



Karelia-ammattikorkeakoulu
Tradenomi (ylempi AMK)
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen

Tietojohtamisjärjestelmän kehittäminen atFlow Oy:ssä

Jouni Tolvanen

Opinnäytetyö, joulukuu 2021

www.karelia.fi



OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2021
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen (YAMK)

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä(t)
Jouni Tolvanen

Nimeke
Tietojohdamsjärjestelmän kehittäminen atFlow Oy:ssä

Toimeksiantaja
atFlow Oy

Tiivistelmä

Työn tavoitteena on ollut kehittää atFlow Oy:n tietojohdamsjärjestelmää palvelevammaksi koko organisaatiolle. Työn perustana on käytetty tiedon, tiedolla johtamisen, mittaamisen, seurannan, suorituskyvyn ja liiketoimintatiedonhallinnan aiheita ymmärtääksemme paremmin johtamisen kannalta oleellista tietoa.

Tutkimuksellinen kehittämistyö toteutettiin vuosina 2019–2021. Työssä tunnistettiin atFlow Oy:n tietojohdamsjärjestelmän kannalta oleellisimmat resurssit, aineeton pääoma, tiedonlähteet ja järjestelmät. Yrityksen johtohenkilöstön arvioimana tutkittiin nykytoimintaympäristön kyvykkyyttä, palvelevuutta ja kehittämistarpeita tietojohdamsisen näkökulmasta.

Tutkimuksen edesauttamana yritys ryhtyi toimintaympäristön kehittämishankkeeseen, jonka keskiössä oli tietojohdamsjärjestelmän kehittäminen. Tutkimuksen aikana pystyttiin toteuttamaan kehitystoimenpiteitä, tekemään havaintoja jatkokehityskohteista ja arvioimaan vaikutuksia asiantuntijatietolähteiden toimesta. Vaikuttavuutta arvioitiin johtoryhmälle tehdyn kyselytutkimuksen pohjalta. Kyselyssä arvioitiin tietojohdamsjärjestelmän palvelevuutta ennen kehittämishanketta ja lähellä kehittämishankkeen päättymistä. Kyselyssä arvioitiin myös palvelevuuden kehittymistä tulevien kahden vuoden aikana.

Kieli
suomi

Sivuja 73
Liitteet 4
Liitesivumäärä 5

Asiasanat
tietojohdamsinen, johtamsjärjestelmä, mittaaminen, business intelligence, liiketoimintatiedon hallinta, kehittäminen



THESIS
December 2021
Master's Degree in Business Management and Leadership

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author (s)
Jouni Tolvanen

Title
Development of an Information Management System at atFlow Ltd

Commissioned by
atFlow Ltd

Abstract
The aim of this thesis has been to develop the information management system of atFlow Ltd to be more usable for the entire organization. The theoretic background of the thesis is based on the relevant management topics, such as data, measurement, monitoring, performance and business information management.

The research-based development project was carried out in 2019–2021. The study identified the most important resources, intangible capital, data sources and systems for the information management system of atFlow Ltd. Assessed by the company's management personnel, the capabilities, usability and development needs of the current operating environment were examined from the perspective of information management.

Facilitated by the research, the company initiated a development project regarding its operational environment, which focused on developing the current information management system. During the study, it was possible to implement development measures, make empirical observations on further development targets and evaluate the effects using expert data sources. Effectiveness was assessed with the help of a survey addressed to the management team. The survey analyzed the usability of the information management system before and near the end of the development project. The survey also estimated the development of usability over the following two years.

Language
Finnish

Pages 73
Appendices 4
Pages of Appendices 5

Keywords
information management, management system, measuring, business intelligence, business information management, development

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Tausta ja lähtökohdat	5
1.2	Tavoitteet ja rajaukset.....	6
2	Tieto johtamisen perustana.....	9
2.1	Mitä tieto on?	9
2.2	Tiedon merkitys ja rooli organisaatiossa	10
2.3	Aineeton pääoma.....	12
2.4	Tietojohtaminen ja tiedolla johtaminen.....	13
2.5	Resurssien tunnistaminen	15
2.6	Suorituskyvyn johtaminen	16
3	Mittaaminen ja seuranta.....	18
3.1	Pääoman mittaaminen	18
3.2	Tuottavuuden ja suorituskyvyn mittaaminen	19
3.3	Tyytyväisyyden mittaaminen.....	21
3.3.1	Työtyytyväisyyden mittaaminen	21
3.3.2	Asiakastyytyväisyyden mittaaminen	22
3.4	Analytiikan rooli organisaatiossa.....	24
3.5	Johtamisjärjestelmä	26
3.6	Business Intelligence	27
4	Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät	29
5	Tietojohtamisjärjestelmän tarkastelu toimintaympäristössään	33
5.1	Mittaaminen ja seuranta	33
5.2	BSC mittaristo.....	34
5.2.1	AtFlow'n BSC:n taustaa.....	34
5.2.2	Talouden näkökulman ja suorituskyvyn mittaaminen.....	36
5.2.3	Sisäisten prosessien näkökulman ja toimintakyvyn mittaaminen.....	37
5.2.4	Oppimisen ja kasvun näkökulman ja henkilöstön tyytyväisyyden mittaaminen	37
5.3	Tietojohtamisen kannalta oleelliset järjestelmät	38
6	Tietojohtamisjärjestelmän kehittäminen	40
6.1	Suunnitelmasta kehityshankkeeksi	40
6.2	Järjestelmäninfran kehitys	44
6.3	Kehityshavainnot	46
6.3.1	Prosessien kehittäminen.....	46
6.3.2	Resurssien tunnistaminen	47
6.3.3	Suorituskyvyn mittaamisen kehitys	48
6.3.4	Asiakastyytyväisyyden puuttuva mittari	50
6.3.5	Uudet mittariaihiot.....	53
6.3.6	Palautteesta kehittämistoimenpiteiksi	56
6.3.7	Tavoitteet kehityskeskustelujen tukena	57
7	Kehityksen arviointi.....	59
7.1	Toimitusjohtajan ja johtoryhmän näkökulma	59
7.2	Myynnin näkökulma	63
7.3	Asiakaspalvelun näkökulma.....	64
7.4	Projektijohdon, tuotannon ja taloushallinnon näkökulma	65
8	Pohdinta.....	66
8.1	Johtopäätelmät	66

8.2	Itselfreflektio	69
8.3	Kiitokset	70
Lähteet	71

Liitteet

Liite 1 Hankesuunnitelma: atFlow Oy:n toimintaympäristön
kehittämishanke 2021

Liite 2 Kysely: atFlow'n tietojohdamsjärjestelmän kehityksen arviointi
vuosille 2019–2023

Liite 3 atFlow Oy:n Balanced Scorecard

Liite 4 atFlow Oy:n prosessikartta

1 Johdanto

1.1 Tausta ja lähtökohdat

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehitystyö. Työn lähtökohtana atFlow Oy:n tietojohdamsjärjestelmän palvelevuuden ja kehitettävyyden mahdollisuudet. AtFlow Oy (myöhemmin atFlow) on asiantuntijaorganisaatio, joka on toiminut vuodesta 2008 lähtien, ja on IT-alan toimijana luontaisesti ollut tiedon ja tiedolla johtamisen kanssa tekemisissä toistuvasti (atFlow Oy 2021).

Yrityksen toimitusjohtaja Pekka Rönkkösen (2019) mukaan yritys on ollut aina kiinnostunut tietoon perustuvasta johtamisesta ja business intelligenen mahdollisuuksista. AtFlow'n nelihenkinen johtoryhmä (2021) on keskeisessä roolissa yrityksen strategian linjauksissa ja kehityksessä. Heidän toimintansa keskiössä toiveena olisi tietojohdamsjärjestelmä, joka tarjoaa riittävän määrän tietoa liiketoiminnan kokonaisymmärryksen varmistamiseksi, faktadataan perustuvan luotettavan pohjan päätöksenteolle ja ennakoinnille sekä järjestelmäkokonaisuuden, jossa tieto liikkuu saumattomasti järjestelmästä toiseen mahdollistaen tietorikkaan toiminnanohjauksen johtamisen tarpeisiin. (Kaario & Peltola 2008, 62–63; Davenport & Harris 2007, 26–27). Valtaosa näistä elementeistä atFlow'lla on hallinnassaan, mutta täysimääräinen hyödyntäminen edellyttää vielä vuosien ponnisteluja (atFlow johtoryhmä 2021).

Yrityksessä on kerätty liiketoiminnalle merkityksellistä tietoa useiden vuosien ajalta eri järjestelmiin. Tietoa on kuitenkin vasta viime vuosina alettu hyödyntää paremmin päätöksenteossa. Tämän hetken käsitys on, että tietoa voitaisiin hyödyntää nykytilannetta huomattavasti laajemmin. Tietoa olisi mahdollista hyödyntää järjestelmällisemmin ja erityisesti eri tietolähteitä hyödyntäen yhdistämällä esimerkiksi henkilöstön palkkausjärjestelmän, työtyytyväisyyden mittausjärjestelmän, työajan seurantajärjestelmän, myynnin seurantajärjestelmän, kirjanpitojärjestelmän ja nykyisten suorituskyvyn mittausjärjestelmien dataa. (Rönkkönen 2019.)

Kehittämistyössä puhutaan asiantuntijaorganisaation liiketoiminnalle merkityksellisen tiedon hallinnan kehittämisestä ja sen valjastamisesta tehokkaampaan käyttöön tietojohdamisen avulla ja tiedolla johtamisen tueksi. Kehityksen tulisi mahdollistaa käytettävissä olevan tiedon laajamittaisempi hyödyntäminen päätöksenteon tukena, relevanteimpien mittareiden löytäminen, helpompi ja hajautettu tiedon ylläpito sekä tiedon avoimempi jakaminen. Asiantuntijaorganisaation suorituskyvyn mittaamiseen liittyy oleellisesti henkilöstön suorituskyvyn mittaaminen, joten työssä on tarkoitus pitää mukana myös henkilöstöjohtamisen näkökulma.

Opinnäytetyössä perehdytään tiedon, tiedolla johtamisen, mittaamisen, seurannan ja liiketoimintatiedonhallinnan aiheisiin kehittämistyön perustana. Kun ymmärretään perusta tietojohdamisjärjestelmälle, pureudutaan atFlow'n tietojohdamisjärjestelmän elementteihin ja nykytilaan. Toimeksiantajan johtoasemassa toimiville henkilöille sekä johtoryhmälle tehtyjen haastattelujen avulla pyritään löytämään ja nostamaan esiin kehityskohteet sekä tarjoamaan näihin perusteltuja työvälineitä ja kehitysideoita. Kvantitatiiviselle tutkimukselle ominaisesti pyritään vastaamaan mitä- ja miten-kysymyksiin (Juhila 2021).

Opinnäytetyötä valmisteltiin vuosina 2019–2021. Tänä aikana atFlow on pyrkinyt aktiivisesti korjaamaan ja kehittämään tietojohdamisjärjestelmäänsä opinnäytetyön aikana esille tulleiden huomioiden perusteella. Tärkeimpänä vaikutuksena opinnäytetyöllä on ollut atFlow'n vuoden 2020 aikana valmisteltu ja vuonna 2021 käynnistetty toimintaympäristön kehittämishanke, jossa tietojohdaminen ja tietojohdamisjärjestelmän kehittäminen ovat keskeisessä roolissa. Opinnäytetyön sisällöt ovat osaltaan olleet vaikuttamassa kehityshankkeen syntyyn ja sisältöön.

1.2 Tavoitteet ja rajaukset

Työn tavoitteena on kehittää atFlow Oy:n tietojohdamisjärjestelmää palvelevammaksi koko organisaatiolle. Palvelevuudella tarkoitetaan matalamman kynnyksen pääsyä liiketoiminnan menestyksen kannalta

oleelliseen tietoon, vähentäen merkityksellisen johtamistiedon muodostamiseksi vaadittavia ponnistuksia ja tuottaen tietoa päätöksenteon tueksi mahdollisimman korkean validiteetin ja reliabiliteetin omaavien mittausmenetelmien avulla (Kujansivu ym. 2007, 162).

Organisaatiossa on kolme pääkäyttäjryhmää, johto ja hallitus, päälliköt ja koko henkilöstö yksilöinä, joiden eri käyttötarpeita on toivottu huomioitavan kehittämistyön aikana. Paremmiin valjastettu tieto antaisi johdolle ja päälliköille työvälineitä esimiestyön laadukkaampaan hoitamiseen ja tukea organisaation ja toiminnan osa-alueiden suorituskyvyn arviointiin sekä edesauttaa epäkohtien havaitsemista. Yksilöille tiedon tehokkaampi hyödyntäminen toisi näkökulman oman työn vaikutuksesta kokonaisuuteen, kehittymisen kannustimen ja työohjauksellisen näkökulman oleellisimpiin asioihin ja turhan toiminnan karsintaan.

Toimeksiantajan toiveena on, että liiketoiminnalle relevantti tieto on avoimesti saatavilla tietoa tarvitsevalle henkilöstölle niin informoinnin näkökulmasta kuin myös oman työn kehittämisen näkökulmasta. Nykytilassa tiedon jakelu tapahtuu manuaalisella prosessilla, eikä henkilöstö pysty itsenäisesti tai reaaliaikaisesti tutkimaan tilannetta.

Nykyiset raportointimallit perustuvat organisaation käyttämien raporttien ja tietojärjestelmän tekijän tuntemukseen ja osaamiseen. Yhtenäisemmät raportointikäytännöt perustuen samaan tietoaaineistoon edesauttaisivat viestintää läpi organisaation, mutta eritoten johdon ja päälliköiden välistä raportointia.

Kehittämistyön aikana tarkastellaan myös yrityksen Balanced Scorecardiin malliin perustuvien KPI-mittareiden relevanssia ja luotettavuutta.

Mahdollisuuksien mukaan pyrin edesauttamaan toimeksiantajaa varmistumaan nykyisten mittareiden pätevydestä kuvata toiminnan tilaa täsmällisesti ja luotettavasti sekä KPI-mittareiden kyvystä viestiä yrityksen strategisia tavoitteita. Mikäli puutteita havaitaan, pyrin tuomaan tukea mittareiden kehitykseen pätevämpään suuntaan.

Organisaation näkökulmasta työn tavoitteena on ymmärtää paremmin toimintaympäristöön liittyvää tietoa, mitata mahdollisimman oikeita asioita, pystyä ennakoimaan paremmin tulevaisuutta, parantaa kannattavuutta kehittämällä päätöksenteon tukea sekä motivoida ja sitouttaa henkilöstöä. Ratkaisuna tutkitaan mahdollisuutta Business Intelligence -järjestelmän käyttöönottoon tai nykyisen järjestelmän kehittämistä Business Intelligence -mallin hyötyjä mukaillen. Lopputuloksena kehitetty järjestelmä antaisi täsmällisempää ja visualisoitua tietoa koko organisaation suorituskyvystä hyödyntäen BSC:n eri näkökulmia ja palvelisi kaikkien käyttäjäryhmien tietotarpeita paremmin. Kehitystyön vaikutukset mitataan haastattelu- tai kyselytutkimuksella osana opinnäytetyötä.

Opinnäytetyössä on keskitytty toimeksiantajan pyynnöstä tietojohdamisessa ja johtamisjärjestelmien kehityksessä huomioon otettaviin näkökulmiin sekä erityisesti aineettoman pääoman mittaamiseen, seurantaan ja analysointiin. Toimeksiantajan kertomuksen mukaan aihe on heille ”eniten kehitystä vaativa ja haastava” (Rönkkönen 2019). Rajaus on perusteltu, koska aineettomat menestystekijät ovat huomattava kilpailuetu ja vaikuttavat toiminnan kehittymiseen yhtä lailla taloudellisten tekijöiden ohella (Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen & Sillanpää 2007, 27). Lisäksi toimeksiantaja on toivonut, että opinnäytetyössä tuotaisiin esiin hyviä käytäntöjä tietojohdamisjärjestelmän kehitykseen sekä kehityshavaintoja toimeksiantajan järjestelmästä. Tulospaineistona on toivottu syntyvän aineistoa kehitysaloitteille ja potentiaalista sisältöä tietojohdamisjärjestelmänsä jatkokehitykseen.

Aiheen käsittelyä ja aineiston keruuta on rajattu pääkäyttäjryhmien osalta ylimpään johtoon, johtoryhmään ja päälliköiden tarpeisiin ja näkökulmiin. Aiheen laajuuden vuoksi henkilöstön näkökulmaa käsitellään ainoastaan pintapuolisesti. Henkilöstön näkökulmaan keskittyminen voisi jättää johdon näkökulman suppeaksi ja toimeksiantaja on toivonut enemmän keskittyttävän johtamista edesauttavaan näkökulmaan. Rajaus on tehty toimeksiantajan kanssa yhdessä sopien. Tätä ratkaisua tukee opinnäytetyön lähteiksi saatavilla olleet henkilötietolähteet. Heistä kaikki ovat toimeksiantajan palveluksessa

johtavassa asemassa. Toivottavasti opinnäytetyö tuottaa kuitenkin joitakin kehitysideoita myös henkilöstön osa-alueelle.

2 Tieto johtamisen perustana

2.1 Mitä tieto on?

Filosofien näkökulmasta tieto on hyvin perusteltu tosi uskomus (Kaario & Peltola 2008, 6). Hakalan (2006, 61–65) mukaan tieto nähdään nykyaikana yhä useammin kyvykkyytenä ja inhimillistä toimintaa mahdollistavana kapasiteettinä, jonka ominaisuuksiin kuuluvat tärkeys ja vaikea hallittavuus. Sähköisen informaation suuri haaste on sen määrässä suhteessa käytettävissä olevaan työaikaan ja tajuntamme kapasiteettiin.

Arkipuheessa informaatio (information) ja tieto (knowledge) ovat usein sama asia, mutta käsitteenä informaatio on laaja-alaisempi kuin tieto. Tiedon lähin käännetty vastine data on mitä tahansa yksinkertaisia havaintoja maailmasta ja sellaisenaan arvolonta, mutta se on raaka-ainetta informaatiolle, tietämykselle ja tietämiselle. (Hakala 2006, 65–66; Kosonen 2015.) Data on lukuja ja sanoja, vailla syvällisempää merkitystä ilman tulkintaa. Tulkitusta ja sisäistetystä informaatiosta syntyy tietoa. (Kaario & Peltola 2008, 6.)

Digitalisoituvassa yhteiskunnassa tiedon arvo on kasvanut, ja siitä on tullut yhä tärkeämpi kilpailutekijä ja voimavara. Tieto on kauppatavaraa ja sille usein voidaan mitata rahallinen arvo. Yleisimmin tiedon arvo kuitenkin korostuu organisaation toiminnan kehittämisen ja tehostamisen lähteenä. (Kaario & Peltola 2008, 4.) Yritysten arvoa entistä enemmän mitataan immateriaalisen omaisuuden ja työntekijöiden tuottamana tietona ja osaamisena (Kaario & Peltola 2008, 4; Roos, Fernström, Pionius & Rastas 2006, 13–15). Valtaosa ihmisistä tekee tietotyötä. Vain marginaalinen osa ihmisistä on kosketuksissa fyysiseen tuotteeseen. Kaikki muut käyttävät, käsittelevät, tuottavat,

muokkaavat ja jalostavat tietoa, eli toteuttavat tiedonhallintaa. (Kaario & Peltola 2008, 4.)

On oleellista pohtia, mitä ihmisten tulisi tietää ja osata, että he pystyvät toimimaan paremmin vastatessaan työelämän ja työnantajan tarpeisiin. Toimintakykynsä parantamiseen ja päivittäisten valintojen helpottamiseksi, eli ennakoitokykynsä hyödyntämiseksi, ihmisten olisi tarpeellista tietää ja ymmärtää organisaatiotasoisista asioista ainakin seuraavanlaista tietoa:

- Tietoa yrityksen toimintaa ohjaavasta viitekehystä: visio, arvot, strategiat, prosessit, tavoitteet ja taloudellinen tilanne.
- Tietoa kollegoiden tavoitteista, voimavaroista, työtehtävistä ja osaamisesta.
- Työvälineet toiminnan ja tulosten arviointiin: mittarit, analysointivälineet, palautejärjestelmät. (Aaltonen & Wilenius 2002, 166–168.)

Ihmisellä on keskeinen rooli tiedon arvoketjussa, tiedon jalostumisessa. Tiedonhallinnan kannalta tietotyö on tietosisällön etsimistä, tiedon yhdistelyä ja jalostusta. Tiedon ja tiedonhallinnan avulla ihminen pystyy helpommin ymmärtämään toiminnan vaikutukset organisaatiossa ja siten voivat käyttäytyä ennakoivasti ja pystyä näkemään asiat kehittävällä otteella. (Aaltonen & Wilenius 2002, 166–168; Kaario & Peltola 2008, 4, 7.)

2.2 Tiedon merkitys ja rooli organisaatiossa

Organisaatiot ja niiden päättäjät sekä niissä toimijat tarvitsevat monenlaista tietoa päätöksenteon tueksi. Esimerkiksi henkilöstön suunnittelu edellyttää tarkkoja tietoja pitkältä aikaväliltä monilta eri henkilöstön toimintaan liittyviltä osa-alueilta. Valtaosa organisaation tarvitsemasta tiedosta on jo olemassa organisaation omissa perusjärjestelmissä ja tietokannoissa. (Hovi, Hervonen & Koistinen 2009, 4.)

Monissa organisaatioissa tiedonhallinnan keskeisiä ongelmia on hajallaan ympäri organisaatiota ja sen järjestelmiä olevat tiedot. Myös samaa tietoa,

kuten esimerkiksi asiakastietoja, saatetaan ylläpitää useassa eri lähteessä. Tietojärjestelmien uumenissa olevia tärkeitä tietoja ei välttämättä ole kuvattu tai tunnistettu ja siten arvokas tietoresurssi on huonosti hallinnassa. Ei välttämättä tiedetä, mitä tietoja eri järjestelmissä on, mitä tiedot tarkoittavat ja miten tiedot rakentuvat. (Hovi ym. 2009, 5.)

Organisaatioissa on paljon tallentamatonta tietoa työntekijöiden kokemuksen, asiantuntemuksen osaamisen ja muun vastaavan hiljaisen tiedon muodossa. Hiljainen tieto linkittyy ihmisten arvomaailmaan, ihanteisiin ja tottumuksiin ja on luonteeltaan hyvin subjektiivista, jota on vaikea välittää eteenpäin sellaisenaan. Tietomääränä tämä on suurin tiedon osajoukko. Organisaatioilla on haasteensa saadessaan taltioitua tai muunnettua subjektiivisesta objektiiviseksi edes osan tästä, monilta osin toiminnalle elintärkeästä, tiedosta. Osa tästä pyritään kirjoittamaan auki arvoina, visiona ja strategiana, mutta valtaosa tällaisesta välittyy työntekijöiden välillä aistienvaraisesti organisaatiokulttuurina. (Kaario & Peltola 2008, 7.)

On erittäin yleistä, että tietoa jatkokäsitellään, kehitetään yhteenvetoja ja luodaan raportteja taulukkolaskentaohjelmalla. Menettelyssä on etunsa helpon muokattavuuden ja jaettavuuden puolesta, mutta myös riskinsä. Taulukkolaskennalla tietojen vienti tehdään usein käsin tai tiedostojen kautta. Prosessin työläyden ohella manuaalisessa tiedon käsittelyssä on aina virhemahdollisuus läsnä. Taulukkolaskentajärjestelmistä kasvaa helposti monimutkaisia kokonaisuuksia, joiden ylläpito onnistuu ainoastaan järjestelmän toteuttajalta. Nykypäivänä tiedontallennuskapasiteetit ja järjestelmien toimintalogiikat mahdollistavat laajamittaisesti tiedon helpon keräämisen, mutta yritykset eivät välttämättä osaa, pysty, halua tai ehdi hyödyntää täysimääräisesti tallennetun tiedon mahdollisuuksia. (Hovi ym. 2009, 7, 74.)

Hakala (2006, 63) väittää, että tiedon roolin kasvaessa yhteiskunnassa organisaatioista on tullut kyltymättömämpiä, tunteettomampia ja ahneempia kuin muutama vuosikymmen takaperin. Friedagin ja Schmidtin mukaan tämän suuntainen kehitys on ollut väistämätöntä, koska aineettoman pääoman arvo ja merkitys liiketoiminnassa on kasvanut tietoyhteiskunnan kehityksen myötä

(Friedag & Schmidt 2005, 24–25). Suuntaukselle voidaan arvella perusteeksi, että yrityksen arvosta aineeton pääoma muodostaa jatkuvasti kasvavan osan. Aineeton pääoma on aineellista pääomaa vaikeammin hallinnoitavissa olevaa resurssia, joka ei välttämättä ole edes yrityksen omistuksessa ja johon ulkopuoliset tekijät vaikuttavat. (Roos ym. 2006, 13–15.)

