

Nelli-Noora Rannila

# HR-ANALYTIIKAN HYÖDYNTÄMINEN TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISEN KEHITTÄMISESSÄ

Tekniikan ja luonnontieteiden tiedekunta  
Kandidaatintyö  
05/2021

# TIIVISTELMÄ

Nelli-Noora Rannila: HR-analytiikan hyödyntäminen työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisessä  
Utilization of HR analytics in the development of well-being at work leadership  
Kandidaatintyö  
Tampereen yliopisto  
Tietojohdaminen  
Toukokuu 2021

---

Työhyvinvointi on merkittävä tekijä organisaatioiden toiminnan jatkuvuuden ja menestyksen kannalta. Covid-19 -pandemia on haastanut työhyvinvointia ja sen johtamista muuttuneiden toimintatapojen ja etenkin etätyöskentelyn takia. Työhyvinvoinnin puutteesta syntyvät kustannukset ovat niin organisaatioille kuin yhteiskunnallekin erittäin suuria. Työhyvinvoinnin ja työntekijöiden jaksamisen parantamisessa tärkeänä tekijänä on organisaatiossa oleva työhyvinvoinnin johtaminen, jossa onnistuminen vaatii tutkimista, arviointia ja tiedon hyödyntämistä. Työhyvinvoinnin johtamiselle tärkeää tietoa voidaan saada analysoimalla dataa HR-analytiikan keinoin. Kandidaatintyön tavoitteena ja päätutkimuskysymyksenä onkin selvittää, miten HR-analytiikkaa hyödyntämällä voitaisiin tukea työhyvinvoinnin johtamisen kehittämistä.

Tutkimus toteutettiin kirjallisuuskatsauksena ja siinä sovellettiin Finkin (2019, s. 5) systemaattisen kirjallisuuskatsauksen prosessimallia. Tutkimusaineistoa etsittiin tietokantahauilla ja helmenkalastusmetodin avulla. Helmenkalastusmenetelmässä luotettavien ja työlle merkittävien aineistojen käyttämiä lähteitä hyödynnettiin myös tässä tutkimuksessa. Aineistona hyödynnettiin sekä kirjoja että tieteellisiä ja vertaisarvioituja artikkeleita.

Tutkimustuloksina tunnistettiin neljä työhyvinvoinnin johtamisessa ja sen kehittämisessä esiin tullutta haastetta, joita ovat aineettoman pääoman johtaminen, muutokseen varautuminen ja sen johtaminen, palaute sekä tulevaisuuden johtaminen. Näihin taas löydettiin HR-analytiikan osa-alueista, mittareista sekä toimintatavoista ratkaisut. Ratkaisuja ovat inhimillisen pääoman mittarit, ennakoiva analytiikka sekä kyselyiden analysointi ja vertailu. Lisäksi tutkimuksessa havaittiin HR-analytiikan olevan yllätyksellisesti edelleen epäselvä konsepti organisaatioissa, mikä saattaa hidastaa sen omaksumista ja hyödyntämistä täydessä potentiaalissaan. HR-analytiikasta löydettiin kuitenkin useita hyödyllisiä tekijöitä, jotka mahdollistavat kattavampaan ja luotettavampaan tietoon tehtävän päätöksenteon tukien näin ollen työhyvinvoinnin johtamisen kehittämistä. Onnistunut työhyvinvoinnin johtaminen voi nostaa koko organisaatiossa olevan työhyvinvoinnin tasoa. Organisaation työhyvinvoinnilla on taas suora yhteys sen liiketoimintaan ja tuloksellisuuteen, joten siihen panostaminen ja sen jatkuva kehittäminen ovat tärkeitä tekijöitä toiminnan jatkuvuudenkin näkökulmasta.

Avainsanat: työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen, HR-analytiikka, mittari

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

# ALKUSANAT

Tämä tutkimus on tehty Tampereen yliopiston tietojohdamisen koulutusohjelman kandidaatintyönä keväällä 2021. Tämän kirjallisuuskatsauksena suoritettun tutkimuksen aiheen valintaan vaikuttivat kirjoittajan mielenkiinto aihetta kohtaan ja sen ajankohtaisuus. Etenkin Covid-19 -pandemian ja siitä seuranneen äkillisen sekä laajan etätyöskentelyn takia työhyvinvointi ja sen johtaminen ovat kohdanneet uusia haasteita. Lisäksi nykyään datan suuri määrä ja sen analysoiminen mahdollistavat monia toimintoja sekä kehityskohtien löytämistä. Näin ollen HR-analytiikka nousikin esiin mielenkiintoisena tekijänä työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisen tukemisessa.

Haluan kiittää etenkin ohjaajaani Emma Partasta tuesta ja laadukkaasta palautteesta. Lisäksi haluan kiittää opiskeluystäviäni vertaistuesta, ja etenkin Maria Mäkelää sekä Nea Virtaa tehokkaasta työskentelystä Teamsin välityksellä. Lopuksi haluan kiittää vielä Daniel Luomaa ja koiraani Albertia jatkuvasta, välillä tarpeellisestakin, kirjoittamisprosessin häiritsemisestä.

Tampereella, 2.5.2021

Nelli-Noora Rannila

# SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO .....	1
1.1 Tutkimuksen tausta ja merkitys .....	1
1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite .....	2
1.3 Tutkimuksen rakenne .....	3
2. TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO .....	4
3. TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN .....	7
3.1 Työhyvinvointi .....	7
3.2 Työhyvinvoinnin mittaaminen .....	9
3.3 Henkilöstöjohtaminen .....	12
3.4 Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen .....	14
4. HR-ANALYTIikka .....	16
4.1 Analytiikka .....	16
4.2 Mitä HR-analytiikka on? .....	16
4.3 HR-analytiikan haasteet ja mahdollisuudet .....	20
5. HR-ANALYTIIKAN TULOSTEN HYÖDYNTÄMINEN TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISEN KEHITTÄMISESSÄ .....	22
5.1 HR-analytiikka työhyvinvoinnin johtamisen tukena .....	22
5.2 Työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen HR-analytiikan tuloksia hyödyntäen .....	25
6. YHTEENVETO .....	28
6.1 Havainnot ja päätelmät .....	28
6.2 Tulosten arviointi .....	30
6.3 Jatkotutkimuksen tarve .....	31
LÄHTEET .....	33
LIITE A: TUTKIMUKSEN KESKEISIN AINEISTO .....	37

# KESKEISET KÄSITTEET

**Aineeton pääoma** kuvaa sellaisia organisaation aineettomia resursseja tai voimavaroja, joiden voidaan odottaa tuottavan organisaatiolle tuottoja tulevaisuudessa. Se koostuu kolmesta osa-alueesta, joita ovat inhimillinen pääoma, suhdepääoma ja rakennepääoma. (Kujansivu et al. 2007, s. 28–29)

**Big Data** on strukturoimattomia, valtavia ja jatkuvasti kasvavia tietomassoja, joita kerätään, säilytetään, jaetaan ja analysoidaan sen kapasiteetille soveltuvilla järjestelmillä (Manyikan et al. 2011, s. 1).

**Data** on jostakin lähteestä kerättyä tietoa, joka ei ole informaatiota eikä sillä ole välttämättä itsessään merkitystä ilman sen jalostamista (Schildkamp & Kuiper 2010).

**HR-analytiikka** on organisaation henkilön tuntemista sekä toiminnan ennakoimista dataa ja liiketoimintalähtöistä näkökulmaa hyödyntäen. HR-analytiikassa hyödynnetään erilaisia työkaluja ja teknologiaa, jotta organisaation henkilöstöresursseihin liittyvää päätöksentekoprosessia saadaan tuettua luotettavalla tiedolla. (Bassi 2011, s. 16)

**Mittarit** mahdollistavat kohteen numeerista mittaamista yhdestä tai useammasta näkökulmasta. Mittareiden hyödyntämisen tavoitteena on organisaation toiminnan kehittäminen ja suorituskyvyn parantaminen. (Fitz-enz et al. 2012, s. 48)

**Strateginen työhyvinvointi** on se osa henkilöstön hyvinvoinnista, jolla on vaikutusta organisaation tuloksellisuuteen (Aura & Ahonen 2016, s. 18).

**Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen** tarkoittaa niiden työhyvinvoinnin osa-alueiden johtamista, joilla on merkitystä organisaation tulokseen (Aura & Ahonen 2016, s. 47–48).

**Työhyvinvointi** on kokonaisuus, joka muodostuu työstä, työntekijän terveydestä, turvallisuudesta sekä yleisestä hyvinvoinnista. Työhyvinvointiin vaikuttavat myös työyhteisö sekä muiden työntekijöiden ammattitaito. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020)

# 1. JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja merkitys

Suomessa työhyvinvoinnin käsite on vakiintunut 1990-luvulla erityisesti työuran pidentämiseen ja kustannusten vähentämiseen liittyvissä keskusteluissa (Suutarinen & Vesterinen 2010, s. 46–47). Työtapojen erilaisuus, kuten etä- tai projektityöskentelytavat, ja näissä esiintyneet haasteet ovat tuoneet esiin työhyvinvoinnin huomioimisen tärkeyttä organisaatioiden toiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi (Suutarinen & Vesterinen 2010, s. 9–10). Laajaan etätyöskentelyyn siirtyminen vallitsevan Covid-19 -pandemian takia onkin korostanut työhyvinvointiin panostamisen tärkeyttä. Työterveyslaitos (2021a) painottaa työhyvinvoinnin tasolla olevan lisäksi merkittävä vaikutus henkilöstön vaihtuvuuteen sekä työntekijöiden jaksamiseen.

Laajemmin yhteiskunnallisella tasolla työhyvinvoinnin puutteista aiheutuvia kustannuksia kuvastaa Terveystalon (2019) tekemättömän työn vuosikatsaus. Tutkimukseen osallistui 45 yritystä, jotka työllistivät vuonna 2018 noin 41 800 henkilötyövuotta yhteensä. Henkilötyövuodella tarkoitetaan kokoaikaiseksi muutettua henkilön työpanosta eli kaikki organisaation palkatut tunnit jaetaan kokoajien palkansaajien keskimääräisillä tunneilla vuodessa. Tutkimuksessa tarkasteltiin sairauspoissaoloja, työkyvyttömyyseläkejä, työtapaturmista aiheutuneita kustannuksia ja työterveyshuollon palveluihin tehtyjä investointeja. Tutkimuksen tuloksena tekemättömän työn aiheuttamat vuosittaiset kustannukset koko Suomen yksityissektorilla olivat noin 3,6 miljardia euroa. (Terveystalo 2019) Tämä kuvastaakin työhyvinvoinnin tärkeyttä niin organisaation kuin yhteiskunnan tasolla.

Työhyvinvoinnin johtamisesta on tehty tutkimuksia, ja useissa näistä johtajuus sekä vuorovaikutus ovat olleet merkittäviä työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi johtajuudessa on kiinnitetty entistä enemmän huomiota sekä ulkoisiin että sisäisiin tuloksiin, joita voidaan saavuttaa toimivan henkilöstöjohtajuuden avulla. (Hoch 2014, s. 541–542; Manka & Manka 2016, s. 140) Jotta näitä tuloksia voidaan saavuttaa, on oleellista suorittaa mittauksia ja arvioida tavoitteisiin pääsemiseen vaadittavia tekijöitä ja organisaation yleistä tilannetta työhyvinvoinnin näkökulmasta. Mittaamisen avulla saadaan lisäksi kartoitettua organisaatiossa olevia työoloja ja tehtyä päätöksiä niiden parantamiseksi. (Österberg 2014, s. 25) Esimerkiksi henkilöstön lyhyet työsuhteet kertovat jo itsessään työhyvinvoinnissa olevan puutteita (Pyöriä 2012, s. 21).

Nykyään mittaamiseen ja analysointiin on saatavilla olevaa suuri määrä dataa ja sen määrä kasvaa jatkuvasti. HR-analytiikan, eli henkilöstöstä kerätyn datan analysoimisen, avulla on mahdollista luoda datasta liiketoiminnan strategisen päätöksenteon tueksi tärkeää tietoa (Fitz-enz et al. 2012, s. 48). Työhyvinvoinnin ja sen johtamisen arvioinnin, mittaamisen sekä analysoinnin kannalta henkilöstödata on oleellinen tekijä. Henkilöstöstä saatava data kuvaa organisaation tilannetta melko hyvin ja sen avulla voidaan keskittyä niihin olennaisiin asioihin, jotka tarvitsevat tukea ja kehittämistä (Wingrove 2012). Muutoksessa toimiminen ja menestyminen vaativat organisaatiolta jatkuvaa toiminnan seuraamista sekä kehittämistä, jolloin mittareiden tärkeys korostuu entisestään (Fitz-enz et al. 2012, s. 48).

## 1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite

Kandidaatintyössä tavoitteena on tutkia, miten HR-analytiikkaa saataisiin hyödynnettyä työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisessä. Lisäksi työssä käsitellään yleisesti työhyvinvointia johtamisessa sekä HR-analytiikassa esiintyviä haasteita ja hyötyjä. Tutkimusongelmaa käsitellään päätutkimuskysymyksen ja sitä tukevien sekä tarkentavien alatutkimuskysymysten avulla.

Päätutkimuskysymyksenä on seuraava:

- Miten HR-analytiikkaa hyödyntämällä voidaan tukea työhyvinvoinnin johtamista?

Alatutkimuskysymyksiä ovat seuraavat:

- Mistä työhyvinvointi koostuu?
- Miten työhyvinvointia mitataan?
- Mitä on työhyvinvoinnin johtaminen?
- Mitä on HR-analytiikka?
- Mitä on henkilöstödata ja mistä se koostuu?

Päätutkimuskysymyksen avulla tutkitaan organisaatiossa olevan työhyvinvoinnin johtamisen tasoa ja sen kehittämistä HR-analytiikan avulla. Tutkimus suoritetaan kirjallisuuskatsauksena. Kirjallisuuskatsauksessa selvitetään tutkimusaineistoa hyödyntäen yleisesti HR-analytiikkaa ja sen merkitystä sekä työhyvinvointia ja sen johtamista organisaatioissa. Näitä aiheita selvitetään päätutkimuskysymystä tukevien ja osiin jakavien alatutkimuskysymysten avulla.

HR-analytiikkaa voidaan hyödyntää useisiin organisaation toimintoihin. Tähän työhön rajauksena on valittu näkökulmaksi organisaation työhyvinvointi ja sen johtaminen. Näin

ollen työssä keskitytään organisaation toimintaan rajaten pois yksilön näkökulma työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta. Rajaukset on valittu aikaisemmin tehtyjen tutkimusten suppeuden perusteella. Tutkimuksia on tehty joko HR-analytiikasta tai työhyvinvoinnin johtamisesta itsessään, mutta näiden yhdistelmästä luotettavien tutkimusten määrä on vielä melko vähäinen. Päätös keskittyä HR-analytiikkaan data-analytiikan sijaan on muodostettu tutkimuksen selkiyttämiseksi. Sen avulla saadaan rajattua data-analytiikan laajaa kokonaisuutta hieman tarkempaan osakokonaisuuteen.

Tutkimuksen rajausten vuoksi odotettuina tuloksina saadaan yksityiskohtaisesti tietoa HR-analytiikan potentiaalista ja hyödyntämismahdollisuuksista johtamisen näkökulmasta. Tämän lisäksi odotetaan löytyvän tietoa työhyvinvoinnin johtamisen haasteista ja niiden vaikutuksista työntekijöiden työhyvinvointiin sekä mahdollisia työhyvinvoinnin johtamisessa esiin nousevia puutteita ja haasteita. Odotuksena on, että HR-analytiikasta löydetään potentiaalia työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseen sekä erilaisia HR-analytiikan ja työhyvinvoinnin mittareita. Lisäksi odotettuina tuloksina saadaan tietoa johtamisen kehittämisestä organisaatiossa, jotta työntekijöiden työhyvinvoinnin tasoa saataisiin nostettua, työuria pidennettyä ja ehkäistystä muun muassa sairaspöissaoloja.

### **1.3 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimuksessa on kuusi lukua. Johdannossa käsitellään tutkimuksen taustaa, tutkimisongelmaa ja rajauksia. Johdannon jälkeen toisessa luvussa esitetään tutkimuksessa hyödynnettyä tutkimusmenetelmää ja sen avulla löydettyä tutkimusaineistoa. Tutkimus toteutetaan kirjallisuuskatsauksena, jossa selvitetään tutkimuksen aihetta luotettavaa tieteellistä aineistoa hyödyntäen. Kolmannessa luvussa tutkitaan pääpiirteittäin työhyvinvointia ja sen tutkimisessa hyödynnettäviä teorioita sekä käsitteitä. Tässä luvussa painotus on erityisesti työhyvinvoinnin johtamisen ja henkilöstöjohtamisen ominaisuuksissa, perustassa sekä haasteissa. Lisäksi tutkitaan, kuinka edellä mainitut tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin.

