – Virolainen, H. (2016) *Mielen voima työssä*. Viisas Elämä Oy. Helsinki.
- Williams, S. (2014) Big Data Strategy Approaches: Business-Driven or Discovery-Based? *Business Intelligence Journal*, Vol. 19 (4), 9–16.
- Zheng, C. – Molineux, J. – Mirshekary, S. – Scarparo, S. (2015) Developing individual and organizational work-life balance strategies to improve employee health and wellbeing. *Employee Relations*, Vol. 37 (3), 354–379.

## LIITE

### Haastattelu

#### Strategisen työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvät kysymykset:

1. Mitä työhyvinvointi tarkoittaa teidän yrityksessä?
2. Onko teillä käytössä jonkinlainen malli tai suunnitelma työhyvinvoinnin edistämiseksi? Jos kyllä, millainen malli?
3. Keitä yrityksessänne osallistuu työhyvinvoinnin suunnitteluun ja johtamiseen?
4. Mitä työhyvinvoinnin osa-alueita seuraatte tällä hetkellä?
5. Miten seuraamiinne työhyvinvoinnin osa-alueisiin on päädytty?
6. Muuttuvatko valitsemanne työhyvinvoinnin painopistealueet jollain ajanjaksolla?
7. Millaisella aikajaksolla seuraatte edellä mainittuja osa-alueita?
8. Miten valitsemianne työhyvinvoinnin osa-alueita on huomioitu johtamisessa?

#### Työhyvinvoinnin mittareihin liittyvät kysymykset:

9. Mitä työhyvinvoinnin mittareita teillä on käytössä yrityksessänne?
10. Miten kyseisiin mittareihin on päädytty?
11. Millaisia tavoitetoimia mittareille on asetettu?
12. Millaisella aikavälillä mittaaminen tapahtuu?
13. Onko valitsemianne mittareita yhdistelty keskenään? Jos kyllä, mitä mittareita on yhdistelty?
14. Kuka mittaamista suorittaa?
15. Miten työhyvinvoinnin mittareiden tuloksia analysoidaan?
16. Missä foorumeissa tuloksia käsitellään?
17. Mitataanko työhyvinvoinnin osa-alueita myös euroissa? Jos kyllä, mitä osa-alueita?
18. Miten mittareiden tuloksiin reagoidaan? Hyödynnättekö siinä jonkinlaista prosessia?
19. Onko työhyvinvoinnin mittareita kytketty palkitsemiseen? Jos kyllä, miten?
20. Millaisia haasteita koette työhyvinvoinnin mittaamisessa?

#### HR-Analytiikkaan liittyvät kysymykset:

21. Mitä teille tarkoittaa käsitteenä HR-analytiikka?
22. Onko yrityksessänne käytössä HR-analytiikkaa? Jos kyllä, millaista analytiikkaa?
23. Millaisia mahdollisuuksia tiedätte HR-analytiikan tarjoavan?

#### Työhyvinvoinnin johtaminen ja HR-analytiikka:

24. Hyödynnetäänkö yrityksessänne HR-analytiikkaa työhyvinvoinnin johtamisessa? Jos kyllä, miten? Jos ei, miksi ei?
25. Millaisten asioiden yhdistelystä olisi teille hyötyä työhyvinvoinnin seuraamisessa?
26. Millaisia mahdollisuuksia näette, että HR-analytiikka voisi tarjota työhyvinvoinnin johtamisessa?