Aineettoman pääoman merkitys korostuu perinteisistä tuotantoyrityksistä toimintamallinsa, ansaintalogiikkansa, luonteensa ja kilpailukyvyn tekijöiden osalta poikkeavilla tietointensiivisillä yrityksillä. (Roos ym. 2006, 8–9.) Aiemmin pääasiallisena liiketoiminnan kehityksen ajurina sekä kehityksen onnistumisen määrittäneenä on toiminut taloudellinen pääoma. Sittemmin kyseisen roolin on ottanut haltuunsa aineeton pääoma, tietämys, sekä organisaation valmiudet tietämyksen hyödyntämiseen. (Friedag & Schmidt 2005, 24–25.)

2.3 Aineeton pääoma

Aineeton pääoma vaikuttaa olennaisesti kilpailussa menestymiseen ja toiminnan kehittymiseen. Aineettomalla pääomalla ymmärretään organisaation strategisesti tärkeät aineettomat resurssit sekä olemassa olevien resurssien parantamiseen, tehostamiseen ja uusien resurssien hankintaan tarkoitetut toiminnot. (Kujansivu ym. 2007, 27.) Käsite aineettomalle pääomalle (intellectual capital) on ollut olemassa jo kauan, mutta sen määritelmän terminologisessa tulkinnassa on edelleen kirjavuutta. Huomioitavaa on, että termeissä aineeton hyödyke, aineeton varallisuus, aineeton pääoma ja aineettomat resurssit ovat osaltaan poikkeavat sisällöt, vaikkakin niitä useimmiten käytetään rinnasteisina. (Roos ym. 2006, 13–15.) Kujansivu ja kumppanit (2007, 27) tuovat esiin, että aineettomasta pääomasta voidaan puhua aineettomina menestystekijöinä.

Aineettoman pääoman lähin määritteellinen vastine on aineettomat resurssit. Aineettomat resurssit (intangible resources tai intellectual capital resources) käsittävät yrityksen ei-rahamääräiset ja ei-fyysiset voimavarat – huolimatta siitä, omaako yritys näihin määräysvaltaa tai omistussuhdetta. Yhdistävää näille on,

että ne luovat arvoa yrityksessä muulla aineelliselle pääomalle tyypillisellä summautuvalla tavalla. Tämä tarkoittaa, että resurssien yhteisarvo voi olla huomattavasti suurempi tai pienempi kuin näiden resurssien erikseen laskettu arvo. Aineettomalla resurssilla ei välttämättä ole myöskään aineellisen resurssin, kuten tuotantolaitteen, tapaan rajallista kapasiteettia tai tuottomahdollisuutta. (Roos ym. 2006, 13–15.)

Aineeton pääoma jaetaan tyypillisesti inhimillisen pääoman, rakennepääoman ja suhdepääoman luokkiin. (Roos ym. 2006, 13–15). Friedagin ja Schmidtin lähestymistavan mukaan aineeton pääoma tarkoittaa yrityksen tai organisaation käytössä olevien henkisten ja aineellisten potentiaalien summaa, jossa potentiaaleilla tarkoitetaan mahdollisuuksia ja valmiuksia (Friedag & Schmidt 2005, 24).

2.4 Tietojohtaminen ja tiedolla johtaminen

Tietojohtaminen on aineettomiin resursseihin, kuten tietoon ja osaamiseen, perustuvaa arvon luomista ja organisaatioiden tietovirtojen ohjausta (Kosonen 2015; NOVI Research Center 2014). Tietojohtaminen ei ole pelkkää tiedonhallintaa, kuten aiemmin knowledge managementillä miellettiin, vaan sillä luodaan tiedon luomiselle ja jakamiselle otolliset olosuhteet (Kosonen 2015). Tietojohtaminen on kattokäsite tai osaamisalue, jolle tunnetuin ja lähimmäksi osuva määritelmä on vieläkin edellä mainittu knowledge management – tietämyksenhallinta. (Tietojohtaminen 2021). Tietojohtamisen tavoitteena on pyrkiä saavuttamaan pysyvää kilpailuetua käsittelemällä, analysoimalla, yhdistelemällä ja soveltamalla tietoa (Kosonen 2015).

Tiedolla johtaminen on tiedon hyödyntämistä ja analysoidun tiedon saattamista päätöksentekoprosessien tueksi. Tiedolla johtaminen on usein historiatietoon nojaavaa analysointia, mutta yhä enemmän painottuu todellisen käyttäytymisen tunnistamiseen ja ennakkointiin. (Kosonen 2015.) Tietoon perustuva päätöksenteko tapahtuu lopulta ihmisten toimesta (Ropponen 2021).



Kuvio 1. Tiedolla johtaminen (Kosonen 2015).

Aineettomien menestystekijöiden mittareita hyödynnetään johtamisessa pitkälti samalla tapaa kuin muitakin suorituskyky mittareita. Mitataan menestystekijän nykytilaa, asetetaan tulostavoite ja määritetään tavoitteen edellyttämät toimenpiteet, toteutetaan toimenpiteet sekä mitataan uudelleen ja verrataan tulosta tavoitteeseen. Toiminnan jatkuessa tavoitteen mukaisesti voidaan jatkaa toimintaa normaalisti. Mikäli tavoitteeseen ei olla päästy, on syytä pohtia tämän perusteita ja valmistella korjaavat toimenpiteet. (Kujansivu ym. 2007, 175.)

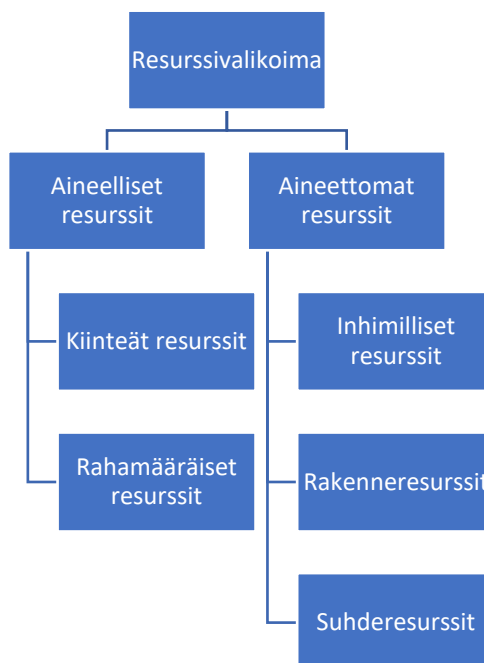
Useampia mittareita seuraamalla voidaan hahmottaa paremmin yrityksen toiminnan kokonaiskuva. Useista mittareista havaitaan helpommin toteutuvatko johdon näkemykset ja oletukset strategisista tavoitteista ja näiden yhteyksistä. Luotettavalla mittaritiedolla voidaan jopa kyseenalaistaa strategian oikeellisuus. (Kujansivu ym. 2007, 175.)

Johtamisessa on syytä ymmärtää ihmisen ja tiedon suhde. Tieto itsessään on merkityksetöntä, jos sitä ei muotoilla ihmiselle itselleen selvästi merkitykselliseen kontekstiin ja sitä ei käytetä toimintaa ohjaavana välineenä. (Kaario & Peltola 2008, 4–8; Tiedosta 2021, 18–19.) Jotkut rohkenevat väittää, että tieto ja valistus vaikuttavat vain heikosti ihmisen käyttäytymiseen. Perusteeksi tarjotaan ihmisten käyttäytymistä esimerkiksi terveystieteiden noudattamisessa ja liikennekäyttäytymisessä. Nähdään, että laki, määräykset ja säädökset ohjaavat ihmisen käyttäytymistä voimakkaammin kuin pelkkä tiedon läsnäolo ja saatavuus – tiedon oikeellisuudesta riippumatta. (Myllykangas 2006.)

2.5 Resurssien tunnistaminen

Aineettoman pääoman, ja sekä yleensäkin tiedolla johtamisen, ensimmäinen vaihe on resurssien tunnistaminen ja luokittelu. Tunnistamisvaiheen jälkeen voidaan arvioida resurssien riittävyyttä, vahvistamista tai leikkaamista, kehittämistarpeita ja tehokkaampia hyödyntämismahdollisuuksia yrityksen strategian toteuttamiseksi. Tunnistaminen edesauttaa yritystä arvioimaan erityyppisiä resursseja ja niiden roolia organisaatiossa sekä keskittymään niihin voimavaroihin, jotka ovat oleellisimpia arvontuotannossa. (Roos ym. 2006, 44–45.)

Organisaation käytössä olevat resurssit voidaan luokitella kahteen pääluokkaan, aineelliset resurssit ja aineettomat resurssit, sekä viiteen alaluokkaan. Tunnistamista helpottaa, jos resurssit jaetaan resurssipuuksi (kuvio 2).



Kuvio 2. Yleinen kuvaus resurssipuumallista (Roos ym. 2006, 45).

Aineellinen pääoma on yrityksen omistuksessa ja hallinnoitavissa olevia taloudellisia, eli rahamääräisiä, resursseja ja fyysisiä kiinteitä resursseja, kuten kiinteistöt, laitteet ja koneet. Aineelliselle pääomalle on tyypillistä, että ne ovat

luonteeltaan summautuvia ja niitä on helppoa mitata – päinvastoin kuin useimmat aineettoman pääoman resursseista. (Roos ym. 2006, 44–45.)

On kohtuullisen vakiintunut käytäntö, että aineettoman pääoman käsite jaetaan kolmeen resurssiluokkaan: inhimillinen pääoma eli osaaminen, rakennepääoma eli rakenteet ja suhdempääoma eli verkostot. Inhimilliseen pääomaan kuuluu mm. henkilöstön tiedot, taidot, kompetenssit, innovatiivisuus, asenteet, kokemus, henkilökohtaiset ominaisuudet ja kyvyt, joita yritys hyödyntää liiketoiminnassaan arvonluontiin. Yritys ei omista työntekijöidensä inhimillistä pääomaa, osaamista, mutta sopimuksellisin keinoin resurssit ovat yrityksen kontrolloitavissa ja hyödynnettävissä liiketoimintaan. Rakennepääomaan kuuluvat kontrolloitavissa olevat toiminnan tavan rakenteet, prosessit, järjestelmät, toimintamenetelmät ja immateriaalioikeudet. Nämä ovat useimmiten myös yrityksen omistuksessa. Lisäksi rakennepääoma käsittää yrityksen maineen, tavaramerkit, brändit, organisaatiokulttuurin. Vaikka yritys voi omistaa näitä ja jollain tapaa myös ohjata, niin ne ovat aina ulkopuolisten intressiryhmien tai työntekijöiden mielipiteestä tai mielikuvasta riippuvaisia. Kaikki yrityksen arvonluontiin vaikuttavat yhteistyösuhteet ja verkostot ovat suhdempääomaa. Tähän kuuluvat esimerkiksi omistajat, yhteiskunta, rahoittajat, media, alihankkijat, yhteistyötahot ja -kumppanit sekä asiakkaat. (Roos ym. 2006, 13–15, 44–50.)

2.6 Suorituskyvyn johtaminen

Osaamisvaltaisilla aloilla resurssipohjainen ajattelu on ollut vahvassa nousussa strategisessa henkilöstöjohtamisessa. Tämä korostaa henkilöstöresurssien ja henkilöstöjohtamisen merkitystä ja roolia kilpailuedun luojana. (Järnlström & Kallio 2015, 43.)

Johtaminen on vuorovaikutusta ja johtajan on oltava vuorovaikutuksen ekspertti monella tasolla. Kommunikointi on puhumista sekä aktiivista kuuntelua. Kuunteleva johtaja saa ihmiset motivoitumaan. Eettinen johtaminen ja omalla esimerkillä johtaminen ovat tulleet entistä tärkeämmiksi. (Sydänmaalakka 2012, 9, 29.) Organisaation johtaminen on jaettavissa suorituksen, osaamisen, tiedon,

uudistuksen, arvojen, strategian ja visionäärinen johtamisen osa-alueisiin. (Sydänmaalakka 2012, 48–49).

Päivittäistä toimintaa ohjaavan suorituksen johtamisen kulmakiviä ovat tavoitteiden asettaminen, ohjaus ja valmentaminen, tulosten arviointi sekä jatkuva kehittäminen. Osaamisen johtaminen keskittyy osaamisen kehittämiseen organisaation vision, strategian ja tavoitteiden lähtökohdista. Tiedon johtaminen on prosessi, jossa luodaan, hankitaan, varastoidaan, jaetaan ja sovelletaan tietoa. Perimmäisenä tavoitteena on tiedon tehokas ja onnistunut hyödyntäminen toimintaa ohjaavissa päätöksentekoprosesseissa. (Sydänmaalakka 2012, 52.)

Uudistumiskyky, niin henkilöstön kuin prosessien osalta, on yhä enenevässä määrin oleellisempi osa yrityksen kilpailukykyä (Kankkunen, Matikainen ja Lehtinen 2005, 217–218). Uudistumisen johtaminen keskittyy yksilön, tiimin ja organisaation kykyyn oppia nopeasti ja mukautua uuteen tilanteeseen kyvykkäästi hyödyntämällä luovuutta ja innovatiivisuutta (Sydänmaalakka 2012, 52–53). Tiimien suorituskykyyn oleellisesti vaikuttaa selkeiden tavoitteiden ohella prioriteettien asettaminen, tiimin roolituksen määrittely, tiimin sisäiset työskentelyprosessit sekä tiimiläisten keskinäiset suhteet (Kankkunen ym. 2005, 220). Strateginen johtaminen on nykyisin suunnittelun sijasta enemmän ajattelua ja näkemistä kaikkiin suuntiin. Arvojohtaminen määrittää organisaatiokulttuurin ja toimintatavat, jotka ohjaavat yksilön ja organisaation jäsenten ajatuksia ja tunteita. Visionäärinen johtaminen luo tarkoituksen toiminnalle. (Sydänmaalakka 2012, 52–53.)

Sydänmaalakan (2012, 49) mukaan perinteisiä suorituksen johtamiskeinoja, kuten kehityskeskusteluja, tarvitaan myös nykypäivän organisaatioissa, kunhan prosessi muodostuu enemmän dialogisen keskustelukäytännön ympärille. Osoptimointi on haitallista yrityksissä. Johtajaa tulee kiinnostaa koko yrityksen menestys. Tämän vuoksi tieto pitää olla konsistenttiä ja olla tasapuolisesti saatavilla läpi yrityksen. (Sydänmaalakka 2012, 51.)

3 Mittaaminen ja seuranta

3.1 Pääoman mittaaminen

Yrityksen johto tarvitsee työvälineitä resurssien käytön seurantaan, käytöstä seuraavien tulosten toteamiseen ja ymmärtämiseen sekä arvonmuodostumiseen (Roos ym. 2006, 119–121). Mittauksella pyritään tuottamaan informaatiota päätöksenteon helpottamiseksi, motivoidaan henkilöstöä, voidaan tarkastella kriittisesti nykyisiä toimintatapoja, pystytään luomaan perusta palkitsemisjärjestelmälle, pystytään ennakoimaan ja arvioimaan liiketoiminnan kehityksen suuntaa, opitaan yrityksen toiminnasta ja viestitään käytössä ja hallussa olevista voimavaroista. Kehityksen ennakointi on erityisen tärkeää, koska siten voidaan varautua paremmin muutoksiin, nähdä ongelmia ennalta sekä myös havaita mahdollisuuksia, joihin tulee tarttua. (Kujansivu ym. 2007, 160.)

Tietoon perustuvan menestyksen kannalta on tärkeää, että johto on tietoinen ja ymmärtää resurssiensa sekä niiden aikaansaamien tuotosten arvon. Tämä pätee aineellisen pääoman resurssien ohella yhtä lailla aineettoman pääoman resursseihin. Resurssien arvottaminen on tarpeellista yrityksen toiminnan seurannassa, sisäisessä viestinnässä ja päätöksenteon tukena kuin myös sidosryhmille raportoinnissa. Arvottaminen on edellytys resurssin toiminnan mittaamiselle ja seurannalle luotettavasti. (Roos ym. 2006, 119–121.)

Mittarin validiteetti ja reliabiliteetti ovat ongelmallisia aineettomien menestystekijöiden mittaamisessa. Validiteetti kertoo, kuinka pätevästi mittari pystyy mittaamaan haluttua asiaa, mitä kyseenomaisella mittarilla on tarkoitus mitata. Reliabiliteetti kertoo mittaustulokseen liittyvästä luotettavuudesta välittämällä tietoa satunnaisvirheiden mahdollisuudesta. (Kujansivu ym. 2007, 162.)

Toimivan mittausjärjestelmän vaatimuksia ovat:

- Strategiaan sidonnaisuus. Mittaaminen ja tunnusluvut liittyvät suoraan strategiaan.
- Tunnuslukujen luotettava määrittely. Tunnusluvulla ja kuvattavalla kohteella on tunnistettava ja määriteltävissä oleva vaikutussuhde.
- Tavoitteiden realistisuus. Tavoitetasot ovat määritelty tarpeeseen nähden oikein ja toimintaympäristö huomioiden.
- Mittauksen luotettavuus. Mittaaminen tehdään oikein käyttäen relevanttia tietoa ja yhteneviä menetelmiä.
- Rajattu ja selkeä mittaristo. Mittausjärjestelmä pitää vastata sille asetettuihin tavoitteisiin ja sisältää vain olennaiset tiedot ja tunnusluvut
- Raportoitavissa olevat tulokset. Tulokset kannattaa olla esitettävissä niin, että ne ovat tarvittaessa riippumattoman osapuolen tarkastettavissa.
- Tulosten merkitsevyys. Tulokset tuottavat oleellista tietoa päätöksentekoon ja sidosryhmien tarpeisiin. (Roos ym. 2006, 119–121.)

Perinteisesti mittausjärjestelmällä kontrolloidaan kuinka suunnitellut asiat toteutuvat käytännössä ja kuinka suoriudutaan suhteessa liiketoiminnan tavoitteisiin. Toimiva mittausjärjestelmä on sidonnainen strategiaan ja kuvaa strategian jalkautuksen toimintasuunnitelmaa, työvaiheita ja välitavoitteita, joita pystytään seuraamaan mittareiden avulla. Ei tule myöskään väheksyä mittausjärjestelmän roolia henkilöstölle viestinnän välineenä. Yllä kuvatuunlainen toimiva mittaristo välittää henkilöstölle vakuuttavaa kuvaa suunnitelmallisesta toiminnan kehityksestä ja sen suunnasta. Mittausjärjestelmä auttaa johtoa viestimään selkeästi ja yhdenmukaisesti henkilöstöä koskevista tavoitteista ja kuinka henkilöstön toivotaan toteuttavan valittua strategiaa. (Kujansivu ym. 2007, 159–161.)

3.2 Tuottavuuden ja suorituskyvyn mittaaminen

Määritteenä tuottavuus on tuotosten määrän suhde panosten määrään. Määritelmä on yksiselitteinen, mutta mittaaminen vaatii tarkempaa pohdintaa mitä mitataan, mihin pyritään ja minkä yksikön tasolla tuottavuutta tarkastellaan. Organisaation suorituskyvyllä tarkoitetaan organisaatioyksikön

tuloksenteekokykyä ja tuloksellisuutta. (Kangasniemi 2012, 9.)

Suoritusmittauksessa tuloksellisuusindikaattorien pitää olla strategisesti linjassa organisaation tavoitteiden kanssa, jotta johto voisi niiden avulla tehdä johdonmukaisia päätöksiä (Järllström & Kallio 2015, 45).

Mittaamisen tärkein tehtävä on edesauttaa johtoa strategisten tavoitteiden saavuttamisessa tuottamalla tarvittavaa tietoon perustuvaa tukea päätöksentekoon (Kujansivu ym. 2007, 160; Lehto 2015). Mittausjärjestelmän roolit osana päätöksentekoprosessia ovat tärkeimpien parametrien kontrollointi, toiminnan säännöllinen arviointi ja strategian kyseenalaistaminen. Kontrolloinnilla seurataan tavoitetasoja ja hälytysrajoja. Toiminnan arvioinnin tuloksena johdolle tulisi selvittää onko yrityksen pitkän tähtäimen kannattavuus vaarassa. Mittausjärjestelmän on aiheellista myös kyseenalaistaa ja haastaa valittua strategiaa ja osoittaa, mikäli strategiaa tarvitaan kehittää. (Kankkunen ym. 2005, 92–94.)

Mittaaminen ja raportointi valitettavan usein painottuu pelkästään taloudelliseen mittaamiseen. Asiakas ja henkilöstö ja näiden tyytyväisyys voivat unohtua. Samaten voidaan tehdä virhe mitatessa samoilla mittareilla toisiinsa vertailukelvottomia asioita, kuten täysin eri tulosyksiköitä. (Lehto 2015.) Mittaamisen tasapainoa voidaan korjata käyttämällä tasapainotettua mittaristoa, Balanced Scorecardia, jolla pyritään mittaamaan liiketoiminnan eri näkökulmia painottamatta erityisesti mitään yksittäistä osa-aluetta, kuten taloutta (Friedag & Schmidt 2005, 14–17).

Yrityksillä voi olla esimerkiksi lakisääteinen velvollisuus, mutta useimmiten organisaation omaan tahtoon perustuva halu kerätä ja tilastoida tietoa. Kuitenkaan kaikki kerätty ja taltioitu tieto ei sellaisenaan ole tarpeellista organisaation menestyksen kannalta. Esimerkkinä tästä on henkilöstön määrä, joka tarvitaan, mutta sellaisenaan ei ole merkityksellinen yrityksen menestystä ajatellen. Suorituskyvyn näkökulmasta data muuntuu kiinnostavaksi, kun sitä verrataan johonkin organisaatiossa tai organisaation toimintaympäristössä tapahtuvaan muuhun asiaan tai yhdistetään johonkin toiseen tietoon. Suorituskyvyn kannalta kiinnostava ja organisaation menestykseen vaikuttava

mittaritieto voi olla esimerkiksi henkilön tuottama arvo organisaatiolle tai vaikkapa sairauspoissaoloprosentti. Jo mittaaminen vaikuttaa mitattavan kohteen kehitykseen, vaikkei edes mittarille olisi asetettu tavoitetta. Esimerkkinä suorituskyvyn mittaaminen lisää ymmärrystä suorituskyvyn vaikuttavista tekijöistä ja ymmärryksen kasvu taas parantaa mitattavan kohteen tulosta. (Lehto 2015.)

3.3 Tyytyväisyyden mittaaminen

3.3.1 Työtyytyväisyyden mittaaminen

Työtyytyväisyys on hyvä esimerkki kohteesta aineettoman menestystekijän mittaukselle. Tälle on erittäin vaikeaa määrittää arvoa. Työtyytyväisyyttä ei sellaisenaan pysty myymään toiselle yritykselle. Toisen yrityksen työtyytyväisyys tai vaikka yrityskulttuuri voivat olla yhdentekeviä ja arvottomia, kun taas mittaavalle yritykselle nämä voivat olla korvaamattomia ja kriittinen menestystekijä. Tästä syystä absoluuttisen arvon määrittäminen on usein mahdotonta. (Kujansivu ym. 2007, 162–163.)

Työtyytyväisyyden mittaamisella selvitetään millä henkilöstöön liittyvillä osa-alueilla yrityksellä on kehittämisen varaa (Dun & Bradstreet 2021). Esimerkiksi työtyytyväisyyden mittaamiseen tarkoitettu järjestelmä Officevibe (2021) mittaa työntekijän kokemusta suhteessa esihenkilöönsä, suhteessa työtovereihin, palautteenantoon, henkilökohtaisen kasvun mahdollisuuksiin, työhyvinvointiin, osakseen saamaansa huomiointiin, yrityksen ja henkilön arvomaailman kohtaamiseen, halukkuuteensa toimia yrityksen sanansaattajana, onnellisuuteen töissä sekä tyytyväisyyteen työn mukanaan tuomiin palkitsemistapoihin, kuten palkkaan ja etuuksiin. Mittaamalla ja seuraamalla työtyytyväisyyttä oikeanlaisilla mittareilla aktiivisesti ja riittävin keinoin mahdollistetaan ajoissa havainnot työtyytyväisyyden laskusta sekä ongelmat motivaatiossa ja sen kautta tarpeellisen reagoinnin (Dun & Bradstreet 2021).