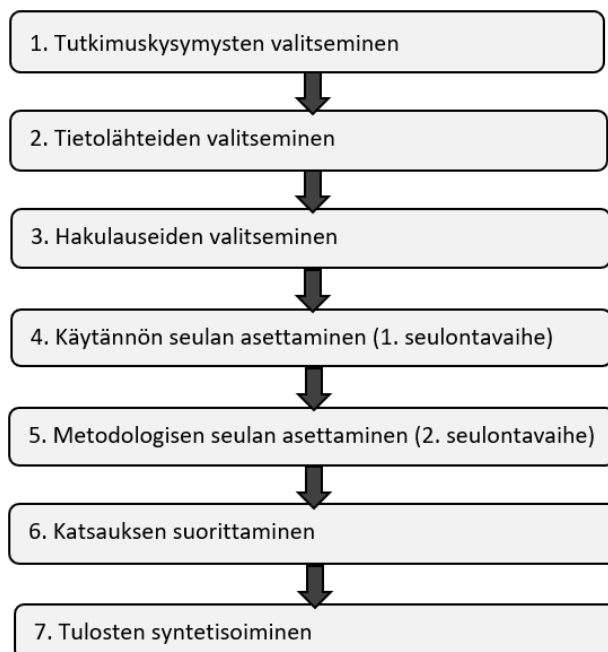
Tutkimuksen neljännessä luvussa tutkitaan yleisesti analytiikkaa ja tarkemmin HR-analytiikkaa, sen ominaisuuksia sekä työkaluja. Lisäksi tutkitaan tieteellisen aineiston perusteella esiin tuotuja HR-analytiikan mahdollisuuksia ja haasteita. Viidennessä luvussa selvitetään HR-analytiikan ja työhyvinvoinnin johtamisen yhdistämistä. Luvussa on painotus löytää etenkin työhyvinvoinnin johtamisen haasteisiin ratkaisuja HR-analytiikasta. Viidennessä luvussa yhdistetään kolmannen ja neljännen luvun teoriaa ja niissä muodostettuja päätelmiä sekä etsitään vastausta päätutkimuskysymykseen. Viimeisessä, kuudennessa luvussa luodaan yhteenveto saaduista tuloksista, arvioidaan tulosten laatua sekä pohditaan tarvetta jatkotutkimukselle.



## 2. TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO

HR-analytiikan hyödyntämistä työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisessä tutkittiin kirjallisuuskatsauksena ja se mukaili Finkin (2019, s. 5) prosessimallin vaiheita. Hänen mukaansa kirjallisuuskatsaus on systemaattinen, toistettava ja eksplisiittinen tutkimusmuoto, jota hyödyntämällä syvennyttään tehtyjen tieteellisten tutkimusten sisältöön ja niiden arviointiin (Fink 2019, s.6). Tavoitteena oli löytää kirjallisuutta, joka käsittelee ajankohtaisesti HR-analytiikan piirteitä ja hyödyntämistapoja sekä työhyvinvoinnin näkökulmia ja sen johtamista. Kirjallisuuden avulla selvitettiin myös mahdollisia puutteita ja hyötyjä, joita HR-analytiikassa ja työhyvinvoinnin johtamisessa saattaa esiintyä tehtyjen tutkimusten perusteella.

Finkin (2019, s. 5) systemaattisen kirjallisuuskatsauksen prosessimalli sisältää seitsemän työvaihetta, joita hyödynnettiin kandidaatintyössä soveltuvin osin. Malli on havainnollistettu kuvassa 1. Ensimmäinen vaihe eli tutkimuskysymysten valinta käsiteltiin luvussa 1.2 päätutkimuskysymyksen ja alatutkimuskysymysten asettelussa.



**Kuva 1.** Finkin (2019, s. 5) systemaattisen kirjallisuuskatsauksen vaiheet.

Finkin prosessimallin toisessa vaiheessa valittiin käytettävät tietolähteet eli tutkimuksessa hyödynnettävät tietokannat. Tutkimuksessa hyödynnettiin mahdollisimman kattavasti monipuolista ja vertaisarvioitua tutkimusaineistoa Tampereen yliopiston kirjaston Andor-, ProQuest- ja ScienceDirect -tietokannoista. Kyseiset tietokannat valittiin kirjalli-

suuskatsaukseen, koska niistä löytyi aiheen käsittelyyn liittyvää relevanttia aineistoa. Mikäli jotain aineistosta ei ollut maksuttomana saatavilla edellä mainituissa tietokannoissa, etsittiin kyseistä teosta Google Scholar -tietokannasta. Tutkimusaineisto on pääasiassa verkossa saatavilla olevaa aineistoa, mutta muutama teos on Tampereen yliopiston kirjastosta lainattuja kirjoja.

Tietokantojen valinnan jälkeen laadittiin hakusanat ja -lausekkeet Finkin prosessimallin kolmannen vaiheen mukaisesti. Muodostetut hakulausekkeet ovat nähtävissä taulukossa 1. Hakulausekkeiden muodostamiseen hyödynnettiin aiemmin määritettyjä tutkimuskysymyksiä. Hakulausekkeiden hakusanoja muodostettiin synonyymien avulla, jotta löydettäisiin tutkimukseen parhaiten soveltuvaa aineistoa. Termejä "leadership" ja "management" kuvaavat johtamista, mutta ensin mainittu keskittyy lähinnä ihmisten johtamiseen henkilötasolla ja jälkimmäinen käsittää asioiden sekä tavoitteiden johtamisen organisaatiotasolla (Allan 2019, s. 4–7). "Leadership" -termin todettiin tuottavan enemmän oleellisia tuloksia, mutta tutkimuksen kannalta etsittiin "management" -termillä myös aineistoa, jotta voitiin olla varmistaa termien oikea käyttö. Samoin termien "well-being" ja "welfare" avulla etsittiin molempien termien roolia tietokannoissa. "Welfare" kattaa kuitenkin enemmän yksilöiden ja perheiden hyvinvointia kuin organisaatioissa olevaa työhyvinvointia. Näitä termejä voitaisiin kuitenkin käyttää osittain rinnakkain, mutta tieteellisissä tutkimuksissa on suosittu enemmän "well-being" -termiä, joten myös tässä tutkimuksessa painotettiin sen antamia tuloksia.

**Taulukko 1.** Hakulausekkeilla saatujen tulosten lukumäärät tietokannoista.

Hakulause	Andor	ProQuest	ScienceDirect
"HR analytics" OR "people analytics"	10 909	8 642	251
"HR analytics" AND "well-being"	2 133	226	148
"well-being at work" AND leadership	101 331	2 195	2 012
"welfare leadership" AND employee	135	215	6
"HR analytics" AND "well-being management"	19	4	0

Taulukosta 1 huomataan, että muodostettujen hakulauseiden perusteella tehdyillä hauilla tutkimusaineistoa on saatavilla melko paljon. Tutkimusaineistoa rajattiin Finkin mallin neljännen vaiheen, ensimmäisen seulontavaiheen, mukaisesti asetettavien kriteerien avulla. Näitä ovat muun muassa julkaisujen tyyppi, julkaisuaika ja aineiston kieli.

(Fink 2019, s. 7) Tietyillä hauilla saatavien tulosten määrä oli niin suuri, että rajoitukset asetettiin hyvinkin tiukoiksi. Lisäksi tietokannoissa valittiin aineiston esitettävän relevanttiuden mukaan, jolloin hakulausekkeiden ja rajausten perusteella olennaisimmat teokset nousivat ensimmäisille sivuille. Näin saatiin tulokset vastaamaan mahdollisimman hyvin haluttua aineistoa. Kieli on pääsääntöisesti asetettu englanniksi ja saatavuudeksi verkossa olevat julkaisut. Rajoituksia tiukentaessa julkaisuaika asetettiin koskemaan tuoreimpia julkaisuja esimerkiksi vuosilta 2015–2021. Tutkimusaineiston rajaamista jatkettiin mallin viidennen vaiheen mukaisesti metodologisella seulonnalla eli löydetyn aineiston tieteellistä laatua arvioimalla (Fink 2019, s.7). Tärkeänä rajoittavana tekijänä pidettiin sitä, että aineisto on vertaisarvioitua ja tutkimuksen kannalta oleellista, tieteellistä aineistoa.

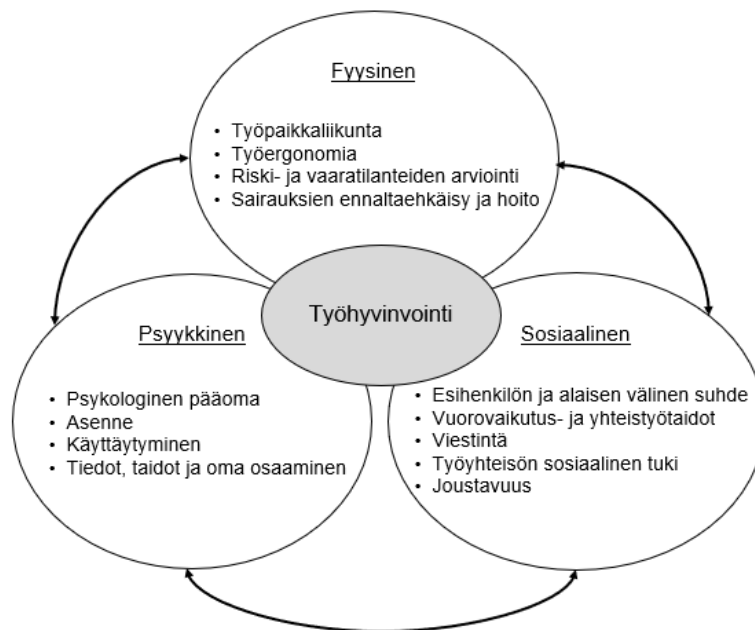
Liitteessä A on esitetty tutkimuksen kannalta löydetty keskeisin aineisto. Tästä voidaan huomata, että tutkimuksen aiheen osa-alueista löytyy ajankohtaista, toisiaan tukevaa, aineistoa. Keskeisimmästä aineistosta suurin osa, seitsemän teosta, käsittelee HR-analytiikkaa, henkilöstöjohtamista ja näiden vaikutusta liiketoimintaan sekä arvon tuottamiseen. Työhyvinvointia, inhimillistä pääomaa sekä niiden johtamista taas käsittelevät loput neljä teosta. Keskeisin aineisto on julkaistu 2010-luvulla ja etenkin sen puolivälissä, mutta tästä poikkeuksena ovat Fernandezin ja Gallardo-Gallardon tuore, vuonna 2020 julkaistu, teos sekä Kujansivun et al. vuonna 2007 julkaistu teos. Vaikka Kujansivun et al. (2007) teos on keskeisen aineiston vanhin, on teoksessa oleva tieto edelleen ajankohtaista. Tavoitteena onkin vertailla ja analysoida aineistoa sekä yhdistää näistä saatavaa tietoa eheäksi kokonaisuudeksi. Liitteessä A esitelty aineisto on järjestetty julkaisijan sukunimen perusteella aakkosjärjestykseen.

Finkin (2019, s. 6) kuudennen vaiheen mukaan suoritettiin katsaus eli käytiin läpi asetettujen kriteerien avulla relevantiksi löydettyä aineistoa lukemalla teoksen otsikkoa ja aineiston tiivistelmä. Tämän jälkeen tehtiin päätös siitä, onko aineisto työhön sopiva ja jatketaanko lukemista. Aineisto saatettiin vielä karsia pois, mikäli luettaessa itse teksti ei ollutkaan työn kannalta oleellista. Mikäli aineisto vaikutti luotettavalta, hyödynnettiin joissain tapauksissa ”helmenkalastusmetodia” eli aineistoa etsittiin jo aiemmin löydetyn aineiston käyttämiä lähteitä hyödyntämällä. Mallin viimeisessä, seitsemännessä vaiheessa syntetisoitiin tulokset eli yhdistettiin eri aineistoista saatuja tuloksia mahdollisimman objektiivisesti (Fink 2019, s. 7).

## 3. TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN

### 3.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on noussut enenevässä määrin niin mediassa kuin työpaikoillakin keskustelun aiheeksi. Vallitseva Covid-19 -pandemia on korostanut laajaan etätyöskentelyyn siirryttäessä työhyvinvointiin ja työntekijöiden jaksamiseen panostamista. Työhyvinvointi ymmärretään kuitenkin vielä hieman epäselvästi sekä organisaatioissa että yksittäisten ihmisten keskuudessa (Virolainen 2012, s. 11). Työhyvinvointi koostuu kuitenkin erilaisista osa-alueista, kuten fyysisestä, sosiaalisesta ja psyykkisestä osa-alueesta ja se ilmenee pääasiassa työn arkisissa tehtävissä. (Työterveyslaitos 2021b) Vaikka työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä onkin useampia, voidaan organisaation työhyvinvointiin vaikuttaa merkittävästi jo yhtä osa-aluetta kehittämällä (Virolainen 2012, s. 107–108). Työhyvinvoinnin osa-alueet ja niihin liittyviä konkreettisia esimerkkejä on tiivistetty alla olevaan kuvaan 2.

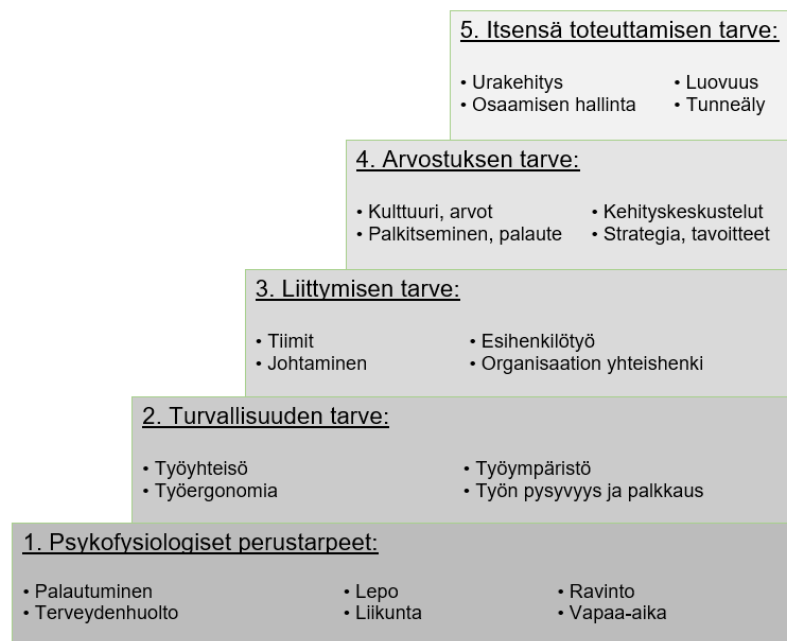


**Kuva 2.** Työhyvinvoinnin osa-alueet (Manka & Nuutinen 2013, s. 29–32; Manka & Manka 2016, s. 73–77)

Työhyvinvoinnin fyysinen osa-alue pitää sisällään esimerkiksi työergonomian sekä fyysisen kunnon ylläpitämisen työpaikkaliikunnan avulla. Sosiaalinen osa-alue taas koostuu muun muassa työyhteisöstä sekä esihenkilön ja työntekijöiden välisestä suhteesta. Psyykkisessä osa-alueessa taas keskitytään etenkin siihen, miten työntekijä viihtyy työssään, ottaa ja saa vastuuta sekä hänen asenteensa työtä ja siitä saatuja tuloksia koh-

taan. (Manka & Nuutinen 2013, s. 29–32) Psykkiseen osa-alueeseen kuuluvan psykologisen pääoman ulottuvuuksia ovat itseluottamus, toiveikkaus, optimismi sekä sitkeys. Nämä ulottuvuudet vaikuttavat niin käyttäytymiseen kuin työtehtävissä suoriutumiseen. Psykologinen pääoma voi olla sitoutunut sekä yksilöön että ryhmään ja sen kehittäminen on mahdollista työyhteisöissäkin. (Manka & Manka 2016, s. 159) Työhyvinvointiin vaikuttaa siis useita eri tekijöitä, jotka luovat yhdessä eheän kokonaisuuden ja vaikuttavat näin ollen työntekijän jaksamiseen.

