

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

LIIKETOIMINTASUUNNITELMA PE- RUSTETTAVALLE HYVINVOINTI- TEKNOLOGIA-ALAN YRITYKSELLE

TEKIJÄ/T Ella Viinikainen
Ida Ceder

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Wellness-liiketoiminta	
Työn tekijä(t) Ida Ceder & Ella Viinikainen	
Työn nimi Liiketoimintasuunnitelma perustettavalle hyvinvointiteknologia-alan yritykselle	
Päiväys 21.04.2022	Sivumäärä/Liitteet 65
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t)	
Tiivistelmä	
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kattava teoriaosuus pohjaksi toiminnallisessa osuudessa toteutettavaa liiketoimintasuunnitelmaa varten. Liiketoimintasuunnitelma luotiin opinnäytetyön tekijöiden omalle liikeidealle, joka on hyvinvointiteknologian verkkopalvelun luominen työhyvinvoinnin seuranta ja kehittämistä varten. Teoriaosuuden tavoitteena oli kerätä laaja katsaus tekijöiden tulevaan liiketoimintaan vaikuttavista osa-alueista, ja sen tarkoituksena oli ammattitaidon vahvistamisen lisäksi toimia apuna tarkastelemaan ja räätälöimään omaa liikeideaa koskevia ominaisuuksia ja toimintoja.</p> <p>Opinnäytetyöllä ei ollut toimeksiantajaa, vaan työ toteutettiin tekijöiden omaan käyttöön tulevaisuuden yrittäjyyttä varten.</p> <p>Opinnäytetyön toteutus koostui kahdesta osasta, teoriakatsauksesta ja toiminnallisesta osasta, eli liiketoimintasuunnitelmasta. Työn toiminnallinen osuus on tässä työssä salainen, sillä se sisältää perustettavan yritykseen kannalta salassa pidettäviä tietoja. Teoriakatsaus luotiin käyttäen aineistoina erilaisia kirjallisuus-, tutkimus-, ja internetlähteitä. Teoriakatsauksessa käsiteltäviä kokonaisuuksia olivat henkilöstöanalytiikka, työhyvinvointi, sekä hyvinvointiteknologia. Lisäksi syvennymme tarkemmin analytiikan tasoihin, datan käsittelyyn, sekä tiedolla johtamiseen. Teoriakatsauksessa avattiin myös liiketoimintasuunnitelmaa ja sen tekoa käsittelevää teoriaa. Toiminnallisessa osuudessa luotiin liiketoimintasuunnitelma opinnäytetyön tekijöiden liikeidealle. Toiminnallisessa työssä hyödynnettiin myös business model canvas-mallia.</p> <p>Valmis opinnäytetyö toimii erinomaisena tietopohjana tekijöiden tulevaisuuden yrittäjyyttä varten. Teoriakatsauksen myötä syventyminen oman liikeidean aihealueisiin vahvisti tekijöiden ammattitaitoa ja valmiuksia yritystoiminnan perustamista varten. Toiminnallisen osuuden liiketoimintasuunnitelma tulee toimimaan opinnäytetyön tekijöiden tukena, kun yritys perustetaan todennäköisesti lähivuosina. Ennen yritystoiminnan perustamista tekijöiden tulee kuitenkin toteuttaa markkinatutkimus, sillä hyvinvointiteknologia-alan markkinat ovat nopeasti kasvava ala, joka saattaa kehittyä paljonkin vielä ennen yrityksen perustamista. Verkkopalvelun luominen ja testaus tulee myös olemaan aikaa vievä prosessi, johon on tärkeä varata riittävästi aikaa ja resursseja.</p>	
Avainsanat Hyvinvointiteknologia, työhyvinvointi, yrittäjyys, liiketoimintasuunnitelma, henkilöstöanalytiikka, tiedolla johtaminen, henkilöstödata	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration, Wellness Business	
Author(s) Ida Ceder & Ella Viinikainen	
Title of Thesis Business Plan for a Starting Welfare Technology Company	
Date April 21, 2022	Pages/Appendices 65
Client Organisation /Partners	
<p>Abstract</p> <p>The goal of this thesis project was to create a comprehensive theory base for the action-based research implemented as part of this thesis, which aimed to create a business plan for the thesis authors' own business idea. The business idea is to create an online service for monitoring and developing work wellbeing. The goal of the theoretical framework was to gather an extensive overview of the topics that will affect future business. The purpose of the theoretic framework was to strengthen the professional skills and knowledge of the authors, as well as help considering and customizing the features and functions of the business idea. More specifically, this thesis did not have any client organizations or partners, it was developed for the authors own use and for future business.</p> <p>The thesis consists of two parts, the theoretical framework, and the action-based part. The action-based research of this thesis is private, because it includes private and confidential information about the business idea. The theoretical framework was created by using multiple different literature-, research- and internet sources. Importantly, the theoretical framework consists of the theory about personnel analytics, wellbeing at work and welfare technology. The theoretical framework also includes theoretical aspects about business planning. In the action-based part of the thesis the authors created a business plan for their own use and for future business. This part also contained utilization of the Business model canvas.</p> <p>In conclusion, the completed thesis works as an excellent knowledge base for the authors' future entrepreneurship. Moreover, the theoretical framework strengthened both authors' expertise and preparedness for starting their own company. The business plan in the action-based part will be used in the process to start a business, which will likely happen in the next few years. Before starting the business, the authors must carry out market research, because welfare technology is a rapidly evolving and growing industry and might develop remarkably before the business is about to be started.</p>	
<p>Keywords</p> <p>welfare technology, wellbeing at work, entrepreneurship, business plan, people analytics, knowledge management, personnel data</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Opinnäytetyön aihe, tarkoitus ja tavoite	6
1.2	Opinnäytetyön rakenne	7
2	HENKILÖSTÖANALYTIikka	8
2.1	Henkilöstöanalytiikka käsitteenä.....	8
2.2	Lait ja etiikka henkilöstöanalytiikan lähtökohta	9
2.3	Analytiikan tasot	10
2.3.1	Kuvaileva analytiikka.....	10
2.3.2	KPI	10
2.3.3	Henkilöstökyselyt.....	11
2.3.4	Ennustava analytiikka	13
2.3.5	Ohjaava analytiikka.....	13
2.4	Datan kerääminen.....	13
2.5	Datan analysointi	14
2.6	Datan raportointi	16
2.7	Datan arvo	18
2.8	Mittarit osana henkilöstöanalytiikkaa	18
2.8.1	Mittareiden laadinta	19
2.8.2	Liikennevalomalli	20
2.9	Mittareiden hyödyntäminen osana työhyvinvointia.....	21
2.10	Fysiologiset mittaukset	21
2.11	Pulssikyselyt	22
2.12	Tiedolla johtaminen.....	22
2.13	Henkilöstötiedolla johtamisen tarpeet.....	24
2.14	Harhaanjohtaminen tiedon avulla	25
2.15	Henkilöstöanalytiikan käyttöönoton haasteet	26
3	TYÖHYVINVOINTI	28
3.1	Terveys ja työkyky	28
3.2	Työhyvinvoinnin seuranta työyhteisöissä	29
3.2.1	Työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteet.....	30
3.2.2	Palkitseminen	31

3.3	Työhyvinvoinnin mittaaminen	33
3.3.1	Aineeton pääoma osana mittaamista.....	35
3.3.2	Suhdepääoma	36
3.3.3	Rakennepääoma.....	38
3.3.4	Henkilöpääoma.....	39
3.3.5	Työhyvinvoinnin tila	40
3.3.6	Mittaamisen haasteet.....	41
3.3.7	Mittaustuloksiin reagoiminen	41
3.3.8	Mittaamisen arvo	42
3.4	Työhyvinvoinnin johtaminen ja tiedon kulku	43
4	HYVINVOINTITEKNOLOGIA.....	46
4.1	Hyvinvointiteknologiatuotteen/-palvelun luominen.....	46
4.2	Hyvinvointiteknologia työhyvinvoinnissa	47
4.3	Automatisoitu ohjelmisto	48
5	LIIKETOIMINTASUUNNITELMA & BMC	50
5.1	Business model canvas.....	50
5.2	Liiketoimintasuunnitelma	51
5.3	Liikeidea, visio ja arvot.....	51
5.4	Markkinatilanne ja kilpailijat.....	52
5.4.1	Benchmarking	52
5.4.2	PESTEL	52
5.5	SWOT-analyysi	53
5.6	Asiakassegmentointi/asiakasanalyysit	53
5.7	Rahoitus ja budjetointi	54
5.8	Riskien kartoitus	54
5.9	Konkreettiset teot ja ensimmäiset päätökset.....	55
5.10	Markkinointisuunnitelma	55
5.11	Tuotteistaminen.....	56
6	POHDINTA.....	57

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöprosessin alussa tekijöillä oli osaamista hyvinvointiteknologian ja työhyvinvoinnin kehittämisen kursseilta. Oma halu oppia enemmän ja syventyä muun muassa työhyvinvoinnin kehittämiseen ja mittaamiseen, hyvinvointiteknologian hyödyntämiseen työpaikoilla, sekä henkilöstöanalytiikkaan ja tiedolla johtamiseen ohjasivat aiheen valikoitumisessa. Opinnäytetyön aihetta valitessa tavoitteena oli lisäksi keksiä aihe, jossa tekijöiden mielenkiinto ja oppiminen jatkuisi koko prosessin ajan. Tavoitteena oli lisäksi toteuttaa työ, josta tekijät hyötyisivät myös tulevaisuudessa. Näiden ajatusten pohjalta varmistui tekijöiden päätös luoda teoriakatsaus omalle liikeidealleen, ja toteuttaa liiketoimintasuunnitelma omaan käyttöön. Myös into toimia tulevaisuudessa yrittäjänä, oli ratkaisevassa asemassa opinnäytetyön aihetta päättäessä. Opiskeluvuosien aikana käytyjen hyvinvointiteknologian, sekä erilaisten työnhyvinvoinnin kurssien myötä alkoi tekijöille kehittymään ajatuksia omasta liikeideasta. Tämän opinnäytetyön on tarkoitus avata liikeideaamme liittyvää teoriaa, joka toimii tukenamme opinnäytetyön toiminnallisen osan, eli liiketoimintasuunnitelman teossa.

Kattavassa teoriaosuudessa käsitellään liikeidean ja tulevan liiketoiminnan kannalta tärkeimpiä elementtejä, joita on avattu erilaisten kirjallisuus- ja tutkimuslähteiden avulla. Teoreettinen viitekehys toimii pohjana liiketoimintasuunnitelmalle, joka on tässä työssä salainen. Liiketoimintasuunnitelma luodaan tulevaisuuden hyvinvointiteknologian yritykselle. Liikeideaamme käsittelee henkilöstöanalytiikan mittauksen, analysoinnin ja raportoinnin hyödyntämistä työhyvinvoinnin seurannassa ja kehittämisessä. Tavoitteenamme tässä opinnäytetyössä on syventää ja laajentaa opintojen aikana kertynyttä ammatillisuutta ja tietotaitoa käsiteltävissä aihealueissa. Kattavan teoriaosuuden toteuttaminen valmistaa opinnäytetyön tekijöiden ammatillisia valmiuksia luoda konkreettisesti toimiva liiketoimintasuunnitelma omalle liikeidealleen. Kokonaisuudessaan opinnäytetyön toteuttaminen oli mieluisa prosessi, jonka aikana tekijöiden oppiminen lisääntyi ja syveni. Koemme, että valmiudet liiketoiminnan aloittamiseen vahvistuivat prosessin myötä huomattavasti ja tekijät ovat ammatillisesti valmiita aloittamaan oman yritystoiminnan perustamisen.