Saavutettu taso tyytyväisyydessä ei pysy yllä itsestään vaan vaatii jatkuvia ponnisteluja ja toimenpiteitä. Vastausaktiivisuuden vähentyminen voi kertoa tyytymättömyyden lisääntymisestä, vaikka vastaajien keskuudessa mittarissa ei muutosta tapahtuisikaan. Huono vastausaktiivisuus tulkitaan usein hälytyssignaaliksi, joka kertoo luottamuspulasta tai peloista ja usein edeltää työnpaikan vaihtoa. Niin kauan kuin henkilöstöltä saadaan näkemyksiä ja vastauksia, on toivoa. (HR-maanantai 2018.)

3.3.2 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen

Asiakastyytyväisyyden mittaamisen perimmäinen tarkoitus on havaita ovatko asiakkaan odotukset täyttyneet vai jääneet täyttymättä. Tyytyväisyys muodostuu ennalta asetettujen odotusarvojen ja sittemmin koetun asiakaskokemuksen suhteesta. Asiakkaan odotukset voivat liittyä esimerkiksi tuotteen tai palvelun laatuun, tai tuotteen tai palvelun tarjoavan yrityksen luotettavuuteen ja ammattimaisuuteen. Kokemukset muodostuvat kaikesta vuorovaikutuksesta tai mielikuvista, joita liittyy palveluntarjoajaan tai tämän tuotteeseen. Tyytyväisyys syntyy kokemuksesta, kun asetettuihin odotuksiin pystytään vastaamaan. Negatiivisilla kokemuksilla voi olla suurempi vaikutus asiakastyytyväisyyteen, sekä johdannaisesti yrityksen liiketoimintaan, kuin positiivisilla kokemuksilla. Asiakkaan odotukset voivat muuttua edellisen kokemuksen mukaan, joka tekee yhdenmittaisesta asiakastyytyväisyyden mittaamisesta haastavaa. (Juhanoja 2014, 14–16; Pitkospuu 2021.)

Yrityksen menestyksen ja liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta on olennaista, että asiakastyytyväisyys on mahdollisimman korkealla tasolla. Oleellisimpina hyötyinä yrityksille asiakastyytyväisyyden mittauksesta on tunnistaa tyytyväiset ja tyytymättömät asiakkaat, havaita ongelmakohtia asiakkaille tehtävässä palvelutuotannossa tai tuotantoprosesseissa, hyödyntää korkeaa asiakastyytyväisyyden tasoa markkinoinnin kilpailuetuna ja lisätä myyntiä reagoimalla oikein asiakaspalautteeseen ja tyytyväisyyden kokemukseen sekä kasvattaa asiakasmääräänsä tyytyväisten asiakkaidensa suosittelujen kautta. Tyytyväiset asiakkaat todennäköisemmin turvautuvat yrityksen tuotteisiin ja

palveluihin jatkossakin sekä toimivat suosittelijoina vastaavia palveluita tai tuotteita tarvitseville. Reagointitarpeen tunnistus ja oikeanlaisen reagoinnin toteutus tyytymättömien asiakkaiden käsittelyssä on liiketoiminnallisesti kannattavaa myös asiakashankinnan näkökulmasta. On laajasti tunnettu ja tunnustettu tosiasia, että olemassa olevien asiakkaiden säilyttäminen ja heidän tarpeisiinsa reagointi on usein edullisempaa ja helpompaa kuin uusien asiakkaiden hankinta. (Davenport & Harris 2007, 119; Pihlaja 2021; Pitkospuu 2021.)

Tyypillisimpiä mittareita asiakastytyväisyyden mittaamiseen ovat NPS, CSAT ja CES. NPS (net promoter score) mittaa asiakkaan suositteluhalukkuutta, jota mitataan usein palvelutapahtuman yhteydessä tai pian sen jälkeen.

Suositteluhalukkuuden uskotaan linkittyvän asiakasuskollisuuteen ja yrityksen kasvun mahdollisuuksiin, jonka takia NPS lukua voidaan hyödyntää yrityksen kasvun ennustamiseen. NPS ei kuitenkaan itsessään kerro kuinka asiakas on kokenut saamansa palvelun. CSAT (customer satisfaction) mittaa asiakkaan kokemaa tyytyväisyyttä saamaansa palveluun palvelutapahtuman jälkeen.

Mittaria voidaan hyödyntää arvioinnissa, miten yrityksen tuotteet tai palvelut täyttävät asiakkaiden odotukset lyhyellä aikavälillä. Mittari ei kuitenkaan välitä tietoa asiakaspysyvyydestä. CES (customer effort score) mittarilla mitataan asian hoitamisen helppoutta. CES:lla kerätään tietoa, kuinka helposti asiakas sai toivomansa asiansa hoidettua. Mittari edesauttaa erityisesti asiakaspalvelussa, kun arvioidaan palvelun nopeutta ja helppoutta. Joissakin tilanteissa, kuten usein asiakaspalvelussa, ei ole tarvetta ylittää asiakkaan odotuksia laadullisesti vaan tärkeämpää on saada asia hoitumaan sujuvasti ja niin että asiakas joutui näkemään mahdollisimman vähän vaivaa. (Pennanen 2018; Pitkospuu 2021.)

Mittaamisen kannalta oleellista on, että tuloksia pystytään hyödyntämään arjessa ja käyttämään tietoa mahdollisimman reaaliaikaisesti ja reaktiivisesti. Reaktiivisuuden mahdollistamiseksi kannalta tärkeää on, että mittarit sekä siihen liittyvät tapahtumat ovat yhdistettynä yrityksen tietojohdantajärjestelmän oleellisiin osiin, kuten asiakaspalvelu- ja asiakkuudenhallintajärjestelmiin. (Pennanen 2018.)

On myös näkemyksiä, joissa asiakastyytyväisyyden mittaaminen on vanhentunut tapa tai ei ainakaan riittävä menetelmä laadukkaaseen asiakaskokemuksen takaamiseen. Asiakastyytyväisyyden mittauksella ymmärretään, että tyytyväisyys, jota mittarilla kartoitetaan, liittyy historiassa tapahtuneeseen vuorovaikutukseen ja kokemukseen. Modernimmaksi tavaksi väitetty jatkuva asiakaskuuntelu pyrkii laadukkaampaan asiakkaan ymmärrykseen, aitojen kokemusten kartoittamiseen ja nopeaan reagointiin pettymyksissä. Oleellista menetelmälle on, että palautteen kerääminen ja reagointi pitää tapahtua palvelutapahtuman yhteydessä tai välittömästi sen jälkeen. Tällöin saadaan 40 % aidompaa palautetta ja kokemuksen arviointia, kuin myöhemmin kysyttynä. (Pihlaja 2021.)

3.4 Analytiikan rooli organisaatiossa

Analytiikka tarkoittaa datan laajamittaista hyväksikäyttöä, kuten tilastollista analyysiä, selittävien ja ennustavien mallien muodostamista. Analyttinen toiminta tuottaa sisältöä joko automatisoituun päätöksentekoon tai ihmisten päätöksenteon tueksi. Yksinkertaistetusti analytiikka on toiminnan ja johtamisen perustamista tosiasioihin. (Davenport & Harris 2007, 26.)

Nykypäivänä yritysten on täytettävä moninaisten sidosryhmien odotukset toistuvasti tiivissyklisessä tulosorientoituneessa ympäristössä. Johtajille on erityisen tärkeää ymmärtää käytössä olevien aineettomien ja aineellisten resurssien ja tekijöiden rooli kyseisen liiketoiminnan kannalta ja kilpailukyvyn mahdollistajina. Työvälineiden ja käytäntöjen puuttuessa johtajien tulee turvautua intuitioonsa. (Roos ym. 2006, 8–9.)

Tiedot ja analytiikka eivät heijasta ainoastaan yrityksen suorituskykyä, vaan myös kehittävät liiketoimintaa (Dearborn & Swanson 2018, 46). Viimeisten tutkimusten mukaan 71 % yrityksistä pitää HR data analytiikkaa tärkeänä, mutta alle yhdellä kymmenestä on siihen käyttökelpoista dataa. Joka kolmas yritys ei käytä dataa lainkaan päätöksenteon tukena. (Dearborn & Swanson 2018, 20.)

Analytiikkaa ei tule sekoittaa analyttiseksi informaatioteknologiaksi. Tämä ei pidä paikkaansa. Davenport ja Harris (2007, 27) väittävät, että juuri inhimilliset ja organisatoriset näkökulmat tuovat merkittävän kilpailuedun analyttisessä kilpailussa. Hyvin menestyvät yritykset ovat tutkitusti hyödyntäneet analyttisen suuntautumisen etuja selkeästi huonosti menestyviä paremmin. Esimerkiksi 77 prosentilla hyvin menestyneistä yrityksistä on analyysiosaaminen parempaa kuin alalla keskimäärin. Vastaava luku huonosti menestyneillä on 33 %. (Davenport & Harris 2007, 26, 72.)

Data-analytiikka voidaan jaotella neljään analytiikan perustyyppiä kuvaavaan ryhmään (kuvio 3): kuvaileva, deskriptiivinen analytiikka; tutkiva, diagnostinen analytiikka; ennustava, prediktiiivinen analytiikka ja ohjeellinen, preskriptiivinen analytiikka (Ylén, Bäck, Vainikainen, Pelkonen, Suominen, Mäntylä & Oksanen 2018, 41).



Kuvio 3. Analytiikan neljä perustyyppiä ja tyypillinen kysymys, johon eri analytiikalla pyritään vastaamaan (Ylén ym. 2018, 41).

Kuvaileva analytiikka (descriptive) hyödyntää perinteisiä tilastollisia menetelmiä pyrkien vastaamaan kysymykseen mitä on tapahtunut ja mikä tilanne on nyt. Tiedonlouhinnalla pystytään saavuttamaan trenditietoja menneistä tai nykyisistä tapahtumista, ja se antaa päätöksentekoa koskevia ohjeita tuleville toimille, usein keskeisten suoritusindikaattorien muodossa. (Dearborn & Swanson 2018, 74; Ylén ym. 2018, 41.)

Diagnostinen analytiikka (diagnostic) testaa teoriaan pohjautuvia hypoteeseja kysymällä "Miksi tämä on tapahtunut?" Tilastollisia ja analyttisiä tekniikoita käyttämällä pystytään tunnistamaan suhteet tietokokonaisuuksien sisällä ja muuttujien korrelaatioiden välillä. Tämä menetelmä auttaa määrittämään ongelmien syyt ja muotoilemaan korjaavia ratkaisuja tilastollisten tunnuslukujen, jakaumien ja korrelaatioiden visualisoinnin avulla. (Dearborn & Swanson 2018, 74; Ylén ym. 2018, 41.)

Ennustava analytiikka (predictive) vastaa kysymykseen mitä voisi tapahtua tai oletetaan tapahtuvan. Termi kattaa erilaisia tekniikoita, kuten tilastointia, mallinnuksia, koneoppimista, ja tiedonlouhintaa, joiden avulla pyritään tunnistamaan korrelaatioita suurista tietomassoista, että voidaan tehdä hyödyllisiä ennusteita tulevista tapahtumista. (Dearborn & Swanson 2018, 74; Ylén ym. 2018, 41.)

Ohjeellinen analytiikka (prescriptive) kysyy mitä meidän kannattaisi tehdä. Ohjeellinen analytiikka hyödyntää simulointi- ja optimointimalleja, joiden avulla pyritään havaitsemaan parhaat keinot asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi ja pääsemään toivottuihin vaikutuksiin. Hyödyntämällä muita analyysejä pystytään mahdollisesti muodostamaan tietoon perustuvia perusteltuja suosituksia ja näiden mahdollisia seuraamuksia. (Dearborn & Swanson 2018, 74; Ylén ym. 2018, 42.)

3.5 Johtamisjärjestelmä

Johtamisjärjestelmä muodostuu aineettomien menestystekijöiden mittareista, jotka ovat suunniteltu johtamisen tueksi. Kaikki johtamisjärjestelmät, kuten tulospalkkaus, arvot, laatujohtaminen ja ympäristöjohtaminen, pyrkivät ohjaamaan henkilöstön päätöksentekoa niin strategisessa ja pitkävaikutteisessa ratkaisuissa kuin myös päivittäistoiminnassa operatiivisissa osa-alueissa. Järjestelmän pyrkimyksenä on vaikuttaa järjestelmän vaikutuspiiriin kuuluvien

henkilöiden toimintaan ja asioiden tilaan niin, että syntyy halutunlaista kehitystä. (Kujansivu ym. 2007, 17.)

Tietoon perustuva johtamisjärjestelmä edellyttää organisaatiolle soveltuvan tiedonhallintamallin. Tiedonhallintamalli koostuu rakenteesta, eli määritelmistä millaista tietoa organisaatiolla on ja miten tieto liittyy organisaation operatiiviseen toimintaan. Tietoon liittyy relaatioita, joilla tieto yhdistyy organisaation toiminnan prosesseihin. Tiedonhallinnan kattona toimii tiedon hyödyntäminen, jossa tiedon rakenteeseen liittyvien teknisten rajapintojen lisäksi on erittäin tärkeää ottaa huomioon visuaalinen rajapinta tiedon esittämisen ja tarkastelijan välille. Kun tiedonhallintamalli on mietitty ja tiedon käyttäjä saa tiedon käyttöönsä personoidussa ja visuaalisessa muodossa, osaa henkilö tehdä tästä oikeanlaisia tulkintoja. (Ropponen 2021.)

3.6 Business Intelligence

Business intelligence on tietojohdamisen substanssialue, joka tarkoittaa liiketoimintatiedonhallintaa (Tietojohdaminen 2021). Business intelligence on älykästä tiedonhallintaa ja älykästä liikkeenjohtoa, joka perustaa toimintansa analytiikalle, teknologioille ja prosesseille (Davenport & Harris 2007, 26–27). Kyseessä on tietointensiivisen päätöksenteon tukiprosessi, jonka tavoitteena on synnyttää parempia ja rationaalisempia liiketoiminnallisia päätöksiä (Kaario & Peltola 2008, 61).

Business intelligencen myötä organisaatioilla on mahdollisuus seurata, hallinnoida, jalostaa ja analysoida informaatiota omassa toimintaympäristössään ja järjestelmissään. Business intelligencen tarkoituksena on tuottaa tosiasioden pohjalle perustuvaa päätöksentekoa tukevaa aineistoa, jota johdetaan mitattavasta datasta. Tämän avulla ymmärretään historiaa ja osataan ennakoida tulevaa. (Davenport & Harris 2007, 26–27; Kaario & Peltola 2008, 61; Tietojohdaminen 2021.)

Business Intelligence-ratkaisut, lyhyemmin BI, mahdollistavat oikeat tiedot organisaation tiedon tarvitsijoiden käyttöön oikea-aikaisesti. BI-ratkaisuissa monimuotoisista tiedoista sovelletaan uutta, enemmän päätöksentekoa tukevaa ja kilpailuetua tuovaa, tietoa. BI-ratkaisut eivät luo tietoa, vaan muotoilevat olemassa olevasta tiedosta helpommin ymmärrettävää ja useimmiten visualisoitua aineistoa. BI vastaa tiedon jatkojalostamisen, analysoinnin ja hyödyntämisen tarpeisiin. (Hovi ym. 2009, 4, 73–74.)

BI-työkalut voidaan yrittää kytkeä suoraan operatiivisiin järjestelmiin ilman erillistä tietovarastoa. Tällainen ratkaisu sopii useimmiten ainoastaan pieniin ympäristöihin, mutta näissäkin voi BI-välineiden istuttaminen suoraan operatiivisiin järjestelmiin osoittautua kömpelöksi ja myöskin virheherkäksi. Varmatoimisemmat ratkaisut, suuremmat ympäristöt ja tietomassojen käsittelyt edellyttävät erillisen paikan, tietovaraston, jossa käytettävä tieto ensin yhdistellään. Tällainen ratkaisu mahdollistaa myös paremman historiatiedon ylläpidon. BI-välineiden datan visualisoinnin avulla voi mahdollistua näyttävä ja toimiva raportointi yhtä lailla pienissä kuin suurissa ympäristöissä. (Hovi ym. 2009, 7.) OLAP, online analytical processing, tekniikalla järjestetään suuria yritystietokantoja. OLAP-tietokantoinnoissa tiedot ovat järjestetty tietorakenteisiin, kuutioihin, jotka voivat yhdistää useita dimensioita, eli hierarkisia tietojoukkoja. Tekniikan yhtenä oleellisimmista eduista on, että OLAP-tietokantojen tietokyselyt ovat suunniteltu nopeuttamaan tietojen hakemista. (Microsoft 2021; Wikipedia 2021.)

Perinteinen tietovarastointimalli on voimakkaasti rakenteista ja käsittää kolme tasoa: tietokantapohjainen latausalue, tietovarasto ja tietovarastoon yhdistetyt hyödyntämisrajapinnat. Tiedonmallinnus yleensä toteutetaan perinteisessä mallissa top-down menetelmällä, jossa lähdetään liiketoimintatarpeesta, jatketaan tietomalleihin ja käsittelysääntöihin, hyödyntämisrajapintaan, tietovarastoon ja noudettavien tietojen määritteille. Modernissa tietovarastoinnissa, jota nykyaikaisissa BI-välineissä hyödynnetään, tietoa voidaan tallentaa skaalautuvasti tiedon muodosta ja tietomäärästä riippumatta. Liiketoimintalogiikkaa ei ole tarvetta mallintaa vielä tässä vaiheessa ja tietoa

voidaan noutaa raakamuodossaan tietolähteistä bottom-up periaatetta noudattaen. (Kaario & Peltola 2008, 61; Muurinen 2018.)

Yritysjohdajat arvioivat Business intelligence haasteita koskevassa kyselyssä datan laadun toiseksi suurimmaksi haasteeksi budjettirajoitusten jälkeen. Datassa määrä ilman laatua on polku epäonnistumiseen. Dataa useimmiten kerätään paljon ja pitkältä aikaväliltä, kuitenkin järjestelemättä tai analysoimatta sitä. Dataa järjesteltäessä voi paljastua, ettei esimerkiksi eri toimipisteiltä, eri tuotteilta, palveluilta tai asiakkaista kerätty data olekaan vertailukelpoista. Arvokkaan tiedon ominaisuudet voisi tiivistää seuraavasti:

- Data on oikeanlaista. Datan tulee olla oikeassa muodossa, riittävällä tarkkuudella esimerkiksi desimaalien osalta sekä dataa tarkastelevien mielestä uskottavaa.
- Data on ajankohtaista. Tieto tulee olla saatavilla tarpeen edellyttämässä aikaikkunassa. Tämä voi vaihdella välittömästä kuukausitason päivityksiin. Vanhentuneen ja ylimääräisen datan hävittäminen vähentää epäjohtonmukaisten päätelmien riskiä.
- Data on yhdenmukaista. Tiedon on oltava vertailukelpoista ja standardoitua eikä eri samaa tietoa tuottavat lähteet saa joutua kilpailemaan luotettavuudesta.
- Data sisältää relevanttia metadataa. Oikein käytetyn metadatan myötä tiedon merkityksestä ja käyttötarkoituksesta ei jää epäselvyyttä.
- Data on valvottua. Tiedon tulee noudattaa liiketoiminnan, lain ja säädösten mukaisia määräyksiä. Validoitu tieto on turvallisesti jaeltavissa tarpeellisille sidosryhmille ja on todennäköisemmin myös vertailtavissa esimerkiksi toimialan sisällä. (Davenport & Harris 2007, 207–208.)

4 Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät

Opinnäytetyössä lähestytään aihetta laadullisen tutkimuksen näkökulmasta ja aineistona on valtaosin empiirisesti havaittua kvalitatiivista aineistoa.

Toimeksiantajaa koskeva aineisto nojaa vahvasti toimeksiantajan

johtohenkilöstön strukturoimattomiin haastatteluihin sekä toimeksiantajan toimintaympäristössä, kuten intrassa, työviestimissä ja dokumentaatioissa, tehtävään havainnointiin. Aineistoa tutkitaan sen luonnollisessa ympäristössään ja strukturoimattomassa muodossaan. Ilmiöt havaitaan toimeksiantajan toimintaympäristössä, kuten ne normaalisti siellä ilmenisivät. Haastattelut ovat toteutettu valtaosin strukturoimattomina ja ajankohtaan mennessä tehtyihin havaintoihin perustuvana luonnollisena vuorovaikutuksena. (Juhila 2021.)

Menetelmävalinta on ollut selkeää, koska opinnäytetyön tekijä työskentelee toimeksiantajan organisaatiossa ja on siten osaltaan kehittämässä ja sidoksissa tutkittaviin kohteisiin työnsä puolesta. Osallisuutensa kautta opinnäytetyön tekijä saa helposti ensikäden tietoa ja voi tehdä havaintoja ilmiöistä tutkittavista kohteista, sekä siten tilaisuuden tullen aktivoida keskustelua ja kerätä subjektiivisia kokemuksia muilta osallisina olevilta henkilöiltä. Luonnollisena vuorovaikutuksena tapahtuvat haastattelut ovat olleet luonteva tapa selvittää tutkittavien asioiden tilaa sekä haastateltavien subjektiivista kokemusta kehityksen tilasta. Haastattelijan vaikutusta keskustelun kulkuun ei ole pyritty poistamaan, koska haastattelija on yhtä lailla osallinen yrityksen normaaliin kehitysprosessiin oman työroolinsa kautta. Opinnäytetyön tulokset ja johtopäätelmät ovat johdettu haastateltavien kokemusten ja heidän toimintansa näkökulmasta sekä opinnäytetyön tekijän tekemien empiiristen havaintojen kautta. (Juhila 2021.)

Opinnäytetyö noudattaa hyvän tieteellisen käytännön ohjetta ja opinnäytetyön tekijä on tietoinen HTK-ohjeen mukaisesta normistosta, vastuista ja seuraamuksista. Opinnäytetyössä on käytetty runsaasti toimeksiantajan henkilöstöön kuuluvien henkilöiden subjektiivisia mielipiteitä, kokemuksia ja näkemyksiä erityisesti opinnäytetyön luvuissa, jotka koskevat toteutusta ja tuloksia. Opinnäytetyön tekijä on pyrkinyt voimissaan olevin keinoin varmistamaan, että tutkimuksen kohteena, niin haastatteluissa, vapaamuotoisissa keskusteluissa ja kyselytutkimuksessa, on noudatettu ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisiä periaatteita. Henkilöiden ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta on kunnioitettu, tietoja on käsitelty luottamuksellisesti

ja huolehdittu, ettei tutkimuksen kohteena oleville henkilöille tai yhteisöille koidu merkittäviä riskejä, vahinkoja tai haittoja. (Arene 2021, 5–14; TENK 2019, 7–9.)

Haastatteluissa ja keskusteluissa henkilöitä käytetään henkilölähteinä ja ovat siten tunnistettavissa yhteisöstä. Kyselyn vastaajiksi valitut henkilöt ovat tunnistettava joukko pienen yhteisön sisällä, ja vastausten perusteella asiaa syvällisesti tuntevat pystyvät mahdollisesti yhdistämään vastaukset tiettyyn henkilöön. Kysymykset ovat muotoiltu niin, ettei vastausten tunnistamisesta koidu vastaajille haittaa vastauksista huolimatta. Tutkimuksessa mukana olevat henkilöt ovat informoitu tutkimukseen liittyvistä ylläkuvatuista riskeistä ja heille on kerrottu kuinka heidän tietojaan ja vastauksiaan käytetään osana opinnäytetyötä. Henkilöt ovat olleet tietoisia, että he osallistuvat tutkimukseen vapaaehtoisesti, ilman työnantajan tai muun tahon asettamaa velvoitetta, ja voivat keskeyttää osallisuutensa tutkimukseen milloin tahansa ilman negatiivisia seurauksia. Henkilöiltä on pyydetty ja saatu suostumus kirjallisesti niin, että he ovat tietoisia tämän suostumuksen peruutusoikeudesta ilman seuraamuksia. Tutkimuksessa mukana olevien henkilöiden henkilöön liittyviä, lääketieteellisiä tai muutoin arkaluonteisia tietoja ei käsitellä osana opinnäytetyötä. Tutkimuksen tutkimusasetelma ei täytä ihmistieteellisen tutkimuksen eettisen ennakoarvioinnin tarpeen kriteereitä. (TENK 2019, 12, 14–16.)