Edellä mainittujen osa-alueiden lisäksi työhyvinvointiin kuuluu henkilöön itseensä, koko työyhteisöön ja organisaatioon liittyviä tekijöitä. Näissä kokonaisuuksissa työhyvinvointiin vaikuttavat eniten muun muassa sovitut säännöt ja toimintatavat, johtamistaidot sekä kyky organisoida työtä (Manka 2010, s. 9–10). Työhyvinvoinnin jokaisen osa-alueen muutokset vaikuttavat sekä muihin osa-alueisiin että kokonaisuuteen. Tärkeää onkin tavoitella näiden kolmen välillä sopivaa tasapainoa, jotta työssä jaksaminen ja elämän laatu pysyvät hyvällä tasolla. Tämän lisäksi työhyvinvointia voidaan jakaa porrasmallin avulla erilaisiin tarpeisiin. Abraham Maslowin tarvehierarkkisen motivaatioteorian pohjalta Rauramo (2004) on luonut työhyvinvoinnin portaat, jotka näkyvät kuvassa 3. Portaiden ajatuksena on se, ettei seuraavaa tasoa voida saavuttaa, ellei edellisen portaan tarpeita saada täytettyä. Portaat koostuvat viidestä eri työhyvinvoinnin tarpeesta (Rauramo 2004, s. 39)



**Kuva 3.** Työhyvinvoinnin portaat (mukaillen Rauramo 2004, s. 40)

Ensimmäiseksi kuvasta 3 huomataan, että työhyvinvoinnin perustana toimivat psykofysiologiset perustarpeet. Jotta työssä jaksaminen on mahdollista, on tärkeää tasapainot-

taa arkea niin levolla, liikunnalla kuin terveellisellä ravinnolla. Esimerkiksi työpäivän aikana tapahtuva lounastauko on myös hyvin tärkeä osa työhyvinvointia ja ihmisen psykofysiologisia tarpeita. (Rauramo 2004, s. 76) Toiseksi portaaksi muodostuu turvallisuuden tarpeet, jotka edellyttävät psykofysiologisten tarpeiden täyttymistä. Työhyvinvoinnin kannalta muun muassa turvallinen ja luotettava työympäristö sekä työyhteisö ovat oleellisia tarpeita täyttää. Turvallisuus saatetaan usein ajatella liittyvän fyysisiin olosuhteisiin, mutta aivan yhtä tärkeää on myös henkisen turvallisuuden huomioon ottaminen ja siihen panostaminen. (Manka & Manka 2016, s. 54–55; Rauramo 2004, s. 76–77)

Työyhteisön turvallisuuden lisäksi on usein tarpeellista kokea myös yhteisöllisyyden tunnetta. Kolmas porras, liittymisen tarve, kuvaa tiimien ja johtamisen tärkeyttä. Yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen avulla voidaan antaa vertaistukea ja osoittaa yksilön merkitystä niin työyhteisölle kuin koko organisaatiolle. (Rauramo 2004, s. 122) Kuvan neljäs porras, arvostuksen tarve, liittyy vahvasti myös liittymisen tarpeeseen, sillä ilman yhteisöllisyyttä voi olla haastavaa saada arvostuksen tunnetta omassa työssään. Arvostus voi tarkoittaa sekä muilta saatua arvostusta että itsearvostusta. (Rauramo 2004, s. 137–138) Viides porras, itsensä toteuttamisen tarve, kuvaa työntekijän tarvetta kehittää itseään ja omaa oppimistaan mahdollistaen näin myös luovuuden ja inspiraation vahvistumisen. Tähän pisteeseen on kuitenkin jokaisen neljän alemman portaan oltava kunnossa. (Rauramo 2004, s. 148) Työhyvinvoinnin perustana ovat siis ihmisen perustarpeet, joiden päälle voidaan rakentaa muita työhyvinvointia tukevia tekijöitä.

Työhyvinvoinnilla on organisaatiossa niin ikään taloudellinen merkitys, joka voidaan jakaa kahteen teemaan: työn tuottavuuteen ja kustannusten vähentämiseen. Työn tuottavuus perustuu hyvään johtamiseen, ihmisten ja heidän osaamisensa hallintaan sekä motivaatioon. Kustannusten vähentämisellä tarkoitetaan niitä kustannuksia, jotka johtuvat työhyvinvoinnin puutteellisuudesta. Organisaatioiden kustannussäästöjä tarkastellaan niin työpaikan kuin yhteiskunnankin tasolla. (Aura & Ahonen 2016, s. 19) Organisaatiossa esimerkiksi työtapaturmien määrän vähentyminen näkyy säästöinä tapaturmavakuutusmaksuissa. Tekemätön työ on taas yksi suurista kustannuksen aiheuttajista. (Parvinen 2015, s. 3–4)

## 3.2 Työhyvinvoinnin mittaaminen

Mittareiden käyttö on oleellinen tekijä työhyvinvoinnin kehittämisessä. Lisäksi työhyvinvointia on arvioitava, jotta sitä voidaan ja osataan johtaa. Työhyvinvoinnin tason arvioimisessa voidaan hyödyntää useita erilaisia mittareita mitattavasta ilmiöstä riippuen. (Ojala & Ahonen 2003, s. 162; Aura & Ahonen 2016, s. 132; Russell & Daniels 2018)

Ennen mittareiden valintaa ja mittauksen aloittamista on kuitenkin tärkeää määrittää työhyvinvointi ja sille asetetut tavoitteet, jotta osataan valita näiden mittaamiseen sopivat mittarit (Aura & Ahonen 2016, s. 122–123). Yleisimmät työhyvinvoinnin tilasta kertovat mittarit käsittelevät sairauspoissaolojen määrää, työtapaturmia ja henkilöstön vaihtuvuutta. Näitä kuvataan usein perinteisinä tunnuslukuina, jotka ovat usein määrällisiä ja kertovat konkretisoituneista riskeistä. (Manka & Manka 2016, s. 215) Esimerkiksi sairauspoissaolojen suuri määrä kertoo jo melko selkeästi siitä, että työhyvinvoinnissa on todennäköisesti puutteita. Jos esimerkiksi samojen yksilöiden tai tiimien keskuudessa sairauspoissaolojen määrä on huomattava, voi syy olla työssä itsessään. Työ saattaa olla tällöin liian raskasta aiheuttaen jatkuvaa stressiä, joka taas saattaa olla osatekijänä pahoinvoinnin syntymiselle ja muulle sairastelulle. (Pyöriä 2012, s. 21)

Työhyvinvointia voidaan mitata yksilötasolla muun muassa fyysisen aktiivisuuden, stressitasojen tai poissaolojen kautta. Näistä tuotettujen raporttien avulla voidaan antaa työntekijälle mahdollisuus saada henkilökohtaisesti sekä määrällistä että fysiologista palautetta. Omia suorituksia seuraamalla, analysoimalla ja kehittämällä tuottavuutta saataisiin kasvamaan. (Moore & Piwek 2017, s. 309) Suurissa yrityksissä, kuten Googlessa, on jo käytössään melko laajoja HR-analytiikkaa hyödyntäviä toimintoja. Eräs näistä on lanseerattu yritys Calico, joka hyödyntää odotettavissa olevan eliniän pidentämiseen erilaisia hakukoneita. (Boudreau 2014) Osa esimerkiksi fysiologiaan perustuvista mittaus-tavoista ja siihen liittyvästä HR-analytiikasta saattavat olla useille organisaatioille oleellisia vasta tulevaisuudessa. HR-analytiikan hyödyntäminen organisaatioiden työhyvinvoinnissa ja henkilöstöhallinnossa on kuitenkin laajentunut jatkuvasti ajan kuluessa sekä noussut tärkeäksi johtamistakin tukevaksi tekijäksi. (Moore & Piwek 2017, s. 309–310) Tämän lisäksi on kuitenkin tärkeää hyödyntää myös ennakoivia tunnuslukuja, joiden avulla voidaan ennustaa ja ennakoida tulevaisuudessa esiintyviä riskejä. Ennakoivista tunnusluvuista esimerkkejä ovat itsearviointit, työhyvinvointitutkimukset sekä mittarit, jotka kertovat työnilosta. Tällaisia mittareita luodessa olisi oleellista ottaa työntekijöitä mukaan suunnitteluun, jotta mittareilla saataisiin tulevaisuudessa mitattua juuri oikeita asioita myös heidän näkökulmastaan. (Manka & Manka 2016, s. 215)

Itsearviointi on etenkin ennakoivissa tunnusluvuissa tärkeä osa työhyvinvoinnin tutkimista. Menetelmistä, joissa itsearviointia ei käytetä lainkaan, ei ole tehty juurikaan luotettavaa pitkäaikaistutkimusta. Varsinkin itsearviointiin perustuvissa kyselyissä on taustalla usein erilaisia teorioita, joiden perusteella kysymykset on laadittu ja näistä saadaan tukea myös tulosten arviointiin. Eryityisesti isossa, yli muutaman tuhannen ihmisen organisaatiossa kyselyiden tuloksia voidaan selainpohjaisten kyselylomakkeiden avulla ana-

lysoida edullisesti sekä nopeasti. (Johnson et al. 2017, s. 57, 67) Organisaatio voi hyödyntää myös tulostensa tulkitsemisessa vertailua yhteiskunnallisella tasolla. Eräs vaihtoehtoista on Työ- ja elinkeinoministeriön (2020) tuottama Työolobarometri. Barometrissa on kysytty valtakunnallisesti palkansaajilta muun muassa töiden organisoinnista, palkkausjärjestelmistä, syrjinnästä, työkyvystä ja terveydestä sekä työssä oppimisesta. Vuosittaisten tutkimusten jälkeen esimerkiksi kunnille ja organisaatioille tehdään osareportteja, joiden avulla voidaan vertailla organisaation sisällä saatuja tuloksia valtakunnallisiin tuloksiin. Tämä edellyttää sen, että organisaation sisällä tuottamassa kyselyssä käytetään samoja kysymyksiä kuin Työ- ja elinkeinoministeriökin, jotta tulosten vertailusta tehdyt päätelmät eivät vääristy. (Manka & Manka 2016, s. 216–217)

Organisaation menestyminen edellyttää, kuten todettu, mittaamista ja tunnuslukuja, joita hyödyntäen voidaan saavuttaa asetettuja tavoitteita ja joiden avulla tavoitteiden saavuttaminen voidaan todentaa (Seuri & Suominen 2010, s. 188). Seuri ja Suominen (2010, s. 193) ovat kehittäneet Työterveyslaitoksen työkykymallin pohjalta työhyvinvoinnin mittarin. Taulukkoon 2 on koottu esimerkkejä erilaisista työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä, niiden edistämistavoista sekä niiden seurantaan hyödynnettävistä mittareista.

**Taulukko 2.** Esimerkkejä työhyvinvoinnin mittaamisen osa-alueista (Seuri & Suominen 2010, s. 193)

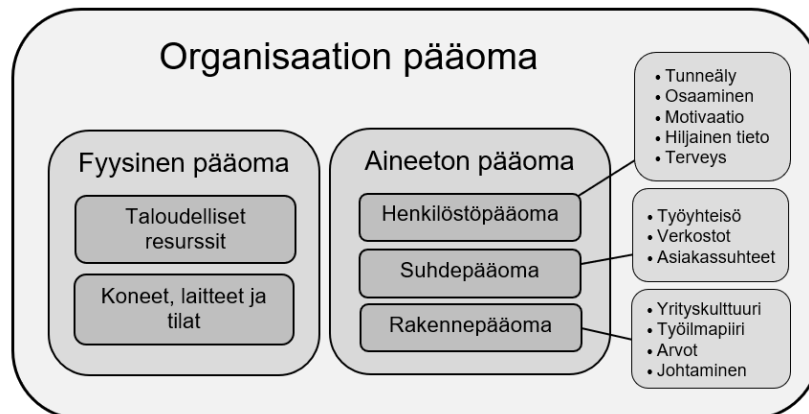
Tekijä	Edistämistapa	Mittaus- ja seurantatapa
Terveys	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ennaltaehkäisevä työterveyshuolto</li> <li>• Kuntoutus</li> <li>• Elämäntapavalmennus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työkykyindeksi</li> <li>• Sairauspoissaolot</li> <li>• Hyvinvointikyselyt</li> </ul>
Työympäristö	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työturvallisuusriskien hallinta</li> <li>• Ergonomiset toimet</li> <li>• Työhygieeniset toimet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riskianalyysit</li> <li>• Sairauspoissaolot</li> <li>• Tapaturmatilastot</li> </ul>
Työyhteisö	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtamisen kehittäminen</li> <li>• Tiimityöskentely</li> <li>• Työn organisointi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työilmapiirimittaus</li> <li>• Kehityskeskustelut</li> <li>• Vaihtuvuus, lähtöhaastattelut</li> </ul>
Työyhteisö	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rekrytointi ja perehdytys</li> <li>• Koulutus</li> <li>• Työkierro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tulokysely/-tyytyväisyys</li> <li>• Koulutuskulut</li> <li>• Toimessaoloaika</li> </ul>

Taulukossa 2 näkyvän viitekehyksen avulla havainnollistetaan osa-alueita, joihin olisi tärkeä kiinnittää huomiota kunkin tekijän kannalta. Taulukkoon on nostettu työyhteisö esiin kahdesti, sillä työyhteisöön vaikuttavia tekijöitä voidaan teemasta riippuen mitata eri keinoin (Seuri & Suominen 2010, s. 193). Seuri ja Suominen (2010, s. 192–193) painottavat, että organisaation hyvinvointityön tulisi perustua teoreettisiin viitekehyksiin, jotta voidaan määritellä erilaisten toimenpiteiden vaikutuksia ja seurata niiden toteutumista organisaatiossa. Mittauskohteita ja -tapoja on siis useita, joten tärkeää onkin ymmärtää, mitä halutaan mitata ja valita tilanteeseen soveltuvat mittarit.



### 3.3 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamista (Human Resource Management, HRM) on esiintynyt jo 1800-luvulla, kun niin sanotut ”hyvinvointisihteerit” huolehtivat organisaation työntekijöiden hyvinvoinnista. Itsessään henkilöstöjohtamisen käsite on vakiintunut Yhdysvalloissa 1960-luvulla, jolloin sen on määritelty olevan ihmisten osallistumisen ja vaikuttamisen kokonaisuudesta (Cohen 2015, s. 205; Marchington 2015, s. 177–178). Näiden vuosikymmenien aikana henkilöstöjohtaminen on kehittynyt ja muuttunut ajan mukaisesti. Suurin osa henkilöstöhallinnon parissa työskentelevien työstä on edelleen hallinnollista työtä, vaikka muutosta strategisempaan suuntaan on tapahtunut (Kryscynski et al. 2018). Henkilöstöjohtaminen on osa organisaation toimintaa, jossa hyödynnetään henkilöstöresursseja kehittääkseen organisaatiota mahdollisimman tehokkaaksi ja menestyväksi. Työvoiman ja henkilöstön hallinta on osa kaikkia työsuhteita riippumatta esimerkiksi organisaation koosta, koska henkilöstöjohtamista hyödynnetään muun muassa työvoiman hankkimisessa, hallinnassa sekä koordinoinnissa. (Cleveland et al. 2015; Kaufman 2019, s. 3) Eräs tapa luokitella näitä organisaation resursseja ja pääomia on havainnollistettu kuvassa 4. Karkeasti jaoteltuna organisaation pääoman voidaan ajatella koostuvan fyysisestä ja aineettomasta pääomasta. Organisaation fyysinen pääoma muodostuu muun muassa raaka-aineista, kassavaroista, kiinteistöistä ja tuotantolaitteista. (Kujansivu et al. 2007, s. 28; Kesti 2010, s. 19) Työhyvinvoinnin ja henkilöstön johtamisen sekä kandidaatintyön näkökulmasta keskitytään kuitenkin aineettoman pääoman sisältöön.



**Kuva 4.** Pääomien jaottelu (mukaillen Kujansivu et al. 2007, s. 28–29)

Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan organisaatiossa olevaa tietotaitoa, vakiintuneita toimintatapoja ja henkilöstön kokemusta työstä (Kesti 2010, s. 19). Aineeton pääoma ei kulu samalla tavalla kuin fyysinen pääoma, mutta sen investointiin liittyvät riskit ja mahdollisuudet ovat selkeästi vaikeammat arvioida. (Kujansivu et al. 2007, s. 31) Aineeton

pääoma voidaan jakaa Kujansivun et al. (2007, s. 28–29) mukaan kolmeen osa-alueeseen: henkilöstöpääoma, suhdepääoma ja rakennepääoma.