1.1 Opinnäytetyön aihe, tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön aiheena on toteuttaa kattava teoriakatsaus, jonka pohjalta luodaan toimiva liiketoimintasuunnitelma tulevaisuudessa perustettavaa hyvinvointiteknologian yritystä varten. Liikeidea on tämän opinnäytetyön tekijöiden kehittämä. Liikeidean on tarkoitus tuoda markkinoille uudenlainen työkalu työhyvinvoinnin seurantaan ja kehittämistä varten. Liikeidean toteuttamista tekijät ovat suunnitelleet vuodelle 2024 ja valmiin opinnäytetyön on tarkoitus toimia vahvasti tukenamme toimivan liiketoiminnan perustamisprosessissa. Opinnäytetyöllä ei ole toimeksiantajaa, vaan se tulee tekijöiden omaan käyttöön.

Opinnäytetyön toiminnallisena osuutena olevan liiketoimintasuunnitelman on luoda pohja kannattavalle aloitettavalle yritystoiminnalle. Pyrimme tuomaan liikeideallamme lisäarvoa organisaatioiden työhyvinvoinnin seurantaan, mittaamiseen ja kehittämiseen helppokäyttöisellä verkkopalvelulla, jonka takana toimimme ammattitaitoisina konsultteina. Emme pyri luomaan ratkaisuja kaikkiin työhyvinvointiin vaikuttaviin ongelmiin, kuten työergonomiaan ja työympäristöihin. Palvelumme tarkoi-

tuksena on mahdollistaa organisaatioissa muun muassa henkilöstön asenteiden ja tuntemuksien mittaaminen omasta työssä jaksamisesta. Palvelumme on tarkoitus tarjota nopeaa ja ratkaisukeskeistä apua työhyvinvoinnin osa-alueiden kehittämiseen.

Opinnäytetyön tarkoituksena on saada tulevaisuuden yrittäjyyttä varten toimiva liiketoimintasuunnitelma. Sen on tarkoitus toimia tukenamme ja vahvistaa osaamistamme tutustuessamme toimialaan, sen kilpailukenttään ja asiakkaisiin. Teoriaosuuden avulla pystymme jo kartoittamaan tulevaa liiketoimintaamme varten keskeisiä ja tärkeimpiä asioita. Pyrimme liikeideallamme vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Kuinka vahvistaa henkilöstön motivaatiota mittauksia ja henkilöstökyselyitä kohtaan tiedolla johtamisen avulla?
2. Kuinka hyödyntää organisaation henkilöstöstä kerättyä dataa työhyvinvoinnin seurannassa ja kehittämisessä?
3. Kuinka rakentaa organisaation käyttöön toimiva ja sopiva mittaristo, jota hyödyntämällä voidaan lisätä ja kehittää työhyvinvointia?

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö, joka koostuu teoriaosuudesta ja toiminnallisesta osuudesta. Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään henkilöstöanalytiikkaa, työhyvinvointia, hyvinvointiteknologiaa, sekä liiketoimintasuunnitelman sisältöä. Henkilöstöanalytiikan alaluvuissa käsiteltäviä aihealueita ovat muun muassa analytiikan tasot, datan kerääminen ja käsittely, sekä tiedolla johtaminen. Työhyvinvoinnin alaluvuissa avataan työhyvinvoinnin mittaamista ja seuranta työyhteisöissä, työhyvinvoinnin johtamista, sekä yleistä työhyvinvoinnin ja työkyvyn määritelmää. Hyvinvointiteknologiaosuuden alaluvuissa käsitellään hyvinvointiteknologiatuotteen luomisprosessia, sekä hyvinvointiteknologian hyödyntämistä työyhteisöissä. Liiketoimintasuunnitelman alaluvuissa käsitellään kattavasti liiketoimintasuunnitelman sisältöihin liittyvää teoriaa. Toiminnallisia opinnäytetöitä, joiden toiminnallisena osuutena on ollut liiketoimintasuunnitelma, löytyy Theseuksesta satoja. Tutkiesamme muiden toteuttamia töitä ja valmistellessamme oman prosessin aloittamista, huomasimme, että monet opinnäytetyöt, joiden aiheena on liiketoimintasuunnitelma, sisältävät teoriaosuuden, jossa käsitellään ainoastaan liiketoimintasuunnitelmaan ja yrittäjyyteen liittyvää teoriaa. Tämän työn tekijöille oli heti alkutekijöissä itsestään selvää, että haluamme toteuttaa laajan, mutta meille hyödylliset näkökulmat huomioivan teoriakatsauksen, jossa käsitellään tärkeää teoriatietoa omaan liikeideamme liittyen.

2 HENKILÖSTÖANALYTIikka

Henkilöstöanalytiikka on noussut viime vuosien aikana yhä vahvemmin esille erilaisissa keskusteluissa. Monesti se ymmärretään ainoastaan henkilöstöhallinnossa työskentelevien ihmisten työvälineeksi. Yleinen harhaluulo onkin, että henkilöstöanalytiikka tarkoittaa samaa kuin perinteinen HR-raportointi. Henkilöstöanalytiikassa pyritään selittämään työympäristön tapahtumia datan avulla. Henkilöstöanalytiikan avulla yrityksissä voidaan tunnistaa erilaisia syy-seuraussuhteita datasta kerättyjen tilastollisten menetelmien kautta (Mattila, 2021). Henkilöstöanalytiikan tavoite on ymmärtää organisaation toimintaa ja sen henkilöstöä paremmin. Henkilöstöanalytiikkaa terminä voidaan käyttää kattoterminä sellaiselle analytiikalle, jossa hyödynnetään henkilöstödataa, ja jonka on tarkoitus kehittää parempaa henkilöstöjohtamista. (Saramies & Törnroos, 2021, 25.) Henkilöstöanalytiikkaa voidaan ajatella enemmänkin työvälineenä. Kun yrityksessä opitaan tunnistamaan erilaisia syy-seuraussuhteita, osataan analysoida niihin vaikuttavat tekijät, ja näiden pohjalta yrityksissä työstää erilaisia jatkotoimenpiteitä toiminnan kehittämiseksi. Mattilan mukaan (2021) henkilöstöanalytiikkaa voidaan hyödyntää yrityksen johdon tiedolla johtamisen tukena myös henkilöstöasioissa.

2.1 Henkilöstöanalytiikka käsitteenä

Analytiikka-asiantuntija Laurie Bassi määrittelee henkilöstöanalytiikan seuraavasti: "Henkilöstöanalytiikka on näyttöön perustuva lähestymistapa, joka mahdollistaa parempia päätöksiä yrityksen henkilöstöstä. Se koostuu työkaluista ja teknologioista, jotka ulottuvat yksinkertaisten HR-mittareiden raportoimisesta ennustavaan analytiikkaan asti." (Bassi, 2011.) Määritelmiä henkilöstöanalytiikalle on hieman erilaisia ja termi määräytyykin lähdeaineistossa sen mukaan, minkälaista ongelmaa ratkaistaan ja mistä näkökulmasta tilannetta tarkastellaan. Markkulan ja Syväniemen (2015, 71–73) mukaan analytiikan avulla yritys pystyy rikastuttamaan data- ja analysointimenetelmiä, jotka tuovat esiin uudenlaista tietoa tukemaan yrityksen toimintatapoja, sekä edesauttamaan päätöksentekoa. Analytiikan avulla on mahdollisuus kerätä ymmärrystä, ennusteita, tilastotietoa, matematiikkaa sekä algoritmeja. Analytiikkaa voidaan pitää datan hyväksikäyttönä. Se sisältää erilaisia selittäviä, ennustavia ja visualisoituja malleja perustuen faktatietoon. Tämä auttaa yrityksen päätöksenteossa ja johtamisessa. (Daveport & Harris, 2017, 26.) Tässä työssä keskitymme tarkastelemaan henkilöstöanalytiikkaa työhyvinvoinnin, päätöksenteon edistämisen, sekä oikeudenmukaisen ja luotettavan henkilöstöjohtamisen näkökulmasta.

Henkilöstöanalytiikan avulla pystytään selvittämään, miten henkilöstön toiminta jopa yksilötasolla vaikuttaa liiketoiminnan tuloksiin. Henkilöstöanalytiikan avulla yrityksellä on mahdollisuus yhdistää henkilöstödata ja mittarit liiketoiminnan datan, sekä mittareiden kautta. Näin yritys toimii yhdenmukaisesti, tuottavasti ja tehokkaasti. (Tawaststjerna, 2017.) Henkilöstöanalytiikassa on keskitytty tunnistamaan erilaisten liike-elämän syy-seuraussuhteet, joiden avulla yrityksellä on mahdollista tarkastella henkilöstön hyvinvointia ja sen vaikutuksia liiketoimintaan, sekä pitämään kiinni avainosaajista (Silta, 2018). Kun johtoportaan ymmärretään henkilöstöä ja heidän tarpeitaan, pysytään organisaatiota myös johtamaan paremmin kohti yhteisiä tavoitteita.

Henkilöstöanalytiikkaa ei tule ajatella vain henkilöstöhallinnon sisäisenä asiana. Henkilöstötieto tulisi hyödyntää analyyttisesti, sekä systemaattisesti osaksi liiketoimintaa, strategiaa sekä päätöksentekoa. Kun henkilöstöanalytiikan hyödyt yrityksessä ymmärretään, vapauttaa se myös henkilöstöhallinnossa työskentelevien aikaa vahvemmin kohti lisäarvoa tuottavaa, sekä strategista toimintaa, sillä heidän aikansa manuaalisen tiedon tallentamisesta, sekä käsittelystä teknologian ja uusien toimintatapojen kautta automatisoituu. (Saramies & Törnroos, 2021,23.) Panostaminen uudennuolaisiin menetelmiin, sekä teknologioihin on yritykselle keino viedä raportointi, sekä viestintä uudelle tasolle. Laajalla menetelmäpaketilla pystytään vastaamaan kysymyksiin: mitä, miten, miksi, milloin ja miltä tulevaisuus näyttää. (Saramies & Törnroos, 2021,24.)

2.2 Lait ja etiikka henkilöstöanalytiikan lähtökohta

Koska henkilöstöanalytiikka perustuu henkilötietojen ja henkilöstödatan hyödyntämiseen on lainsäädännölliset vaatimukset pidettävä mukana läpi prosessin. Suomessa henkilötietojen käsittelyä säätelee EU:n yleinen tietosuoja-asetus GDPR, (General Data Protection Regulation). Yleistä tietosuoja-asetusta sovelletaan kaikissa EU-maissa. GDPR antaa suojan henkilötiedoille ja tietojen käsittelyyn. (EU:n yleinen tietosuoja-asetus 2016/679). GDPR:n lisäksi tietojen käsittelyssä on syytä huomioida laki yksityisyyden suojasta työelämässä, sekä tietosuojalaki. Näiden lakien noudattaminen on henkilöstöanalytiikan minimilähtökohta datan keruulle. Ennen henkilöstödatan keräämistä on organisaation tai ulkoisen prosessissa mukana olevan toimijan/kumppanin laadittava kattava, sekä selkeä tietosuojaoseloste kaikille osapuolille. Lainsäädännön noudattaminen lisää läpinäkyvyyttä ja pakottaa kaikki organisaatiot toimimaan samojen sääntöjen mukaisesti. Henkilöstöä tulee tiedottaa riittävällä tavalla henkilötietojen käsittelystä ja työntekijöiden tulee olla tietoisia tietojen käsittelyn tarkoituksesta. Tämän takia läpinäkyvä, sekä avoin ilmapiiri henkilöstödatan keruussa on tärkeää. (Saramies & Törnroos, 2021, 90.)