Yhtenä tärkeimmistä tietolähteistä opinnäytetyölle toimii atFlow Oy:n johtoryhmä, jossa käsitellään ja päätetään yrityksen strategiasta, kehityshankkeista ja toimintasuunnitelman kehityksestä. Opinnäytetyön tekijä on toiminut yrityksen johtoryhmän jäsenenä koko opinnäytetyöprosessin ajan. Yritys on antanut luvan käyttää johtoryhmän kokouksissa käytettyä tietoa opinnäytetyön tukena, sillä rajauksella, ettei liiketoiminnalle haitallista, henkilötietoja käsittelevää, henkilöstöön kuuluviin henkilöihin yhdistettävää tai NDA:n alaista aineistoa, kuten kokousmuistioita, ei julkisteta. Kokouksien sisältöä, muistioita ja ryhmässä käytyjä muita keskusteluja voidaan hyödyntää edellä mainitut rajoitteet huomioiden. Lähdeaineistossa tähän aineistoon viitataan viitteellä atFlow johtoryhmä 2021.

Toisena tärkeänä tietolähteenä on toiminut yrityksen toimitusjohtaja ja opinnäytetyön toimeksiantaja Pekka Rönkkönen. Opinnäytetyön tekijä haastatteli Rönkköstä vapaamuotoisesti lähtötilannekuvan muodostamiseksi kolmessa eri sessiossa vuoden 2019 aikana. Näihin viitataan viittauksella Rönkkönen 2019. Rönkköstä haastateltiin vapaamuotoisesti useissa eri tilanteissa vuonna 2021 tehtyjen havaintojen selittämiseksi sekä johtopäätelmien ja käsityksen nykytilasta muodostamiseksi.

Toimitusjohtajalle ja johtoryhmälle lähetettiin kysely (liite 2), jossa vastaanottajat arvioivat atFlow'n tietojohdamsjärjestelmän palvelevuutta vuosina 2019, 2021 ja ennustetta vuodelle 2023. Kyselyllä pyrittiin selvittämään kehityksen vaikutukset viimeiseltä kahdelta vuodelta sekä odotusarvo kehitykselle tulevalle kahdelle vuodelle. Kyselyllä myös voidaan osoittaa toimitusjohtajan ja johtoryhmän tyytyväisyyttä tietojohdamsjärjestelmän kehityshanketta edeltävältä ajalta, kehityshankkeen aikana sekä arvioitua tyytyväisyyttä järjestelmään tulevaisuudessa.

Kyselyä (liite 2) laadittaessa tiedostettiin, että vastaajien määrä tulisi olemaan vähäinen yrityksen pienen koon takia, mutta vastausten määrä edustaa täysimääräisesti yrityksen ylintä johtoa. Vastausten määräksi odotettiin kaikkia neljää (4) ja vastauksia saatiin neljä (4). Vastaukset edustavat henkilöjohtamisen näkökulmasta kattavasti yrityksen esihenkilöitä (67 %) ja osa-aluevastaavia (57 %).

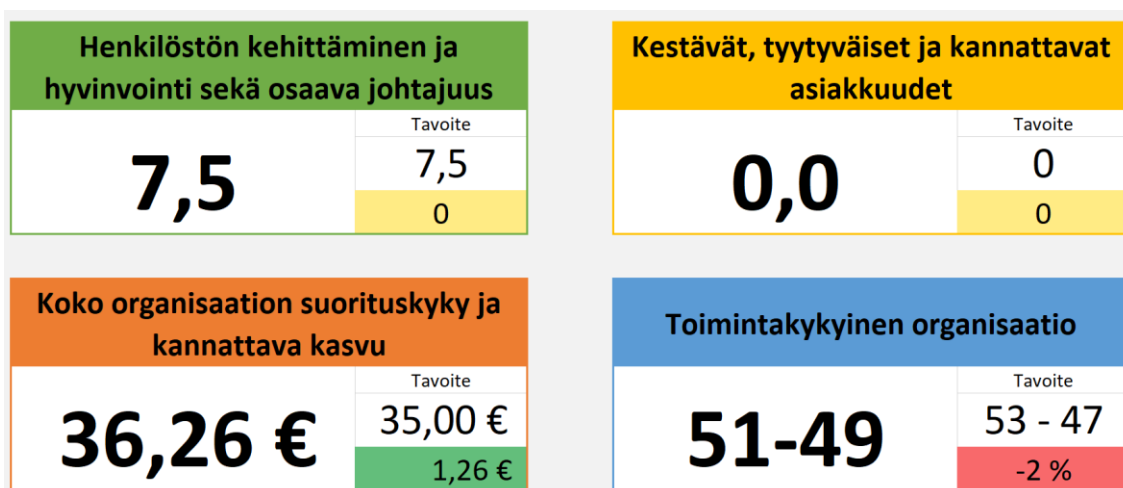
Opinnäytetyöprosessin aikana toimeksiantaja aloitti organisaatiossaan laajan tietojohdamseseen ja toiminnanohjauksen järjestelmiin liittyvän kehittämishankkeen. Tämän vaikutuksien selvittämiseen valmistauduttiin tavoitteiden määrittelyllä yhteistyössä hanketyöryhmän kanssa vuoden 2020 aikana osana hankevalmistelua. Vaikutuksien arviointi toteutettiin yhteistyössä johtoryhmän kanssa syksyllä 2021 kehittämishankkeen ollessa vielä kesken. Opinnäytetyön aikataulun vuoksi arviointi tehtiin ennen hankkeen päättymistä. Tätä asiaa on käsitelty tarkemmin muiden tuloksien kanssa luvussa 6.

5 Tietojohtamisjärjestelmän tarkastelu toimintaympäristössään

5.1 Mittaaminen ja seuranta

Rönkkönen (2019) kuvaa, että atFlow on tietointensiivinen yritys, jonka pääoma ja arvo koostuu valtaosaltaan aineettomasta pääomasta ja resursseista. Henkilöstön ja henkilöstöön sidonnaisen osaamisperustaisen aineettoman pääoman merkitystä havainnollistaa tieto, että organisaation kulurakenteesta 80 % syntyy henkilöstökustannuksista. (Rönkkönen 2019.) Moniulotteisesti ja liiketoiminnan eri näkökulmien tuottavuutta mitataan hyödyntäen Kaplan & Nortonin Balanced Scorecardin, tasapainotetun mittariston, mallia. Tasapainotetun mittariston mukaisesti myös atFlow'n tunnusluvut ryhmitellään neljään eri näkökulmaan - talouden, oppimisen ja osaamisen kehityksen, asiakkaiden ja sisäisten prosessien näkökulmiin. (Friedag & Schmidt 2005, 14–21.)

Yrityksessä on käytössä BSC mittaristo, johon on määritetty päätöksentekoa ohjaavat KPI (key performance indicator) mittarit (kuvio 4). Yrityksen BSC:n käyttöä kuvataan tarkemmin seuraavassa luvussa. Yrityksen BSC:n eri elementit ja tietolähteet ovat kuvattuna liitteessä 3.



Kuvio 4. atFlow Oy:n BSC:n mukaiset KPI mittarit (atFlow intra 2021).

Rönkkönen (2019) kertoo, etteivät määritetyt mittarit kuitenkaan hyödynnä eri järjestelmistä saatavien tietojen yhdistämistä vaan kukin mittareista edustaa tietystä järjestelmästä saatavaa arvoa. Tämä on hyvin tyypillinen tilanne, kun tietojohdamiselle relevanteista järjestelmistä puuttuu toimivat integraatiot ja tarvittavilla järjestelmillä ei ole tietoa toistensa datasta (Kaario & Peltola 2008, 63). BSC:n sekä seurannan ylläpito tehdään manuaalisesti ja ylläpidon osaaminen rajoittuu yksittäisiin henkilöihin. Huomioitavaa on, että asiakasnäkökulmasta laadittu Kestävät, tyytyväiset ja kannattavat asiakkuudet-mittari on keskeneräinen. Mittarin tarve on kuvattu ja mittarin aiho on olemassa, mutta datan lähde, mittaustapa, seurannan mallit ja tavoitteenasetanta ovat toteuttamatta. (Rönkkönen 2019.)

5.2 BSC mittaristo

5.2.1 AtFlow'n BSC:n taustaa

Rönkkösen (2019) mukaan atFlow'ssa pitkäjänteisyys on varmistettu sitomalla mittarit strategiaan päämääriin. Tämä on viisasta ja perusteltua, koska tekninen mittaaminen ja yksittäisten mittareiden käsittely ja seuranta voi johtaa ydinliiketoiminnasta irralliseksi puuhasteluksi ja jäävät vaille käytännön merkitystä. Mittarit kuuluvat olla luontevana osana johtamistoimintaa ja -käytäntöjä. (Kujansivu 2007, 17.)

Organisaatiossa on valittu neljä strategista päämäärää – yksi kullekin BSC mallin näkökulmalle. Strategisten päämäärien elinkaareksi on määritetty minimissään viisi vuotta. Mitattavuuden huomioiden kullekin strategiselle päämäärälle on määritetty yksi pää-KPI. (Rönkkönen 2019.) Liitteessä 3 on kuvattu tarkemmin atFlow'n Balanced Scorecard. Talouden näkökulmaa edustaa koko organisaation suorituskyky ja kannattava kasvu, jonka KPI on suorituskyky. Asiakasnäkökulmaa kuvaa kestävät, tyytyväiset ja kannattavat asiakkuudet, jonka KPI on asiakastyytyväisyysindeksi. Sisäisen prosessinäkökulman strateginen päämäärä on Toimintakykyinen organisaatio,

jota mitataan tuotannon ja tukitoimintojen resurssien KPI suhdeluvulla. Oppimisen ja kasvun näkökulmaa, jonka merkitystä atFlow'n viestinnässä korostetaan erityisen paljon, edustaa Henkilöstön kehittäminen ja hyvinvointi sekä osaava johtajuus. Tämän KPI on henkilöstön sitoutuneisuutta kuvaava employee engagement score, joka syntyy henkilöstötyytyväisyyskyselyiden tuloksista. (Liite 3; atFlow intra 2021.)

BSC:n kuvantaminen ja ylläpito on tehty Excel-pohjaisesti. Yritys näkee nykyisen tavan yhdeksi isoista haasteista, koska kyseessä oleva tieto tulisi olla helposti koko organisaation saatavilla, ylläpidettävissä määritettyjen henkilöiden toimesta, liitettyjen mittareiden arvojen ja historiatiedon tulisi ylläpitää itse itsensä automaattisesti sekä mahdollisuuksien mukaan BSC tulisi pystyä esittämään strategiakartan liitännäisenä. Excel-tiedostossa yrityksen tahtotila ei toteudu, etenkin automaattisen ylläpidon osalta. Tiedostomuotoinen ylläpito useimmiten henkilöityy ja siten myös jakelu sekä tietojen ylläpito. (Hovi ym. 2009, 5-7.)

Mittausjärjestelmän kehittämistä kannattaa pohtia mittareiden käytötavan osalta. BSC:ssä (liite 3) on kuvattu avainmittareiden seurantatapa ja seurantasykli, kuten hyvän tavan mukaan kuuluu (Kujansivu ym. 2007, 161). Kuitenkaan hälytysrajoja ei ole hyödynnetty tai määritetty. Vastaavasti rajoja kannattaa miettiä hälytysrajan osalta tavoitealueen määrittämiseen. Tavoitteen alaraja avainmittareille on määritetty, mutta on syytä tarkastella, onko tavoitteella ylärajaa, jonka yli ei toivota päädyttävän. Näiden määrittämättömyys vähentää mittareiden merkitystä ja ymmärrettävyyttä henkilöstölle viestinnässä sekä ongelmatilanteisiin tarpeeksi nopean reagoinnin mahdollisuuksia. Ilman määritettyjä raja-arvoja pitää luottaa, että mittarin arvoa tarkkailee henkilö, joka tuntee mittarin arvojen merkityksen niin hyvin, että osaa reagoida tarkastelujakson arvoon oikealla tavalla. (Kujansivu ym. 2007, 159–161.)

Suorituskyvyn mittaamisessa, laatujärjestelmissä ja yleensäkin perinteisissä johtamisjärjestelmissä, on ongelmana, ettei niissä ole huomioitu aineettomuudesta johtuvia perimmäisiä haasteita. Aineettomien menestystekijöiden mittaaminen on lähtökohtaisesti vaikeaa ja useimmiten ne

osa-alueet jäävät vähemmälle painoarvolle. Rönkkösen (2019) mukaan aineettomien menestystekijöiden mittaamisen painoarvo on kunnossa, mutta mittaamisosaamisen puitteissa tilanne on heikompi. Johtamisjärjestelmä tulisi toteuttaa niin, että aineettomat osa-alueet saavat tasapuolisen painoarvon ja niiden erityispiirteet huomioiden. (Kujansivu ym. 2007, 144.)

5.2.2 Talouden näkökulman ja suorituskyvyn mittaaminen

AtFlow'lla tuottavuuden päämittarina käytetään talouden mittareihin kuuluvaa suorituskkyä. Suorituskvyn tunnusluku muodostetaan panoksena käytettyjen henkilötyötuntien suhdetta tuotoksena tulleisiin euroihin - €/h. Mittarin arvon muodostamiseksi edellytetään kahden eri tietolähteen, projektien ja työajan seurantajärjestelmän Redboothin sekä taloushallinnon järjestelmän Procountorin, tietojen yhdistämistä. Yhdistäminen tehdään manuaalisesti perinteisesti Exceliä hyödyntäen. (Liite 3.)

Yleensä suorituskvyn tunnuslukua käytetään mitatessa koko organisaation suorituskkyä ja kokonaisuunnistumista yrityksen tasolla, mutta sitä voidaan hyödyntää myös osa-aluekohtaisessa mittaamisessa, kuten yksittäisten projektien kannattavuutta mitattaessa. Rönkkönen huomauttaa, että henkilötason tuottavuuden mittaamista ja eritoten sen alleviivaamista pyritään välttämään, jos mahdollista. Yritys kokee tärkeäksi käsitellä koko henkilöstöään tasapuolisesti ja tuottavuuden mittareiden esilletuonnin henkilötasolla on arvioitu lisäävän eriarvoisuuden kokemusta henkilöstössä. Rönkkösen näkemystä tukee yrityksen strategia ja arvot, joissa tuodaan vahvasti esiin ihmisläheisyyttä, työyhteisöä, tasavertaisuutta, henkilöstön hyvinvointia ja välittämistä. (atFlow 2021; Rönkkönen 2019; Rönkkönen 2021.)

Valinnalle on perusteensa, koska atFlow'n henkilöstön roolit ovat hyvin erityyppiset ja eniten henkilötason suorituskvyn tunnuslukuun vaikuttaa tuotannon henkilöstön panokset. Näin ollen henkilötason suorituskvyn erittelyssä tuotannon henkilöstön arvot olisivat selkeästi muuta organisaatiota korkeampia. Rönkkönen (2019) kuitenkin vahvistaa, että tukihenkilöstön rooli on

organisaation toimintakyvyn kannalta yhtä lailla tarpeellinen. Myös tuotannon ja tukitoimintojen sisällä organisaatiossa on hyvin erilaisia rooleja ja vastuita, joita olisi vaikea yhteismitallistaa.

5.2.3 Sisäisten prosessien näkökulman ja toimintakyvyn mittaaminen

Sopivaa tasapainoa tuotannon ja tukitoimintojen välillä mitataan Toimintakykyinen organisaatio -mittarin kautta. Mittarissa (kuvio 4) kuvataan kahta prosenttilukua, joista ensimmäinen kuvaa tuotannon toimintoihin käytettyä työaika mittausajanjaksolla ja jälkimmäinen kuvaa vastaavaa lukua tukitoimintojen osalta. AtFlow'ssa kaikki tehtävä työaika jakautuu jompaankumpaan kategoriaan. Tuotantoon kuuluvat asiakasprojektit, asiakkaille tehtävä pitkäjänteinen kehitystoiminta, eli kehityspalvelut, sekä asiakaspalvelu, josta atFlow'lla käytetään nimitystä Palvelupiste. Jako tehdään työajan seurannan järjestelmän kautta, jossa seurataan mihin työtilaan tehty työaika on kirjattu. Työtilat ovat merkitty tunnisteilla, jotka ovat siten eriteltävissä Excelillä tai jatkossa muulla järjestelmällä.

5.2.4 Oppimisen ja kasvun näkökulman ja henkilöstön tyytyväisyyden mittaaminen

Oleellisin työväline henkilöstön tyytyväisyyden mittaamiseen, seurantaan sekä tiedon analysointiin toimeksiantajan toimintaympäristössä on tyytyväisyyden mittaamiseen tarkoitettu Officevibe. Kyseisestä järjestelmästä johdetaan tieto BSC:n oppimisen ja kasvun näkökulman KPI:lle Henkilöstön kehittäminen ja hyvinvointi sekä osaava johtajuus. KPI arvo saadaan henkilöstön kokonaisvaltaista sitoutuneisuutta kuvaavasta employee engagement score mittarista. Järjestelmä mittaa useita eri työtyytyväisyyden ja henkilöstön hyvinvoinnin osa-alueita, kuten työntekijän kokemusta suhteessa esihenkilöönsä, suhteessa työtovereihin, palautteenantoon, henkilökohtaisen kasvun mahdollisuuksiin, työhyvinvointiin, osakseen saamaansa huomiointiin, yrityksen ja henkilön arvomaailman kohtaamiseen, halukkuuteensa toimia

yrittäjien sanansaattajana, onnellisuuteen töissä sekä tyytyväisyyteen työn mukanaan tuomiin palkitsemistapoihin, kuten palkkaan ja etuuksiin. Employee engagement score on näistä mittareita koostava yhteenveto, josta tulisi saada yleiskäsitys yrityksen henkilöstön tyytyväisyydestä ja sitoutuneisuudesta. (Officevibe 2021.)

Johtoryhmä (2021) näkee, että henkilöstön tyytyväisyyden seurannan järjestelmä on tärkeä osa organisaation toimintaa ja palvelee hyvin johtamisen tarpeita. Näkemys on järkevä, koska sitä kautta pystytään havaitsemaan myös johtamistyöskentelyn onnistuminen. Hyvä johtaminen, työn ja vapaa-ajan balanssin huomioiva organisaatiokulttuuri, työntekijöiden oikeudenmukainen kohtelu ja sopiva työn haastavuus näkyvät muun muassa vähempinä sairaspöissaoloina ja parempana työkykynä ja siten tuloksellisuutena. (Ojala, Pyöriä, Järvinen, Peutere, Lipiäinen & Saari 2017, 23–24, 30–32.)

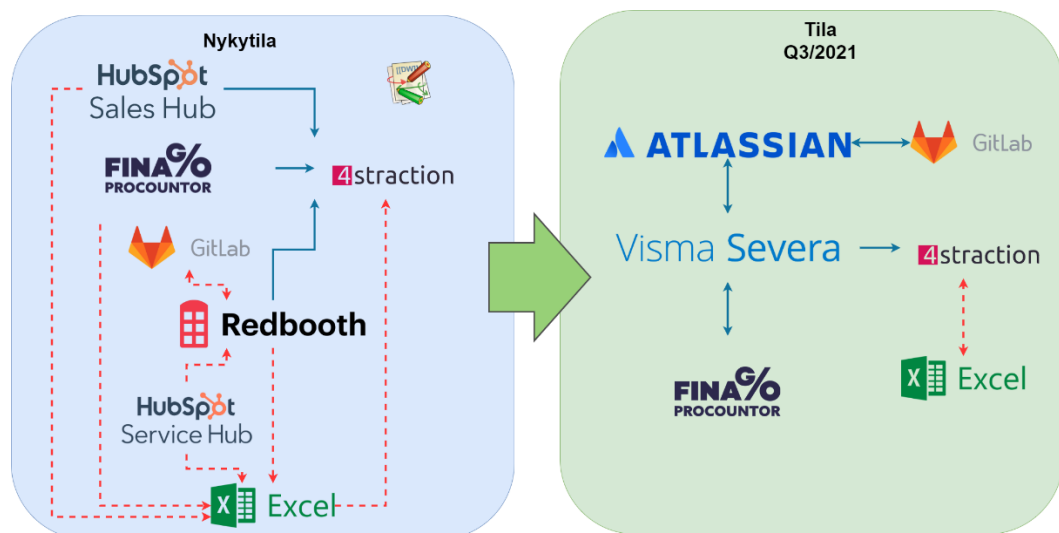
Johtoryhmän (2021) mukaan järjestelmä on auttanut vuosien varrella havaitsemaan useita kipupisteitä, kehityskohteita sekä onnistumisia henkilöstöjohtamisen moninaisilla osa-alueilla. Mittaamisen ja seurannan lisäksi järjestelmä on mahdollistanut helpon palautteenanto- ja viestintäkanavan henkilöstön ja johdon välille. (atFlow johtoryhmä 2021.) Huomioitavaa on, että henkilöstöön ja työtyytyväisyyden mittaamiseen kerättävä tieto sekä palautteenanto mahdollistetaan atFlow'lla ensisijaisesti nimettömänä, mutta mahdollistaa myös henkilöllisyyden näyttämisen henkilön itse näin valitessa. (atFlow intra 2021; Officevibe 2021.) Nimettömyyden mahdollistaminen on hyvän tavan mukaista, lisää vastausten luotettavuutta ja vastausmääriä (Lähteenmäki 2020).

5.3 Tietojohtamisen kannalta oleelliset järjestelmät

Rönkkösen (2021) mukaan ennen kehittämishankkeeseen ryhtymistä tietojohtamisen kannalta atFlow'n oleelliset järjestelmät liittyivät myyntityön seurantaan, taloushallintoon, asiakkuuksien hallintaan, projektinhallintaan, työajanseurantaan, strategiseen johtamistyöhön ja näistä johdettuihin yrityksen

itse tuottamiin Excel-pohjaisiin mittaus- ja seurantatyövälineisiin. Myyntityön seuranta ja hallintaa on toteutettu HubSpot Sales Hub järjestelmällä. Suunnittelutyö esimerkiksi myynti- ja markkinointisuunnitelman osalta on toteutettu Excelissä. Taloushallinnon osa-alueita, kuten laskutusta, kirjanpitoa ja talouden seuranta, on hallittu Procountorilla. HubSpot Service Hub on toiminut asiakkuuksien ja asiakastiedon hallintaan, kuitenkin ilman sähköistä asiakaspalvelupintaa. Mahdollisesti eniten organisaatiossa käytetty ja siten keskeisin järjestelmä on Redbooth, jolla on hallinnoitu projektit, työnohjaus sekä työajanseuranta. Strategisena johtamistyövälineenä käytössä on ollut 4straction, jolla on kehitetty strategiaa ja toimintasuunnitelmaa. Tärkeässä roolissa ovat olleet Excel-työvälineet, joissa on käsitelty ja yhdistetty useiden järjestelmien tietoa, esimerkiksi BSC-mittareiden muodostamiseksi.

Kuviossa 5 on kuvattu atFlow'n toimintaympäristön järjestelmän nykytilan kuvaus vuodelta 2020. Rönkkösen mainitsemien järjestelmien ohella nykytilan kuvauksessa on kuvattu myös intratiedon säilyttämiseen tarkoitettu DokuWiki sekä tuotannon tukijärjestelmä GitLab. Kuvasta puuttuu henkilöstön tyytyväisyyteen ja mittaamiseen käytetty Officevibe, joka integroituu 4stractioniin.



Kuvio 5. AtFlow'n toimintaympäristön nykytilan järjestelmäkuvauksena ja tavoitetilan kuvaus vuodelta 2020 (atFlow intra 2021).

Vaikka järjestelmäkokonaisuus antaakin varsin hyvän peiton tietojohdamisen tarpeisiin, niin suurimpana ongelmana on järjestelmien keskenään integroitumattomuus ja tiedonkulun manuaalisuus. Kuvioon 5 on merkitty käsin toteutettavat tiedonsiirrot punaisiin katkoviivoin ja integraatiot sinisiin yhtenäisiin viivoin. Tiedonsiirron pääasialliset suunnat ovat kuvattu nuolin. Manuaaliset tiedonsiirrot usein vaativat myös tiedonsiirron lisäksi tiedonkäsittelyä ja työaikaa kuluttavia muita työvaiheita. Rönkkönen kertoo, että järjestelmiä on koekäytetty ja otettu pala kerrallaan käyttöön eri aikakausilla, eikä kalliita integraatioita ole lähdetty rakentamaan. Poikkeuksena tähän on ollut viimeisimpänä käyttöön otettu 4straction, jossa on ymmärretty huomioida integraatioiden merkitys. 4straction tuki valmiiksi rajapintaa Procountoriin. Lisäksi on rakennutettu rajapinta Redboothiin sekä HubSpot Sales Hubiin. (Rönkkönen 2021.)