Henkilöstöpääomasta voidaan käyttää myös käsitettä inhimillinen pääoma. Tähän kuuluvat esimerkiksi työntekijöiden osaaminen, motivaatio ja asenne sekä hiljainen tieto. (Kujansivu et al. 2007, s. 28–29) Organisaation pääomista inhimillinen pääoma on organisaatiolle elintärkeä ja välttämätön resurssi muiden resurssien kehittämiseksi ja organisaation menestymiseksi (Shivarudrappa et al. 2010 s. 4; Ebrahimian 2020, s. 3–4). Vaikka henkilöstöjohtajilla on omia toimintatapojaan, olisi kuitenkin oleellista hyödyntää puhtaasti analyyttiseen perustuvaa teknologiaa inhimillisen pääoman hallinnassa, jotta henkilöstöjohtamisen avulla saataisiin luotua riittävästi strategista arvoa organisaatiolle (Fitz-enz 2010, s. 3–4). Suhdepääoma liittyy melko vahvasti henkilöstöpääomaan, koska se muodostuu työntekijöiden muodostamista verkostoista, yhteistyöstä, asiakassuhteista sekä työyhteisöstä. Rakennepääoma taas kuvaa organisaation rakenteeseen ja sen toimintaan liittyvistä resursseista, kuten kulttuurista, työilmapiiristä sekä arvoista. Henkilöstö- ja suhdepääomaan saattaa vaikuttaa jopa yksittäisen organisaatiosta lähtevän työntekijän merkittävästi, kun taas rakennepääoma on usein hieman pysyvämpi konsepti. (Kujansivu et al. 2007, s. 28–29)

Aineettoman pääoman, ja etenkin inhimillisen pääoman, johtaminen on usein hyvin haastavaa, sillä nämä kokonaisuudet koostuvat yksittäisistä ihmisistä. Näiden ihmisten tahtotilat, päämäärät ja ajatukset voivat vaikuttaa heidän toimintaansa eikä organisaatiossa ole välttämättä tietoa niistä. Lisäksi aineeton pääoma saattaa olla organisaation historiaan ja prosesseihin sitoutunutta, jolloin siihen vaikuttaminen ja muutoksen johtaminen voi olla haastavaa. (Kujansivu et al. 2007, s. 28–29) Jossain tilanteissa henkilöstö saatetaan nähdä pelkästään kulueränä, mikä viittaa siihen, ettei organisaation johdossa ole ymmärretty aineettoman pääoman merkitystä toiminnalle (Kesti 2010, s. 19). Manka ja Manka (2016, s. 51–52) tukevat Kestin ajatusta aineettoman pääoman merkityksen ymmärtämisestä. Henkilöstöjohtaminen on myös aineettoman pääoman johtamista, ja sen korostetaankin olevan nykyään yksi tärkeimmistä organisaation kasvutekijöistä. Henkilöstöjohtamiseen sekä inhimillisen pääoman johtamiseen panostaminen nähdään erittäin tärkeänä toimintona organisaation menestymisen kannalta. (Manka & Manka 2016, s. 51–52)

Shivarudrappan et al. (2010, s. 12–13) on listannut hyvän henkilöstöjohtamisen vaikutuksia organisaatiolle. Menestymisen lisäksi henkilöstöjohtamisella on ainutlaatuinen merkitys jokaisessa organisaatiossa, koska sen avulla saadaan mahdollistettua henkilöstö- ja materiaaliresurssien tehokas yhteensovittaminen. Toimivalla henkilöstöjohtamisella organisaatio voi sisäisen toimintansa kehittämisen lisäksi parantaa muun muassa

mainettaan työnantajana sekä ulkopuolisille näkyvänä toimijana. Hyvällä henkilöstöhallinnolla ja -johtamisella voidaan esimerkiksi panostaa rekrytointiprosesseihin, sopivien henkilöiden oikeanlaiseen sijoittamiseen työnkuvan mukaan sekä jatkamaan henkilöiden kehittämistä työrullaan. Samalla voidaan saavuttaa motivoituneiden työntekijöiden avulla organisaatiossa asetettuja tavoitteita sekä vaikuttamaan myös yhteiskunnallisella tasolla esimerkiksi tasapainottamalla työmarkkinoita. (Shivarudrappan et al. 2010, s. 12–13) Vaikuttavalla henkilöstöjohtamisella voidaan siis luoda lisäarvoa organisaatiolle ja taata sen toiminnan jatkuvuutta. (Shivarudrappan et al. 2010, s. 12)

### 3.4 Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin kokonaisuudesta voidaan erottaa strategisen työhyvinvoinnin osakokonaisuus, joka tarkoittaa organisaation tulokseen vaikuttavia työhyvinvoinnin tekijöitä. Työhyvinvointi tulisi ajatella strategisena pääomana, jonka kehittämisellä ja ylläpitämisellä on yhteys kilpailukykyyn. (Manka & Manka 2016, s. 51–57) Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen käsittää lisäksi strategiseen työhyvinvointiin vaikuttavat toiminnot. Näitä toimintoja ovat muun muassa esihenkilöiden toiminta, työterveyshuolto sekä luvussa 3.3 käsitelty henkilöstöjohtaminen. (Aura & Ahonen 2016, s. 25) Esihenkilöt ovatkin merkittäviä tekijöitä työhyvinvointia kehittävien toimenpiteiden käyttöönotossa. Kuitenkin esihenkilöillä olevien työhyvinvoinnin johtamisen työkalujen, kuten työhyvinvointisuunnitelman, lisäksi tunneosaamisen ja toimivan vuorovaikutuksen merkitys korostuu työhyvinvoinnin tason ylläpitämisessä (Manka & Manka 2016, s. 9). Hyvinvoivien työntekijöiden ja toimivan johtamisen avulla organisaation onkin helpompi panostaa kestävään tuloskehitykseen ja menestymiseen (Vesa 2012, s. 7–8).

Auran ja Ahosen (2016, s. 26) mukaan strategista työhyvinvoinnin johtamista voidaan tutkia neljästä näkökulmasta. Ensimmäinen näistä on organisaation tuloksellisuus. Tällöin strateginen työhyvinvoinnin johtaminen seuraa etenkin tuloksia, joka on yhteydessä muun muassa organisaation imagoon ja talouteen, sairauspoissaoloihin, eläkemaksuihin sekä sairauskuluvakuutuksiin. Toisena näkökulmana on henkilöstön nykyinen työkyky, jossa kiinnitetään huomiota etenkin työkuormitukseen, koulutuksiin, työaikoihin, oikeudenmukaisuuteen ja työpaikkakiusaamiseen. (Aura & Ahonen 2016, s. 26) Kolmas näkökulma taas käsittelee työn ja vapaa-ajan tasapainoa. Tällöin otetaan huomioon työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen, terveet elämäntavat sekä palaute- ja kehityskeskustelut. Neljännessä näkökulmassa huomioidaan vielä henkilöstön tulevaisuuden näkymät. Kehittyminen, osaamisen kehittäminen ja työurien pituus ovat tässä näkökulmassa keskeisiä osa-alueita. Kaikki neljä näkökulmaa ottavat huomioon työhyvinvoinnin perustana toimivia tekijöitä, kuten terveyden, työympäristön, työyhteisön sekä osaamisen.

(Aura & Ahonen 2016, s. 25–26) Tulevaisuuden näkymiä selvitetessä ennakointi on tärkeä osa johtamista. Se on kuitenkin usein melko haastavaa, sillä muutosvauhti on kiihtynyt ja tulee kiihtymään jatkuvasti. Luotettava tieto on ennakkoinnille vahva pohja, mutta merkityksen luo kuitenkin vasta tiedon soveltaminen tilanteeseen sopivalla tavalla (Sydänmaanlakka 2014, s. 19). Nämä tekijät löytyvät myös luvussa 3.1 esitetyissä työhyvinvoinnin portaita ja ovat näin ollen oleellinen osa koko työhyvinvoinnin rakentamista.

Osana sekä työhyvinvoinnin portaita että strategisen työhyvinvoinnin johtamisen kolmatta, työn ja vapaa-ajan, näkökulmaa ovat palautteen saaminen ja antaminen. Nykyään markkinoilla on kovaa kilpailua, mikä asettaa painetta parantaa jatkuvasti suorituskykyä ja selviytyä ympäristön monimutkaisuudesta sekä monitulkintaisuudesta. Digitalisaatio lisää osaltaan epävarmuutta ja saattaa aiheuttaa kuiluja eri sukupolvien välille. Tällöin korostuu palautteen antamisen, saamisen sekä etenkin pyytämisen merkitys yksilöiden ja jopa koko organisaation kehityksen kannalta. (Lewis 2020, s. 2) Tämä on kuitenkin usein melko haastavaa, sillä etenkin rakentavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen vaativat vuorovaikutustaitoja sekä molemminpuolista ymmärrystä (Rauramo 2004, s. 140–141). Haastetta lisää palautteen antajan ja vastaanottajan epävarmat tunteet palautteen luotettavuutta ja oleellisuutta kohtaan (Lewis 2020, s. 3). Palaute on kuitenkin yksi keskeisimmistä tekijöistä muun muassa kehityskeskusteluissa ja osaamisen kehittämisessä, joten organisaatiossa on tärkeää panostaa palautekäytäntöjen toimivuuteen (Aura & Ahonen 2016, s. 111–112).

Aura ja Ahonen (2016, s. 32–33) painottavat palautteen lisäksi aineettoman pääoman olevan liiketoiminnan ja tuloksellisuuden avaintekijänä. Tähän liittyen on käyty keskustelua goodwill-arvosta, jota on pidetty aikanaan salaperäisenä ilmiönä. Goodwill-arvosta puhuttiin, kun yritys myytiin ja myyntihinta oli suurempi kuin oma pää oma. Goodwill-arvo on alkanut esiintyä laajemmin 1990-luvulla, jolloin sille kehiteltiin objektiivisia selitysmalleja. Tällöin esiin nousivat myös käsitteet aineettomasta pääomasta, aineettomasta varallisuudesta sekä osaamisesta. Nämä tekijät vaikuttavat siihen, miksi yritysten kirjanpitoarvo ja todellinen markkina-arvo eroavat selkeästi toisistaan. (Bugeja & Gallery 2006, s. 520–521) Aineettoman pääoman osa-alueet, eli aiemmin mainitut henkilöstöpääoma, suhdepääoma ja rakennepääoma, tukevat ja vahvistavat toisiaan. Organisaatiossa ei ole hyötyä sellaisesta aineettomasta pääomasta ja osaamisesta, josta organisaation sidosryhmät tai asiakkaat eivät tiedä tai jota organisaation rakenne ei tue. Tällöin aineettoman pääoman, työhyvinvoinnin ja etenkin inhimillisen pääoman johtaminen nousee erittäin suureen arvoon. (Aura & Ahonen 2016, s. 33–35)

## 4. HR-ANALYTIikka

### 4.1 Analytiikka

Dataa on nykyään saatavilla valtava määrä esimerkiksi henkilöistä ja heidän toiminnastaan organisaatiossa. Oleellisena tekijänä onkin se, kuinka kerättyä dataa osataan hyödyntää ja ymmärtää analytiikan keinoin liiketoiminnassa (Angrave et al. 2016). Myös Simon (2017) painottaa kirjassaan analytiikan ymmärtämisen mahdollistavan sekä yksilöiden, ryhmien että organisaatioiden optimaalisemman päätöksenteon. Analytiikan tehokas hyödyntäminen on kuitenkin lopulta riippuvainen siitä, kuinka ihmiset reagoivat siihen (Boudreau 2014, s. 3–4).

Analytiikka voidaan erästä näkökulmasta tiivistää kolmeen osa-alueeseen, joita ovat teknologia, kvantitatiiviset menetelmät ja päätöksenteko. Näistä jokaisen voidaan olettaa olevan riippuvaisia tiedon jalostamisesta ja käytettävän ainakin osittain liiketoiminnan johtamisen tukena. (Mortensen et al. 2015) Fitz-enz ja Mattox (2014, s. 2) esittävät vaihtoehdoisen näkökulman, jossa analytiikan voidaan ajatella olevan tieteen ja taiteen risteämä. Taiteen avulla opitaan katsomaan ympärillä olevaa maailmaa, kun taas tieteen avulla opitaan tekemään asioita. (Fitz-enz & Mattox 2014, s. 2) Edellä mainituissa näkökulmissa yhdistävänä tekijänä ja datan jalostamisen mahdollistajana korostuu etenkin ajatustyön sekä pohdinnan tärkeys.

Analytiikka voidaan myös kategorisoida kolmeen eri osa-alueeseen, joita ovat kuvaileva, ennakoiva ja ohjaava analytiikka. Kuvaileva analytiikka tarkoittaa ymmärrystä siitä, mitä organisaatiossa on tapahtunut ja mitkä ovat syyt näihin tapahtumiin. Tähän edellytyksenä on se, että luotettava tieto on käytettävissä analyysin muodossa. Lisäksi kuvailevan analytiikan avulla voidaan vertailla ryhmien välillä aiemmin ja tällä hetkellä tapahtuvaa käyttäytymistä. (Sharda et al. 2014, s. 43–44; Pease 2015, s. 43) Ennakoivaa analytiikkaa taas kattaa nykyisten ja historiallisten faktojen hyödyntämisen sekä niiden avulla tulevaisuuden ennustamisen. Ohjaavan analytiikan avulla puolestaan tavoitellaan erilaisien päätöksentekovaihtoehtojen ja liiketoimintojen vaikutusten hahmottamista. (Pease 2015, s. 43)

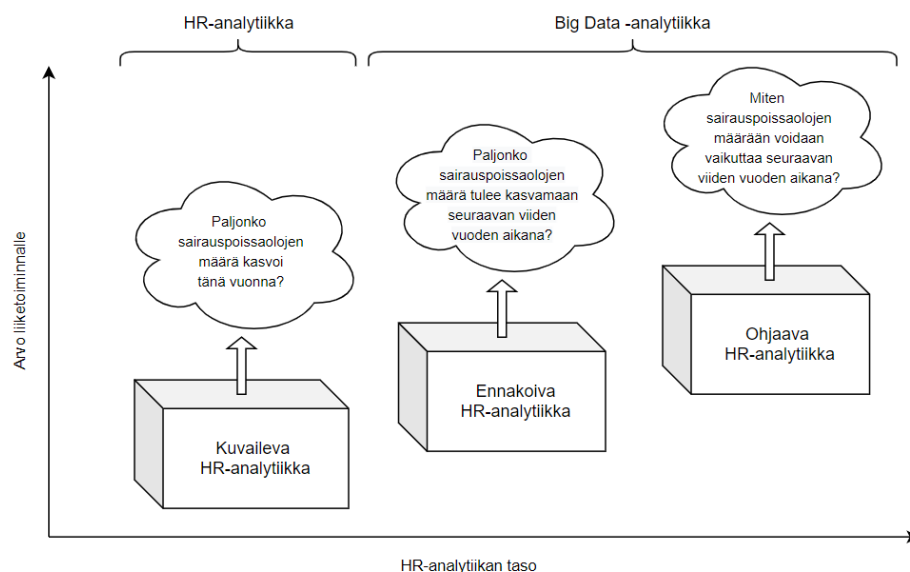
### 4.2 Mitä HR-analytiikka on?

HR-analytiikalle (Human Resource Analytics, HRA) on useita määritelmiä esimerkiksi alaluvussa 3.3 käsitellyn henkilöstöjohtamisen kautta. Bassin (2011, s. 16) mukaan HR-

analytiikka on kokonaisuus erilaisia työkaluja ja teknologiaa, joita hyödyntäen organisaation päätöksentekoprosessia saadaan kehitettyä etenkin henkilöresurssien näkökulmasta. Van den Heuvel ja Bondarouk (2017, s. 160) taas määrittelevät HR-analytiikan olevan henkilöistä saatavan datan avulla tehtävää analysointia ja systemaattista päätöksentekoa. Toisaalta Van Vulpen (2019) antaa yleisemmän näkökulman määrittäessään HR-analytiikan olevan organisaatiossa toimivien henkilöiden ongelmien ratkaisemista kerättyä dataa hyödyntäen. Kuitenkin HR-analytiikan suurin liiketoiminnallinen hyöty nähdään henkilöstökustannusten hallinnassa työntekijöiden suorituskykyä, työtyytyväisyyttä sekä sitoutuneisuutta optimoimalla (Mishra et al. 2014).