Henkilöstöanalytiikka toteuttaessa on huolehdittava tarkasti siitä, että yksittäinen ihminen ei ole tunnistettavissa ja yksilöitävissä analytiikan tuloksista tai analyysiin käytetystä datasta. Tämän vuoksi usein analyseissä käsitellään henkilöstöstä kerättyjä tietoja anonymisti tai pseudonymisti, jolloin yksittäisten henkilöiden tunnistamisen mahdollisuus on pyritty poistamaan. Anonymisoinnissa poistetaan mahdollisuus tunnistaa yksittäinen henkilö. Henkilötiedot tulee muuttaa tunnistamattomaan muotoon peruuttamattomasti, jotta tietoja ei voida muuttaa takaisin tunnistettaviksi. Täten tieto muutetaan usein tilastolliseen muotoon tai yleiselle tasolle. Anonymisoituja tietoja ei katsota enää henkilötiedoiksi, joten niihin ei sovelleta tietosuoja säännöksiä (Tietosuoja, julkaisu aika tuntematon). Pseudonymisoinnissa henkilötiedot muutetaan muotoon, jossa henkilötietoja ei voida yhdistää henkilöön ilman lisätietoja. Lisätiedot tulee aina säilyttää tarkasti erillään henkilötiedoista. Pseudonymisoinnissa käytetään erilaisia datarivejä, niin kutsuttuja avaimia nimen tai henkilötunnuksen sijasta. Näitä ihminen ei osaa lukea. Pseudonymisoitu data yhdistää erilaisia tietoja ja yhteyksiä avainten avulla teknologisesti. Pseudonymisoidut tiedot saattavat silti sisältää henkilötietoja, joten niiden käsittelyssä on sovellettava huolellisesti tietosujasäännöksiä. Pseudonymisoiduista tiedoista pystytään edelleen erottamaan yksilöitä ja yhdistää niitä eri tietoaaineistoissa. (Tietosuoja, julkaisu aika tuntematon.)

2.3 Analytiikan tasot

Henkilöstöanalytiikassa on monenlaisia tasoja, jotka kehittyvät jatkuvasti muuttuvan maailman mukana. Hyödyntämällä erilaisia tasoja ja kasvattamalla henkilöstöanalyttistä osaamista yritys kehittyy jatkuvasti. Analytiikan tasojen määrä ja niiden määrittelyt ovat hieman erilaisia lähteistä riippuen. Shardan, Delenin & Turbanin (2018,49) mukaan analytiikkatasot voidaan jakaa kolmeen päätasoon: kuvaileva, ennustava ja ohjaava analytiikka. Lähtökohtana on, että yrityksen on ensin kyettävä tuottamaan, analysoimaan ja raportoimaan analytiikkaa vastaamaan haettuun kysymykseen, jotta se voi edetä vaativampaan analytiikan tason hyödyntämiseen. (Sharda ym. 2018, 49.)

2.3.1 Kuvaileva analytiikka

Kuvaileva analytiikka kertoo kartoitusten, raporttien, sekä erilaisten mittausten muodossa yrityksen nykytilaa ja auttaa sitä kartoittamaan tulevaisuuden mahdollisia kehityskohteita. Ennen kaikkea se tuo yritykselle arvokasta dataa tämän nykytilasta, jonka avulla voidaan kartoittaa henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilaa ja kokemuksia (Collin & Saarelainen, 2016, 208). Kuvailevan analytiikan työkaluja ovat esimerkiksi erilaiset dashboardit ja tuloskortit, joita avaamme lisää alaluvussa datan raportointi. Kuvaileva analytiikka kattaa useita erilaisia tekniikoita kuten tilastot, mallintaminen ja tiedon louhinta, joiden apuna käytetään nykyistä ja menneitä dataa apuna tulevaisuuden ennustamiseksi. Liikeideassamme tulemme hyödyntämään kuvailevaa analytiikkaa henkilöstöanalytiikan lähtökohtana ja peruspilarina, joten paneudumme siihen hieman tarkemmin, kuin muihin analytiikan tasoihin.

Kuvaileva henkilöstöanalytiikka käsittää erilaisia tunnuslukuja, mittareiden summia, keskiarvoja, jakautumia, lukumääriä ja trendikuvaajien, eli aikasarjojen tarkastelua. Se vastaa kysymyksiin mitä on tapahtunut ja missä olemme juuri nyt. Kuvailevan analytiikan tarkoituksena on tehdä organisaation perustiedot, sekä nykytilanne näkyväksi visuaalisessa muodossa organisaation kohderyhmille. Kuvaileva analytiikka ja sen visualisointi sen käyttäjien näkyville säästää yrityksen resursseja ja aikaa, sillä manuaalinen läpikäynti ja kokonaisuuksien yhdisteleminen automatisoituu. Näin pystytään säästämään voimavaroja, resursseja ja aikaa tulosten analysointiin ja niistä esille nousseisiin toimintaehdotuksiin tai muutostarpeisiin. Tulosten pohjalta pystytään tekemään erilaisia johtopäätöksiä, kuten mihin suuntaan yrityksellä on mahdollista kehittää toimintaansa, ja ennen kaikkea tunnistamaan kipupisteitä, joiden muutoksella yrityksessä voidaan toteuttaa kannattavampaa liiketoimintaa, sekä keskittyä henkilöstön hyvinvoinnin oloihin ja tuntemuksiin. Kuvaileva analytiikka on ratkaisu organisaatiossa, jossa henkilöstön nykytilaa, henkilöstötietoja ja niiden kehitystä halutaan seurata. Kuvailevan analytiikan avulla yrityksellä on ajantasainen näkymä henkilöstöön ja sen seurantaan, jonka avulla haasteita voidaan tunnistaa paremmin. (Saramies & Törnroos, 2021, 181–182.)

2.3.2 KPI

KPI on nimitys mittareille, joilla mitataan tunnuslukuja, jotka ovat yrityksen menestyksen kannalta avainasemassa. Nämä ovat ei-rahamääräisiä mittareita, jotka toimivat tukena yrityksen ohjaamisessa ja suoritusmittauksessa. Ennen mittareiden valintaa yrityksen tulee siis tunnistaa omat avainmenestystekijänsä, joiden pohjalta määritetään tunnusluvut niiden mittaamiseksi. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2013, 332.)

Tyypillisiä kuvailevaa analytiikkaa saadaan esimerkiksi henkilöstöhallinnon suoritusmittareiden, kuten KPI:n avulla. KPI (engl. Key Performance Indicator) on mittaus-/seurantatyökalu yritykselle, jonka avulla yritykset voivat tarkastella esimerkiksi työntekijän tehokkuutta ja vastaako tehokkuus yrityksen asettamia tavoitteita. (Folcan julkaisuaika tuntematon.) KPI-mittareita voi olla useita ja tuloksellisimpia mittareita yritykselle ovat sellaiset mittarit, jotka yritys on itselleen valinnut pohjautuen yrityksen omiin tavoitteisiin. Apuna KPI-mittareiden määrittämiseen voidaan pitää Peter Duckerin SMART-pohjaa (KUVA 1), jonka avulla pystytään määrittelemään yrityksen tavoitteet selkeään muotoon. Kuvassa esitellyt tavoitteet ohjaavat oikeanlaisten mittareiden valinnassa.

S	TAVOITTEEN ON OLTAVA TARKASTI MÄÄRITELTY
M	TAVOITETTA ON PYSTYTTÄVÄ MITTAAMAAN ESIMERKIKSI MITTAREIDEN AVULLA
A	TAVOITE ON SAAVUTETTAVISSA JA REALISTINEN
R	TAVOITTEEN ON OLTAVA RELEVANTTI JA SEN ON HYVÄ OLLA SIDOKSISSA YRITYKSEN LIKETOIMINNALLISIIN TAVOITTEISIIN.
T	TAVOITTEELLE TULEE MÄÄRITellä AIKATAVOITTEET, JOLLOIN TAVOITE ON SAAVUTETTAVISSA.

KUVA 1: Peter Duckerin SMART-malli apuna KPI- mittareiden tavoitteiden määrittelyssä (tietosisältö Folcan julkaisuaika tuntematon).

2.3.3 Henkilöstökyselyt

Kuvailevassa analytiikassa yleistä on myös erilaiset henkilöstökyselyt. Tuloksia voidaan raportoida esimerkiksi työpaikan intran näkyvässä. Kuvailevan analytiikan avulla pystytään myös tarkastelemaan valittujen asioiden suhdetta toisiinsa. Esimerkiksi, miten tyytyväisyys omaan työhön on yhteydessä kokemukseen koko organisaatiosta. Henkilöstökyselyitä toteutetaan monissa yrityksissä vähintään kerran vuodessa. Kyselyn on tarkoitus toimia eräänlaisena ilmapiirikartoituksena ja työskentelyoloselvityksenä organisaatiolle. Henkilöstökyselyiden avulla saadaan kerättyä tietoa johdolle sekä henkilöstöhallinnon eri osa-alueille selvityksenä organisaation nykytilasta ja sen mahdollisista kehityskohteista. Henkilöstökyselyillä selvitetään organisaation eri kohderyhmien mielipiteitä muun muassa tyytyväisyydestä, työilmapiiristä, johtamisesta, jaksamisesta ja tehtyjen toimenpiteiden onnistumisesta. Tutkimustulosten hyödyntäminen on tärkeä osa työhyvinvoinnin kehittämistä. (Österberg, 2015, 29–30.)

Henkilöstökyselyiden ongelmaksi voi nousta niiden säännöllisyyden puute. Vastaukset voivat sijoittua liikaa nykyhetken tuntemuksiin. Jos työntekijällä on negatiivinen mielentila vastaushetkellä, mutta muuten kokee työolonsa positiivisena ei tuloksia voida aina pitää täysin valideina, ja ne voivat johtaa vääränlaisiin tulkintoihin, ja täten vääränlaisiin toimenpiteisiin. Myös työpaikalla havaitut ongelmat voivat kasvaa, jos henkilöstökyselyt tuotetaan aina esimerkiksi vuoden lopussa, mutta henkilöstö kokee olonsa huonoksi jo kesällä. Tällöin helpommin korjattavissa olevat ajankohtaiset asiat saattavat paisua liian isoiksi, kun kyselyitä tuotetaan vain kerran vuodessa. Henkilöstökyselyt ovat organisaation läpileikkaus ja siksi tulosten kerääminen, analysointi ja tulkinta voi olla aikaa ja resursseja

vievä toimenpide. Kehittyvää teknologiaa ja varsinkin erilaisia analytiikkatyökaluja hyödyntämällä olisi kannattavaa tuottaa useampia henkilöstökyselyitä vuoden aikana, tässä apuna voi toimia myös erilaiset automatisoidut ohjelmistot sekä tekoäly, johon palaamme myöhemmin. Useammin tuoteilla kyselyillä voidaan puuttua ajankohtaisiin ongelmiin nopeammin ja juuri silloin kun ne ovat ajankohtaisia.