Toimintaympäristön järjestelmäkuvauksessa (kuvio 5) on nykytilan ohella kuvattu yrityksen toivoma tavoitetila järjestelmäkokonaisuudesta. Tavoitetilan mukainen kokonaisuus palvelisi tietojohdamisen tarpeita nykytilan kuvausta paremmin. Tavoitetilassa järjestelmien ja manuaalisten prosessien kokonaismäärä vähentyisi ja hukkaa syntyisi vähemmän. Tavoitetilan kuvaus (kuvio 5) on määritetty osana toimintaympäristön kehittämishankkeen suunnitelman valmistelua ja on käytetty ohjaavana kuvauksena hankkeen tavoitteita arvioitaessa. (Hankesuunnitelma 2020; Rönkkönen 2021.)

6 Tietojohdamisjärjestelmän kehittäminen

6.1 Suunnitelmasta kehityshankkeeksi

Tietojohdamisjärjestelmän osoittauduttua nykyistä liiketoimintaa haittaavaksi ja liiketoiminnan kehitystä rajoittavaksi yritys aloitti vuonna 2020 valmistelun kehityshankkeelle. Maaliskuun alussa vuonna 2021 yritys käynnisti projektin "atFlow Oy:n toimintaympäristön kehittämishanke 2021" yhteistyössä ELY-

keskuksen kanssa. Hankkeeseen liittyvä henkilöstön henkilötyön määrä on yrityksen historian merkittävin ja euromääräisesti suurin. Hankkeen sisältö vastaa hyvin havaittuja tarpeita. Hankkeen tavoitteeksi on määritelty: “Koko organisaation sekä tuotannon toiminnanohjauksen modernisointi vastaamaan tämän päivän ja tulevaisuuden tarpeita. Prosessien kehittäminen ja ajantasaisuus. Toiminnassa syntyvän hukan tunnistaminen ja karsinta. Tietohävikin karsinta integraatioiden avulla.” (Hankesuunnitelma 2020.)

Hankkeen toimenpiteet:

- Toimintaympäristön kehittämissuunnittelu, prosessien kehitys ja hukan tunnistaminen.
 - Seuranta- ja mittausjärjestelmän integraatiot ja kehittäminen.
 - Toiminnanohjauksen prosessien ja -järjestelmien optimointi.
 - Tuotannon ja tuotekehityksen prosessien konsultointi.
 - Integraatioiden konsultointi, kehittäminen ja optimointi.
- (Hankesuunnitelma 2020.)

Kehittämishankkeessa järjestelmien määrää pyrittiin vähentämään tavoitetilan mukaisesti (kuviot 5) ja tieto keskittämään niin, että se pysyy yhtenäisenä ja on koko organisaation saatavilla. (Hankesuunnitelma 2020). Tiedon tuli pysyä ehyenä, automatisoituna ja mahdollisuuksien mukaan yhdessä järjestelmässä läpi tilaus-toimitusprosessin. (Liite 4.)

Kehittämishankkeessa on nostettu integraatiot yhdeksi tärkeimmistä kehittämisen kohteista (Hankesuunnitelma 2020). Integraatiot ovat nykyisin välttämätön osa tiedonhallintaympäristöjen kehittämisprojekteja. Integroinnin tarkoituksena on sovittaa erillisiä tietojärjestelmiä yhteen. Tavoitteena on synnyttää luontevaa vuoropuhelua erilaisten järjestelmien välille ja lopulta välittää liiketoiminnalle relevantti tieto yhteismitallisena loppukäyttäjälle. (Kaario & Peltola 2008, 63–64.)

Tiedonhallinnan kehittämisen ajureina ovat usein toiminnan tehokkuuteen, ajansäästöön tai tietoresurssien tehokkaampaan käyttöön liittyvät tavoitteet, kuten tietojen helpompi saavutettavuus ja nopeampi löydettävyys. Ajurina voi

toimia myös uusien palveluiden tuonti käyttöön tai varmistaa olemassa olevan tietopääoman säilyminen käytettävänä. Tehokkuusnäkökulman ohella kehittämistavoitteita kannattaa tarkastella riskien, laadun ja palvelevuuden näkökulmien kautta. (Kaario & Peltola 2008, 128; Kankkunen ym. 2005, 119–123.) AtFlow'lla arvioitiin kehittämistavoitteita Kaarion ja Peltolan (2008, 128–130) kehittämistavoitteiden esimerkkimallin (taulukko 1) mukaisesti kehittämishankkeeseen lähdetessä.

Kategoria	Tavoite-ehdotus	Priorisoituna tavoitteena hankkeessa	Kehityksen arviointi (1-10, syksy 2021)
Tehokkuus	Ryhmätyön tuottavuuden parantaminen organisaation sisäisenä sekä organisaatioverkostossa	kyllä	5
	Tietosisältöjen käsittelyn automaatiotason nostaminen - rutiini- ja manuaalitoimintojen vähentäminen	kyllä	8
	Tietosisältöjen löydettävyyden nopeuttaminen	kyllä	6
	Sisällöntuotannon ja -hallinnan tehokkaammat työtavat ja toimintamallit	kyllä	8
	Organisaation tietopääoman tehokkaampi käyttö	kyllä	4
	Päällekkäistallennuksen vähentäminen	kyllä	9
	Monistettavien toimintatapojen ja teknologiaratkaisujen tuottaminen kasvavan ja muuttuvan organisaation tarpeisiin	kyllä	9
	KATEGORIAN KESKIVARVO		7,0

Laatu ja riskien hallinta	Virheiden minimointi laadukkaamman ja luotettavamman sähköisen tietosisällön avulla	kyllä	6
	Personoitava ja käyttäjäkohtaisesti fokusoitu tietosisältö	kyllä	5
	Laadukkaat hakutulokset tietosisältöihin	ei	
	Tietoturvallisuus	ei	
	Selkeät vastuunjaot tietosisältöjen tuotannossa ja hallinnassa	kyllä	8
	Organisaatiomuistin kerryttäminen	kyllä	
	Vastaaminen lainsäädännöllisiin vaatimuksiin	ei	
	KATEGORIAN KESKIJARVO		6,3
Palvelevuus	Kokonaan uusien palveluiden tuottaminen	kyllä	10
	Lisäarvon tuottaminen olemassa oleville palveluille	ei	
	Tietojen saatavuus ja läpinäkyvyys organisaation sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille	kyllä	7
	Tietotyön mielekkyyden lisääminen helpottamalla tiedon hallinnan rutiinitehtäviä	kyllä	7
	Nopeutunut asiakaspalveluprosessi	kyllä	9
	Laajennettavuus ja yhteensopivuus tulevaisuuden tarpeisiin	kyllä	10
	Jatkuva tuki organisaation ydinprosesseille	kyllä	10
	Ammattimainen ja moderni organisaatioimago asiakkaille ja muille ulkoisille sidosryhmille	ei	
	KATEGORIAN KESKIJARVO		8,6

Taulukko 1. Tiedonhallinnan kehittämishankkeen tavoitteet (Kaario & Peltola 2008, 128).

Kaarion ja Peltolan (2008, 128) taulukkoa jalostettiin lisäämällä kyllä/ei määrittely tavoitteelle, jos siinä huomattavan kehityksen saavuttaminen on ollut pyrkimyksenä saavuttaa hankkeeseen lähdetessä. Jos tavoite toteutuu hankkeen tulosaineistona, mutta se ei ole ollut hankkeen pyrkimyksenä, tai tavoitteessa kehittymisen merkitys organisaatiolle on vähäinen, kohtaan on vastattu ei. Valinnan on tehnyt atFlow'n hanketta edistänyt työryhmä. (Rönkkönen 2021.)

AtFlow'n johtoryhmä (2021) arvioi johtoryhmän kokouksessa kehityksen tilanteen tavoitekohtaisesti lokakuussa 2021 hankkeen ollessa vielä käynnissä. Arviointina on käytetty 1-10 arviointia, jossa arvo 1 kuvaa tavoitteen olevan täysin alkutekijöissään ja arvon 10 kuvatessa tavoitteen saavuttamista tyydyttävällä tavalla. Arvot tältä väliltä kuvaavat työn tavoitetta kohti vaativan vielä toimenpiteitä.

Hankesuunnitelman (2021) ja Rönkkösen (2021) kommenttien perusteella hankkeeseen lähdettiin erityisesti tehokkuuden parantamisen kulmalla. Tämä näkemys selkeästi korostaa yrityksen viestinnän tehokkuusorientaatiota, koska tavoitetaulukossa (taulukko 1) tavoitteita on määritetty tasaisesti tehokkuuden lisäksi laadun ja riskien hallinnan sekä palvelevuuden kategorioista. Tavoitemäärittelyn tehtyään työryhmä (2021) vahvisti tavoitteiden ja tulosaineistojen olevan yhdenmukaisesti arvokkaita painottamatta mitään osaluuetta toisen ylitse.

6.2 Järjestelmäinfran kehitys

Luvussa 5.3 käsiteltiin toimeksiantajan tietojohdamisen kannalta merkityksellisiä järjestelmiä. Järjestelmien nykytilan kuvaus vuodelta 2020 ja tavoiteltava tila vuoden 2021 toimintaympäristön kehittämishankkeen kautta oli kuvattu kuviossa 5. Rönkkösen (2021) mukaan tietolähteet, jotka ovat yritykselle

merkityksellisimpiä tietojohdamisen kannalta, eivät ole kehittämishankkeen myötä muuttuneet. Tietotarve kokonaisymmärryksen saavuttamiseksi on edelleen olemassa aiempaa vastaavasti, mutta hankkeen ja sitä kautta järjestelmien muutoksen myötä tarvittavat tiedot ovat saatavilla eri järjestelmistä ja eri menetelmin. (Rönkkönen 2021.)

Järjestelmien keskiöön on nostettu Severa toiminnanohjausjärjestelmäksi, johon keskitetään valtaosa toiminnalle relevantista tiedosta joko kirjaamalla tai integraatiotiedonsiirtoin. Severan rooliin kuuluu hoitaa myyntityön seuranta, asiakkuuden tiedonhallinta ja työajanseuranta. Atlassianin palvelukokonaisuus käsittää useita kiinteästi toisiinsa integroituvaa järjestelmää.

Palvelukokonaisuuteen kuuluvat Jira Software projektien hallintaan, Jira Service Desk sähköiseen asiakasrajapintaan ja Confluence intratiedon hallintaan. Strategisena johtamistyövälineenä pysyy 4straction ja tuotannon tukivälineenä GitHub. (Karvinen 2021; Rönkkönen 2021.)

4stractionin rooli kasvaa huomattavasti tietojohdamisen työvälineenä.

4stractioniin koostetaan kaikista yrityksen käytössä olevista järjestelmistä liiketoiminnalle relevantti data, joko Severan rajapinnan kautta tai suoraan integroiden. Kattavasta data-aineistosta muodostetaan relevantit tulostaulut ja mittarit palvelemaan eri johtamisen näkökulmia ja tietotarpeita. Järjestelmässä jo ylläpidetään ja kehitetään yrityksen strategiaa, joten mittarit voidaan liittää suoraan strategian toimenpiteisiin ja esittää se myös visuaalisesti ymmärrettävästi. (atFlow johtoryhmä 2021.)

Excel-pohjaiset työvälineet ovat pyritty korvaamaan järjestelmien toiminnoilla täysin. Exceliä toivotaan tarvittavan jatkossa ainoastaan järjestelmien ulkopuolisten suunnitelmien toteutukseen sekä tietojen jatkokäsittelyyn.

Kuviosta 5 puuttuu niin nykytilan kuvauksen kuin myös tavoitetilan puolelta henkilöstön tyytyväisyyden ja sitoutumisen mittaamiseen tarkoitettu työväline Officevibe. Kehityksen myötä Officevibessä on pystytty ottamaan käyttöön henkilöstön tavoitteenohjaukseen ja kehityskeskusteluihin tarkoitetut palvelut. (Rönkkönen 2021; Sairanen 2021.)

Järjestelmien keskinäiseen tiedonsiirtoon ei käytetä enää käsityötä, vaan tieto liikkuu tarvittavilta osilta järjestelmien välillä automaattisesti vähentäen henkilötyötä ja tiedonkäsittelystä aiemmin syntynyttä hukkaa. Esimerkkinä Severasta siirtyy Atlassianin palveluihin tieto uusista projekteista ja resursoinneista sekä taloushallintojärjestelmään laskutukseen liittyvät tiedot. Atlassianin palveluissa syntyvä data projekteista, asiakkaista, tuotannon työajanseurannasta siirtyy määritellyiltä osin Severaan ja sieltä eteenpäin 4stractioniin analysoitavaksi. (Itälä 2021; Rönkkönen 2021.)

Hankkeen aikana tehdyn selvitystyön tuloksena yritys on jo tehnyt jatkokehityssuunnitelman taloushallinnon ohjelmiston osalta. Yritys on päättänyt ja aloittanut valmistelut siirtyä Procountorista Severaan ja 4stractioniin paremmin integroitavaan Netvisorin vuoden 2022 alusta. Netvisorin vahvuudeksi katsottiin erityisesti se, että aiemmin monimutkainen ja hukkaa tuottanut laskutusprosessi saadaan yksinkertaistettua ja tuotua osaksi Severassa tehtäviä prosesseja projektipäälliköiden toimesta. (Itälä 2021.)

6.3 Kehityshavainnot

6.3.1 Prosessien kehittäminen

Yrityksen voi ymmärtää paremmin toimintaansa sekä sen kehityspotentiaalia kuvaamalla toimintansa tapahtumaketjuiksi eli prosesseiksi. Prosessijohtamisen etuutena on, että asiakkaalle tuotettava hyöty, lisäarvo, syntyy prosessien kautta. Prosessien ollessa kuvattuna ja eriteltynä niitä voidaan yksitellen kehittää tehokkaammiksi ja laadukkaammiksi, sekä pyrkiä karsimaan niistä ylimääräisiä vaiheita eli poistamaan hukkaa. (Kujansivu 2007, 148–149.)

Rönkkösen (2019) mukaan atFlow mieltää itsensä prosessijohtamiseen orientoituneeksi organisaatioksi ja kokee, että prosessien kuvaamiseen ja prosessien kehitykseen on panostettu jo useiden vuosien ajan. Prosessikartta (liite 4) kuvaa hyvin organisaation prosessorientoituneisuuden. Intrasta (2021)

löytyvä lista prosesseista kuvaa selkeästi organisaation prosessit, niiden liitännäisyyden prosessikartan (liite 4) eri osa-alueisiin, prosessien vastuuhenkilön sekä kuvaukset ja niiden kehityksen vaiheeseen liittyvät tiedot. Prosesseja oli kirjattu 55, joihin prosessin vastuuhenkilö, eli process owner, oli nimetty 54 prosessiin. Näistä prosesseista 53 oli liitetty prosessikartan osa-alueeseen. (Liite 4; atFlow intra 2021.)

Prosesseissa suurin kehityskohde oli havaittiin liittyvän kehityksen vaiheen kuvaamiseen ja dokumentointiin. 55 prosessista ainoastaan 35 (64 %) oli linkitetty prosessidokumentaatioon sekä päivityksen aikaleima oli merkitty 56 % prosesseista. Johtopäätelmänä prosessit ovat organisaatiossa määritelty hyvin ja kattavasti, mutta näiden viimeistelyssä eli dokumentoinnissa, kuvaamisessa tai näiden tietojen kirjaamisessa on kehitettävää. (atFlow intra 2021.) Prosessin omistajien ohjaaminen viimeistelyvaiheessa esimerkiksi koulutuksen tai kehitysajan järjestämisen kautta voisi mahdollistaa parempia tuloksia mittaamiseen ja johtamistyöskentelyyn kokonaisvaltaisen hallittavuuden kautta (Kujansivu ym. 2007, 148–152).

6.3.2 Resurssien tunnistaminen

AtFlow käsittelee aineellisia ja aineettomia resurssejaan yhdenmukaisesti ilman selkeää jaottelua (Rönkkönen 2019). AtFlow'lla, kuten useilla muillakin yrityksillä, ei välttämättä osata tunnistaa riittävän tarkasti mitkä aineettomat resurssit korostuvat yrityksen liiketoiminnassa (Kujansivu ym. 2007, 27). Yritys voisi saada hyötyä jakamalla käytössään olevat resurssinsa Roosin ja kumppaneiden (2006, 50) resurssipuun mukaisesti. Jaon tekeminen voisi edesauttaa atFlow'ta paremmin tunnistamaan käytössään olevat resurssinsa, ja siten myös helpommin seuloa näistä arvontuoton kannalta merkityksellisimmät voimavarat. Tämä myös auttaisi havaitsemaan muutokset voimavaroissa sekä näkemään, ovatko kaikki resurssit mittauksen piirissä strategian kannalta tarpeellisella tavalla. (Roos ym. 2006, 49–57.)

Resursseista on pidetty kirjaa kultakin osa-alueelta erillisinä ja osittain näitä on yhdistelty esimerkiksi yrityksen Business Model Canvasiin. (atFlow intra 2021). Resurssien tunnistaminen ja dokumentointi yksinkertaisesti ja yhtenevästi voisi myös auttaa Rönkkösen (2019) ilmaisemaan huoleen, jossa henkilöstölle ja sidosryhmille voitaisiin kuvata yrityksen toimintaa ja voimavaroja nykyistä ymmärrettävämmin ja selkeämmin (Kankkunen ym. 2005, 176–177).

6.3.3 Suorituskyvyn mittaamisen kehitys

atFlow'n käyttämässä mittaustavassa on yleisiin tapoihin (Kangasniemi 2012, 9–13) nähden poikkeavuutta, jotka voivat vaikuttaa negatiivisesti johtamisjärjestelmän palvelevuuteen. Esimerkiksi atFlow'n suosima koko organisaation tuottavuutta mittaava suorituskykymittari kertoo organisaation sisäisestä kehitystrendistä. Tälle ei ole kuitenkaan järjestetty vertailua toimialaan, vastaaviin organisaatioihin tai muihin yksiköihin. Kuten useissa yrityksissä, talouteen liittyvät mittarit ovat parhaiten hoidettuja ja saavat osakseen eniten mielenkiintoa. Ilman historiatietoa kyseisen mittarin merkitys on vähäinen, koska vertailua voidaan tehdä vain organisaation sisällä aiempaan suoriutumiseen nähden. Talouden mittarit usein kuvaavat lopputulemaa aiempien päätösten ja toiminnan seurauksena – ei niinkään, kuinka valittu strategia on toteutumassa siitä eteenpäin. (Kankkunen ym. 2005, 17, 31.)

Suorituskyvyn tavoitetason arviointi perustuu vahvaan talouden ja erityisesti kulukehityksen osaavaan arviointiin. Rönkkösen (2019) mukaan tämä on henkilösidonnaista osaamista atFlow'lla. Tavoitetason arviointi tehdään vuosittain. Tämä altistaa yrityksen riskeille, jos kyseenomainen henkilöosaaminen ei olekaan enää yrityksen käytettävissä.

Suorituskyvyn tavoitteiden määrittely voisi olla riskittömämpää, jos mittarina käytettäisiin esimerkiksi toimialalla yleisesti käytettyjä mittareita kuten liikevaihto-kustannussuhde. Yksikkökustannus, kuten atFlow'n käyttämä suorituskyky euroa tunnilta, on yleisesti käytetty mittari, mutta toimialavertailun toteuttaminen edellyttäisi perusteellisempaa toimialaselvitystä, mikä on

kyseisen yksikkökustannuksen normaalitaso ja kehitystrendi. (Kankkunen ym. 2005, 106.) Vaihtoehtoisesti heidän tulee pyrkiä muilla tavoin löytämään kohteita, johon suorituskyvyn kehitystä voidaan verrata.

Huomattavaa on myös, että datan analysointiin ei atFlow'lla ole tehtävään nimettyä henkilöstöä vaan analysoinnin, tavoitteenasetannan ja tuloksien johtopäätelmät toteutetaan mitatun kohteen vastuuhenkilön toimesta (atFlow johtoryhmä 2021). Syvemmällä analytiikan osaamisella sekä sen hyödyntämisellä voisi olla mahdollista vahvistaa kilpailuetua. On ymmärrettävää, että pienellä organisaatiolla ei ole mahdollisuuksia rekrytoida erikseen osajaa tehtäviin, mutta analysoinnin tehtävien vastuuttamisella ja koulutuksella voisi olla mahdollista päästä parempiin tuloksiin. Tosiasia on, että analytiikasta kilpailuetua tavoittelevien tulee toteuttaa analyysinsä hyvin ja myös uudistaa niitä jatkuvasti. Tätä kannattaa pyrkiä järjestämään toimitusjohtajan ja muun ylimmän johdon ulkopuolelta. Edellä mainittujen tehtävänä on juurruttaa analyttinen ajattelutapa ja menetelmät organisaatioon, mutta tehtävään vihkiytyneempi tekijä voi pystyä analysoimaan dataa objektiivisemmin ja siten tuottamaan arvokasta faktapohjaista tietoa ylimmälle johdolle päätöksenteon tueksi. Luonnollisesti mallin toimivuus edellyttää ylimmältä johdolta analytiikan merkityksen ja tulosten ymmärrystä ja arvostusta. (Davenport & Harris 2007, 73–75, 172–173.)

Liian voimakas suorituskyvyn painottaminen voi antaa kuvan, että yritys pyrkii ainoastaan hyödyntämään työvoimaansa mahdollisimman tehokkaasti. Usein pyrkimys maksimaaliseen tehokkuuteen johtaa oppimisen ja innovaatiotoiminnan laskuun. Inhimillisen pääoman tehokas hyödyntäminen on yritykselle yksi olennaisimmista menestystekijöistä, mutta sen hallinta ja optimointi on huomattavasti monimutkaisempaa kuin tuotantolaitteiden. Samasta syystä suorituskyvyn mittaamista ei kannata kiirehtiä yhdistämään palkitsemiseen ennen kuin mittausjärjestelmä toimii luotettavasti. Palkitsemisella on voimakas signaali ja heikosti tai väärin perustein toteutettuna voi rohkaista epätoivottuun käyttäytymiseen. (Kankkunen ym. 2005, 82–83, 97.)

atFlow'n johtoryhmä (2021) kokee, ettei tietojohdamsjärjestelmä anna riittävää selkänaja yksilöitä koskevassa päätöksenteossa. Yksilötason tuottavuutta kuvantavista mittareista voi olla hyötyä johtoryhmälle tarkasteltaessa tunnuslukujen kehitystä strategian kehitystyössä läpimurtojen määrittelyssä tai toimenpidesuunnittelussa. (atFlow johtoryhmä 2021).

Jo johtoryhmän tarpeeseen peilaten henkilötason tuottavuuden mittaamista ei kannata jättää kokonaan huomiotta. Henkilötason mittarointi voi osoittautua tärkeäksi johtamisvälineeksi tavoitteiden asetannassa, ennakoinnissa sekä osaamisen ja prosessien kehittämistarpeen tunnistuksessa. Samoissa projekteissa liki vastaavissa tehtävissä työskentelevien tuottavuuden tunnusluvut tulisivat olla lähelle toisiaan. Poikkeamat voivat kieliä henkilötason ongelmista, yli- tai alisuoriutumisesta, osaamis- tai koulutusvajeesta tai prosesseissa piilevistä ongelmista. Äkilliset muutokset tai laskusuhteinen trendi pidemmällä aikavälillä voivat olla tärkeitä hälytyssignaaleja. Tietoa voi hyödyntää yksilön työnohjauksessa tukena esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä. (Kangasniemi 2012, 21; Kankkunen ym. 2005, 153–154, 216–228; Kujansivu ym. 2007, 112–122.)

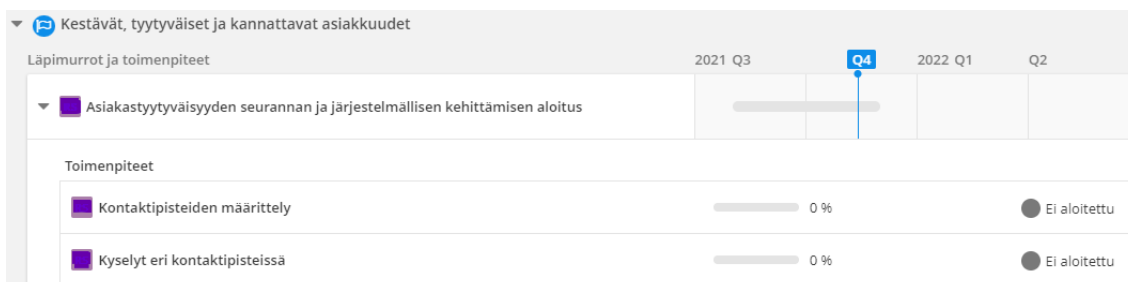
6.3.4 Asiakastyytyväisyyden puuttuva mittari

BSC:n mukaiset tasapainotetut mittausjärjestelmät ovat oivallisia järjestelmiä koko yrityksen toimintaa tarkasteleviin toimintakatsauksiin (Kankkunen ym. 2005, 94). Yrityksen käytössä oleva BSC-malli ei voi antaa täysipainoista toimintakatsausta asiakastyytyväisyyden mittarin puuttuessa. Yhden näkökulman puuttuessa mittaristo ei pysty tuottamaan tasapainotettua kokonaiskuvaa yrityksen tilasta tai kehitystarpeesta. Mittarin vaihtaminen ei todennäköisesti ole hyvä etenemistapa asiakastyytyväisyyden ollessa sopiva mittari asiakkuuden näkökulman kuvaamiseen. (Friedag & Schmidt 2005, 18–21.)