HR-analytiikan tavoitteena onkin tarjota luotettava pohjatyö ihmisiin liittyviin päätöksentekotilanteisiin, jotka vaikuttavat niin yksilön kuin organisaation tuloksiin (Marler & Boudreau 2017, s. 4–5; Fernandez & Gallardo-Gallardo 2020). Tämän lisäksi HR-analytiikassa voidaan ajatella olevan kyse henkilöstöresursseihin liittyvien päätösten yhdistämisestä liiketoiminnan tuloksiin ja organisaation suorituskykyyn. Tätä hyödyntäen saadaan organisaatiossa saavuttaa myös kilpailukykyä ja luoda toiminnalle ainutlaatuista arvoa. (Marler & Boudreau 2017, s. 15) Tämän todellisen arvon ja merkityksen organisaatiolle luo kuitenkin lopulta johtajat, heidän tapansa hyödyntää tietoa sekä tehdä aiempaa parempia päätöksiä tähän tietoon pohjautuen. (Kavanagh et al. 2012, s. 157)

Luvussa 3.1 mainittiin analytiikan koostuvan kolmesta kategoriasta, joita ovat kuvaileva, ennakoiva ja ohjaava analytiikka. (Fitz-enz & Mattox 2014, s. 3–4; Angrave et al. 2016) Kuvassa 5 on havainnollistettu näiden kolmen kategorian suhdetta toisiinsa, sekä esimerkkejä niihin liittyvistä tyypillisistä kysymyksistä. Lisäksi kuvaan on hahmotettu näiden suhdetta liiketoiminnan arvoon.



**Kuva 5.** HR-analytiikan kategorioiden suhde liiketoiminnan arvoon (mukaillen Poussa 2017)

HR-analytiikassa kuvaileva analytiikka käsittää enimmäkseen tehokkuuteen liittyviä mittareita ja tulostauluja, kuten raportteja ja tiedonlouhintaa (Fitz-enz & Mattox 2014, s. 3). Kuvan esimerkin mukaisesti kuvailevassa analytiikassa keskitytään määriin, joita ovat sairauspoissaolot sekä läsnäolot. Esimerkkiä voisi vielä laajentaa hälytykseksi, jolloin työntekijän poissaolojen määrään liittyisi liikennevaloseuranta. Tällöin voidaan seurata ja reagoida ajoissa määrän kasvaessa liian suureksi. Ennakoiva HR-analytiikka kattaa erilaisia tekniikoita, kuten mallinnuksia ja tilastoja, joista saadaan historiallista faktaa tulevaisuuden ennakoimista ja arvioimista varten. (Fitz-enz & Mattox 2014, s. 3–4) Ohjaava HR-analytiikka taas sisältää päätöksenteon hahmottamista ja esimerkiksi työvoiman optimointia. Tällöin voidaan hyödyntää muun muassa malleja, joiden avulla lisätään ymmärrystä erilaisten oppimisinvestointien vaikutuksesta työn lopputulokseen. (Fitz-enz & Mattox 2014, s. 3–4)

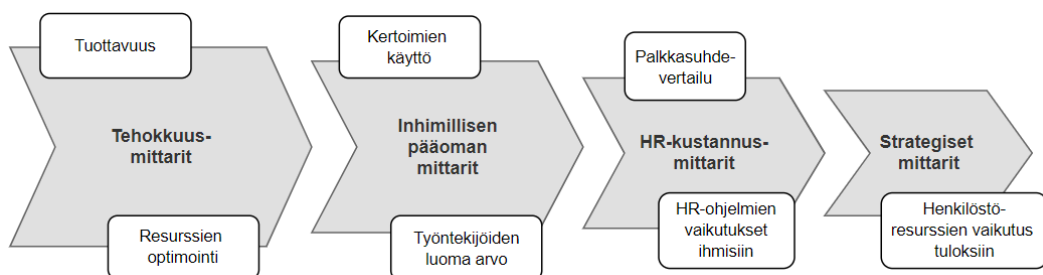
HR-analytiikassa Big Data on tärkeä osa prosessia. Big Datan voidaan määritellä olevan jotain strukturoimatonta ja liian suurta tyyppisten tietokantatyökalujen varastoimiseksi, hallitsemiseksi ja analysoimiseksi (Manyikan et al. 2011, s. 1). Merkityksensä Big Data luo sen monimuotoisuudellaan ja tarjoamalla mahdollisuuksilla. Sitä hyödyntämällä voidaan mahdollistaa uusien, älykkäämpien toimintatapojen ja ohjelmien kehittäminen sekä tehdä näin ollen organisaation toiminnasta tehokkaampaa ja visualisoinnista ymmärrettävämpää. Big Data on tärkeä osa HR-analytiikan toiminnan perustaa ja sitä voidaan analytiikan keinoin jalostaa tehokkaiksi mittareiksi, joilla voidaan taas kehittää liiketoiminnan johtamista. (Angrave et al. 2016) Kuvassa 5 on karkeasti jaoteltu perinteisen HR-analytiikan osa-alueeseen kuuluvaksi kuvaileva HR-analytiikka, kun taas ennakoivan ja ohjaavan HR-analytiikan taustalla vaikuttaa vahvemmin Big Data (Poussa 2017). Ennen Big Datan yleistymistä analyysit saattoivat usein rajoittua ennalta laadittujen hypoteesien todentamiseen. Nykyään kuitenkin voidaan käyttää erilaista lähestymistapaa, jossa matemaattisten mallien avulla saadaan käsiteltyä suurta datamäärää ja tunnistettua olemassa olevia riippuvuussuhteita. Etenkin riippuvuussuhteita hyödyntäen voidaan dataa analysoida HR-analytiikan avulla päätöksenteon tueksi. (Mayer-Schönberger & Cukier 2014)

Henkilöstödataa on ollut aikanaan vaikea saada kerättyä, mutta nykyään dataa on saatavilla liiankin suuria määriä. Tämä korostaakin muun muassa tietotarpeiden selkeän määrittämisen tärkeyttä, jotta suuresta datamäärästä saadaan poimittua tutkittavalle kohteelle oleellinen data. Tämä saatetaankin kokea organisaatiossa haasteelliseksi vaiheeksi tiedon jalostamisen prosesseissa. (Wingrove 2012) Kuitenkin edellä mainittu Big Data ja siitä saatavat riippuvuussuhteet voivat hieman yksinkertaistaa yhteyksien tunnistamista. Suurta datamäärää säilytetään organisaatioissa enenevässä määrin esimerkiksi

pilvipohjaisessa henkilöstöhallinnon tietojärjestelmässä (Human Resource Information System, HRIS). HRIS:ssä data voi koostua esimerkiksi palkatuista työntekijöistä, heidän työhistoriastaan, osaamisestaan ja koulutuksista sekä työnhakijoista, joita ei ole vielä palkattu. Järjestelmiin voidaan kerätä myös niin sanottuja ”pehmeitä” taitoja, kuten tietoja suorituskyvystä, onnistumisista ja asenteista. (Angrave et al. 2016) HR-analytiikka kuitenkin pohjautuu HR-metriikkaan, joka on numeroista muodostuvaa dataa ja kuvailee esimerkiksi jonkin prosessin, kuten uuden työntekijän rekrytoimisen, onnistumista. Informaatiojärjestelmä taas koostuu yhdessä HR-metriikasta ja analytiikasta sekä tuottaa organisaatiolle merkittävää tietoa liiketoiminnan jatkuvuuden näkökulmasta. (Kavanagh 2012, s. 157) Kerättyä dataa taas saadaan analysoitua, visualisoitua sekä analysoitua mittareiden avulla. Mittareista saatujen tulosten avulla voidaan arvioida organisaation toimintaa ja tehokkuutta sekä löytää kehityskohteita (Dulebohn & Johnson 2013).

Tärkeimmiksi organisaatiossa mitattaviksi tekijöiksi voidaan nostaa kustannukset, suoritusten laatu, esimerkiksi poissaolojen määrä, aika ja inhimilliset reaktiot, sillä näiden erilaisina yhdistelminä voidaan mitata mitä tahansa (Fitz-enz 2009, s. 1–2). Näiden edellä mainittujen mitattavien tekijöiden kautta saadaan tutkittua organisaation tehokkuutta, joka henkilöstöhallinnon mittareilla onkin usein tavoitteena. (Dulebohn & Johnson 2013) Andersen (2017, s. 136) täydentää ja korostaa, että HR-analytiikan päätarkoituksena on toimia mahdollistajana ja parantaa ihmisiin koskevan päätöksenteon laatua sekä tehokkuutta edellyttäen mittareiden olevan soveltuvia mitattavalle kohteelle. Tämän onnistuessa mittareiden käytöstä ja tuloksista voidaan saada suurin hyöty organisaatiolle. (Ulrich & Dulebohn 2015)

Dulebohn ja Johnson (2013) ovat kategorisoineet HR-mittareita neljään eri osa-alueeseen. Näiden mittareiden avulla saadaan kerättyä etenkin HR-analytiikan näkökulmasta tärkeää henkilöstödataa, jota voidaan analysoida organisaation päätöksenteon tueksi. Mittarit on kohdistettu tiettyihin osa-alueisiin, jotta dataa saataisiin kerättyä mahdollisimman tarkasti mitattavasta kohteesta ja näin ollen hyödynnettyä analytiikkaa mahdollisimman laajassa potentiaalissaan. (Dulebohn & Johnson 2013) Tämä mittareiden kategorisointi on havainnollistettu kuvassa 6.



**Kuva 6.** Mittareiden neljä kategoriää



Ensimmäisenä ja laajimpana kokonaisuutena ovat tehokkuusmittarit mittaavat henkilöstöhallinnon kykyä suorittaa hallinnollisia tehtäviään. Mittarin tavoitteena onkin kerätä tuottavuuteen ja tehokkuuteen liittyvää dataa sekä kohdistaa resursseja niin, että tehokkuus saataisiin maksimoitua datasta jalostetun tiedon avulla. Toisena inhimillisen pääoman mittareilla taas keskitytään työntekijöihin ja heidän tuomaan arvoonsa. (Dulebohn & Johnson 2013) Haasteena on kuitenkin se, etteivät organisaatiot omista työntekijöitään, joten esimerkiksi markkina-arvoa ei voida arvioida samalla tavalla kuin muista organisaation pääomista. Tämän lisäksi haastetta tuo se, että ihmiset koulutautuvat, kehittyvät ja kasvattavat osaamistaan jatkuvasti. Vaikka vakiintuneiden arvojen käyttö ei ole mahdollista, voidaan organisaatiossa määrittää esimerkiksi erilaisia kertoimia vastaamaan tiettyjä toimintoja. Tästä esimerkkinä on kulukerroin, joka muodostuu toimintaan liittyvien kulujen (operating expense) ja hetkellisen henkilötyömäärän (Total Full-Time Equivalent, FTE) osamääränä. FTE on yksikkö, joka kuvaa henkilöstön kokonaishenkilöalokaatiota tai hetkellistä henkilötyön määrää. Tälle osa-alueelle on koettu tärkeäksi kehittää nyt ja jatkossakin erilaisia mittareita, jotta dataa saataisiin luotua ja analysoitua mahdollisimman luotettavasti. (Dulebohn & Johnson 2013)

Kolmantena mittarina ovat HR-kustannusmittarit. Niillä mitataan muun muassa HR-ohjelmien ja -käytäntöjen vaikutuksia ihmisiin. Näiden mittareiden avulla saadaan kerättyä dataa ja analysoitua sitä tiedoksi siitä, miten voidaan erottaa tehokkaita ja tehottomia käytäntöjä. Tästä esimerkkinä ovat organisaation ja kilpailijan palkkasuhteiden vertailu sekä työntekijöiden eteneminen kehityssuunnitelmien avulla. (Dulebohn & Johnson 2013) Neljäntenä, kategorioiden spesifimpinä mittareina, ovat strategiset mittarit. Näillä mitataan henkilöstöressurssien vaikutusta organisaation taloudellisiin, asiakkaista syntyviin sekä henkilöstöstä saataviin tuloksiin. Etenkin näillä mittareilla kerättävä data ja sen analysointi luovat tärkeän pohjan strategiselle päätöksenteolle ja näin ollen myös koko organisaation toiminnan jatkuvuudelle. (Dulebohn & Johnson 2013) Yritykset, jotka hyödyntävät resursseja muun muassa tehokkuuden mittaamiseen, pystyvät kehittämään myös ennakoivia malleja kilpailuedun saavuttamiseksi (Dulebohn & Johnson 2013; Fitzenz & Mattox 2014, s. 3–4).

### **4.3 HR-analytiikan haasteet ja mahdollisuudet**

Ennen analytiikan hyödyntämistä on oleellista asettaa tavoitteet ja luoda selkeä ajatus siitä, mitä halutaan saavuttaa. Selkeiden tavoitteiden avulla voidaan arvioida myös analytiikasta ja Big Datasta saatavaa hyötyä paremmin. Kun tunnistetaan ja ymmärretään organisaatiossa olevat ongelmat, voidaan analytiikkaa hyödyntää tarkoituksen mukai-

sella tavalla näiden ratkaisemiseksi. (Cervone 2016) Kuitenkin useiden tutkimusten perusteella HR-analytiikka ja sen mahdollisuudet sekä haasteet herättävät melko vaihtelevia ajatuksia tutkijoissa ja organisaatioissa. Tähän liittyen melko laajana haasteena nähdään HR-analytiikan epäselvä konseptointi, mikä saattaa vaikeuttaa HR-analytiikan omaksumista organisaatiossa (Fernandez ja Gallardo-Gallardo 2020). Angrave et al. (2016) tukevat edellä mainittua väitettä ja lisäävät ammattilaisten keskuudessa olevan skeptisiä ajatuksia siitä, voidaanko ihmisiä, erilaisine asenteineen ja ajatuksineen, supistaa mittareiksi ja dataksi. Näin ollen HR-analytiikan leviäminen organisaation sisällä on haastavampaa eikä organisaatioon toimintaan saada sitoutettua HR-analytiikan hyödyntämistä täydessä potentiaalissaan.

HR-analytiikan mahdollisuutena taas voidaan ajatella olevan etenkin ennakoivan analytiikan hyödyntäminen. Ennakoivaa analytiikkaa käytetään melko usein ja se tarjoaakin erilaisia mahdollisuuksia saada hyödyllisiä tuloksia. Ennakoivan analytiikan etu onkin menneen sekä nykyhetken tietojen yhdistäminen ja näiden avulla tulevaisuuden ennustaminen. Näitä tietoja yhdistelemällä voidaan löytää piilossa olevia trendejä ja suhteita eri osakokonaisuuksien välillä. (Fitz-enz 2010, s. 274–275) Ennakoivan HR-analytiikan hyödyntäminen on riippuvainen neljästä tekijästä. Ensimmäisenä on tärkeää ymmärtää sekä tämän hetken tapahtumia että menneisyyttä. Toisena taas on ymmärrettävä trendien takana tapahtuvia tekijöitä. Kolmantena korostuu johdonmukaisuus sekä muutokseen luodut mallit. Neljäs tekijä on tarve sellaisille työvälineille, joilla voidaan kuvata tulevaisuudessa olevan tapahtuman todennäköisyyttä. (Fitz-enz 2010, s. 15) HR-analytiikan tapauksessa mittaristo on oleellinen työväline tähän toimintaan (Galloway 2010).

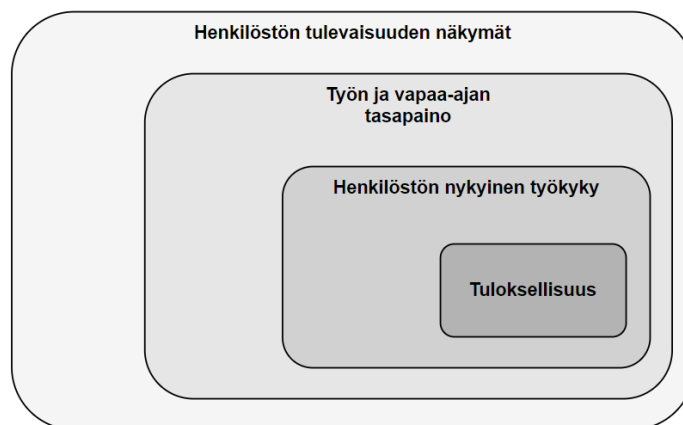
Harkittu ja huolellinen suunnittelu antaa HR-analytiikalle mahdollisuuden tuottaa tehokkaasti erittäin merkittäviä tuloksia. Nämä tulokset auttavat edistämään organisaation strategiaa ja sen toteuttamista henkilöstöä hyödyntäen. (Huselid 2018) Toisaalta huolimaton suunnittelu voi tuottaa haasteita organisaation toimintaan. Esimerkiksi huolimaton datan louhinnan suunnittelu saattaa vaikuttaa hyvin herkästi prosessiin ja vääristää tuloksia merkittävästi. Suunnittelu on avaintekijänä myös käytettävyydessä, sillä sen laiminlyönti voi vaikeuttaa kerätyn datan tehokasta hyödyntämistä huomattavasti. (Cervone 2016) Näiden mahdollisuuksien taustalla olevat haasteet voidaan siis ratkaista sekä yksilön että organisaation osaamisella ja harkitulla toiminnalla, jolloin HR-analytiikasta voidaan saada hyödyllistä informaatiota prosesseihin.