Great Place to Work (2019) korostaa säännöllisten henkilöstökyselyiden tekemisen tärkeyttä seuraavasti: "On iso ero, katsotaanko kehitystyö tehdyksi, kun sovitut toimenpiteet on kuitattu toteutetuiksi, vai vasta sitten, kun tuo on todennetusti vahvistanut yrityksen kulttuuria, muuttanut työntekijän kokemusta ja parantanut liiketoiminnan tuloksia. Mittaaminen auttaa erottamaan, millä asioilla on vaikuttavuutta." Myös pienemmällä otannalla ja tarkennetuilla tutkimuskysymyksillä tietyille kohderyhmille saadaan realistisempi kuva yrityksen eri kohderyhmien, tai jopa tiimitasojen työhyvinvoinnin oloista. Marr (2018,87) esittää, että esimerkiksi kymmenesosan henkilöstöstä sisältävä tutkimus antaa yhden datapisteen sijasta kymmenen datapistettä, mikä edesauttaa johtoa hahmottamaan henkilöstön työoloja tarkemmin, ja täten heillä on mahdollisuus puuttua erilaisiin kipukohtiin ja trendeihin.

Aki Ahlroth pohtii kolumnissaan työpaikoilla toteutettujen henkilöstökyselyiden alhaista vastausprosenttia. Organisaatioiden johtajat selittelevät vastausprosentin alhaisuutta vetoamalla työntekijöiden kiireisiin, vaikka todellinen syy vastausmotivaatioon johtuu jatkotoimenpiteiden puutteesta. Ei siis ole itsestäänselvyys, että mittauksia toteuttava organisaatio toimisi esimerkillisesti. Tärkeintä mittauksissa on se, että niiden tulosten pohjalta toteutetaan jatkotoimenpiteitä. Avoin viestintä mittausten tuloksista, sekä toimenpiteet tulosten pohjalta vaikuttavat siis olennaisena osana henkilöstön vastausmotivaatioon myös tulevaisuudessa. (Ahlroth 2019.)

Ahlrothin pohdintaa tukee myös Työterveyslaitoksen julkaisema raportti "Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena", jossa toteutettiin tutkimus antamaan teoreettista tietoa siitä, kuinka työyhteisön johtamisen käytännöt, hyvinvointi ja toiminnan koettu tuloksellisuus olivat yhteydessä toisiinsa. Raportin mukaan voidaan todeta, että työhyvinvoinnin seuranta varten toteutetut mittaukset, sekä palautteiden saamiseksi toteutettavat kehityskeskustelut, sekä ilmapiirikyselyt eivät yksinään riitä organisaation tuloksellisuuden parantamiseen. Tutkimuksen mukaan ilmapiirikyselyt ilman niistä seuraavaa kehittämishanketta olivat yhteydessä kielteisiin kokemuksiin esimiestyöstä. (Elo, Ervasti & Kuokkanen 2010.)

Henkilöstökyselyitä toteuttaessa on tärkeää asettaa yrityksen sisällä yhteiset tavoitteet, mitä halutaan saavuttaa ja millä aikataululla. Hyppänen (2013, luku 6) korostaa, että henkilöstökyselyiden varsinainen tarkoitus, eli kehitystyö unohtuu usein tulosten julkaisun jälkeen, tai niiden julkaisuaika venyy liian pitkäksi, jolloin työyhteisössä ei muisteta kyselyissä esiteltyjä pääasioita. Tämän voidaan nähdä tukevan Ahlrothin (2019) huomioita alhaisista vastausprosentteista, sillä työntekijät eivät koe henkilöstökyselyiden tuovan minkäänlaista lisäarvoa, jolloin henkilöstökyselyistä ei saada todellista kuvaa yrityksen työntekijöiden tuntemuksista.

2.3.4 Ennustava analytiikka

Ennustavassa analytiikassa analyysit pohjautuvat tulevaisuuteen ja todennäköisyyslaskentaan (Fitz-Enz & Mattox, 2014, 3). Ennustavan analyysin avulla yrityksellä on mahdollisuus reagoida mahdollisiin muutoksiin etukäteen. Ennustavassa analytiikassa voidaan hyödyntää kuvailevassa analytiikassa hankittua tietoa ja sen pohjalta voidaan luoda erilaisia todennäköisyyksiä tulevaisuudelle. Ennustavan analytiikan avulla yrityksessä on valmiuksia analysoida erilaisia muuttujia ja olosuhteita, jotka voivat vaikuttaa esimerkiksi yrityksen työntekijöiden vaihtuvuuteen ja sen hallitsemiseen. (Saramies & Törnroos, 2021, 51.) Ennustava analytiikka vastaa kysymykseen: Mitä seuraavaksi. Ennustavaa analytiikkaa voidaan hyödyntää, kun aiemmat tasot ovat organisaation hallinnassa ja niiden pohjalta on voitu tehdä selvityksiä. Ennustava analytiikka on kehittyneempää, ja siinä voidaan hyödyntää tekoälyyn perustuvia analytiikkajärjestelmiä (Maaniemi, 2022). Se ei kuitenkaan ole ennustuksen väline, vaan sen avulla voidaan ilmaista todennäköisyyksiä. Kun yritys on pystynyt ennustavan analytiikan avulla kartoittamaan erilaisia todennäköisyyksiä, pystytään niiden pohjalta tekemään erilaisia päätöksiä, jossa riskejä on voitu minimoida. Minimoidut riskit ja harkitut päätökset kasvattavat yrityksessä parhaimmassa tapauksessa sijoitetun pääoman tuotto prosenttia. (Sharda ym., 2014, 44–45.)

2.3.5 Ohjaava analytiikka

Ohjaavaa analytiikkaa käytetään varsinkin päätöksentekovaiheissa. Sen avulla voidaan hahmotella vaihtoehtoja. Ohjaava analytiikka on keino helpottaa monimutkaisen datan analysointia, kuten tulosten ennustamista. (Fitz-Enz & Mattox, 2014,3.) Ohjaava analytiikka vastaa kysymykseen: Miten kannattaisi toimia. Ohjaava analytiikka on edistynein analytiikan taso. Tässä analytiikka ei ainoastaan ennusta mahdollisuuksia, vaan ohjaa päätöksentekoa analysoimalla erilaisista näkökulmista mahdollisia vaihtoehtoisia ratkaisuja. (Maaniemi, 2022.) Yksinkertaisimmillaan ohjaava analytiikka voi antaa vastauksia organisaatiossa kysytyihin kyllä/ei vastauksiin. Ohjaavaa analytiikkaa voidaan hyödyntää erilaisten automaatioiden muodossa ja se voidaan ohjelmoida tuottamaan raportteja yrityksen tarpeisiin. (Sharda ym, 2014, 46-47.)

2.4 Datan kerääminen

Henkilöstöanalytiikka on vahva työväline työntekijäymmärrykseen ja henkilöstön hyvinvoinnin kehittämiseen. Henkilöstöanalytiikassa datan keruu tapahtuu tiedon keruun automaatiota hyödyntämällä. Automaatiolla on keino vähentää manuaalista työtä, jonka johdosta työaikaa ja resursseja säästyy enemmän arvoa tuottaviin tehtäviin. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 182.) On kuitenkin muistettava, että kyseessä ei ole pelkkiä datalähteitä vaan aitoja, tuntevia ja erilaisia ihmisiä. Henkilöstöanalytiikalla ja henkilöstötiedolla johtaminen tulisi siis tehdä avoimesti, läpinäkyvästi sekä ymmärrettävässä muodossa myös työntekijän näkökulmasta. Työntekijöille tulee tulla tunne ja tieto, miksi ja mitä tietoa kerätään ja mihin tarkoitukseen. Työntekijälle on kerrottava mihin kerätyllä tiedolla pyritään pääsemään, ja miten sen toivotaan parantavan ja kehittävän henkilöstöä ja täten organisaation liiketoimintaa ja tulosta. Työntekijöiden on oltava tietoisia siitä, että heidän yksityisyytensä on suojassa ja kerättyjä tietoja käytetään lain mukaisesti.

Jos halutaan ymmärtää organisaatiota ja sen henkilöstöä, on osattava kysyä oikeat kysymykset ja etsiä vastauksia datan keruulla oikeista paikoista. Mahdollisimman tarkkaan rajattu tutkimuskysymys ja tutkimuskohde ohjaa analyysia antamaan haluttuja ja tutkittavia vastauksia, sekä helpottaa datan keruun rajaamista. Tutkimuskysymyksen ei tule vastata kysymykseen koskien yksittäisiä henkilöitä, sillä analyysin tavoitteena on tarkastella yleisimpiä riskitekijöitä tai muutoskohteita. Ulkopuolinen kumppani tai asiantuntija pystyy auttamaan tutkimuskysymysten kartoittamisessa, kunhan heille on tarkkaan kerrottu, mitä haasteita organisaatiossa on tunnistettu, ja mitkä ovat muuttujien tavoitteet.

Datan keruussa on tärkeää huomioida aina datan keruun käyttötarkoitus. Analytiikan hyödyntämisen, sekä datamäärien kasvu voi johtaa siihen, että yrityksessä ajatellaan heillä olevan käytössä suuria määriä henkilöstödataa ja se riittää itsessään palvelemaan yritystä ilman, että статистиikkaa, tunnuslukuja sekä analytiikkaa osataan seurata tai analysoida. Tärkeintä datan keruussa on selkeät tavoitteet siitä, miksi ja mihin käyttötarkoituksiin dataa kerätään. (Folcan julkaisuaika tuntematon.) Datan keruussa on otettava huomioon eettiset kysymykset, joita kävimme läpi luvussa 2.2: lait ja etiikka henkilöstöanalytiikan lähtökohtana. Jotta henkilöstöä saadaan osallistettua mukaan mittauksiin, on organisaation kulttuurilla, sekä avoimella ja luotettavalla viestinnällä suuri rooli. Jos viestinnästä eikä datan käyttötarkoituksista informoida selkeästi, voi hyvää tarkoittava mittaus kääntyä organisaatiota vastaan aiheuttamalla työntekijöille turvattomuuden tunteen. Turvattomuuden tunne saattaa ilmetä työntekijöissä heikentyneenä työhyvinvointia, jolloin hyvinvoinnin edistämiseen tarkoitettu kerättävä data kääntyy hyvinvoinnin olojen huonontumiseen.

Erilaiset organisaation sisältä, tai ulkoisen toimijan puolelta tulleet henkilöstökyselyt antavat organisaatiolle ainutlaatuista dataa, ja jopa rivitason tietoja suojatusti. Vaikka analytiikka voi perustua tekoälyllisiin algoritmeihin, on eettisesti oikein, että ihminen on se, joka rakentaa ja on vastuussa algoritmien, sekä analyysien rakenteesta ja toiminnasta. Analytiikka ei koskaan korvaa ihmistä, vaikka nykymaailmassa monesti ajatellaan digitaalisen kasvun ja teknologisen osaamisen johtavan toimintojen roboitoitumiseen.

Erilaisilla analytiikka- ja BI- työkaluilla, joita avaamme tarkemmin alaluvussa 2.6: datan raportointi, saadaan kerättyä isoja määriä tärkeää dataa kustannustehokkaasti. Työkalujen avulla dataa pystytään yhdistelemään, analysoimaan ja visualisoimaan muotoon, joka auttaa yritystä päätöksentekoprosesseissa. Digitalisaation ja tiedon, sekä datan eksponentiaalinen kasvu monissa yrityksissä saattaa aiheuttaa datan määrän kerääntymisen niin sanottuna turhana datana, jota ei keretä tai osata analysoida tarvittavalla tavalla. Automatisoiduilla datankeruun työkaluilla pystytään yrityksen datan keruuta tehostamaan huomattavasti, minkä avulla yrityksen toiminta pysyy tehokkaana, sekä kilpailukykyisenä. (Mäkinen, 2020.) Automatisoitujen datankeruun työkalujen avulla turhan datan määrä pienenee ja aikaa säästyy konkreettisen tiedon analysointiin.