Itälän (2021) mukaan yritys kerää tietoa asiakastyytyväisyydestä (CSAT) sekä kirjallista asiakaspalautetta tukipalvelutapahtumien yhteydessä. Tämä tieto ei

kuitenkaan anna kokonaiskuvaa asiakastyytyvyydestä – ainoastaan tukipalvelun tapahtumista. Asiakkaiden tyytyväisyyttä kartoitetaan säännöllisillä yhteydenotoilla puhelimen välityksellä. Yhteydenpidosta vastaa jälkihoitovastaava ja erikseen määritetyt asiakasvastaavat. Tapahtumista kirjataan havainnot ylös ja raportoidaan huomiota vaativissa tapauksissa. Näistä tapahtumista ei kuitenkaan synny numeerista tyytyväisyyden arviointia asiakkaan toimesta. Tyytyväisyyden arviointia ei myöskään toteuteta jälkihoitovastaavan tai asiakasvastaavien toimesta, koska sen on arvioitu tuottavan epäyhtenäistä tietoa. (Itälä 2021.)

Johtoryhmän (2021) mukaan asiakastyytyvyyden seurannan ja järjestelmällisen kehittämisen aloitus on kirjattu yrityksen tietojohdamsjärjestelmään strategiaan läpimurroksi (kuvio 6). Läpimurrolle on myös määritelty toimenpiteet. Toimenpiteitä ei ole kuitenkaan lähdetty viemään määrätietoisesti eteenpäin, koska määritetty vastuuhenkilö ei ole enää yrityksen palveluksessa eikä uutta henkilöä ole nimetty. (atFlow johtoryhmä 2021.)



Kuvio 6. Asiakastyytyvyyden seurannan ja järjestelmällisen kehittämisen aloitus kuvattuna läpimurtona ja toimenpiteinä atFlow'n tietojohdamsjärjestelmässä (atFlow intra 2021). Määrittelyyn vastuuhenkilön tunniste on piilotettu yksityisyydensuojan takia.

Mittarin puutteellisuuteen osaltaan vaikuttaa aineettomien menestystekijöiden luonne validiteettinsa tai reliabiliteettinsa puolesta. Haastatteluissa on ollut havaittavissa jo etukäteistä turhautumista aiheeseen (atFlow johtoryhmä 2021). Jos ei voida saada täsmällistä ja luotettavaa tietoa, niin miksi nähdä vaivaa mitaamisen aloittamiseksi. Asiakastyytyvyyttä on selkeästi organisaatiolle tärkeä asia ja sen mitaamisella, vaikkakin puutteellisilla mittareilla, voidaan saada aikaan tarpeellisia toimenpiteitä aikaiseksi. Mittoamisen aloittaminen

ohjaa henkilöstön mielenkiintoa asiaan ja osoittaa, että asiaan halutaan panostaa. (Kujansivu ym. 2007, 176.)

Oivaltavaa analyysiä, kehitystarpeen havaintoja ja kilpailuetua ei voida saavuttaa ilman yhtenäistä historiatietoa, johon pohjata päätöksentekoa. Toisin sanoen tarvitaan jäykkä päätös ja päätöksen jalkautus mittauksen aloittamisesta ja mittarin käyttöönotosta. Prosessissa tarvitaan johdon tukea ja erityisesti vastuutusta kyvykkäälle taholle, että mittaus asiakastyytyväisyyden osalta saadaan käynnistettyä mahdollisimman pian. (Davenport & Harris 2007, 26, 172–173, 206–208.) Asiakastyytyväisyyden mittareista kokonaiskuvan muodostamiseen tarvitaan ainakin tyypillisimmät näkökulmat: asiakastyytyväisyys lyhyellä aikavälillä (CSAT), palvelun helppous (CES) ja suosittelun halukkuus (NPS). Mittaaminen ei saa kohdistua vain tukitilanteisiin ja asiakaspalvelun kontaktien yhteyteen vaan pitää ylläpitää mallia asiakaspolun, myynnistä asiakaspalveluun, sekä koko asiakkuuden elinkaaren ajan. Ymmärrettävänä haasteena on vuosia kestävien projektien ja asiakkuuksien tyytyväisyyden mittaaminen luotettavasti ja niin, ettei turhauteta tai rasiteta asiakasta jatkuvilla kyselyillä. Kun asiakas joutuu näkemään mahdollisimman vähän vaivaa vastausten antamiseen, vastauksien määrä ja laatu pysyy parempana. (Pennanen 2018; Pitkospuu 2021.)

Asiakastyytyväisyyden mittaamisen aloittaminen ja pitkäjänteinen seuranta ei kuitenkaan vaikuta yrityksen liiketoimintaan myönteisesti.

Asiakastyytyväisyyden kehittämiseksi tulee määritellä toiminta- ja kehittämissuunnitelma. Mittariston perustamisen ja mittauksen aloituksen jälkeen asiakastyytyväisyyden kehittämissuunnitelman perustaminen voi olla yrityksen johtoryhmälle seuraava järkevä askel. (Pitkospuu 2021.)

Yksittäisen asiakastyytyväisyyden KPI-mittarin johtaminen usean mittarin, kuten CSAT, CES ja NPS, keskiarvosta ja koko asiakaskannasta saattaa johtaa harhapoluille ja vääriin johtopäätelmiin. Keskiarvo useasta erilaisesta mittarista ja eri lailla käyttäytyvistä asiakasryhmistä saattaa peittää alleen juuri arvokkaimman tiedon. Yksittäinen näkökulmaa edustava mittari on perusteltua

selkeyden ja viestinnän kannalta, mutta osa-alue tarkastelu asiakasryhmittäin voi olla tarpeen tuloksen validoinnin kannalta. (Kankkunen ym. 2005, 142.)

6.3.5 Uudet mittariaihiot

AtFlow'n tietojohdantamisjärjestelmä mahdollistaa skaalautumisen, uusien mittareiden lisäämisen ja laajan tietopohjan ylläpidon. Rönkkösen (2021) mukaan mittareita on ollut aiemmin useampia ja eri osa-alueilta. Näistä viestittäessä runsas määrä mittareita hämmensi henkilöstöä, ja osaltaan myös mittareita seurannutta johtoa. Mittareiden irrallisuus strategiasta toi haasteita ja mittareiden painoarvo suhteessa toisiinsa nähden ei ollut selkeä. Mittareita karsittiin vuosien varrella ja organisaatio keskittyi entistä vahvemmin avainmittareihin. (Rönkkönen 2021.) Karsiminen on ollut hyvä ratkaisu, koska heikosti ymmärrettävä ja huonosti strategiaan integroitava mittaristo voi aiheuttaa organisaatioiden eri osa-alueissa väärinymmärrystä ja johtaa helposti eri organisaation osien ohjautumiseen eri suuntiin ja siten tuloksellisuuden rapautumiseen (Kankkunen ym. 2005, 104). Mittareiden oikeaa määrää ei voida määrittää, vaan se syntyy yrityksen oman kyvykkyyden ja tarpeen arvioinnin kautta. Joillekin ehdoton maksimi on viisi mittaria, kun taas toisille kaksikymmentäviisi strategista mittaria on soveltuva määrä. (Kankkunen ym. 2005, 133.)

Rönkkönen (2021) kertoo, että organisaatio on kuitenkin huolehtinut mitattavan tiedon kerryttämisestä, vaikkei mittauksista ja mittarien määrittelyä näille ole tehtykään. Mittaamisen laajentamisen mahdollisuudesta keskusteltaessa johtoryhmässä (2021) nähtiin, että mitaamisen osaaminen ja mittareiden ymmärrys koko henkilöstön keskuudessa sekä ennen kaikkea valmiudet mittareiden sitomiseen strategiaan on kehittynyt huomattavasti kuluneiden vuosien varrella. He uskoivat, että yrityksessä voisi olla kyvykkyyttä käsitellä ja hallinnoida laajempaa määrää mittareita. Muutokseen pystyttäisiin orientoitumaan paremmin oikeanlaisen valmistelun, koulutuksen ja selkeän viestinnän avulla. Johtoryhmä arvioi, että asiaa kannattaisi valmistella jo vuoden 2022 kehittämissuunnitelmaan. (atFlow johtoryhmä 2021.)

Johtoryhmän kehittämisohjelman valmistelun helpottamiseksi koostan alle Kujansivun ja kumppaneiden (2007, 177) esimerkkimittariston pohjalta mukailleen listan mittariaihioista, joita yritys voisi harkita käyttöönsä. Aihioiksi on valittu mittareita haasteellisten aineettomien menestystekijöiden mittaamiseksi. Valintaa on rajattu aihioihin, joista opinnäytetyön tekijän tiedon mukaan atFlow'lla on käytettävissään dataa, mutta ei vielä seurattua mittaria. Lista on jaettu aineettoman pääoman resurssipuumallin (kuviokuva 2) mukaan. Taulukossa 2 on kuvattu inhimilliseen pääomaan liittyvät mittariaihiot. Taulukossa 3 on kuvattu suhdet pääomaan liittyvät mittariaihiot. Taulukossa 4 on kuvattu rakennepääomaan liittyvät mittariaihiot.

Mittauksen kohde	Mittariaihiot
Työntekijöiden kokemus	<ul style="list-style-type: none"> - työntekijöiden keski-ikä - työntekijöiden keskimääräinen kokemus yrityksessä - "rookie ratio" eli uusien työntekijöiden osuus henkilöstöstä
Henkilöstön osaaminen ja osaamisen kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> - osaamismatriisi - esihenkilön arvio henkilön osaamisesta - koulutukseen käytetty aika per työntekijä - alan ammattitutkinnon suorittaneiden osuus työntekijöistä
Työntekijöiden motivaatio	<ul style="list-style-type: none"> - esihenkilön arvio

Taulukko 2. Inhimilliseen pääomaan liittyvät mittariaihiot (Kujansivu ym. 2007, 178).

Mittauksen kohde	Mittariaihiot
Asiakassuhteiden toimivuus	<ul style="list-style-type: none"> - kontaktien määrä - asiakaspalautteiden määrä - yhteiset tuotekehitysprojektit

	asiakkaiden kanssa - asiakkailta tulleet kehitysaloitteet
Asiakastyytyväisyys	- reklamaatioiden määrä - menetettyjen asiakkaiden osuus kaikista asiakkaista
Asiakasuskollisuus	- asiakassuhteen keskimääräinen kesto - myynnin osuus pitkäkestoisissa asiakkuuksissa (3+v) kaikista myynneistä
Uusasiakashankinta	- uusien asiakkuuksien suhde kaikista asiakkaista - uusien asiakkuuksien määrä - markkinointipanostusten määrä per uusi asiakas
Maine ja brändi	- tunnettuus - houkuttelevuus työnantajana

Taulukko 3. Suhdepääomaan liittyvät mittariaihiot (Kujansivu ym. 2007, 179–180).

Mittauksen kohde	Mittariaihiot
Johtamisen laatu	- esihenkilökoulutettujen osuus työnohjauksen tehtävissä
Organisaation toimintakyky	- henkilöstön vaihtuvuus - dokumentoitujen prosessien osuus kaikista prosesseista
Rekrytointi	- keskimääräiset rekrytointikustannukset per rekrytointi - harjoittelun jälkeen työllistyneiden osuus
Tiedonkulku ja yhteistyö	- henkilöstöltä tulleet kehitysaloitteet

Taulukko 4. Rakennepääomaan liittyvät mittariaihiot (Kujansivu ym. 2007, 180–181).

Toimeksiantajalle voisi olla edukasta käyttää Dixonin, Nannin ja Vollmannin (1990) PMQ (performance measurement questionnaire) analysointimenetelmää mittausjärjestelmän nykytilan tutkimiseen ja tavoitteiden täsmennykseen. Menetelmän avulla pystytään hahmottamaan yrityksen sisäistä tilaa ja avartamaan näkemystä organisaation todelliseen toimintaan. Malli on erityisen edullinen mittausjärjestelmän kehittämisprosessin alussa. Tulosten avulla pystytään ymmärtämään miten ja mihin suuntaan mittareita tulisi kehittää. Ymmärtämällä paremmin kehityssuuntaa on konkreettisten toimintasuunnitelmien laatiminen helpompaa. (Kankkunen ym. 2005, 110–111.)

Mittariston uudistamisessa ja uusien mittareiden suunnittelussa on hyvä muistaa väistellä mittareille tyypillisiä sudenkuoppia. Esimerkkeinä näistä ovat:

- Asiakkaan intressien unohtaminen, kun katsotaan asioita vain yrityksen sisältä käsin.
- Mittareita määritellään puutteellisella tarkkuudella ja siten mitataan vääriä asioita tai mittari ei kerro koko totuutta.
- Keskiarvojen käyttäminen liian erilaisten tietojoukkojen yhdistämisessä voi jättää arvokasta tietoa hämärän peittoon.
- Mittaaminen keskittyy helposti mitattavaan tietoon ja jättää vaikeammin mitattavia kriittisiä menestystekijöitä, kuten aineetonta pääomaa, huomiotta.
- Mitattavien tapahtumien periodit (kohdeajanjaksot) ja syklit (tapahtumien toistuvuuden jakso) eivät ole yhteneviä ja siten tuottavat vääriä tietoa. (Kankkunen ym. 2005, 141–142; Kujansivu ym. 2007, 144.)

6.3.6 Palautteesta kehittämistoimenpiteiksi

Palautteet eivät siirry automaattisesti aloitteiksi tietojohdamsjärjestelmään. Kehittämisaloitteille on määritetty manuaalinen prosessi, mutta tämä ei ota kantaa Officeviben (2021) kautta annetulle palautteelle. Officevibe on atFlow'n pääkanava palautteenannolle. Palautteista syntyneiden kehitysaloitteiden määrästä ei ole tarkkaa tietoa. Kehitysaloitteiden määrä on tiedossa, mutta

relaatio henkilöstöltä saatuun palautteeseen puuttuu. (Rönkkönen 2021.) Palautteesta kehitysaloitteen syntyminen edellyttää päällikköryhmäläisten oma-aloitteista aktiivisuutta, seurantaa, arviointia ja reagointia. Palautteen kirjautuessa järjestelmään päällikköryhmä saa tästä ilmoituksen ja linkin reagointia varten. Prosessi tästä eteenpäin on määrittelemätön ja itseohjautuvuuteen perustuva. Jatkotoimenpiteistä päättäminen ja toimenpidesuunnittelu jää yksittäisen päällikön tehtäväksi. (atFlow intra 2021; Rönkkönen 2021.)

Palautteiden ja palautteeseen vastausten määrä kirjautuu järjestelmään, mutta tietoa ei käytetä mittarina (Rönkkönen 2021). Työtyytyväisyyden mittaaminen ja palautteen kerääminen ovat ajanhukkaa, ellei tätä tietoa käytetä toiminnan kehittämiseen. Vaikka tietoa käytettäisiin toiminnan kehittämiseen, tulee se tehdä näkyväksi henkilöstölle. Jos palautteeseen reagoidaan kaikessa hiljaisuudessa ja reagoinnin myötä toiminta muuttuisikin, niin se voi jäädä huomaamatta. Siten päällimmäiseksi kokemukseksi jää reagoimattomuus. Työtyytyväisyyden kyselyn tulee aina johtaa kehittämistoimenpiteisiin, jos sille vastauksissa annetaan aiheita. Ihmiset toimivat motivoituneesti, jos he huomaavat johdon suhtautuvan intohimolla heidän työpaikkansa ja motivaationsa kehittämiseen. (HR-maanantai 2018.)

6.3.7 Tavoitteet kehityskeskustelujen tukena

Officevibe (2021) työvälineen olisi mahdollista tukea laajemmin kehityskeskustelukäytäntöä verrattuna atFlow'n nykykäyttöön (Sydänmaalakka 2012, 49). Työvälinettä käytetään kehityskeskustelujen läpivientiin ohjatusti määritellyn rungon mukaisesti ja yksilötason tavoitteen asetantaan. Tiedot tallentuvat asianmukaisesti järjestelmään ja ne ovat seurattavissa ja palattavissa myöhemmällä ajankohdalla sekä tulevissa kehityskeskusteluissa. (Sairanen 2021.)

Sairasen (2021) mukaan tavoitteen asetannan lähtökohtana on, että henkilö itse laatii pääosan tavoitteista, vaikka lähtökohtana käytetäänkin sidonnaisuutta

yrittäjän strategiaan. Koska tavoitteen asetannan kirjaajana on henkilö itse, eikä esihenkilö, joka ymmärtää paremmin strategiaan sidonnaisuuden, tavoitteen asetannassa on monen kirjavaa käytäntöä. Varsinkin henkilökohtaiseen suorituskäytännön (Performance goal) liittyvät ja omaan kehittämiseen (Development goal) liittyvät tavoitteet menevät usein sekaisin. Selkeyttävät määrittelyt näille uupuvat ja Officevibe-järjestelmä ohjaa asiassa vain pintapuolisesti.

Asia linkittyy vahvasti muuhun opinnäytetyön sisältöön tavoitteiden, suorituskäytännön ja toiminnan kehittämisen kautta. Opinnäytetyötä varten on laadittu aiheet kyseenomaisille määrittelyille toimeksiantajan harkittavaksi. Ilmaisukielenä on käytetty organisaation viestinnässä yleisesti käytettyä tapaa (atFlow intra 2021):

- Performance goal = Kun tavoitellaan jotain itsesi ulkopuolista kehitystä, joihin vaikuttaa myös ulkopuoliset tekijät, mutta johon sinulla on riittävän merkittävä vaikutus. Esimerkkeinä suorituskäytännön (€/h) kehittäminen vastuualueellasi, jonkin projektin tai kehityskokonaisuuden maaliin saattaminen tai sovitun toimenpiteen toteuttaminen määritetyn aikarajan ja kriteerien puitteissa. Performance goal on usein helpommin mitattavissa ja matka sinne on selkeämmin kuvattavissa oleva polku. Action itemit ovat erittäin hyviä apuvälineitä matkan vaiheiden kuvaamisessa.
- Development goal = Kun tavoitellaan oleellisesti henkilösi liittyvää sisäistä kehitystä, johon ei merkittävästi vaikuta ulkopuoliset tekijät. Voidaan tavoitella osaamisen, taitojen tai muun aineettoman pääoman kehitystä tai parempaa toimintakykyä jollain osa-alueella. Esimerkiksi ohjelmointitaidon parantaminen PHP:ssä, esihenkilötaitojen kehittäminen viestinnässä tai koordinoitavuuden ja kokonaisuuksien hahmottamisen kehittäminen asiakasprojekteissa. Development goal voi olla vaikeammin mitattavissa oleva asia ja sen toteutuminen tai toteutumatta jäämisen arviointi tapahtuu subjektiivisesti omasta näkökulmastasi tai esihenkilösi kanssa yhdessä arvioiden. Tästä syystä development goalit ovat erityisen tärkeitä avata selkeästi kuvaillen, että niihin on helppo palata kehityskeskusteluissa ja niille on jo alussa luotu riittävät perusteet, kuinka

onnistuminen arvioidaan. Development goalit ovat usein pitkäkestoisia kehitysrubeamia, jotka helposti venyvät, ellei niille anneta riittävän tiukkoja raameja. Osaamista ja taitoa voi kehittää loputtomiin, mutta sille pitää myös osata asettaa merkityksellinen raja, jota tavoitella. Myös development goaleille tulee asettaa aikaraja, jossa pyritään saavuttamaan tavoitteelle kirjatut asiat ja sen voit myös todeta yhdessä esihenkilösi kanssa.

7 Kehityksen arviointi

7.1 Toimitusjohtajan ja johtoryhmän näkökulma

Laajoissa muutokseen tähtäävissä toimenpiteissä, kuten tietojohdamsjärjestelmän kehityksessä, johdon sitoutuminen on ensiarvoisen tärkeää. Johdon motivoiva asenne ja kehittämistavoitteiden takana seisominen luo positiivista muutoshenkeä muulle organisaatiolle. Yleensäkin laajoissa kehittämishankkeissa projektit kaatuvat heikon tekniikan sijasta loppukäyttäjien sitoutumattomuuteen tai projektitiimin huonoon osaamiseen. Muutos vanhasta ja tutusta uuteen ja vieraaseen on aina pelottavaa. Siksi luottamuksen ja määrätietoisuuden kokemuksen luominen motivoimalla ja ajoissa aloitetulla laadukkaalla viestinnällä antaa pohjan turvalliselle siirtymäajalle ja uuteen totumiselle. (Kaario & Peltola 2008, 129.) Rönkkösen (2021) mukaan viestintä aloitettiin ajoissa ja johto on osoittanut innostustaan hanketta kohtaan. Hänen mukaansa henki oli avoin ja huolien esilletuontia rohkaistiin ja niitä myös ilmaistiin. Kehittämistä hän näki koko henkilöstön sitouttamisessa kehittämistoimenpiteisiin esimerkiksi osa-aluevastuiden jakamisen kautta. Nyt valtaosa hankkeen aikana tehdystä selvitystyöstä jäi hankkeen työryhmän vastuulle, vaikka parempaa sitoutumista olisi voitu saada enemmän vastuuta jakamalla. (Rönkkönen 2021.)

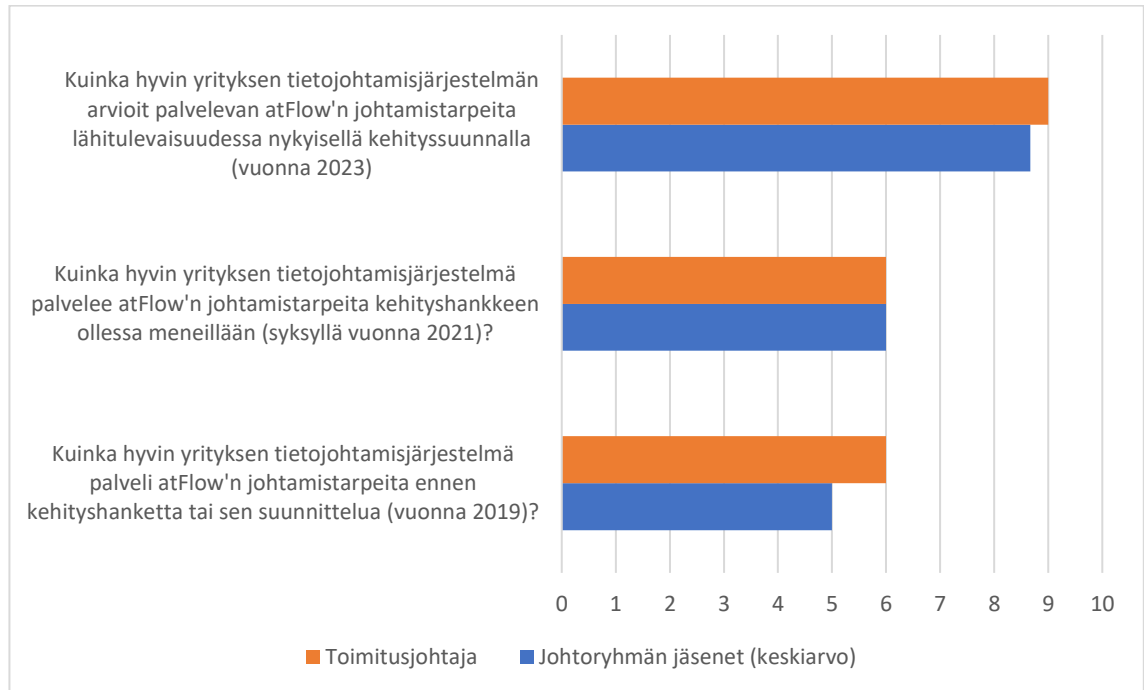
Kehitystä ja tietojohdamsjärjestelmää arvioidessa on syytä pitää mielessä, ettei aineettoman pääoman johdamsjärjestelmiä ole tutkittu samalla intensiteetillä,

eikä kyetty ratkaisemaan sen mittausteknisiä haasteita, aineellisen pääoman mittaamiseen verrattuna. Näin siitäkin huolimatta, vaikka aineettoman pääoman mittaamisella on pitkä historia. On todettu, ettei täydellistä aineettoman pääoman johtamisjärjestelmää ole olemassa. Uskalletaan todeta aihepiiriin olevan yhtä lailla haastava kaikille yrityksille. (Roos ym. 2006, 130–131.)