## 5. HR-ANALYTIIKAN TULOSTEN HYÖDYNTÄMISEN TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISEN KEHITTÄMISESSÄ

### 5.1 HR-analytiikka työhyvinvoinnin johtamisen tukena

Analytiikkaa voidaan hyödyntää organisaation kaikissa toiminnoissa tehokkuuden lisäämiseksi sekä toiminnan kehittämiseksi. (Fitz-enz & Mattox 2014, s. 2; Angrave et al. 2016) Työhyvinvoinnin ja sen johtamisen arvioimiseksi olennainen analytiikan osa-alue on HR-analytiikka. Kuten alaluvussa 4.2 todetaan, käsitellään HR-analytiikassa etenkin henkilöstön toiminnasta syntyvien tulosten laatua, ihmisten reaktioita, henkilöstöstä ja sen palkkauksesta syntyviä kuluja sekä esimerkiksi poissaolojen tai läsnäolojen määriä (Fitz-enz 2009, s. 1). Ihmisten reaktioita voidaan analysoida etenkin luvussa 3.2 esiin tuotuja työtyytyväisyys- tai työntekijätyytyväisyyskyselyitä hyödyntäen. Vaikka HR-analytiikan avulla kerättyä dataa saadaan luotua ja analysoitua tiedoksi, on johtamisella suuri merkitys tämän tiedon hyödyntämisessä.

Strategista työhyvinvoinnin johtamista voidaan tarkastella Auran ja Ahosen (2016, s. 26) laatimasta, luvussa 3.4 esiin tuodusta, neljästä näkökulmasta. Nämä neljä näkökulmaa tukevat ja täydentävät toisiaan. Kaikilla näkökulmilla on perimmäisenä tavoitteena ensimmäinen näkökulma eli tuloksellisuus. Kuvaan 7 on havainnollistettu näiden näkökulmien väliset suhteet toisiinsa.



*Kuva 7. Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen neljän näkökulman väliset suhteet*

Näkökulmista ensimmäisenä on siis tuloksellisuus. Tuloksellisuuden kannalta etenkin kustannussäästöjen hyvällä johtamisella on saatu merkittäviä tuloksia myös työkyvyn ja sairauspoissaolojen kautta (Aura & Ahonen 2016, s. 60). Sairauspoissaoloja käytetään HR-analytiikassakin perinteisenä määrällisenä mittarina, ja niiden suuresta määrästä voidaan jo osaltaan päätellä työhyvinvoinnissa olevan haasteita. (Pyöriä 2012, s. 21;

Manka & Manka 2016, s. 215) Poissaolot kertovat jo itsessään organisaatiossa olevasta työhyvinvoinnin tasosta melko suoraan, joten tätä olisikin oleellista seurata. Luvussa 4.2 tuodaan esiin esimerkkinä poissaolojen seurantaan liikennevalot, jotka hyödyntävät kuvailevaa HR-analytiikkaa (Fitz-enzin ja Mattoxin 2014, s. 3–4). Poissaolomäärien kasvaessa esihenkilön olisi tärkeää keskustella asiasta työntekijän kanssa ja selvittää taustalla olevia syitä. Syiden lisäksi olisi esihenkilön oleellista järjestää myös jatkotoimenpiteitä työntekijän kanssa yhteisymmärryksessä poissaolojen vähentämiseksi ja työntekijän hyvinvoinnin parantamiseksi. Sairauspoissaolojen kulut ovat merkittäviä organisaation taloudessa, sillä näiden suuruus on koko yhteiskunnan tasolla useampia miljardeja vuodessa (Aura & Ahonen 2016, s. 39).

Henkilöstön nykyinen työkyky on toinen strategisen työhyvinvoinnin johtamisen näkökulma, ja se vaikuttaa merkittävästi työhyvinvointiin. Esimerkiksi henkilöstön osaamisen sekä työtehtävien välinen suhde sekä oikein kohdistetut työterveyspalvelut on olennainen osa hyvän työkyvyn muodostumista. Työkyky laajenee käsitteenä sisältämään myös tuloksellisuuden työhyvinvointi-yläkäsitteen takia, ja onkin siis oleellinen osa työhyvinvointia. (Aura & Ahonen 2016, s. 25–26) Aiemmin käsiteltyyn, varsinkin isompien organisaatioiden hyödyntämään, henkilöstöhallinnon tietojärjestelmään (HRIS) voidaan esimerkiksi kerätä dataa työntekijöistä, heidän osaamisestaan, koulutuksestaan sekä suorituskyvystä. Järjestelmästä olevasta datasta voitaisiin alustavasti selvittää muun muassa työntekijän työnkuvan ja osaamisen välistä suhdetta. Kuitenkin itsearviointilomakkeiden tai työntekijätyytyväisyyskyselyiden kautta voitaisiin selvittää työntekijän omaa kokemusta tästä suhteesta. Kyselyiden dataa voitaisiin HR-analytiikan avulla jalostaa johtohenkilöille keskustelun ja päätöksenteon tueksi, ja tätä voidaan hyödyntää esihenkilön ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa. Esihenkilön ja alaisen välinen suhde, työyhteisön sosiaalinen tuki ja vuorovaikutustaidot ovatkin osa työntekijän sosiaalista työhyvinvointia (Manka & Nuutinen 2013, s. 29–32; Manka & Manka 2016, s. 73–77) Näin ollen HR-analytiikasta saatavalla tiedolla voidaan luoda luotettavaa pohjaa vuorovaikutukselle ja mahdollistaa syvällisempi ymmärrys nykyisestä työkyvystä niin työntekijälle kuin esihenkilöllekin.

Kolmas näkökulma on työn ja vapaa-ajan tasapaino. Vaikka työhyvinvointi käsittelee pääasiassa henkilöstön hyvinvointia työssä, ovat luonnollisesti vapaa-ajan terveys, sen edistäminen ja yleinen elämänhallinta vahvasti sitoutunut myös työhyvinvointiin. Kiireisessä työelämässä työaika ja vapaa-aika kilpailevat keskenään, minkä takia organisaatiossa tulisikin ottaa huomioon myös työntekijän vapaa-ajan tarpeita. Vapaa-ajan tarpeita voisivat liittyä esimerkiksi lasten hoitoon tai harrastuksiin. (Aura & Ahonen 2016, s. 25–

26) Näin ollen johtajuuden tulisi olla työntekijöitä kannustavaa sekä heidän henkilökohtaisiaan tilanteitakin ymmärtävää. Kuten nykyisen työkyvynkin näkökulmassa, tarvitaan työn ja vapaa-ajan tasapainon selvittämiseen laadullisia tutkimustapoja.

Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen tavoitteena on kuitenkin liiketoiminnallisen hyödyn saavuttaminen. Kuten luvussa 4.3 tuodaan esiin, on muun muassa työntekijöiden työtyytyväisyydellä sekä sitoutuneisuudella suuri vaikutus henkilöstökustannuksiin ja näin ollen myös liiketoimintaan. Työn ja vapaa-ajan tasapainon kanssa on johtamisen vuorovaikutuksella sekä empatiakyvyllä jälleen merkittävä rooli. Etenkin näin laajaa kokonaisuutta selvittäessä on löydettävä juuri ne tekijät, joihin HR-analytiikan avulla halutaan saada tietoa ja tukea. HR-analytiikalla saadaan ratkaistua organisaatiossa toimivien henkilöiden ongelmia kerätyn datan avulla (Van Vulpen 2019). Näiden ongelmien tunnistamiseen tarvitaan kuitenkin johdon osaamista ja kykyä seurata työntekijöidensä työhyvinvointia oikeista näkökulmista, jotta mittarit ja kerättävä data on oleellista ratkaistavan ongelman kannalta. Toisaalta työhyvinvointia on arvioitava ja mitattava, jotta sitä osataan johtaa ja kehittää (Ojala & Ahonen 2003, s. 162; Aura & Ahonen 2016, s. 132; Russell & Daniels 2018). Näin ollen syntyy eräänlainen kierre, jossa mittareiden määrittämiseksi täytyy osata johtaa ja kehittää, kun taas johtamista ja kehittämistä varten tarvitaan mittareiden tuottamaa tietoa. Manka (2010, s. 9–10) on kuitenkin korostanut organisointikyvyn, toimintatapojen sekä sovittujen sääntöjen noudattamisen vaikuttavan työhyvinvointiin. Nämä tekijät voitaisiinkin yleistää liittymään myös muihin organisaation toimintoihin, jolloin sekä HR-analytiikan hyödyntämisestä että työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta saataisiin yhtenäinen, vuorovaikutteinen ja toisiaan tukeva kokonaisuus.

Henkilöstön tulevaisuuden näkymät kuuluvat neljänteen näkökulmaan ja on yksi vaikuttavimmista tekijöistä työhyvinvoinnissa. Hyvää työhyvinvoinnin tasoa eivät määritä kolme edellä mainittua näkökulmaa, mikäli tulevaisuus ei näytä työntekijälle lupaavalta. Tähän vaikuttavat etenkin työpaikan pysyvyys, käsitys omasta itsestään työntekijänä sekä arvio omasta markkinakelpoisuudesta. Tulevaisuuden näkyymiin kuulu etenkin markkinakelpoisuuden takia tuloksellisuus hyvin vahvasti. (Aura & Ahonen 2016, s. 25–26) Sekä strategisen työhyvinvoinnin johtamisen että työntekijän näkökulmasta voidaan saada oleellista tietoa tulevaisuudesta ennakoivaa HR-analytiikkaa hyödyntäen. Vaikka HR-analytiikan avulla ei voida ennustaa, saako työntekijä pitää työpaikkansa, voidaan kuitenkin kerätä tietoa menneisyydestä ja nykyhetkestä sekä arvioida näiden pohjalta esimerkiksi työntekijän suorituskykyä ja tulevaisuudessa mahdollisesti esiintyviä haasteita tai mahdollisuuksia töiden suhteen. Ennakoivan analytiikan avulla tulevien trendien hahmottaminen on tärkeää organisaation liiketoiminnan kannalta (Fitz-enz 2010, s. 274). Trendejä tunnistettaessa voidaankin hahmottaa tärkeitä työhyvinvoinnin johtamisessa

huomioon otettavia tekijöitä sekä käsitellä näitä ajoissa niin johdon kuin työntekijöidenkin kanssa, jotta organisaatio voisi kehittää liiketoimintaansa jatkossakin.

## 5.2 Työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen HR-analytiikan tuloksia hyödyntäen

Työhyvinvoinnin johtaminen on olennainen vaikuttaja sekä yksittäisen työntekijän, työyhteisön että koko organisaation voimavaroihin työssä. Esihenkilötyöllä on merkittävä tekijä henkilöstön sitoutuneisuuteen, motivaatioon ja siten myös työhyvinvointiin. (Manka & Manka 2016, s. 73–74) HR-analytiikan tavoitteeksi taas on määritelty aiemmissa luvuissa päätöksentekijöille luotettavan tiedon luominen päätösten tueksi sekä datan hyödyntäminen ihmisiin liittyvien ongelmien ratkaisemiseksi. Näitä yhdistämällä voidaan saada hyödynnettyä HR-analytiikan piirteitä työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisessä.

Taulukkoon 3 on koottu työhyvinvoinnin johtamisen ja sen kehittämisen kannalta esiin nousseita haasteita. Näille haasteille on etsitty ratkaisuja taulukon toiseen sarakkeeseen HR-analytiikan osa-alueista ja työkaluista. Lisäksi kolmannessa sarakkeessa esitetään näitä ratkaisuja tukevia lähteitä.

**Taulukko 3.** Työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisen haasteet ja niiden ratkaisut

Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet	HR-analytiikan tarjoamat ratkaisut	Ratkaisuja tukevat lähteet
<b>Aineettoman pääoman johtamisessa</b> haastavuuden aiheuttavat inhimilliset tekijät, joiden tulkitseminen voi olla epäselvää ja muuttua ajan kuluessa	<b>Inhimillisen pääoman mittareilla</b> ja niille suunnitelluilla kertoimilla saadaan karsittua tuloksia väärentävää dataa	Fitz-enz 2009; Dulebohn & Johnson 2013; Ulrich & Dulebohn 2015
<b>Muutokseen varautuminen ja sen johtaminen</b> onnistuneesti ovat haastavia toimintoja suuren muutosnopeuden takia	<b>Ennakoivan HR-analytiikan matemaattisten mallien</b> avulla voidaan Big Datan tarjoamia mahdollisuuksia hyödyntäen ennakoita tulevaisuuden tapahtumia ja niiden suhteita toisiinsa	Fitz-enz & Mattox 2014; Mayer-Schönberger & Cukier 2014
<b>Palautteella</b> on merkittävä rooli työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisessä ja kehityskohtien tunnistamisessa, mutta usein sen antaminen, saaminen sekä pyytäminen aiheuttavat haasteita	<b>Laadullisista arvioinneista saatavan datan analysoinnilla</b> ja riippuvuus-suhteiden tunnistamisella voidaan mahdollistaa palautteesta oleellisen tiedon kerääminen ja jatkokehittäminen	Pyöriä 2012; Aura & Ahonen 2016; Johnson et al. 2017
<b>Tulevaisuuden ennakointi ja tulevaisuuden johtaminen</b> aiheuttavat haasteita, koska henkilöstön tietynlaiselle käyttäytymiselle ei löydetä selkeitä, suoraviivaisia syitä	<b>Ennakoivan HR-analytiikan hyödyntämisen ja trendien tunnistamisen</b> avulla saadaan tietoa tulevaisuuden tapahtumista, jolloin myös tulevaisuuden johtaminen on voidaan suorittaa halutulla tavalla	Fitz-enz 2010; Moore & Piwek 2017

Työhyvinvoinnin johtamisessa taulukossakin mainittu aineettoman pääoman johtaminen on ensiarvoisen tärkeää liiketoiminnan kannalta, mutta myös erittäin haastavaa (Aura & Ahonen 2016, s. 32–33). Haasteen aiheuttavat aiemminkin mainitut yksittäiset ihmiset, heidän tahtonsa, päämääränsä, ajatuksensa sekä asenteensa työtä kohtaan (Kujansivu et al. 2007, s. 28). Työhyvinvoinnin johtamiselle voidaan saada tukea HR-analytiikan erilaisten mittareiden avulla. Aiemmin todetuista mittareista etenkin inhimillisen pääoman mittarit ovat soveltuvia näiden haasteiden ratkaisemiseksi, koska ihmisiin ja heidän osaamiseensa liittyvää arvoa ei voida määritellä samalla tavalla kuin fyysisen pääoman arvoa. HR-analytiikasta voidaan hyödyntää siis erilaisia kertoimia analysoinnin helpottamiseksi ja tulosten luotettavuuden takaamiseksi (Dulebohn & Johnson 2013). Näin ollen kertoimiin perustuvien mittareiden avulla voidaan saada työntekijöistä tärkeää informaatiota, jota voidaan hyödyntää työhyvinvoinnin johtamisen ja päätöksenteon tukena. Samalla menetelmällä voidaan kerätä dataa myös johtoasemassa olevista henkilöistä sekä tehdä päätelmiä siitä, kuinka heidän tulisi johtaa itseään johtaakseen menestyksekkäästi myös alaisiaan.

Toiseksi haasteeksi nousi tulevaisuuden ennakointi muutokseen varautumisen ja sen johtamisen näkökulmasta. Luvussa 4.4 todetaan ennakoivan HR-analytiikan hyödyntämisen riippuvan neljästä tekijästä. Näitä ovat menneisyyden ja nykyhetken ymmärtäminen, trendien takana vaikuttavien tekijöiden ymmärtäminen, johdonmukaisuus ja muutokseen luodut mallit sekä tarve erilaisille työvälaineille. Työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisen näkökulmasta etenkin kolmannen tekijän, johdonmukaisuuden sekä muutokseen luotujen mallien, merkitys on oleellinen. Työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta toiminnan ennakointi on oleellista, mutta se saattaa olla myös yllättävän haasteellista jatkuvan muutoksen takia (Sydänmaanlakka 2014, s. 19). Vaikka usein tietyt matemaattiset mallit saatetaan luoda työntekijöiden johtamista ajatellen, olisi niitä tärkeä hyödyntää myös organisaation oman johtajuuden kehittämisessä. Jatkuvassa muutoksessa eläminen ja uusien muutoksien ennakoiminen ovat erittäin tärkeitä tekijöitä työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisessä. Luomalla erilaisia johtamisen kehittämisen malleja, voitaisiin varmistaa johtajien syvä ymmärrys toiminnasta, johtajuudesta ja HR-analytiikan hyödyntämismahdollisuuksista. Näin ollen voitaisiin taata myös laadukasta ja kattavaa johtamista työntekijöille.