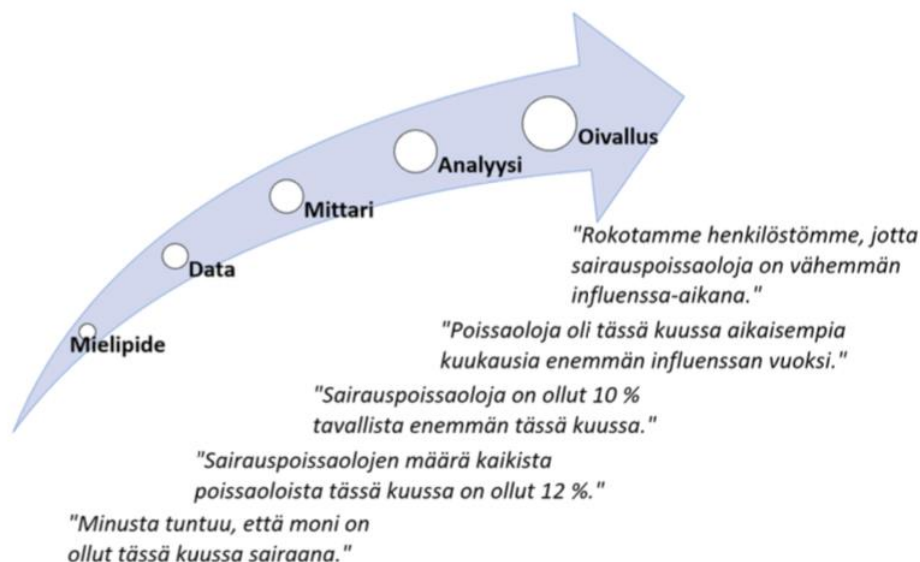
2.5 Datan analysointi

Datan analysointi on apukeino muuttaa kerättyä raakadataa käyttökelpoiseksi tiedoksi analysoimalla, tutkimalla ja jalostamalla. Analysoimalla dataa voidaan siitä kerätä huomioita, reunaviivoja, sekä hälyttäviä raja-arvoja, jotka voidaan muuttaa visuaaliseen muotoon paremmin koko organisaation ymmärrettäväksi.

Datan keruu ei tarkoita, että yrityksellä on hallussaan valmista tietoa, josta tehdään suoraan päätöksiä. Datan keruun jälkeen tärkein ja aikaa vievin osuus on datan siivous. Ilman datan siivousta luotettavaa analytiikkaa ei pystytä tuottamaan. (Saramies & Törnroos, 2021, 125.) Vaikka teknologian ja automatisoitujen ratkaisujen avulla dataa pystytään keräämään suuriakin määriä, ihmisen rooli on olennainen osa datan keruussa ja varsinkin datan analysoinnissa, jotta kerättyä dataa ja siitä jalostettua tietoa voidaan käyttää päätöksenteon tukena. Saramiehen ja Törnroosin mukaan (2021,193) tie datan keruusta analysointiin ja siitä edelleen päätöksentekoon voidaan karkeasti ja yksinkertaisesti jakaa neljään eri vaiheeseen:

1. Analytiikka: edesauttaa datan käsittelyä ja sen keräämistä eri tavoin. Analytiikka pitää sisällään usein automatisoituja menetelmiä. Automatiikan avulla voidaan esimerkiksi tuottaa automaattisia kyselyitä tietyin aika-ajoin. Automatiikkaa voidaan myös hyödyntää datan keruussa ja datan yhdistämisessä. Esimerkiksi kyselyiden tulosten yhdistämisessä.
2. Ihmisen työpanos: Ihmisen työpanoksen kautta analytiikan tuloksia pystytään vieämään käytäntöön. Tuloksia analysoidaan ja erilaisten näkemysten kautta pyritään tekemään johtopäätöksiä, jotka ohjaavat päätöksentekoa.
3. Päätöksenteko: Analytiikan ja sen jälkeisen läpikäynnin jälkeen datasta on saatu kerättyä tietoa, joka on selkeää ja hyödynnettävissä olevassa muodossa. Näkemykset ja johtopäätökset on esiteltävissä, ja pystytään siirtymään analysoinnista raportointiin, ja siitä edelleen toimenpiteisiin, eli niin sanotusti tiedosta tekoihin.
4. Toiminta: Ilman päätöksentekoa ja analysointia datalla ei ole itseisarvoa. Vasta datan käsittelyn, siivouksen ja analysoinnin jälkeen pystytään tuloksista tekemään erilaisia päätelmiä ja johtamaan niistä arvokasta tietoa päätöksenteon tueksi, sekä ohjaamaan erilaisia toimintoja.

Datan keruu perustuu usein yrityksen tarpeeseen selvittää ja selittää jotakin tapahtumaa tai ilmiötä, taikka mitata yrityksen voimavaroja liiketoiminnan kehittämiseksi. Datan analysoinnin kautta kerätyistä datasta tehdään toimintaa. Valitut seurantamittarit ja data antaa suuntaviivoja analyysille, joiden pohjalta päätöksiä ja oivalluksia tehdään. Ilman oikeanlaista datan analysointia ja siivousta ei esille nousseita huomioita tai kipukohtia voida parantaa, eikä henkilöstön työhyvinvointia sitä kautta kehittää. Kuvassa 2 on esitelty sairaspöissaoloista esille noussut huomio, ja kuinka se voidaan johtaa oivalluksen kautta käytäntöön, eli yritys tekee analysoinnin kautta päätöksiä, jotka parantavat tai kehittävät henkilöstön työhyvinvointia yrityksessä.

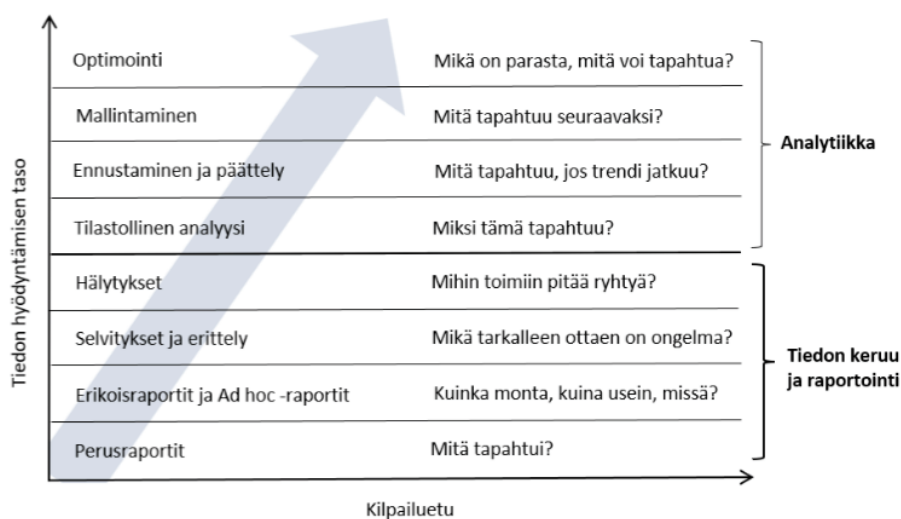


KUVA 2. Mielipiteestä oivallukseen ja tekoihin (tietosisältö Silta, 2018)

Datan analysointi vaatii organisaatiolta monenlaista osaamista. Osaamista analysointiin voidaan hakea myös yrityksen ulkopuolelta. Erilaiset teknologiaan, sekä data analytiikkaan erikoistuneet yritykset tarjoavat asiantuntijuuttaan yrityksille, joissa datan analysoinnin osaamista ei löydy tai siihen halutaan asiantuntijan näkökulmaa.

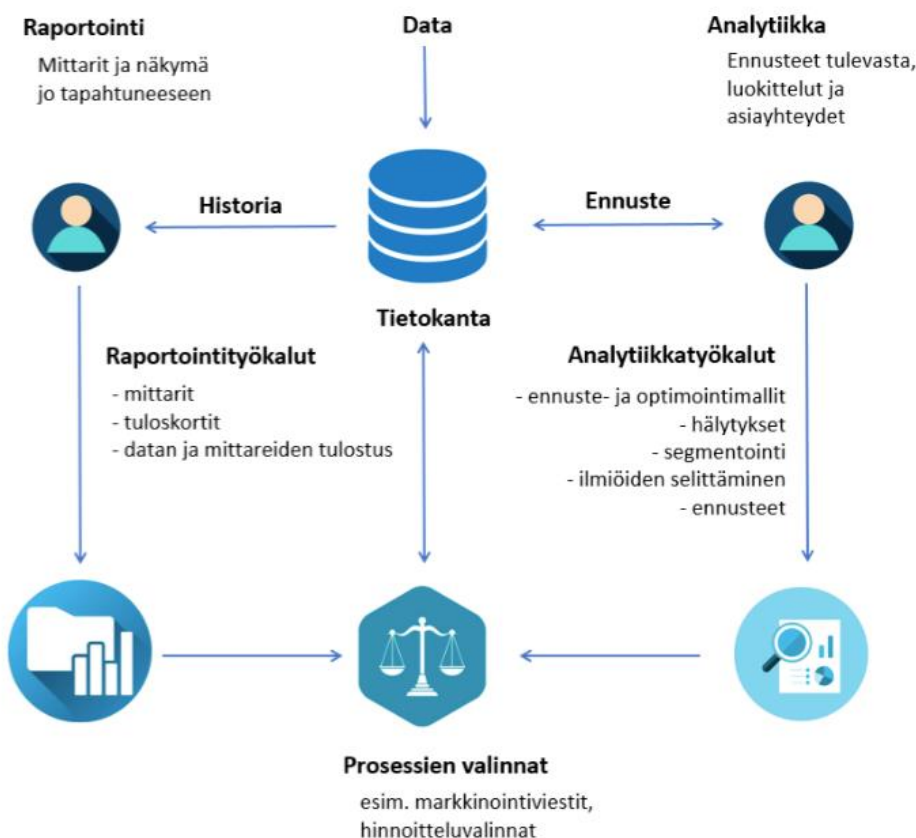
2.6 Datan raportointi

Henkilöstöanalytiikan yksi tärkeimmistä välineistä on raportointi eli BI (engl. Business Intelligence). Raportointi on apukeino yrityksen datan hyödyntämiselle (Markkula & Syväniemi, 2015, 91). Davenportin & Harrisin (2007, 26–27) mukaan BI:n avulla yritykset pystyvät keräämään, raportoimaan, sekä analysoimaan tietoa ja sen erilaisia näkökulmia. Kuvassa 3 on esiteltyä tiedon hyödyntämisen tasoja.



KUVA 3. Business Intelligence ja analytiikka (Davenport & Harris, 2017, 27)

Raportointi ja analytiikka kuitenkin eroavat toisistaan, mutta niitä yhdistämällä yrityksellä on laajempi käsitys nykytilasta (KUVA 4.) Hyödyntämällä eri analytiikan tasoja, on yrityksellä myös mahdollisia ennustavia analyysseja tulevista. Raportointi mielletään usein menetelmäksi, jossa dataa kerätään menneisyydestä. Analytiikka taas luo katsauksen tulevaisuuteen (Markkula & Syväniemi, 2015, 89). Raportointi on yritykselle keino kerätä data analysoitavaksi. Kuva 4 havainnollistaa raportoinnin ja analytiikan eroavaisuuksia.



KUVA 4. Raportoinnin ja analytiikan eroavaisuudet (Markkula & Syväniemi, 2015, 90)

Henkilöstöanalytiikassa avainasemassa ovat tiedon käsittelyyn soveltuvat työkalut, tietokannat sekä tietovarastot. Henkilöstöanalytiikan työkalut voidaan jakaa analytiikan tasojen mukaisesti kahteen: raportointityökaluihin ja analytiikkatyökaluihin. Raportointityökalujen avulla pyritään keräämään dataa, joista pystytään tuottamaan automaattisia raportteja, esimerkiksi aina säännöllisin väliajoin. Analytiikkaohjelmistot taas pyrkivät ennustamaan erilaisia tilanteita ja löytämään syy-seuraussuhteita. (Tampereen teknillinen yliopisto julkaisuaika tuntematon, 33.)