Useat yritykset mitata aineetonta pääomaa sortuvat mallin yksinkertaisuuteen, jolloin tulokset eivät pysty ohjaamaan toimintaa, tai vastaavasti liian vaikeasti hallittavaan mallin monimutkaisuuteen. (Roos ym. 2006, 130–131.) Rönkkösen (2021) mukaan järjestelmä on periaatteessa hyvä ja sillä pystytään huomioimaan aineelliset ja aineettomat menestystekijät, mutta sen maksimaalinen potentiaali on vielä hyödyntämättä. Maltillisuus liian radikaalin jatkokehityksen sijasta voi olla järkevää. Mikäli järjestelmä on yrityksen näkökulmasta riittävä ja omaa potentiaalia, niin on suositeltavaa, että kehitetään olemassa olevaa järjestelmää sen sijaan, että pyrittäisiin perustamaan erillistä järjestelmää nykyisen rinnalle. (Kujansivu ym. 144.)

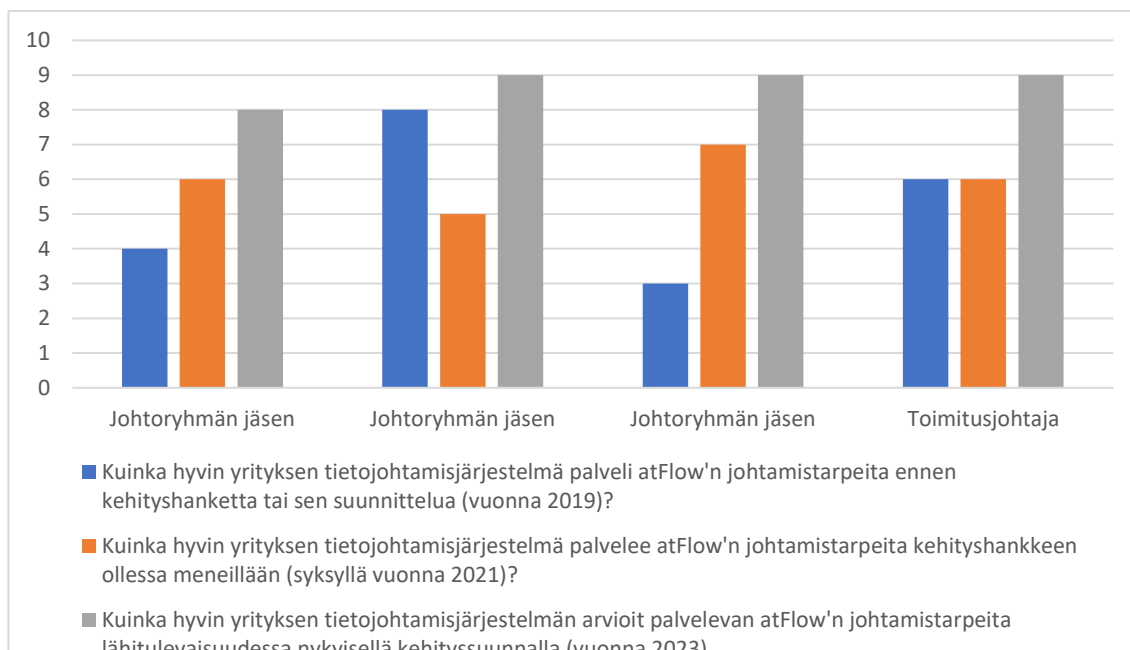
Kyselytutkimuksessa (liite 2) atFlow'n toimitusjohtajalle ja johtoryhmälle selvitettiin heidän näkemystään yrityksen tietojohdamisjärjestelmän palvelevuudesta johtamistyön tukena. Vastaajia pyydettiin arvioimaan atFlow'n tietojohdamisjärjestelmän palvelevuutta kolmella eri ajankohdalla. Ensimmäinen arviointiajankohta sijoittuu aikaan ennen toimintaympäristön kehityshankeen valmistelun aloitusta vuodelle 2019. Toinen arviointiajankohta sijoittuu nykyaikaan, syksyyn 2021, jolloin kehityshanke on meneillään, muttei vielä päättynyt. Kolmas arviointiajankohta sijoittuu tulevaisuuteen ja vastaajia pyydettiin ennakoimaan tietojohdamisjärjestelmän palvelevuutta vuonna 2023. Palvelevuutta pyydettiin arvioimaan asteikolla 1–10, jossa 10 on paras arviointi. Vastaajia ohjeistettiin seuraavasti: "Tietojohdamisjärjestelmällä tarkoitetaan kokonaisuutta järjestelmistä ja menetelmistä, jossa hallinnoidaan liiketoiminnalle merkityksellistä tietoa, jota hyödynnetään atFlow'n johtamistyössä ja päätöksenteossa. Arvioi kokonaisuutta tiedon saatavuuden, hyödynnettävyyden ja luotettavuuden näkökulmasta. Huomioi kyseenomaisella ajankohdalla yrityksen käytössä olevat järjestelmät (toiminnanohjaus, projektinhallinta,

taloushallinto, HR, arviointi, mittaaminen ja seuranta, jne.) ja niihin liittyvät prosessit.” (Kysely 2021.)



Kuvio 7. Kyselytutkimuksen tulokset osa 1 (Kysely 2021).

Kyselyssä eriteltiin johtoryhmän sekä toimitusjohtajan vastaukset koko ylimmän johdon mahdollisesti yhteneväisen tai eroavan näkemyksen osoittamiseksi aikasarjojen näkökulmasta. Vastauksista muodostetussa ensimmäisessä kuviossa (kuvio 7) johtoryhmän jäsenten vastaukset ovat yhdistetty keskiarvolla. Kuviossa ei ole merkittävää poikkeavaa trendiä, vaan toimitusjohtajan näkemys on hyvin yhtenäinen johtoryhmän keskiarvon kanssa kaikilla ajankohdilla. Tietojohdamsjärjestelmän palvelevuus on nähty 5–6 arvoisena niin aikana ennen hanketta ja kuuden (6) arvoisena hankkeen ollessa meneillään. On perusteltua tulkita, että näkemys tulevaisuudesta ja tietojohdamsjärjestelmän kehityksestä oli selkeästi toiveikas arviointien ollessa johtoryhmän keskiarvona 8,7 ja toimitusjohtajalla yhdeksän (9).



Kuvio 8. Kyselytutkimuksen tulokset osa 2 (Kysely 2021).

Toisessa vastauksista koostetussa kuviossa (kuvio 8) on eritelty johtoryhmän jäsenten vastaukset omiksi kuvaajikseen. Tällä on pyritty havaitsemaan poikkeamat johtoryhmän sisäisissä näkemyksissä. On mielenkiintoista havaita, että vaikkakin keskiarvona johtoryhmän vastaukset olivat hyvin yhtenäisiä toimitusjohtajan näkemyksen kanssa (kuvio 7), niin johtoryhmän sisällä näkökulmat poikkeavat huomattavasti historian ja nykyhetken osalta (kuvio 8). Historian tilannetta arvioitaessa vaihteluväli oli jopa viisi (5). Ensimmäinen vastaaja näki kehityskaaren selkeänä jatkumona, jossa historian tilanne oli neljän (4) arvoinen, nykyhetki kuuden (6) arvoinen ja ennuste tulevaisuudesta kahdeksan (8) arvoinen. Kolmas vastaus mukaili ensimmäistä vastausta trendin osalta arvojen poiketessa enintään +/- 1. Selkeimmin muista vastauksista erottuvassa toisessa vastauksessa arvioitiin ennen hanketta vallinnut tietojohdamsjärjestelmä huomattavasti nykytilannetta palvelevammaksi – historian arvo kahdeksan (8) ja nykyhetki viisi (5). Tulevaisuuden arviointi oli päälinjan mukaisesti yhdeksän (9).

Näin pienestä otannasta vakuuttavaa tulkintaa on haasteellista osoittaa, mutta ei liene kaukaa haettava, jos arvioin vastauksista erottuvan vielä keskeneräisen kehittämishankkeen vaikutukset. Uusien järjestelmien ja johtamistiedon potentiaalia ei ole vielä saatu valjastettua johtamisen tarpeisiin siinä määrin kuin

sille on odotuksia asetettu. Vastausten ja poikkeamien perusteita on pyritty syvällisemmin selvittämään haastattelujen kautta seuraavissa luvuissa.

7.2 Myynnin näkökulma

Myynnin näkökulmasta tietojohdamsjärjestelmä on ollut toimivampi, palvelevampi ja informatiivisempi ennen kehityshankkeeseen ryhtymistä. Myynnille relevantti tieto (asiakastiedot, myyntisuppilo, myyntitapahtumakohtainen tilanseuranta, myynnin seuranta kokonaisuutena ja myyjäkohtaisesti) on ollut saavutettavampaa ja koostettuna pääosin yhteen paikkaan, HubSpotiin. Myynnin prosessit ovat olleet muodostettu saatavilla olevan tiedon ja käytetyn järjestelmän ympärille. Prosessit ovat toimineet kohtuullisen hyvin ja myynnin johdon tarvitsema tieto on ollut saatavilla. (Karvinen 2021.)

HubSpotin yksi haasteista on ollut, että projekteihin ja myyntitapahtumiin liittyvä hallinnoitu tieto on ollut ainoastaan myynnin henkilöstön saavutettavissa. Asiakastiedon osalta oli pääsy myös asiakaspalveluhenkilöstölle. (Itälä 2021.)

Ongelmaksi koettiin, että tieto myynnin uusista tapahtumista, tuotantoon tulossa olevista projekteista ja projektin arvosta ei siirry projektijohtoon ja sieltä taloushallintoon saumattomasti. Tiedonsiirrolle ei ollut integraatioita. Tietoa siirrettiin manuaalisesti ja puutteellisin prosessein. Ongelmat kulminoituivat projektijohdon jäädessä vaille riittävää tietoa myynnin yhteydessä sovituista asioista. Tuotantovaiheessa kommunikaatio pääasiassa oli asiakkaan suuntaan ilman myynnin johdon konsultointia. Näin ollen projektijohdon tieto projektin sisällöstä ja laajuudesta useimmiten saatiin asiakkaalta. Tästä saattoi syntyä virheellistä tietoa, jonka seurauksena asiakkaalle saatettiin toteuttaa laajempi toteutus, mitä myynnin kanssa oli sovittu. Taloudellisesti tämä näyttäytyi pääosin kannattamattomina projekteina. Näistä ei kuitenkaan pystytty helposti havaitsemaan oliko ongelma virhe myynnissä, tuotannossa, projektijohdossa vai laskutuksessa. (Rönkkönen 2019.)

Suunnitelmana on ollut, että Severa pystyisi vastaamaan myynnin seurannan ja raportoinnin tarpeisiin ja HubSpotin voisi poistaa yhtälöstä integroimattomana järjestelmänä. Käyttöönoton jälkeen on kuitenkin selvinnyt, ettei Severa yksistään ole riittävä myynnin tarpeiden täyttämiseen, kuten suunniteltu, vaan HubSpotin rajattu versio on ollut tarpeen ottaa jälleen myyntihenkilöstön käyttöön. (Karvinen 2021.)

7.3 Asiakaspalvelun näkökulma

Asiakaspalvelun näkökulmasta tietojohdamsjärjestelmä mahdollistaa tiedon keräämisen ja hallinnoinnin kokonaisuutena tehokkaammin kuin aiemmin. Suurimpana muutoksena on, että asiakaspalvelussa on nyt käytössä asiakasrajapinta ja tikettijärjestelmä, joka on integroitu toiminnanohjausjärjestelmään. Asiakaspalvelun tikettejä ja näiden työnohjausta ei tarvitse enää käsitellä ja seurata useissa järjestelmissä. Hukan karsinnan näkökulmasta tämä on iso askel oikeaan suuntaan. Tarvittavan tiedon keräys keskenään keskusteleviin järjestelmiin mahdollistaa asiakaspalvelun toiminnan tehokkuuden ja suorituskyvyn mittaamisen ja kehittämisen aiempaa paremmin. (Itälä 2021; Kaario & Peltola 2008, 63.)

Pois yrityksen käytöstä jääneessä HubSpotin Service Hubissa on ollut mahdollista kerätä ja seurata asiakaspalautetta ja asiakastyytyväisyyteen liittyvää tietoa yksinkertaisemmilla prosesseilla. Korvaavaksi järjestelmäksi käyttöön otetussa Jira Service Deskissä asiakastyytyväisyyteen liittyvä tiedonkeräys ja tiedon laatu on aiempaa heikommalla tasolla. Itälän (2021) mukaan kaikkia Jira Service Deskin ominaisuuksia ja potentiaalia ei ole vielä selvitetty tai määritetty. Hän arvioi, että henkilöstön osaamisen ja ymmärryksen kasvun kautta järjestelmän potentiaali saadaan hyödynnettyä tulevien vuosien aikana tehokkaammin. Asiakaspalautteeseen, asiakastyytyväisyyteen ja asiakaspalvelun työnkulkuun liittyvät prosessit tulevat kehittymään osaamisen kasvun myötä. (Itälä 2021.)

AtFlow'n johtoryhmä (2021) näkee, että asiakaspalvelun näkökulmasta selkeimmät kehitystarpeet ovat asiakaskohtaisen kannattavuuden mittaamisessa ja kannattavuuden kehittämissuunnittelussa. Asiakkuuden kokonaisarvo on nähtävissä helposti ja kannattavuutta pystytään mittaamaan, mutta suunniteltujen mittareiden validiteetti ja reliabiliteetti ovat kyseenalaisia, koska näissä ei ole huomioitu asiakasluokittelua (Kujansivu ym. 2007, 162). Asiakasluokittelun kriteeristö on tarkentamatta mittaustavan muututtua järjestelmien vaihdoksen myötä. Itälän (2021) mukaan asiakasluokittelu on olemassa ja määritelty, mutta mittaustapaan sovittaminen vaatii toimenpiteitä. Asiakaskohtainen kannattavuus nähdään vasta pidemmässä juoksussa luotettavammin, kun on saatu riittävästi dataa asiakaskohtaisesti. Itälä arvioi, että asiakaskohtainen kannattavuus pystytään mittaamaan hyvin vuoden 2022 loppuun mennessä.

7.4 Projektijohdon, tuotannon ja taloushallinnon näkökulma

Tarpeen mukaan skaalautuva projektinhallinnan ohjelmisto on merkittävä edistysaskel projektijohdolle ja tuotannon toiminnan kehittämisen mahdollisuuksiin. Ennen hanketta projektien hallinnassa käytetty järjestelmä ei tukenut toiminnan laajentamista ja sen käyttö oli yliviritetty järjestelmän ominaisuuksiin nähden. Rönkkösen (2021) mukaan projektitoimintaan kuuluneet tuotannon prosessit olivat organisaation hiotuimpia ja viimeistellyimpiä. Kyseessä olevat prosessit olivat kuitenkin tiukasti sidottuja aiemman järjestelmän toimintamalleihin ja käytäntöihin. Projektijohdon näkökulmasta tietojohdamsjärjestelmän kehittäminen on tuonut haasteita prosessien uudelleenjärjestämisen ja -suunnittelun näkökulmasta. Prosessien hiominen aiempaa vastaavalle tasolle edellyttää tuotannon henkilöstön koulutusta, kokemuksen lisääntymistä ja aikaa. (Rönkkönen 2021; Sairanen 2021.)

Sairanen (2021) näkee seuraavina kehitysaskelina laajemman projektien ja projektihenkilöstön suorituskykyyn liittyvän mittaamisen aloituksen uusien järjestelmien kautta. Projektikohtaisen, kokonaisvaltaisen tai yksilötason

suoriutumisen mittaaminen oli aiemmin mahdollista ainoastaan käsityönä tehtävänä prosessina Excelissä, jossa yhdistettiin myynnin tietoa työajanseurannan tietoihin. (Sairanen 2021.)

Yksilötason suoriutumisen mittaamisessa on aiheellista huomioida, että liiketoiminnalle merkityksellisin lisäarvo ei synny yksilön erityisestä toiminnasta vaan yksilöiden välisestä vuorovaikutuksesta. Vuorovaikutuksesta tulisi syntyä enemmän arvoa kuin yksilöiden yksittäisten suoritusten summasta. Mittaamisen kannalta tämä asettaa haasteita, mutta tukee ainakin painotusta kokonaisuuksien, esimerkiksi projektien, mittaamista. (Kankkunen ym. 2005, 83.)

Muina tuotantoon liittyvänä tärkeinä kehityskohteina Sairanen näkee projektijohdon ja taloushallinnon keskinäisen tiedonkulun kehittämisen, niin että laskutusvalmius, laskutuksen tila ja laskutuksen arvo per asiakas kulkee sujuvasti toimintojen välillä. Netvisorin käyttöönoton jälkeen laskutuksen prosessi on mahdollista uudistaa niin, että projektijohdon ja taloushallinnon manuaalista työtä pystytään vähentämään siirtämällä laskutus projektipäällikön tehtäviin ja osaksi Severassa tehtäviä prosesseja. (Sairanen 2021.)

8 Pohdinta

8.1 Johtopäätelmät

Opinnäytetyön valmistelu on ollut osaltaan edesauttamassa tietojohdamsjärjestelmän pitkäjänteiseen kehitykseen ryhtymistä. Tarve on selkeästi ollut olemassa vuosia ja tiedolla johtamista on pyritty toteuttamaan kulloisenkin tilanteen mukaan - silti hajanaisin toimenpitein ja sirpaleisesta tiedosta manuaalisesti koostettuna.

Oletettavaa on, että atFlow olisi käynnistänyt tietojohdamsjärjestelmän kehityksen toiminnanohjauksen uudistarpeen myötä lähivuosina joka

tapauksessa, mutta valitut kehityksen painoalueet olisivat saattaneet huomioida vähemmän tietojohdamisen ja mittaaminen näkökulmaa ilman opinnäytetyössä käsiteltyä osuutta. Johtoryhmän (2021) mukaan yrityksessä oli tehty alustavia selvityksiä vuosina 2017–2018 vaihtoehtoisista järjestelmistä, jotka tukisivat paremmin kasvavaa organisaatiota, laajempaa määrää projekteja sekä omaa pitkäjänteistä kehitystoimintaa.

Rönkkönen (2021) vahvisti, että paine järjestelmäuudistukselle oli kasvanut vuosi vuodelta. Uudistustarpeen taustalla yhtenä merkittävimmistä tekijöistä oli atFlow'n käytössä ollut pienemmälle organisaatiolle suunnattu toiminnanohjausjärjestelmä, Redbooth, joka ei tukenut integraatioita muihin käytössä olleisiin järjestelmiin. Kyseinen järjestelmä oli keskeisin toiminnanohjauksen järjestelmä, joka oli koko henkilöstöllä käytössä niin työnohjauksen, työajanseurannan kuin raportoinnin tarpeisiin. Yritys oli tehnyt havaintoja ja saanut palautetta Redbooth-järjestelmän tehottomista käytännöistä ja siihen liittyvistä prosesseista. Kyseessä olevan järjestelmän käyttö oli jo yliviritetty ominaisuuksiinsa nähden, ja Rönkkösen (2021) mukaan oli jo jatkoajalla. RedBooth (2021) on kuitenkin ensisijaisesti projektinhallintaan ja tiimien toiminnanohjaukseen tarkoitettu järjestelmä.

Oli onnekasta, että yritys aloitti toimintaympäristön kehittämishankkeen (Hankesuunnitelma 2020) opinnäytetyöprosessin aikana. Kehittämishanke antoi opinnäytetyölle lisää merkitystä, tutkittavaa ja mahdollisuuksia tukea toimeksiantajaa kehittämisprosessissa. Kyselyn (2021) toteuttaminen tietojohdamisjärjestelmän palvelevuudesta on ollut organisaatiossa kauan puhuttava kysymys, ilman että sitä on osattu sanoittaa tai sitä olisi mitattu. Opinnäytetyö mahdollisti tähän tarttumisen luontevalla kulmalla. Kehittämishanke ja tiedolla johtamisen keskustelun lisääminen on vienyt toimeksiantajan toivomaa tiedon avoimuutta oikeaan suuntaan. Uskon, että tieto on atFlow'lla koko organisaation työväline, eikä vain johtajille kuuluva velvoite tai etuus. Opinnäytetyön valmistuminen ei ehdi nähdä toimintaympäristön kehittämishankkeen päätöstä, tuloksia ja vaikutuksia organisaatiossa, mutta on pystynyt luomaan odotusarvon tietojohdamisjärjestelmän kehitykselle, johon

toimeksiantaja pystyy halutessaan vertaamaan toteutunutta kokemusta palvelevuudesta.

Koen, että opinnäytetyölle asetetut tavoitteet ovat onnistuttu ansiokkaasti saavuttamaan. Työn pyrkimyksenä on ollut kaikissa vaiheissaan tuottaa paremmat valmiudet toimeksiantajalle hyödyntää tietoa tehokkaammin johtamisen tukena, päätöksenteossa ja ennakoinnissa synnyttäen paremmat edellytykset palvelevammalle tietojohdamsjärjestelmälle. Toimeksiantajaa mietityttäneet oikeanlainen mittaaminen, BSC:n mittareiden pätevyys sekä mahdolliset kehitystarpeet ovat saaneet tukea niin teorian kuin myös konkreettisten kehitysehdotuksien kautta. Työssä on osoitettu asiakastytyväsyyden mittarin puutteen vaikutukset toimintaan, sekä tuotu hyvin käytännönläheisiä ja toimeksiantajan toimintaan soveltuvia uusia mittariaihioita. Työ on perustettu luotettavalle tietopohjalle ja parhaiten toimintaympäristöä ja sen kehitystä tunteville henkilötietolähteille.

Opinnäytetyö tuo toimeksiantajalle tietoa, ymmärrystä ja kehitysajatuksia tiedolla johtamisen mahdollisuuksista ja mittaamisesta. Kujansivu ja kumppanit (2007, 189) ovat määrittäneet onnistuneen kehitysprojektin lopputuloksena syntyvän johtamisjärjestelmän, jossa on huomioitu aineettomat menestystekijät sekä saavutettu ymmärrys aineettomien menestystekijöiden merkityksestä yrityksen suorituskyvyn kannalta. Tietojohdamsjärjestelmää ja sen mittareita on käytettävä määrätietoisesti toiminnan kehittämiseen, että se voi lopulta tuottaa liiketoiminnallista etua, kuten tuottavuuden parantumista. Järjestelmää kannattaa korjata havaintojen perusteella ja päivittää erityisesti strategian tai liiketoiminnan merkittävästi muuttuessa. Järjestelmän tulee sisältää aina strategian näkökulmasta olennaiset menestystekijät. Työ ei luonnollisesti pääty kehityshankkeen läpivientiin, vaan menestys edellyttää jatkuvaa muuttuvan toimintaympäristön seurantaa, kehitystarpeiden arviointia ja oikein mitoitettuja kehitystoimenpiteitä. (Kujansivu ym. 2007, 188–189.)

8.2 Itsereflektio

Opinnäytetyön muodoksi olisi voinut soveltua paremmin päiväkirjamuotoinen opinnäytetyö. Pystyin seuraamaan kehitystyön edistymistä, kehityssuuntaa ja liittyvää päätöksentekoa päivätasolla. Sain ensikäden tietoa tietojohtamisjärjestelmää koskevista havainnoista, miten niihin aiottiin reagoida ja millaisia vaikutuksia reagoineista syntyi. Näin ollen seuranta päiväkirjamuotoisesti olisi ollut selkeää ja luontevaa. Päiväkirjamallinen kehityshavaintojen tekeminen ja raportointi jatkuvassa kehityksessä, esimerkiksi viikkotasolla, olisi voinut myös hyödyttää toimeksiantajaa enemmän. Tutkimuksellisessa opinnäytetyössä on etuutensa vahvemman teoriapohjan luomisessa ja sitä kautta havainnot ja kehitysehdotukset ovat varmasti perustellumpia. Perusteellisemmassa ja teoreettisemmassa tutkimuksessa on haasteensa erityisesti nopeasti toimintaansa kehittävässä organisaatiossa. Toimeksiantaja on voinut ehtiä tehdä toimenpidesuunnitelman tai ratkaista jo osan opinnäytetyöprosessin aikana tehdyistä havainnoista tai kehitysideoista ennen kuin valmis opinnäytetyö ehtii ratkaisujen tueksi.