Osana toimivaa työhyvinvoinnin johtamista on myös taulukon kolmanneksi nostettu palaute. Palautteen antaminen sekä saaminen voivat olla joskus haastavia, sillä ne vaativat sosiaalisia taitoja sekä oikean lähestymistavan löytämistä. Jos palautetta ei anneta lainkaan, voi esimerkiksi työntekijä olla tietämätön siitä, toimiiko hän oikein vai väärin. Li-

säksi palautteen avulla saadaan selvitettyä toiminnalle muodostuneita odotuksia. Palaute on osana myös luvussa 3.1. havainnollistettujen työhyvinvoinnin portaiden arvostuksen tarvetta, joka on yksi osa työhyvinvoinnin perustana toimivista tekijöistä. (Rauramo 2004, s. 140–141) Palautteen tärkeys on oleellista myös työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisessä. HR-analytiikkaa hyödyntämällä voidaan esimerkiksi työntekijöiden laadullisten arviointien, kuten työtyytyväisyysarvioinnin, sekä erilaisten johtajuuteen painottuvien kyselyiden perusteella saada tietoa siitä, miten johtamisessa on onnistuttu ja mitä odotuksia työntekijöillä on työhyvinvoinnin johtamiselle. Erilaisista kyselyistä saatua dataa analysoimalla ja riippuvuussuhteita löytämällä voidaan saada hyvin tärkeää tietoa johtajien omasta toiminnasta ja löytää olennaisia kehityskohteita.

Työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseen neljäntenä tekijänä vaikuttavana tekijänä ja haasteena on tulevaisuuden johtaminen, joka käsittelee myös ennakoinnin tärkeyttä. HR-analytiikan mahdollisuutena luvussa 4.4. korostetaan etenkin ennakoivan analytiikan etuja. Sen avulla voidaan tunnistaa muun muassa toimintaan vaikuttavia trendejä ja arvioida esimerkiksi trendien toistumista sekä vaikuttamista työskentelyyn myös tulevaisuudessa. (Fitz-enz 2010, s. 274) Hyvä johtajuus edellyttääkin tavoitteiden asettamista ja prosessien, analytiikan sekä mittareiden tarpeeksi kattavaa ymmärtämistä, jotta voidaan työskennellä oikeilla tavoilla tavoitteiden saavuttamiseksi (Mayo 2018). Työhyvinvoinnin johtamisen kannalta voisikin siis olla oleellista hyödyntää mahdollisimman paljon HR-analytiikan sekä ennakoivan HR-analytiikan tarjoamia mahdollisuuksia tulevaisuuden ennakoimiseksi. Työhyvinvoinnin johtamisellekin on oleellista osata toimia tulevaisuudessa ja reagoida ajoissa trendeihin sekä johtaa organisaation henkilöstöä toimimaan halutulla tavalla. Jotta tämä olisi mahdollista, olisi johdon oleellista varautua ja kehittää omaa tietämystään sekä toimintatapojaan esimerkiksi HR-analytiikalla saatavien ennakoivien tietojen perusteella. Kehittämällä työhyvinvoinnin johtamista voidaan saada sekä eri yksiköiden toimintaa että henkilöstöä yhdensuuntaistettua, jolloin voidaan toimia yhdenmukaisesti organisaation yhteistä päämäärää kohti ja saavuttaa liiketoiminnallisestikin merkittäviä tavoitteita (Kaplan & Norton 2006, s. 9–10, 17).



## 6. YHTEENVETO

### 6.1 Havainnot ja päätelmät

Tutkimukseen laadittiin päätutkimuskysymys ja viisi alatutkimuskysymystä. Tutkimuksen ensimmäisessä alatutkimuskysymyksessä selvitettiin työhyvinvointia sekä käsitteenä että omana kokonaisuutenaan. Tavoitteena oli ymmärtää, mistä tekijöistä työhyvinvointi koostuu ja mihin kaikkeen työhyvinvointi vaikuttaa. Työhyvinvointia on perusteltua käsitellä melko syvällisesti, koska se luo laajan pohjan koko organisaation toiminnalle ja johtamiselle. Työhyvinvoinnin laajasta käsitteestä kuitenkin korostuivat vaikuttavina tekijöinä ihmisen psykofysiologiset perustarpeet, yhteisöllisyys ja psyykkiset tekijät (Rauramo 2004, s. 76).

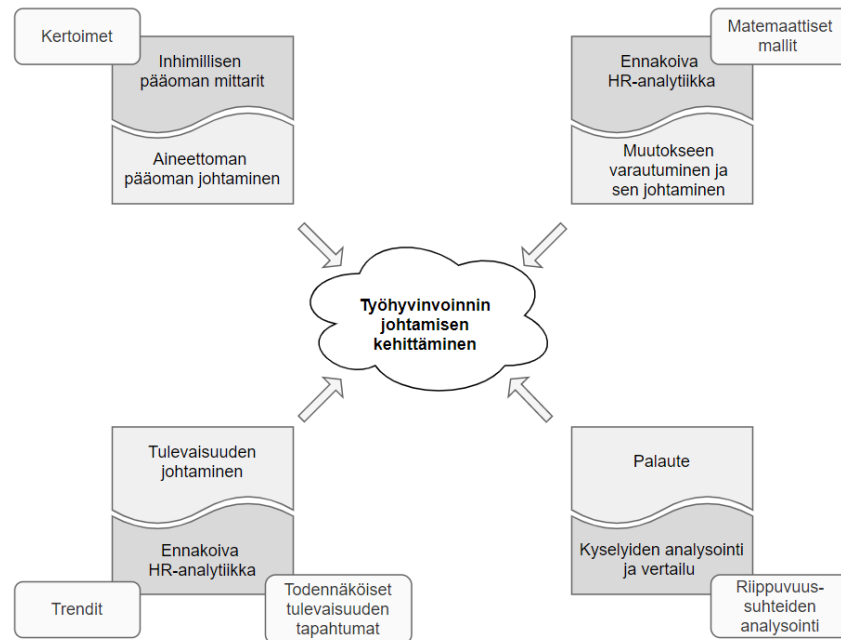
Toisena alatutkimuskysymyksenä käsiteltiin työhyvinvoinnin mittaamista. Alatutkimuskysymykseen vastatessa tunnistettiin erilaisia tapoja tutkia ja mitata työhyvinvointia sen osa-alueisiin sopivin keinoin. Toiminnan arviointi ja mittaaminen ovatkin oleellisia tekijöitä johtamisen kannalta (Aura & Ahonen 2016, s. 132). Kolmanteen alatutkimuskysymykseen vastattaessa taas yhdisteltiin työhyvinvoinnin ja sen mittaamisen olennaisimpia tekijöitä strategiseen työhyvinvoinnin johtamiseen. Hyvin johdetulla työhyvinvoinnilla on positiivinen vaikutus myös organisaation liiketoimintaan ja sen tulokseen, jota strategisen työhyvinvoinnin johtamisella tavoitellaan. Kaikkien kolmen edellä mainitun alatutkimuskysymyksen välillä on vahva side. Työhyvinvoinnin mittaaminen edellyttää työhyvinvoinnin osa-alueiden ja niihin vaikuttavien tekijöiden syvällistä ymmärtämistä, jolloin osataan todennäköisemmin mitata juuri tilanteeseen olennaisia asioita ja näin ollen myös johtaa onnistuneesti.

Neljänteen alatutkimuskysymykseen vastattaessa keskityttiin HR-analytiikkaan ja sen erilaisiin ominaisuuksiin. HR-analytiikan taustan käsitteleminen oli tärkeä osa koko HR-analytiikan konseptin ymmärtämistä sekä sitä, mistä HR-analytiikkaan saadaan dataa. Oleellista oli myös ymmärtää HR-analytiikan merkitys organisaation liiketoiminnan kannalta (Marler & Boudreau 2017, s. 15). Viimeisen, viidennen, alatutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää tarkemmin, mitä henkilöstödata oikeastaan on ja mistä koostuu. Henkilöstödata luo pohjan HR-analytiikalle ja sitä kautta myös johtamiselle.

Tutkimuksen päätutkimuskysymykseksi muodostettiin ”Miten HR-analytiikkaa hyödyntämällä voidaan tukea työhyvinvoinnin johtamista?”. Tähän kysymykseen vastaamiseksi tutkimuksessa luotiin kattavaa teoreettista pohjaa sekä työhyvinvoinnille, sen mittaamiselle ja johtamiselle sekä HR-analytiikalle. Osa-alueiden ymmärtäminen omina kokonaisuuksinaan auttoi tunnistamaan yhteneviä tekijöitä, jolloin mahdollistettiin esimerkiksi

HR-analytiikan hyötyjen ja mahdollisuuksien korostaminen työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksessa tunnistettiin työhyvinvoinnin johtamisen puolelta tärkeitä esiin nousseita haasteita, joihin HR-analytiikkaa hyödyntäen voitaisiin saada ratkaisuja.

Kuvaan 8 on tiivistetty työhyvinvoinnin johtamiseen ja sen kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä. Ensimmäisenä tuodaan esiin vaaleammalla harmaan sävyllä työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta oleellisia toimintoja, joissa esiintyy usein haasteita. Näitä haasteita on käsitelty luvussa 5.2. Haasteet ovat yhdistetty niihin soveltuviin HR-analytiikan osa-alueisiin, mittareihin tai muihin toimintoihin, joilla haasteet saataisiin ratkaistua. Nämä ratkaisut on esitetty kuvassa tummemmalla harmaan sävyllä. HR-analytiikan osiin on vielä tarkennettu HR-analytiikan toiminnan kuvausta, soveltuvia työkaluja ja vaikuttavia tekijöitä, joita tutkimuksen aikana on löydetty tutkimusaineiston perusteella.



**Kuva 8.** Työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseen vaikuttavat tekijät

Työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisen sekä HR-analytiikan väliltä löydettiin myös molempia haastavia tekijöitä. Esimerkiksi aineeton pääoma on tässä merkittävä tekijä. Kun arvioinnin kohteena ovat ihmisten, joilla on ajatuksia, asenteita sekä muun muassa osaaamista, joka muuttuu koulutuksien ja kokemuksen myötä, tuo se haastetta niin johtamiseen kuin analysointiinkin (Kujansivu et al. 2007, s. 28–29). Datan keräämiseen ja analysointiin liittyen nostettiin esiin erilaisten kertoimien hyödyntäminen, joiden avulla voitaisiin kyetä tasoittamaan ihmisten toiminnassa vaikuttavien inhimillisten tekijöiden vaihtelua ja niiden aiheuttamaa vääristymää tulosten näkökulmasta. Niin HR-analytiikan kuin työhyvinvoinnin johtamisen ja sen kehittämisenkin tulee pystyä toimimaan muutoksessa ja hallitsemaan sitä, sillä ihmisten käyttäytyminen, ajatusmaailma sekä arvot saattavat

muuttua ajan myötä hyvinkin paljon. Tämä edellyttää molempien jatkuvaa arviointia, tutkimusta ja jatkokehittämistä toisiaan tukien.

Työn merkittävimmäksi tulokseksi voidaan tiivistää kuitenkin se, että HR-analytiikasta löytyy useita työhyvinvoinnin johtamista ja sen kehittämistä tukevia osa-alueita ja mittareita. Näiden hyödyntäminen vaatii kuitenkin organisaation sitoutumista HR-analytiikan johdonmukaiseen hyödyntämiseen, ja HR-analytiikan toimintaperiaatteiden ymmärtämiseen. Vaikka HR-analytiikan avulla saataisiin merkittävää tietoa, luodaan tämän tiedon merkitys organisaatiolle vasta johdon päätöksenteossa ja tavassa hyödyntää saatua tietoa. Työhyvinvoinnin johtamisessa on tärkeä saada päätöksenteon taustalle luotettavaa tietoa, jonka avulla voidaan johtaa sekä parantaa työhyvinvointia, ja täten myös liiketoimintaa, organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi.

## 6.2 Tulosten arviointi

Tutkimuksen toteutus eteni sujuvasti ja miellyttävästi. Tieteellistä tutkimusaineistoa löytyi sekä työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueista että HR-analytiikasta melko kattavasti. Alatutkimuskysymyksiin ja päätutkimuskysymykseen saatiin muodostettua vastaukset tieteelliseen aineistoon tukeutuen. Työhyvinvoinnin johtamista ja vaikutusta on etenkin Suomessa tutkittu kohtalaisesti, kun taas HR-analytiikasta löytyi selkeästi enemmän tietoa Suomen ulkopuolelta. Työhyvinvoinnin johtamisen ja HR-analytiikan yhdistelmästä taas tieteellinen aineisto oli hieman vähäisempää, mutta muutamia tutkimuksia onnistuttiin kuitenkin löytämään aiheesta.

Etenkin työhyvinvoinnista, sen mittaamisesta sekä johtamisesta löytyvää aineistoa oli melko paljon, minkä takia työn rajauksia jouduttiin hieman tiukentamaan. Aineeton pääoma ja sen johtaminen ovat myös laajoja kokonaisuuksia, joita voitaisiin käsitellä omassa tutkimuksessaan oikealla syvyydellä. Tässä tutkimuksessa kokonaisuuden käsittelyä jouduttiin kuitenkin supistamaan. HR-analytiikan taustalla toimivan datan jäsentelyn sekä taustalla toimivien tietojärjestelmien asetelmia oli haastavaa selvittää. Kuitenkin pitkän lähteiden tutkimisen jälkeen löydettiin muutamia asiaa avaavia tutkimuksia, joiden avulla saatiin hieman taustoitettua tätä HR-analytiikan taustan osaa.

Kokonaisuudessaan aineistoa löytyi laajasti vertaisarvioituna eri tekijöiltä. Muutamia tutkimuksen läpi kulkevat aineistot ovat julkaisuvuodeltaan vanhempia, mutta suurin osa aineistosta on kuitenkin tuoreita ja oleellisia sekä luotettavia tietoja sisältäviä tutkimuksia. Erilaisten tutkimusten, raporttien, kirjojen sekä artikkeleiden ansiosta sekä alatutkimuskysymyksiin että päätutkimuskysymykseen saatiin vastattua luotettavasti oleelliseen tietoon pohjautuen. Tutkimusta olisi voinut rajata myös käsittelemään esimerkiksi tietyn

työhyvinvoinnin osa-alueen, kuten aineettoman pääoman, johtamista. Tutkimuksessa tehtiin kuitenkin tietoinen päätös rajauksen suhteen siitä, että työhyvinvointia käsitellään kaikki sen osa-alueet sisältävänä kokonaisuutena. Mikäli tutkimuksessa olisi keskitytty johonkin pienempään osa-alueeseen työhyvinvoinnin näkökulmasta, voisi työhyvinvoinnin johtamiseen tarvittava HR-analytiikan tuki saada myös merkittävästi erilaisen näkökulman ja poikkeavan lähestymistavan.

Tutkimuksessa on tuotu selkeästi esiin tutkimusmenetelmä, tiedonhaussa käytetyt lausekkeet sekä keskeisin aineisto. Työn toistettavuus on siis suhteellisen hyvällä tasolla, sillä tietoa tutkimuksen suorittamisesta on annettu melko kattavasti. Tutkimuksessa onnistuttiin myös argumentoinnissa, koska esiin tuodut väitteet ja näkökulmat perustellaan lähteistä saaduilla tiedoilla. Nämä lähteet on valittu työhön lähdekriittisesti. Joissain väitteissä on kuitenkin tukeuduttu vain yksittäisiin lähteisiin, jolloin voidaan pohtia ja kyseenalaistaa argumentoinnin laatua. Toisaalta monissa väitteissä on hyödynnetty useammasta lähteestä saatua tietoa, jolloin argumentoinnin laatua ja tiedon todenmukaisuutta on saatu vahvistettua.

Työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseksi ja HR-analytiikalle löydettiin tutkimuksessa toisiaan tukevia osa-alueita ja yhtäläisyyksiä. Vaikka HR-analytiikasta saadaan johtamiseen pohjatyö ja paljon tukea, nousee tutkimuksesta vahvasti esiin vuorovaikutuksen merkitys. Niin työhyvinvoinnin tarpeissa kuin työhyvinvoinnin johtamisessakin esiin nousivat esihenkilön ja työntekijän välinen vuorovaikutussuhde, ihmisten reaktiot sekä etenkin palautteen antamisen ja saamisen kannalta sosiaaliset taidot. Myös HR-analytiikkaa tukevissa aineistossa painotettiin sen saavan aidon merkityksensä vasta tietoa hyödyntävien henkilöiden päätöksenteossa ja näiden päätösten konkretisoituessa. Tällöin organisaatiossa työskentelevien ihmisten reaktioiden kautta saadaan arvokasta lisätietoa päätöksenteosta ja sen onnistumisesta.