Raportoinnin tulkinna ja sen havainnon helpottamiseksi on raportit mahdollista muuttaa visuaaliseen muotoon dashboardeiksi. Dashboard on näkymä, jolla saadaan nopeallakin silmäilyllä käsitys liiketoiminnan eri osa-alueista. Dashboardit voivat sisältää erilaisia taulukoita, mittareita ja kuvaajia, joita yritys on valinnut tarkasteluun (Visma, 2017). Dashboardista yrityksen henkilöstön on helpompaa tulkita mittauksia visuaalisesti koottujen kokonaisuuksien sekä taulukoiden muodossa. Visu-

aalisen näkymän avulla henkilöstön on helpompi huomata poikkeamat sekä trendit ja asettaa erilaisia mittaustuloksia vertailuun. (Kananen & Puolitaival, 2019, 86–89.) Dashbordeihin yritys pystyy keräämään haluamansa oleellisen datan ja asettamaan esimerkiksi erilaisille mittareille ja tunnusluvuille raja-arvoja (Suominen & Suominen, 2015, 13–15.) Toimivat raportointityökalut, sekä dashboardit auttavat yrityksiä kokoamaan suuria datamassoja reaaliaikaisiksi, sekä ennen kaikkea helposti ymmärrettäviksi mittareiksi (Talouselämä, 2016). Dashboardien tarkoitus on toimia havainnollistavana näkymänä nykytilanteesta, sekä tuoda data näkyväksi niin, että sen pohjalta voidaan tarkastella mahdollisia muutosehdotuksia suuntaan tai toiseen. Dashboardit eivät toimi ennustavana tekijänä yrityksen datan seurannassa, sillä ne eivät normaalisti sisällä algoritmeja tai tulevaisuuden odotuksia. (Fitz-Enz & Mattox, 2014, 10–14.)

Joissain yrityksissä voidaan tunnistaa haasteeksi raportointi ja se, että esimerkiksi suuremmissa yrityksissä voi olla useampia erilaisia raportointijärjestelmiä, joiden tulkinta saattaa vaihdella riippuen sen lukutaidosta. (Suominen & Suominen, 2015, 10.) Tämän vuoksi henkilöstöanalytiikka, sekä sen raportointikeinot ja ymmärrys tulisi sisällyttää koko organisaation strategiaan, ja niihin tulisi suunnitella kaikille yhteiset tavoitteet ja toimintatavat. Jos yrityksellä ei ole sisäisiä resursseja raportoinnin tuottamiselle, on mahdollisuus konsultoida ulkoista toimijaa, tai ottaa se osaksi organisaation henkilöstöanalytiikan projekteja. Yksi henkilöstöanalytiikan ja sen analysoinnin tärkein työväline ja kannattavuuden takaaja on osata muuttaa kerätty, analysoitu data tiedoksi visuaaliseen muotoon kaikkien kohderyhmien ymmärrettäväksi. Markkinoilla on paljon ulkoisia toimijoita tukemassa yrityksiä tarjoamalla konsultointia, sekä ammattitaitoista kumppania data-analytiikan ymmärtämisessä. On myös erilaisia työkaluja, joiden avulla yrityksillä on helpompi, sekä nopeampi tapa saada dataa raportoitua käyttäjille.

2.7 Datan arvo

Henkilöstöanalytiikan tavoitteena on tuottaa yritykselle tietoa, jonka avulla he voivat ymmärtää paremmin henkilöstöään. Hyvinvoiva henkilöstö on taloudellisesti tuottava. Datan kerääminen ja sen analysointi vaatii yritykseltä resursseja, osaamista sekä ennen kaikkea halua panostaa ja uudistaa henkilöstöjohtamistaan. Henkilöstöanalytiikan analyysien tulosten perusteella yrityksellä on valmius muuttaa tulokset toimenpiteisiin ja uudistua. Datan arvo muodostuu kuitenkin vasta silloin, kun on selvää, mihin ja mitä varten sitä kerätään. Analytiikka ja datan keruu itsessään ei ole vastaus organisaation ongelmiin tai muutoshaluihin. Datan arvo muodostuu vasta silloin kun yritys tietää mitä datasta kerätyillä tuloksilla tehdään. On tiedettävä, miten pystytään muuttamaan toimintatapoja ja uudistamaan, sekä kehittämään työntekijöiden, esihenkilöiden, johtajien sekä koko organisaation jokapäiväistä toimintaa ja käyttäytymistä. (Saramies & Törnroos, 2021, 113-121.)

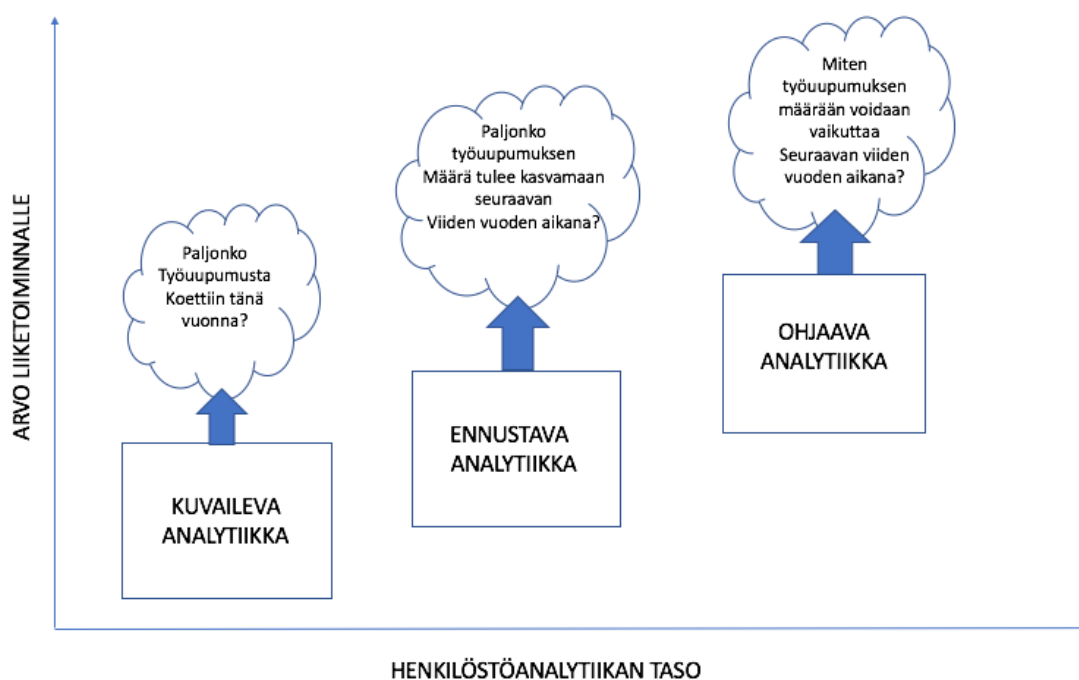
2.8 Mittarit osana henkilöstöanalytiikkaa

Mittarit ovat yrityksille työvälineitä, joiden avulla he voivat seurata niin liiketoiminnan erilaista toteutumista ja tavoitteisiin pääsyä, kuin myös henkilöstön tilaa ja hyvinvointia. Mittaristo on yrityksen käytössä työkalu, joka on suunniteltu muokkaamaan, sekä vastaanottamaan dataa eri organisaation valitsemista lähteistä. Mittarit ovat keino esittää kerättyä dataa yksinkertaisemmassa muodossa ja

parhaillaan niiden avulla saadaan yleiskäsitys yhdellä silmäyksellä (Allio, 2012,24). Mittareiden hyödyksi voidaan nähdä myös se, että ne kiinnittävät huomiota epäkohtiin ja edesauttavat johtoa tekemään toimenpiteitä ja analysoimaan mitattuja tuloksia, varsinkin negatiivisia. Henkilöstöanalytiikan, sekä raporttien avulla yritykselle voidaan valita juuri heille sopivat mittarit. Mittareiden määrittäminen ja niiden valinta on yrityksen strategista työtä ja tässä myös työntekijäymmärrys tulisi nostaa vahvasti esille. Mittareiden avulla voidaan kartoittaa, mitä niin työntekijät, kuin yrityksen strateginen johto, sekä erilaiset tiimit odottavat, ja minkälainen käsitys heillä on organisaation nykytilasta, sekä minkälaisia muutostoiveita heillä on tulevaisuuteen. Henkilöstöanalytiikan avulla esille voi tulla uudenlaisia mittareita, joita muutoin ei olisi mielletty niin tärkeiksi. Analytiikan avulla yritys tekee näkyväksi asioiden yhteyksiä toisiinsa ja selkeyttää nämä yrityksen eri kohderyhmille. Mittarit auttavat analyysin teossa ja toisin päin. Mittareita voidaan ajatella henkilöstöanalytiikan muuttujina. Mittareiden avulla yritys pyrkii määrittelemään tutkittavien asioiden ennustettavat muuttujat. Analyysin avulla yritys voi saada käyttöönsä uusia ja enemmän heitä tukevia mittareita, jos jotkin muuttujat pystytään analyysin avulla todentamaan yrityksen kannalta merkittäviksi.

2.8.1 Mittareiden laadinta

Luvussa 2.3 kerrottiin henkilöstöanalytiikan koostuvan kolmesta kategoriasta, jotka ovat kuvaileva, ennakoiva, sekä ohjaava analytiikka. Kuvassa 5 havainnollistamme kategorioiden suhdetta toisiinsa, sekä esitämme esimerkkejä niihin liittyvistä tyypillisistä kysymyksistä, joiden pohjalta voidaan tarkastella työhyvinvoinnin tilaa. Kysymysten avulla yrityksessä voidaan määritellä heidän yrityksensä kannalta oleellisia työhyvinvointia seuraavia mittareita.



KUVA 5. Henkilöstöanalytiikan kategoriat apuna mittariston ja kysymysten valinnassa (mukaillen Poussa, 2017).

Yleisemmät yrityksessä seurattavat mittarit perustuvat kuvailevaan analytiikkaan, eli ne kertovat jo tapahtuneista tai parhaillaan tapahtuvista asioista. Kuvassa esitelyjen esimerkkikysymysten avulla olemme havainnollistaneet esimerkkitapauksen, jossa yrityksessä mitataan työuupumusta ja sen määrää. Tulokset analysoidaan usein menneessä muodossa tulosten perusteella. Nykyhetkeen perustuvan kuvailevan analytiikan lisäksi yrityksissä olisi tärkeä keskittyä seuraamaan myös ennakoivia mittareita, sekä niiden tuottamia tunnuslukuja, joiden avulla voidaan ennustaa ja ennakoida mahdollisia tulevaisuudessa esiintyviä riskejä. Ennakoivia mittareita ovat esimerkiksi itsearviointit, työhyvinvointitutkimukset ja erilaiset mittarit, joiden avulla voidaan keskittyä henkilökohtaisiin työhön vaikuttaviin elementteihin, kuten työniloon (Manka & Manka, 2016, 215). Kuvan 5 ennakoivassa analytiikassa keskitytään ennustamaan, kuinka paljon työuupumus tulee kasvamaan seuraavan viiden vuoden aikana. Tähän yritys pystyy kuitenkin reagoimaan jo nykyhetkessä, esimerkiksi tarkastellen asioita, jotka voivat olla syitä työuupumuksen kokemisen määrään. Tässä nostamme esimerkiksi tilanteen, jossa työntekijät kokevat paljon työuupumusta. Tähän syynä voi olla esimerkiksi vähäisen tuen määrä työnantajalta. Yritys voi puuttua tähän, ja kartoittaa tuen saamista tarkemmin, esimerkiksi lisäämällä työstä saatua palautetta ja tukea, jolloin yksilö voi kokea työuupumukseen vaikuttavien tekijöiden helpottavan, sillä tämä saa tarvitsemaansa tukea työnantajaltaan. Ennakoivalla analytiikalla pyritään löytämään keinoja, joilla voidaan vaikuttamaan ennaltaehkäisevästi mitattaviin asioihin. Ohjaavan analytiikan avulla keinot otetaan konkreettiseen käyttöön, eli tulosten pohjalta tehdään merkittäviä parannuksia tai toimenpiteitä, jotta työuupumuksen määrää pystytään laskemaan seuraavan viiden vuoden aikana.