Olen mielestäni saanut tärkeimmän opin ja havainnot konkreettisessa kehitysprosessissa matkan varrella. Olen pystynyt tarkastelemaan päätöksiä ja linjauksia, esimerkiksi mittareiden, mittaustapojen sekä tavoitteiden näkökulmasta kyseenalaistavalla otteella, ja sanoisin jopa tarkkaavaisemmin, kuin mahdollisesti muutoin olisin. Olen mielestäni pystynyt tuomaan kehityksellistä, kyseenalaistavaa ja kriittistä otetta toimeksiantajan johtajiston tiedolla johtamisen työhön. Vapaamuotoiset haastattelut ovat selkeästi herättäneet ajatuksia ja konkretisoineet kehitystarpeita. Eritoten ryhmissä, kuten johtoryhmässä, tehdyt haastattelut ovat herättäneet hyvää ja kehittävää keskustelua, jotka useimmiten ovat johtaneet välittömään toimenpidesuunnitteluun, mikäli selkeitä korjauskohteita on noussut esiin. Tästä esimerkkinä voidaan pitää opinnäytetyössä käsiteltyä asiakastyytyvyyden seurantaa ja sen kesken jäänyttä toteutusta. Asian noustessa esiin asiaa lähdettiin välittömästi vastuuttamaan ja jalkauttamaan myyntitiimin kautta.

Näkisin, että opinnäytetyön toteutuksen aikana olen saanut pätevän syyn nostaa katseen varpaista ja omasta työpöydästä kokonaisvaltaisemmaksi ja tulevaisuuteen tähtääväksi tarkasteluksi tietojohdamisen ja kehityshankkeen osalta. Jälkikäteen tarkasteltuna ja Rönkkösen (2021) havaintojen mukaan olen pyrkinyt perustelemaan argumenttini perusteellisemmin teoriaan pohjautuen kuin pelkästään omaan kokemukseeni, havaintoihin ja intuitioon perustuen.

8.3 Kiitokset

Tahdon ilmaista kiitoksen ketterästi toimivalle, reagoitukykyiselle ja kehityshaluiselle toimeksiantajalle, joka on avoimuuden periaatteellaan tehnyt opinnäytetyön valmistelun helpoksi. Uskon, että joissakin tilanteissa vastaavat ydinliiketoimintaan liittyvät kehitykselliset ja jopa liiketoiminnan näkökulmasta arkaluonteiset sisällöt olisivat voineet joutua käsittelemään salattuina. Tätä ei kuitenkaan vaadittu tai edes toivottu yrityksen arvoihin kuuluvan avoimuuden nimissä (atFlow intra 2021).

Kiitos toimeksiantajalle, joka on myös työnantajani, luottamuksesta ja minulle tilan ja ajan järjestämisestä opinnäytetyön toteutukselle. Erityiskiitos Pekka Rönkköselle, Joonas Karviselle, Outi Itälälle ja Maija Sairaselle antoisista ja idearikkaista keskusteluista.

Lähteet

- Aaltonen, M. & Wilenius, M. 2002. Osaamisen ennakointi – Pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Arene. 2021. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20PINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf>. 23.11.2021.
- atFlow Oy. 2021. atFlow Oy:n verkkosivusto atflow.fi. <https://atflow.fi/>. 8.11.2021.
- atFlow intra. 2021. atFlow Oy:n sisäinen tietopankki.
- atFlow johtoryhmä. 2021. atFlow Oy:n johtoryhmän kokouksien sisältö, muistiot ja muut keskustelut vuosilta 2019–2021. Käytetty mukailleen sovittua liikesalaisuusrajoitetta kunnioittaen.
- Davenport, T. & Harris, J. 2007. Analysoi ja voita. Kilpailun uusi tiede. Helsinki: Talentum.
- Dearborn, J. & Swanson, D. 2018. The Data Driven Leader: A Powerful Approach to Delivering Measurable Business Impact Through People Analytics. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- Dixon, R., Nanni, A. & Vollmann, T. 1990. The new performance challenge : measuring operations for world-class competition. Irwin Professional Pub.
- Dun & Bradstreet. 2021. Mitä hyötyä on työtyytyväisyyden mittaamisesta? <https://www.dnb.com/fi-fi/syvenna-osaamistasi/ajatuksiamme/mita-hyotya-on-tyotytyvaisyyden-mittaamisesta/>. 16.11.2021.
- Friedag, H. & Schmidt, W. 2005. Balanced Scorecard: Tasapainotettu mittaristo. Helsinki: Rastor Oy.
- Hakala, J. 2006. Informaatiohyöky. Tiedon ja osaamisen hallinta työelämässä. Helsinki: Gaudeamus.
- Hankesuunnitelma. 2020. Hankesuunnitelma: atFlow Oy:n toimintaympäristön kehittämishanke 2021. Liite 1.
- Hernesniemi, H. 2010. Digitaalinen Suomi 2020. Älykäs tie menestykseen. Teknologiateollisuus ry.
- HR-maanantai. 2018. Työtyytyväisyyden kehittäminen on taitolaji. <https://www.hr-maanantai.fi/blogi/tyotytyvaisyyden-kehittaminen-on-taitolaji>. 5.11.2021.
- Hovi, A., Hervonen, H. & Koistinen, H. 2009. Tietovarastot ja business intelligence. Porvoo: WS Bookwell.
- Itälä, O. 2021. AtFlow'n palvelupäällikön vapaamuotoiset haastattelut ja pikaviestimen välityksellä käydyt keskustelut vuoden 2021 aikana
- Juhanoja, K. 2014. Asiakastytyväisyyden mittaaminen palvelutuotannossa. Opinnäytetyö. Turun ammattikorkeakoulu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/78503/Juhanoja_kaisa.pdf?sequence=1. 15.11.2021.
- Juhila, K. 2021. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.

- <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>.
18.11.2021.
- Järnlström, M. & Kallio, K. 2015. Hallinnon Tutkimus 1/2015. Henkilöstöosaston suorituskyky ja sen mittaamisen käytänteet ja ongelmat.
- Kaario, K. & Peltola, T. 2008. Tiedonhallinta: Avain tietotyön tuottavuuteen. Porvoo: WS Bookwell.
- Kangasniemi, M. 2012. Tuottavuuden mittaaminen palvelualoilla. Palvelualojen ammattiliitto PAM ry & Palkansaajien tutkimuslaitos. Libris Oy.
- Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen. Sokkolennosta hallittuun nousuun. Helsinki: Talentum.
- Karvinen, J. 2021. AtFlow'n myyntipäällikön vapaamuotoiset haastattelut ja pikaviestimen välityksellä käydyt keskustelut vuoden 2021 aikana.
- Kosonen, M. 2015. Tietojohtaminen ja tiedolla johtaminen. <https://www.slideshare.net/miiaak/tietojohtaminen-ja-tiedolla-johtaminen>. 3.5.2019.
- Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät: Mittaa, kehitä ja johda. Helsinki: Talentum.
- Kysely. 2021. Kysely: atFlow'n tietojohtamisjärjestelmän kehityksen arviointi vuosille 2019–2023. Kyselytutkimus atFlow'n toimitusjohtajalle ja johtoryhmälle.
- Lehto, K. 2015. Suorituskyvyn mittaamisen kolmetoista sudenkuoppaa. Kara Kuumana – Johtamisen Jyväsiä. <http://www.karakuumana.fi/2015/03/suorituskyvyn-mittaamisen-kolmetoista.html>. 3.5.2019.
- Lähteenmäki, N. 2020. Proakatemia. Työtyytyväisyyden mittaaminen. <https://esseepankki.proakatemia.fi/tyotyytyvaisyyden-mittaaminen/>.
5.11.2021.
- Microsoft. 2021. Microsoft Support. OLAP (Online Analytical Processing) - yleiskatsaus. <https://support.microsoft.com/fi-fi/office/olap-online-analytical-processing-yleiskatsaus-15d2cdde-f70b-4277-b009-ed732b75fdd6>. 16.11.2021.
- Muurinen, H. 2018. Digia. Perinteinen vs. moderni tietovarastointi. <https://blog.digia.com/perinteinen-vs-moderni-tietovarastointi>.
16.11.2021.
- Myllykangas, M. 2006. Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim. Miksi tieto ei muuta ihmisen käyttäytymistä? <https://www.duodecimlehti.fi/duo95675>. 14.11.2021.
- NOVI Research Center. 2014. Tietojohtamisen perusteet: Mitä on tietojohtaminen? <https://www.slideshare.net/Noviresearch/osa1-mitaontijo-ppt>. 3.5.2019.
- Officevibe. 2021. Officevibe – Understand your team. <https://officevibe.com/understand-your-team>. 2.11.2021.
- Ojala, S., Pyöriä, P., Järvinen, K., Peutere, L., Lipiäinen, L. & Saari, T. 2017. Työpoliittinen aikakauskirja 3/2017. Organisaation taloudellinen tilanne, oikeudenmukainen kohtelu ja henkilöstöjohtamisen tuloksellisuus työpaikoilla. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Pennanen, E. 2018. Kauppalehti. Millä mittareilla asiakaskokemusta kannattaa mitata? <https://www.kauppalehti.fi/kumppaniblogit/asiakaspalvelun->

- uusi-aika/milla-mittareilla-asiakaskokemusta-kannattaa-mitata/d36927c9-80b7-5fb0-9835-fef19e3ad7aa. 15.11.2021
- Pihlaja, S. 2021. MARK Suomen Markkinointiliitto ry. Lopeta asiakastyytyväisyyden mittaaminen!
<https://www.markkinointiliitto.fi/sisallot/lopeta-asiakastyytyvaisyyden-mittaaminen/>. 15.11.2021.
- Pitkospuu. 2021. Pitkospuu productions. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen – mitä yritys siitä hyötyy? <https://pitkospuu.fi/asiakastyytyvaisyyden-mittaaminen/>. 15.11.2021.
- Redbooth. 2021. Redbooth features. <https://redbooth.com/features>. 2.11.2021.
- Roos, G., Fernström, L., Pionius, L. & Rastas, T. 2006. Aineeton pääoma - Johdon käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Ropponen, L. 2021. Arter. Tietojohtaminen, tiedonhallinta ja kokonaisarkkitehtuuri. <https://www.arter.fi/tietojohtaminen-tiedonhallinta-ja-kokonaisarkkitehtuuri/>. 15.11.2021.
- Rönkkönen, P. 2019. AtFlow'n toimitusjohtajan vapaamuotoiset haastattelut ja pikaviestimen välityksellä käydyt keskustelut vuoden 2019 aikana.
- Rönkkönen, P. 2021. AtFlow'n toimitusjohtajan vapaamuotoiset haastattelut ja pikaviestimen välityksellä käydyt keskustelut vuoden 2021 aikana.
- Sairanen, M. 2021. AtFlow'n projektipäällikön vapaamuotoiset haastattelut ja pikaviestimen välityksellä käydyt keskustelut vuoden 2021 aikana.
- Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0 - Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum.
- TENK. 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa.
https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarviointin_ohje_2019.pdf. 23.11.2021.
- Tiedosta. 2021. Tiedosta 2/2021 – Digitalisaatio ihmistä ja ympäristöä palvelemaan. TIEKE.
- Tietojohtaminen. 2021. Tietojohtaminen ry. Tietojohtaminen - mistä on kyse? <https://www.tietojohtaminen.com/tietojohtaminen-mista-kyse>. 14.11.2021.
- Työryhmä. 2021. AtFlow'n kehittämishankkeen työryhmän vapaamuotoiset haastattelut pikaviestimien välityksellä aikavälillä helmikuu – marraskuu 2021.
- Wikipedia. 2021. Online analytical processing.
https://en.wikipedia.org/wiki/Online_analytical_processing. 16.11.2021.
- Ylén, P., Bäck, A., Vainikainen, S., Pelkonen, A., Suominen, A., Mäntylä, M. & Oksanen, J. 2018. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 60/2018. Vaikutusten arvioinnin tehostaminen automaattisen tiedonhankinnan ja data-analytiikan avulla.
<https://docplayer.fi/106225786-Vaikutusten-arvioinnin-tehostaminen-automaattisen-tiedonhankinnan-ja-data-analytiikan-avulla.html>. 16.11.2021.

Hankesuunnitelma

atFlow Oy:n toimintaympäristön kehittämishanke 2021

Toimintaympäristön kehittämishanke 2021 hankesuunnitelma, ensimmäinen sivu.

HANKESUUNNITELMA	
Perustiedot	
Hankkeen nimi	atFlow Oy:n toimintaympäristön kehittämishanke 2021
Hankkeen kesto	10kk
Hanke alkaa	1.3.2021
Hanke päättyy	31.12.2021
Hankkeen tavoite	Koko organisaation sekä tuotannon toiminnanohjauksen modernisointi vastaamaan tämän päivän ja tulevaisuuden tarpeita. Prosessien kehittäminen ja ajantasaistaminen. Toiminnassa syntyvän hukan tunnistaminen ja karsinta. Tietohävikin karsinta integraatioiden avulla.
Hankkeen vaikutukset organisaatioon (3v)	Henkilöstömäärä +30% (+6 hlöä) Liikevaihto +100% (+1,1 M€) Kannattavuuden merkittävä parantuminen

Toimintaympäristön kehittämishanke 2021 hankesuunnitelma, toinen sivu.

Toimenpiteet	Toimija(t)	Toimenpiteen kuvaus	Toimenpiteen tavoite
Toimintaympäristön kehittämissuunn., pros. kehitys, hukan tunnistaminen	██████████ Oy	<p>1. Tarvittavien asiantuntijapalvelujen ja integraatioiden selvitys ja hankinnan konsultointi</p> <ul style="list-style-type: none"> - MindBlow Oy ottaa vetovastuun AtFlow Oy:n hankkeessa tarvittavien palvelujen ja järjestelmien selvittämisestä "avaimet käteen" periaatteella - Suoritetaan palvelu ja järjestelmäintegraatiovaihtoehtojen selvitys ja pisteytetään parhaiten soveltuvat vaihtoehdot - Konsultoidaan AtFlow Oy:tä hankinnan toteuttamisessa <p>2. Prosessien kehittämisen konsultointi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kartoitetaan AtFlow Oy:n palvelu ja tuotantoprosessit - Toteutetaan prosessien auditointi ja määritellään kehityskohteet - Laaditaan kehittämissuunnitelma prosessien parantamiseksi - Tuodaan kehittämissuunnitelmassa määritellyt toimenpiteet osaksi AtFlow Oy:n toimintaa <p>3. Hukan minimointi</p> <ul style="list-style-type: none"> - AtFlow Oy:n palvelu- ja tuotantoprosessien selvittämisen yhteydessä mitataan prosesseissa kuluva aika ja muut resurssit - Saadut mittaus tulokset otetaan huomioon em. kehittämissuunnitelmassa - Laaditaan mittaristo palvelu- ja tuotantoprosessien hukan tunnistamiseksi ja minimoimiseksi - Tuodaan mittaristo käytäntöön AtFlow Oy:n prosesseihin <p>4. Jälkiseuranta ja analyysi</p> <ul style="list-style-type: none"> - AtFlow:n tuotantoprosesseja mitataan laaditun mittariston mukaisesti - Mittauksista saatu data analysoidaan kehittämistoimenpiteiden toimivuuden varmistamiseksi - Jälkiseuranta toteutetaan siinä vaiheessa kun kehittämistoimenpiteet ovat viety osaksi AtFlow:n prosesseja ja mittausta tehdään mittaristossa määrättyjen aikajaksojen puitteissa - Analyysin tulokset raportoidaan AtFlow Oy:lle <p>5. Toiminnan yhteensovittamisen konsultointi</p> <ul style="list-style-type: none"> - MindBlow johtaa hankkeessa toteutettavaa järjestelmien, prosessien ja toimijoiden yhteensovittamista - Toimenpiteessä MindBlow Oy:lla on vastuu siitä, että hankkeessa syntyy AtFlow Oy:lle toimiva ja kustannustehokas kokonaisuus - Toimenpide sisältää toimijoiden välisen yhteydenpidon, palaverikäytännöt, hankkeen dokumentaation ja viestinnän 	<p>Tavoitteena on varmistua ennen hanketta esikartoitettujen toimijoiden ja tarjouksissa ehdotettujen ratkaisujen soveltuvuus toimintaympäristön kehitykseen ja tavoitteisiin pääsemiseen. Tunnistettava kehitysprojektin onnistumisen kannalta relevantit palvelut ja resurssit. Laaditaan suunnitelma hankkeen sujuvaan läpivientiin, varmistetaan käyttöön tarvittavat ulkoiset asiantuntijuus sekä varmistetaan mukana toimijoiden välisestä yhteistyöstä. Ajantasaisesti prosessikartta. Varmistetaan prosessien soveltuvuus muuttuviin järjestelmiin. Tulosaineistona hukan minimoinnin mittarint perustettuna sekä kehittävät toimenpiteet kirjattuna osaksi prosessikuvauksia. Todennetaan kehitystoimenpiteiden positiivinen vaikutus analyysillä jälkiseurantavaiheessa.</p>
Seuranta- ja mittausjärjestelmän integraatiot ja kehittäminen	██████████ Oy	<p>Konsultointi ja johtamistyön kehittäminen</p> <p>1. Johtoryhmätyöskentely</p> <ul style="list-style-type: none"> • Johdon ja sidosryhmien tiedollajohtaminen • Strategian toteutuksen suunnittelu ja seuranta • Päätöksenteko ja palaverityöskentelyn tukeminen • Tarvittavat tietointegraatiot <p>2. Strategian toteutus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jaettu tilannekuva • Priorsoidut strategiset aloitteet • Muutostoimenpiteet avainhenkilöillä • Tilanpäivitysmalli <p>Kuvataan liiketoimintamalli, kartoitetaan lähtötilan taloudellinen tilannekuva, analyysien käyttö ja osallistaminen, tärkeimmät strategiset valinnat, yhteisen käsitteiden luonti, työskentelymallin luominen ja tilanpäivitykset, tarvittavien tietointegraatioiden ja sisältöjen soittaminen järjestelmään. Varmistetaan että toiminnanohjaus (jira, severa) ja taloustiedon (proccountor) sekä tiedollajohtamisen (4Straction) järjestelmien välinen data on yhtenäinen.</p>	<p>Tehostetaan johtoryhmätyöskentelyä ja tiedollajohtamista 4straction johtamistyökalun kehittämisen ja konsultoinnin keinoin. Osa-alueen konsultoinnin avulla kehitetään nykyistä johtamisen viestinnän mallia, raportointia, päätöksentekoprosessia ja tiedolla johtamista mittauksen ja seurannan työvälinein. 4Straction järjestelmänä toimii organisaatiossa päätöksenteon tukena ja auttaa strategian toteutuksen suunnittelussa ja seurannassa.</p> <p>Tulosaineistona kaikille organisaatiossa johtamistyötä tekeville on kehitetty ko. vastuualueelle kustomoitu dashboard, joka kertoo reaaliaikaisen roolille relevantista liiketoiminnan näkökulmasta. Dashboard toimii toimii reaaliaikaisena johtamisen, päätöksenteon ja raportoinnin välineenä. Dashboardin osa-alueet ovat sidottu strategiaan.</p>
Tuotannon ja tuotekehityksen prosessien konsultointi	██████████ Oy	<p>Nykytilanteen kartoitus(2 päivää)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nykyiset prosessit ja työkalut - Sisäiset ja ulkoiset toimijat/vaikuttajat - Ongelmat, tarpeet ja toiveet - Toimenpiteiden tahtotila <p>Workshopit(8 päivää)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ketterä kehitys atFlowlla - SCRUM kehityksen soveltaminen - Työkalujen soveltaminen prosesseihin (Jira) - DevOps & CI/CD osana ketterää kehitystä 	<p>1. Tuotannon, tuotekehityksen ja service deskin menetelmien ja prosessien kehittäminen mitattavalla tavalla</p> <p>2. Tuotannon, kehityksen ja service deskin järjestelmien modernisointi atFlow'n nykytilan ja tulevaisuuden tarpeiden mukaisesti, niin että järjestelmät integroituvat toisiinsa.</p>
Integraatioiden konsultointi, kehittäminen ja optimointi	██████████ Oy	Integraatioiden käyttöönotto Jiran ja Severan välille ja tiedon siirron rakentaminen	Integraatioiden rakentaminen toiminnanohjauksen, taloushallinnon, johtamisjärjestelmän ja service deskin välille.

Kysely

atFlow'n tietojohdamsjärjestelmän kehityksen arviointi vuosille 2019–2023

atFlow'n tietojohdamsjärjestelmän kehityksen arviointi vuosille 2019–2023

Tietojohdamsjärjestelmällä tarkoitetaan kokonaisuutta järjestelmistä ja menetelmistä, jossa hallinnoidaan liiketoiminnalle merkityksellistä tietoa jota hyödynnetään atFlow'n johtamistyössä ja päätöksenteossa. Arvioi kokonaisuutta tiedon saatavuuden, hyödynnettävyyden ja luotettavuuden näkökulmasta. Huomioi ko. ajankohdalla yrityksen käytössä olevat järjestelmät (toiminnanohjaus, projektinhallinta, taloushallinto, HR, arviointi, mittaaminen ja seuranta, jne.) ja niihin liittyvät prosessit.

[Kirjautu Googleen](#), jotta voit tallentaa edistymisesi. [Lue lisää](#)

*Pakollinen

Vastaaaja

- Toimitusjohtaja
- Johtoryhmän jäsen

Kuinka hyvin yrityksen tietojohdamsjärjestelmä palveli atFlow'n johtamistarpeita ennen kehityshanketta tai sen suunnittelua (vuonna 2019)? *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuinka hyvin yrityksen tietojohdamsjärjestelmä palvelee atFlow'n johtamistarpeita kehityshankkeen ollessa meneillään (syksyllä vuonna 2021)? *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuinka hyvin yrityksen tietojohdamsjärjestelmän arviot palvelevan atFlow'n johtamistarpeita lähitulevaisuudessa nykyisellä kehityssuunnalla (vuonna 2023)? *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lähetä

Tyhjennä lomake

atFlow Oy:n Balanced Scorecard, päivitetty vuonna 10/2020 (atFlow intra 2021).

Strategiakartta		BSC				Toimintasuunnitelma				
Menestystekijä / strategia		KPI	Historia	Todellinen	Tavoite	Tila	Trendi	Seurantatapa	Tietolähteet + mittaus tapa	Taktiikat (strategiakartasta!)
Taloudellinen näkökulma	Koko organisaation suorituskyky ja kannattava kasvu	Suorituskyky €/h						Seuranta: kk Tavoite: vuosi	Redbooth (aika), Procountor (laskutus) Laskutus € / käytetyt tunnit h	Jatkuva kehitys Yhtenäisyyden, avoimuuden ja tietoisuuden lisääminen Toimivat, luotettavat tuotteet Bonusjärjestelmä tavoitteen ylitykseen
		2021		36,0 €	36 €	36 €				
		2020	36,3 €	35,0 €	35,0 €	1 €	12 €			
		2019	28,8 €	34,0 €	34,0 €	5 €	4 €			
		2018	24,8 €	31,0 €	31,0 €	6 €	4 €			
		Ka.	28,0 €							
Asiakasnäkökulma	Kestävät, tyytyväiset ja kannattavat asiakkuudet	Asiakastytyväisyysindeksi x,x						Seuranta: kk Tavoite: vuosi	Asiakastytyväisyyskysely Ei ole, perustettava	Mittariston ja prosessin luominen (1-5) Datan keräys Tavoitteen asetanta
		2020	0,0	3,5	3,5	-3,5				
		2019								
		Ka.	0,0							
Prosessinäkökulma	Toimintakykyinen organisaatio	Tuotannon ja tukitoimintojen suhde %						Seuranta: kk Tavoite: vuosi	Redbooth. KP+TP+PP+P/muut +/- 1% viitearvo	
		2021		55 - 45%	45%	-6 %				
		2020	46 - 53	53 - 47	47%					
		2019	49 - 50	51 - 49	49%	-2 %				
Oppimisen ja kasvun näkökulma	Henkilöstön kehittäminen ja hyvinvointi sekä osaava johtajuus	Officevibe employee engagement score x,x						Seuranta: kk Tavoite: vuosi	Officevibe	Kestävyiden lisääminen arvoihin Yhtenäisyyden ja avoimuuden lisääminen Hyvinvointibudjetti
		2021		7,5	7,5	-7,5				
		2020	7,3	7,5	7,5	-0,2	0,1			
		2019	7,4	7,4	7,4	0	0,2			
		2018	7,2	7,2	7,2	0	0,0			
		2017	7,2				-0,1			
		2016	7,3				0,0			
		Ka.	7,3							



Avoimuus ja välittäminen

Hyvinvoiva henkilöstö

Laadukkuus ja kestävyys

Suunnitelmallisuus

atFlow Oy:n prosessikartta (atFlow intra 2021).