### **6.3 Jatkotutkimuksen tarve**

Tutkimuksessa tuotiin esiin organisaatiossa olevan työhyvinvoinnin tason merkitystä jopa yhteiskunnan tasolla. Pahoinvointia esiintyy yhteiskunnassa ja siitä aiheutuvat kulut ovat miljardien suuruisia vuosittain. Merkittävä työhyvinvoinnin tasoon vaikuttava tekijä on johtajuus, jonka jatkuva kehittäminen on ensiarvoisen tärkeää. Koska dataa on saatavilla suuria määriä, on tarpeellista hyödyntää tätä mahdollisuutta ja analysoida sitä HR-analytiikan avulla.

Työhyvinvoinnin ja sen johtamisen kehittämisen tutkiminen on edelleen merkityksellistä, sillä Covid-19 -pandemian takia eletään jonkin asteista murrosaikaa, jossa etätyöskentely korostuu huomattavasti ja saattaa jäädä osittain pysyväksi osaksi työntekoa. Työhyvinvointi on tällöin melko erilaista etenkin sosiaalisten kontaktien, työyhteisön sekä työilmapiirin takia. Työhyvinvoinnin johtamisen tärkeys painottuu tällöin entistä enemmän, jotta vältetään työntekijöiden syrjäytymiseltä sekä yksinäisyydeltä. Lisäksi esimerkiksi suurten julkisten organisaatioiden siirtyminen etätyöskentelyyn on saattanut tapahtua pandemian takia yllättäen ilman ennalta suoritettuja valmisteluja, jolloin etänä toimivan johtamisen kehittäminen on saattanut jäädä huomioimatta. Olisikin oleellista suorittaa tutkimusta myös työhyvinvoinnin etäjohtamisen kehittämisen näkökulmasta sekä siitä, miten HR-analytiikan avulla saataisiin etäjohtaminen yhtä työntekijää tukevaksi ja läsnä olevaksi kuin lähijohtaminenkin.

Työskentelytavoissa olevien suurten muutosten ja esimerkiksi ihmisten osaamisen kehittymisen vuoksi analytiikkaa tulisi kehittää myös jatkuvasti. Jatkotutkimusaiheena voitaisiin olla mielenkiintoista tutkia erilaisten HR-analytiikkaa hyödyntävien mittareiden yhdistämistä tai ihmisten arviointiin käytettävien kertoimien lisätutkimista. Kattavamman kertoimien soveltamisen avulla voitaisiin tutkia mahdollisuutta kehittää niitä entistä luotettavimmiksi ja ihmisiin liittyviä tekijöitä paremmin huomioonottaviksi. Mittareiden tulee pysyä muutoksessa mukana ja mitata oleellisia asioita, joten niiden päivittäminen suurten muutosten myötä on ensiarvoisen tärkeää.

## LÄHTEET

- Allan, B. (2019). *The no-nonsense guide to leadership, management and team working*. Facet. London.
- Andersen, M. (2017). Human capital analytics: The winding road. *Journal of Organizational Effectiveness. People and Performance*, Vol. 4(2), pp.133–136.
- Angrave, D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M. & Stuart, M. (2016). HR and analytics: why HR is set to fail the big data challenge, *Human resource management journal*, Vol. 26(1), pp.1–11.
- Aura, O. & Ahonen, G. (2016). *Strategisen työhyvinvoinnin johtaminen*. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Bassi, L. (2011). Raging debates in HR Analytics. *People & Strategy*, Vol. 34(2), pp. 14–18.
- Boudreau, J. (2014). Predict what employees will do without freaking them out. *Harvard Business Review*, pp. 2–4.
- Bugeja, M. & Gallery, N. (2006). Is older goodwill value relevant? *Accounting and finance. Parkville*. Vol. 46(4), pp. 519–535.
- Cervone, H. F. (2016). Organizational considerations initiating a big data and analytics implementation. *Digital library perspectives*. Vol. 32(3), pp. 137–141.
- Cleveland, J., Byrne, Z. & Cavanagh, T. (2015). The future of HR is RH: Respect for humanity at work. *Human Resource Management Review*. Vol. 25(2), pp. 146–161.
- Cohen, D. (2015). HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies. *Human Resource Management Review*. Vol. 25(2), pp. 205–215.
- Dulebohn, J. H. & Johnson, R. D. (2013). Human resource metrics and decision support: A classification framework. *Human resource management review*, Vol. 23(1), pp .71-83.
- Ebrahimian, M. (2020). *Risks to Human Capital*. National Bureau of Economic Research.
- Feldt, T., Mäkikangas, A. & Kokko, K. (2005). Työhyvinvoinnin yksilöllisyys. Teoksessa Kinnunen U., Feldt T. & Mauno S. Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-kustannus. Jyväskylä. s. 75–94.
- Fernandez, V. & Gallardo-Gallardo, E. (2020). Tackling the HR digitalization challenge: key factors and barriers to HR analytics adoption. *Competitiveness review*. Vol. 31(1), pp. 162–187.
- Fink, A. (2019). *Conducting Research Literature Reviews - From the Internet to Paper*. 5th ed. Sage Publications. Los Angeles.
- 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*. 1st ed. American Management Association. New York.

- Fitz-enz, J., Phillips, P. & Ray, R. (2012). Human capital analytics: a primer. The Conference Board.
- Fitz-enz, J. & Mattox, J. (2014). Predictive analytics for human resources, Wiley.
- Galloway, D. (2010). Achieving accurate metrics using balanced scorecards and dashboards. *Performance Improvement*, Vol. 49(7), pp. 38–45.
- Hoch, E. J. (2014). Shared leadership, diversity, and information sharing in teams. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 29(5), pp. 541–564.
- Huselid, M. A. (2018). The science and practice of workforce analytics: Introduction to the HRM special issue, *Human resource management*, Vol. 57(3), pp.679-684.
- Johnson, S., Robertson, I. & Cooper, C. L. (2017). *Well-Being: Productivity and Happiness at Work*. Springer International Publishing AG. Cham.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2006) *Alignment: using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Harvard Business School Press. Boston.
- Kaufman, B. E. (2019). *Managing the Human Factor: The Early Years of Human Resource Management in American Industry*. Cornell University Press. Ithaca.
- Kavanagh, M., Thite, M. & Johnson, R. (2012). *Human Resource Information Systems: Basics, Applications and Future Directions*. SAGE Publications. USA.
- Kesti, M. (2010). *Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen*. Talentum. Helsinki.
- Kryscynski, D., Reeves, C., Stice-Lusvardi, R., Ulrich, M. & Russell, G. (2018). Analytical abilities and the performance of HR professionals. *Human Resource Management*, Vol. 57(3), pp. 715–738.
- Kujansivu, P. Lönnqvist, A. Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. (2007). *Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät: mittaa, kehitä ja johda*. Talentum. Helsinki.
- Lewis, L. (2020). *Relational feedback: why feedback fails and how to make it meaningful*. Routledge. London, England.
- Manka, M.-L. (2010). *Työn iloa ja imua: työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille*. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. Tammerprint Oy. Tampere. ISBN 978-951-44-8110-9.
- Manka, M.-L. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Alma Talent Oy. Sähköinen kirja. ISBN 978-952-14-2976-7.
- Manka, M.-L. & Nuutinen, S. (2013). *Sosiaalinen ja psykologinen pääoma työuran jatkamisen edistäjinä*. Työpoliittinen aikakauskirja 1/2013.
- Manyika, J., Chui, M., Brown, B., Bughin, J., Dobbs, R., Roxburgh, C. and Byers, A. (2011). *Big Data: The Next Frontier for Innovation, Competition and Productivity*. McKinsey & Company.
- Marchington, M. (2015). Human resource management (HRM): Too busy looking up to see where it is going longer term? *Human Resource Management Review*, Vol. 25(2), pp. 176–187.

- Marler, J. H. & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *International journal of human resource management*. Vol. 28(1), pp. 3–26.
- Mayer-Schönberger, V. & Cukier, K. (2014). *Big Data – A revolution that will transform how we live, work and think*. First Mariner Books edition. Houghton Mifflin Harcourt. New York.
- Mayo, A. (2018). Applying HR analytics to talent management. *Strategic HR review*. Vol. 17(5), pp. 247–254.
- Mishra, S. N., Lama, D. R. & Pal, Y. (2016). Human Resource Predictive Analytics (HRPA) for HR management in organizations. *International Journal of Scientific & Technology Research*. Vol 5(5), pp. 33–35.
- Moore, P. & Piwek, L. (2017). Regulating wellbeing in the brave new quantified workplace. *Employee relations*. Vol. 39(3), pp. 308–316.
- Mortensen, M., Doherty, N. & Robinson, S. (2015). Operational research from taylorism to terabytes: a research agenda for the analytics age. *European Journal of Operational Research*, 241: 3, 583–595.
- Otala, L. & Ahonen, G. (2003). *Työhyvinvointi tuloksen tekijänä*. Suomen ekonomiliitto & WSOY. Helsinki.
- Parvinen, L. (2015). *Dialogi terveydestä: tekemättömän työn kustannukset 2015*. Terveystalo. Helsinki. Saatavilla: <https://www.terveystalo.com/Global/tth/Te-kem%C3%A4tt%C3%B6m%C3%A4n%20ty%C3%B6n%20kustannukset%202015%20White%20Paper.pdf>.
- Pease, G. (2015). *Optimize Your Greatest Asset – Your People: How to Apply Analytics to Big Data to Improve Your Human Capital Investments*. 1st edition. Wiley. New Jersey.
- Poussa C. (2017). *People Analytics – analysoi työntekijöitä niin kuin asiakkaitakin*. CGI. Saatavilla: <https://www.cgi.com/fi/fi/blogi/people-analytics-analysoi-tyontekijoita-niin-kuin-asiakkaitakin>. (Viitattu 18.4.2021)
- Pyöriä, P. (2012). *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.
- Rauramo, P. (2004). *Työhyvinvoinnin portaat*. Helsinki. Edita.
- Russell, E. & Daniels, K. (2018). Measuring affective well-being at work using short-form scales: Implications for affective structures and participant instructions. *Human relations*. New York. Vol. 71(11), pp. 1478–1507.
- Schildkamp, K. & Kuiper, W. (2010). Data informed curriculum reform: Which data, what purposes, and promotion and hindering factors. *Teaching and teacher education*.
- Seuri, M., Iloranta, K. & Räsänen, K. (2011). *Kumppanina työterveyshuolto*. Tietosanoma Oy. Helsinki.
- Sharda, R., Delen, D & Turban, E. (2014). *Business Intelligence a Managerial Perspective on Analytics*. 3rd ed. Pearson Education Limited. London.



Shivarudrappa, D., Ramachandra K. & Gopalakrishna, K. S. (2010). Human Resource Management. Mumbai, India: Himalaya Pub. House Pvt. Ltd. Vol. 2.

Simon, P. (2017). Analytics. 1st edition. John Wiley & Sons.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2020). Työhyvinvointi. Verkkosivu. Saatavilla: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. (Viitattu 17.4.2021)

Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (2010). Työhyvinvoinnin johtaminen. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Sydänmaanlakka, P. (2014). Tulevaisuuden johtaminen 2020: älykkään johtamisen näkökulmia. Pertec. Espoo.

Terveystalo (2019). Tiedätkö mitä tekemätön työ maksaa?. Verkkosivu. Saatavilla: <https://www.terveystalo.com/fi/Tyoterveys/Palvelut/Tekemattoman-tyon-kustannukset/>. (Viitattu 12.4.2021)

Työ- ja elinkeinoministeriö (2020). Työolobarometri mittaa työelämän muutoksia. Verkkosivu. Saatavilla: <https://tem.fi/tyoolobarometri>. (Viitattu 13.4.2021)

Työterveyslaitos (2021a). Työhyvinvointi on yhteinen asia. Verkkosivu. Saatavilla: <https://www.ttl.fi/perehdytys-tyohyvinvointiin-tyoterveyteen-ja-tyoturvallisuuteen/tyohyvinvointi-yhteinen-asia/>. (Viitattu 17.3.2021)

Työterveyslaitos (2021b). Työhyvinvointi. Verkkosivu. Saatavilla: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. (Viitattu 5.2.2020)

Ulrich, D. & Dulebohn, J.H. (2015). Are we there yet? What's next for HR?. Human resource management review. Vol. 25(2), pp.188-204.

Van den Heuvel, S. & Bondarouk, T. (2017). The rise (and fall?) of HR analytics: A study into the future application, value, structure, and system support. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, Vol. 4(2), pp. 157–178.

Van Vulpen, E. (2019). What is HR Analytics?. Saatavilla: <https://www.analytic-sinhr.com/blog/what-is-hr-analytics/>. (Viitattu 31.3.2021)

Vesa, S. (2012). Työhyvinvointi, organisaation menestys ja niiden yhdistäminen tietotyössä. Tampereen yliopisto.

Violainen, H. (2012). Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki. Books On Demand.

Wingrove, C. (2012). Manage critical HR data. Strategic HR review. Vol. 11(6), pp. 344–345.

Österberg, M. (2014) Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. painos. Kauppakamari. Helsinki.

## LIITE A: TUTKIMUKSEN KESKEISIN AINEISTO

Julkaisija(t)	Julkaisu vuosi	Teoksen nimi	Ydinsisältö
Angrave et al.	2016	HR and analytics: why HR is set to fail the big data challenge	Artikkeli kuvaa analytiikkaa kokonaisuudessaan sekä sen yhdistämistä henkilöstöjohtamiseen ja Big Dataan. Lisäksi nostetaan esiin analytiikan hyödyntämisen haasteita.
Aura & Ahonen	2016	Strategisen työhyvinvoinnin johtaminen	Kirjassa tuodaan esiin työhyvinvoinnin sisältämiä tekijöitä sekä syvennytetään työhyvinvoinnin strategiseen johtamiseen eri näkökulmista.
Dulebohn & Johnson	2013	Human resource metrics and decision support: A classification framework	Artikkelissa käsitellään datatarpeita, päätöksenteon ominaisuuksia sekä niihin vastaavia HR-mittareita. Lisäksi tuodaan esiin eri mallien vaikutuksia henkilöstöön liittyvissä päätöksentekotilanteissa.
Fernandez & Gallardo-Gallardo	2020	Tackling the HR digitalization challenge: key factors and barriers to HR analytics adoption	Artikkelissa tutkitaan henkilöstöhallinnon digitalisaatiota HR-analytiikan näkökulmasta sekä selittää niitä tekijöitä, jotka estävät yrityksiä siirtymästä analytiikan hyödyntämiseen.
Fitz-enz	2010	The new HR analytics: Predicting the economic value of your company's human capital investments	Kirjassa esitellään tehokkaita mittareita, joilla mitataan työntekijöiden antamaa panosta yrityksen tulokseen. Kirjassa painotetaan etenkin kuluihin perustuvaa strategista päätöksentekoa.
Fitz-Enz & Mattox	2014	Predictive Analytics for Human Resources	Kirja käsittelee tapoja tukea henkilöstöhallintoa ennakoivaa analytiikkaa hyödyntäen, ja tämän kautta organisaatiolle tuotettua arvoa.
Fitz-enz et al.	2012	Human capital analytics: a primer	Tutkimusraportissa tarkastellaan inhimilliseen pääomaan liittyvän analytiikan nykytilaa haasteiden, periaatteiden, prosessien, mallien sekä standardien avulla.
Kujansivu et al.	2007	Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät: mittaa, kehitä ja johda	Kirjassa käsitellään yritysten kilpailukykyyn mahdollistavia aineettomia tekijöitä ja voimavaroja. Aineettomien tekijöiden johtamista varten tuodaan erilaisia työkaluja ja menetelmiä.
Manka & Manka	2016	Työhyvinvointi	Kirjassa kuvataan työhyvinvoinnin osa-alueita ja niihin vaikuttavia tekijöitä sekä työhyvinvoinnin johtamisen merkitystä organisaation toiminnan jatkuvuudelle.
Marler & Boudreau	2017	An evidence-based review of HR Analytics. International journal of human resource management	Artikkelissa käsitellään HR-analytiikkaa, sen prosesseja ja siihen liittyviä syy-seuraussuhteita. Lisäksi käsitellään HR-analytiikan onnistumisen edellytyksiä ja sen tuottamia tuloksia.
Shivarudrappa et al.	2010	Human Resource Management	Kirjassa käsitellään henkilöjohtamista, sen eri näkökulmia ja tarkoitusta sekä merkitystä organisaation toiminnalle.