2.8.2 Liikennevalomalli

HR-mittareiden laadinnassa tärkeää on kyky valita juuri yrityksen liiketoimintaa parhaiten tukevat mittarit (Sparkman, 2018, 169). Mittarit tulisi systemoida niin, että mittareille asetetaan tietyt rajat arvot, joiden alitus johtaa mitattavan asian tarkasteluun ja mahdollisiin toimenpiteisiin (Kesti, 2010, 239.) Mittareita voidaan tarkastella niin kutsutun liikennevalomallin avulla. Vihreä liikennevalo osoittaa, että mittari on noussut yli tavoitearvon, keltainen osoittaa arvon olevan tavoitelukeman sisällä ja punainen hälyttää, jos arvo on alle tavoitelukujen. Mittareiden toiminnan ja vaikuttavuuden kannalta olisi tärkeää, että ne kattaisivat neljä perusedellytystä: ne ovat helppokäyttöisiä ja vaistonvaraisia, jotta käyttäjät kykenevät hyödyntämään niiden tuottamaa arvoa. Mittareiden tulisi olla interaktiivisia, jotta eri kohderyhmät pääsevät käsiksi juuri heitä koskeviin tietoihin. Tässä on kuitenkin syytä noudattaa yleistä tietosuojasetusta myös mittariston laadinnassa. Mittareiden tulee pyrkiä tuottamaan kuvailevaa, sekä seurattavaa tietoa eri aikaväleihin. Neljäs perusedellytys mittareiden toiminnan takaamiseksi on se, että mittarit tarjoavat kannattavaa tietoa juuri kyseiselle yritykselle, heidän tarpeisiinsa ja päätöstentien tueksi. (Saramies & Törnroos, 2021, 140–141.)

Esihenkilöt, sekä yrityksen johto seuraa mittareiden lisäksi monia muitakin tunnuslukuja ja mittareita. Tällöin tulisi henkilöstöön liittyvät mittarit valita tarkkaan, sekä niiden tulisi erota aikaisemmin seurattavista mittareista. Kenen tarpeisiin mittarit suunnitellaan, ja mitkä ovat juuri kyseisessä organisaatiossa kyseiselle kohderyhmälle oleellisempia mittareita. Juuri yrityksen tarpeisiin soveltuvien mittareiden valintaa helpottaa, kun tutkimustietoon yhdistetään yrityksen omalla datalla tuotetun analyysin tuloksia, ja niitä peilataan liiketoiminnan haasteisiin ja organisaation strategiaan. Tällöin

yritys löytää juuri heidän tarpeisiinsa sopivimpia mittareita, eikä heidän tarvitse tyytyä samoihin kuin muut. Henkilöstödatassa on kilpailuetua, koska sitä dataa kilpailijoilla ei ole käytössä. Tämä nostaa esille henkilöstödatan analysoinnin hyödyntämisen ainutlaatuiset mahdollisuudet (Saramies & Törnroos, 2021, 137,143).

2.9 Mittareiden hyödyntäminen osana työhyvinvointia

Työhyvinvoinnissa teknologian kehitys vuosien myötä mahdollistaa myös henkilöstöanalytiikan hyödyntämisen osana työhyvinvoinnin kehittämistä, mittaamista ja seuranta. Työhyvinvoinnissa mittareita voidaan hyödyntää esimerkiksi tuottamalla työntekijöille henkilökohtaisempia mittaristoja. Henkilökohtaisia mittareita seuraamalla työntekijä voi kiinnostua seuraamaan omaa fyysistä aktiivisuuttaan enemmän, ja esille voi nousta erilaisia henkilön työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavia asioita, joita voidaan mittariston avulla selvittää, ja löytää mahdollisia syy-seuraussuhteita. Automatisoidut raportit mittareista voisivat myös olla kannustavia ja motivaatiota herättäviä kohteja, joita seuraamalla työntekijä keskittyy kiinnittämään huomiotaan yhä enemmän myös fyysiseen aktiivisuuteen, sillä fyysisellä aktiivisuudella on todettu olevan myös yhteys työhyvinvointiin sekä työn tehokkuuteen. Aika ajoin saatu palaute, helpottaa ajan tasalla pysymistä ja oman kehityksen seuraamista. Henkilökohtaisten mittaristojen ja niiden pohjalle luotujen tavoitteiden saavuttamisen palkitseminen edesauttaa motivaation säilymistä. Myös parhaita suorituksia yleisesti voidaan nostaa esille, joka edistää sosiaalista motivaatiota. (Moore & Piwek, 2017, 309.) Mittaristojen hyödyt on yleisesti nähty mittaavan juuri yleisellä tasolla hyvinvointia yrityksissä, sekä liiketoiminnallisia tunnuslukuja. Työhyvinvoinnin kehittämiseksi erilaisia mittareita on markkinoilla verraten vähemmän.

Hjelmmannin pro gradu tutkielmassa (2017, 86–67) tutkittiin seitsemää suomalaista yritystä. Tuloksia analysoitaessa kohdeyrityksissä esille nousi mittaamiseen liittyvät haasteet yhdistettynä toimiviksi todettujen toimintamallien yhdistämiseen. Kohdeyritykset uskoivat henkilöstöanalytiikan tuovan apua koettuihin ongelmiin. Henkilöstöanalytiikan automatisoidut ratkaisut helpottavat yrityksiä yhdistelemään niin henkilöstö, kuin liiketoimintatietojen tärkeimmät tulokset. Henkilöstöanalytiikan uskotaan tuovan myös ratkaisun mittaamisen manuaalisen työn vähentämiseen yhdistelemällä pirstaloituneen tiedon eri järjestelmistä.

2.10 Fysiologiset mittaukset

SYNLAB on Suomen suurin yksityinen laboratorio ja kuvantamispalveluiden tuottaja. SYNLAB tuottaa palveluita julkiselle, sekä yksityiselle sektoreille (Synlab, 2021). SYNLAB käynnisti vuonna 2021 urheilijayhteistyön, jossa on mukana kuusi suomalaista huippu-urheilijaa. Yhteistyö urheilijoiden kanssa antaa urheilijalle ajankohtaista ja säännöllisin väliajoin testattavia terveystietoja, joiden avulla heidän on mahdollisuus pystyä seuraamaan omaa kokonaisvaltaista hyvinvointiaan, sekä keskittyä esille nousseisiin puutostiloihin, jotka vaikuttavat heidän työnkuvaansa, eli urheilu-uraan. SYNLAB tarjoaa urheilijoille kokonaisen laboratoriotestikonaisuuden, sekä seurannan. Urheilijalle terveys on yksi keskeisimmistä työvälineistä ja siitä huolehtiminen on oleellinen osa uran jatkumoa. (Synlab, 2021). Sama pätee kuitenkin työelämässä. Oman terveyden testaaminen ja sen tiedostaminen kerryttää tietoa, ja sen avulla voidaan ennaltaehkäistä jopa sairauksia, ja näin ollen pidentää

mahdollisesti työikä. SYNLABin kaltaiset yritykset tarjoavat erilaisia hyvinvointipaketteja, joita voitaisiin hyödyntää myös työntekijöiden henkilökohtaisissa mittauksissa tuomassa lisäarvoa. Työterveyshuollon tarjoamat mittaukset toteutuvat usein noin kerran vuodessa. Säännöllisemmissä tutkimuksissa voitaisiin seurata kehitystä paremmin ja myös motivaatio säilyisi pidempään. Tämä voisi johtaa monenlaisiin positiivisiin muutoksiin.

Itsensä mittaaminen on globaalisti kasvava trendi, jota on esiintynyt esimerkiksi urheilijoiden keskuudessa yhä enemmän kuten aikaisemmin mainitussa SYNLAB yhteistyössä. Itsensä mittaamisella katsotaan olevan positiivisia vaikutuksia niin henkilön oman hyvinvoinnin, kuin myös työhyvinvoinnin kannalta. Tietoa voidaan käyttää työntekijän itse määrittelemillä rajoilla myös osana työhyvinvoinnin johtamista ja yleistä työhyvinvoinnin tasoa mitattaessa. Itsensä mittaamisen laitteita ja innovaatioita on monenlaisia erilaisista älykelloista, koruihin ja sovelluksiin. Näitä voitaisiin käyttää osana työhyvinvoinnin kartoittamista yhä enenevissä määrin.

2.11 Pulssikyselyt

Kuten aiemmin todettiin, henkilöstökyselyiden ja erilaisten mittausten tulisi toteutua useammin, kuin kerran vuodessa. Mikko Ruokojoki kirjoittaa Vibemetrics yrityksen blogissa, kuinka yrityksen tarjoama teknologista fiilismittaria on hyödynnetty Jyväskylän yliopiston liikkeenjohdon täydennyskoulutusohjelmassa. Fiilismittarilla mitataan osallistujien tunteita ja edistymistä koulutuksessa. Fiilismittarin hyödyntäminen tapahtuu jo koulutuksen aikana, sen sijaan, että mittaukset sijoittuisivat koulutuksen loppuun tai jälkeiseen aikaan. Fiilismittarin hyödyntäminen koulutuksen aikana antaa reaaliaikaista tietoa opiskelijoiden tyytyväisyydestä, lisää avoimuutta, antaa heti tietoa opiskelijoiden näkemyksistä haluttuun asiaan, sekä mahdollistaa nopean reagoinnin negatiivisiin mittaustuloksiin. Tällainen mittaaminen on pulssikyselyiden tavoin helppoa, nopeaa ja jatkuvaa. Pulssikyselyt ovat nopeasti vastattavia ja ytimekkäitä kysymyksiä sisältäviä kyselyitä, jotka toteutetaan ideaalililanteessa noin viikoittain. Niiden avulla kipukohtiin päästään puuttumaan nopeasti, ja koska vastaukset pulssikyselyihin annetaan anonyymisti, on henkilöstöllä uskallusta vastata rehellisesti mieltä askarruttaviin kohtiin. Pulssikyselyiden tuottaman, helposti hyödynnettävän datan avulla organisaatiolla on avaimet työtyytyväisyyden ja koko yrityskulttuurin parantamiseen. (Ruokojoki 2015; Toivanen 2021.) Pulssikyselyiden ansiosta nopea reagointi kipukohtiin on siis mahdollista, ja tämän vuoksi opinnäytetyön tekijät aikovat hyödyntää pulssikyselyitä osana tulevaisuudessa luotavaa verkkopalveluaan, jonka liiketoimintasuunnitelma on tämän työn toiminnallisessa osassa.

2.12 Tiedolla johtaminen

Tiedolla johtaminen tarkoittaa näyttöön tai tietoon perustuvaa johtamista. Tämänlaisella metodilla pyritään analysoimaan tietoa päätöksenteon tukena ja saattaa tiedot osaksi päätöksentekoprosessia. (Saramies & Törnroos, 2021, 42.) Teknologian kehitys on uudistanut yritysten johtamistapoja. Teknologian kehitys on luonut uusia tapoja kehittää liiketoimintaa ja hyödyntää sitä esimerkiksi päätöksenteon tukena. Sen avulla pystytään nykypäivänä pohtia ja analysoida tulevaa, sekä oikeita ratkaisuja kohti parempaa liiketoimintaa ja johtamista. (Heikinheimo, 2020, 120–121.) Tiedolla johtamisella pyritään tavoittamaan pysyvää kilpailuetua, tuottavuutta, sekä uudistumiskykyä tiedon ja osaamisen kautta (Saramies & Törnroos, 2021,44).

Deloitteen vuoden 2020 Human Capital Trends- raportissa tarkastellaan työelämän ja henkilöstöjohtamisen tulevaisuutta kymmenen trendin kautta. Suomessa HR- ja liiketoimintajohtajat nostivat tiedolla johtamisen yhdeksi viidestä tärkeimmästä. Todistetuisti yritykset, joissa onnistutaan tiedon jakamisessa, menestyvät liiketoiminnassa paremmin. Tiedon jakaminen on edellytys itseohjautuvien tiimien tehokkaalle toiminnalle. (Deloitte, 2020.)

Tiedot yrityksestä, sen henkilöstöstä ja toimintatavoista on aina yrityksen omaa aineetonta pääomaa. Tiedolla johtaminen jaetaan kuuteen pääelementtiin, jotka ovat: 1. Kysy 2. Kerää 3. Arvioi todistusaineistoa 4. Kokoa yhteen 5. Sovella 6. Arvioi lopputulema. (Saramies & Törnroos, 2021, 44–45.) Näiden kaikkien elementtien toteutuminen liike-elämässä on usein täysin mahdotonta, sillä päätöksentekoon ei välttämättä ole tarpeeksi aikaa tai resursseja. Olisi silti tärkeää, että tietoisuutta olisi sen verran, että se kattaisi kaikki päätöksenteon tasot organisaatiossa. Esimerkiksi henkilöstöanalytiikan avulla datan keruuta ja saatavilla olevaa tietoa voidaan automatisoida, jolloin datan keruu nopeutuu ja vähentää yrityksen manuaalisia resursseja, jonka nähdään nopeuttavan yritystä pääsemään tilanteeseen, jossa päätöksiä ja kehittämistä voidaan toteuttaa ja johtaa tietopohjalta. Tiedolla johtamisessa pystytään paremmin torjumaan kognitiivisia vinoumia, jotka vaikuttavat päätöksentekoon. (Saramies & Törnroos, 2021, 47.)

Tiedolla johtaminen ei ole täysin uusi tapa toimia yrityksissä. Tiedolla johtamista toteutetaan, mutta se pohjautuu usein talouden lukuihin, taikka asiakastytyväisyyden mittaamiseen, ja sen pohjalta rakennettuihin toimivampiin ratkaisuihin ja päätöksiin. Työyhteisöissä ei olla täysin ymmärretty, että tiedolla voidaan johtaa ottamalla mukaan myös henkilöstö ja sen hyvinvointi, sekä työntekijäkokeemukset. Henkilöstöön liittyvää dataa ei olla usein käytetty tukena päätösten tai johtamisen edistämiseksi. Tässä osa syynä on aikaisemmin esille nostettu henkilöstömittariston laatu, tai niiden vääränlainen valinta yrityksen henkilöstön ja esimerkiksi sen hyvinvoinnin kartoituksessa. Tiedolla johtaminen ei koostu pelkästä datan keruusta ja analyysien tulkinnasta. Tiedolla johtaminen kuuluu osaksi organisaatiokulttuuria ja se tuleekin muuttaa osaksi sitä, jotta tiedolla johtamisen hyödyt ymmärretään. Tiedolla johtamisen apuna digitalisaatio, sekä kehittyvä teknologia auttaa tiedon näkyville saamista ja sen keruuta. Perustana onnistuneelle tiedolla johtamiselle on kyky osata vastaanottaa ja hyödyntää kerättyä dataa ja ymmärtää sen merkitys. (Saramies & Törnroos, 2021, 63.)

On kuitenkin muistettava, että data ei anna vastauksia haettuihin kysymyksiin. Dataa keräämällä saadaan yritykselle tuotettua arvokasta informaatiota, jonka avulla yritys saavuttaa merkityssisältöä, sekä käyttökapasiteettia. Informaatio kerätystä datasta muuttuu tiedoksi, kun sitä analysoidaan ja johdetaan toimenpiteisiin. Tieto konkretisoituu asiantuntemuksena kerätystä datasta informaation kautta (KUVA 6). Tiedolla johtaminen helpottuu, kun ymmärretään sen tuottama arvo. Alla on esiteltyä Davenportin & Pursakin (2000) pyramidimalli, jossa datan, informaation sekä tiedon merkitykset tulevat näkyviksi.



KUVA 6. Kuvaleike datan, informaation ja tiedon merkitys Davenportin & Pursakin pyramidimalli (Jalonen julkaisuaika tuntematon)

2.13 Henkilöstötiedolla johtamisen tarpeet

Tiedolla johtamisessa on tärkeää tunnistaa juuri yritykselle sopivat tavat toimia. Erilaiset tavat toimia ovat yrityskohtaisia. Esille voidaan silti nostaa kolme tärkeää vaihetta avuksi tiedolla johtamiseen.

Raportointi: Yrityksen nykytilan kartoitus auttaa yritystä tunnistamaan, mitkä keinot ja tavat yrityksessä ovat toimineet, ja minkä avulla yritys on saavuttanut nykytilan. Tämä antaa yritykselle ajankohtaista tietoa siihen, mihin suuntaan yrityksessä tulisi tehdä päätöksiä, jotta asioita voidaan kehittää, ylläpitää ja muuttaa. Nykytilan raportoinnilla ja menneen datan analysoinnilla pystytään tekemään tulevaisuuden suunnitelmia ja yhdistelemään toimivia, sekä karttamaan ei-toimivia ratkaisuja yrityksessä. Raportoinnissa on hyvä hyödyntää kuvailevaa analytiikkaa, jotta kokonaiskuva hahmotuu ja yrityksen eri osapuolet ymmärtävät tilanteen. (Saramies & Törnroos, 2021,97.)

Tulevan ennakointi: Ennakoinnin avulla yrityksellä on mahdollisuus ennustaa ja ennakoida tulevaa. Analytiikan avulla voidaan erilaisten analyysien kautta tiedon keruuta automatisoida luomalla esimerkiksi algoritmeja, jotka ohjaavat yritystä tulevaisuuteen ja joiden avulla voidaan testata ja ennustaa tunnistettujen tekijöiden merkitystä ja potentiaalia. Ennakoinnin ja ennustavan analytiikan avulla yrityksen johdolle kertyy kattavaa dataa, jonka avulla he pystyvät seuraamaan esimerkiksi yrityksen vaihtuvuutta, ja ennustamaan minkä tyylinen työntekijä on suurimassa lähtöriskissä. Näihin tilanteisiin yritys pystyy ennakoinnilla ja toiminnan muutoksilla, sekä oikeanlaisella tiedolla johtamisella mahdollisesti vaikuttamaan. (Saramies & Törnroos, 2021, 97)

Automatisoidut prosessit: Jotta yrityksessä voidaan ottaa käyttöön automatisoituja prosesseja, on sillä oltava myönteinen muutoshalukkuus tiedolla johtamiseen. Automatisoiduissa prosesseissa myös tekoäly sekä ohjelmistorobotiikka tulevat osaksi helpottamaan yrityksen tiedon keruuta ja sen tuottamista yrityksen tarpeisiin. Analytiikan ja robotiikan avulla yrityksessä voidaan vapauttaa työntekijöiden ja johdon aikaa ja resursseja enemmän lisäarvoa tuottavaan tekemiseen, sillä teknologian kehitys on luonut automatisoituja ratkaisuja tiedon tuottoon luotettavasti. (Saramies & Törnroos, 2021, 97)

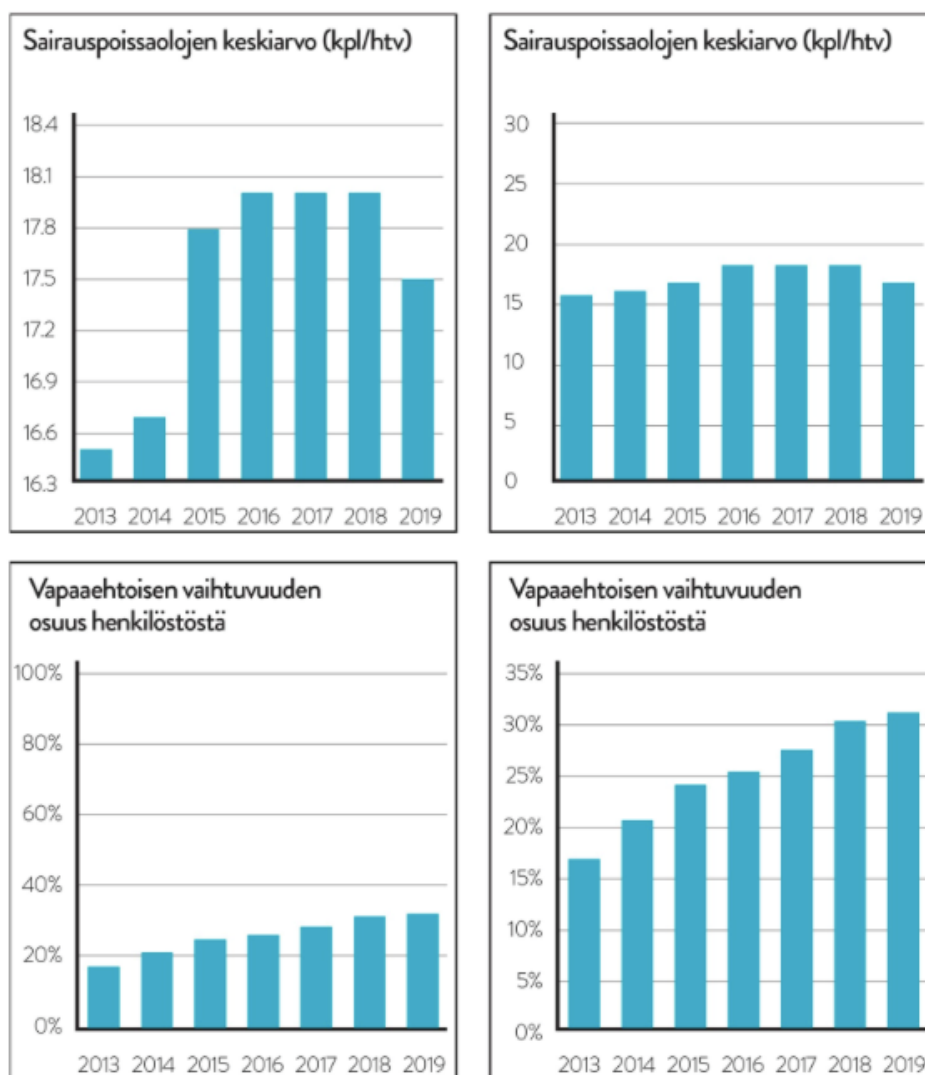
Henkilöstöanalytiikan avulla yrityksessä voidaan saavuttaa liiketoimintahyötyjä, sillä sen katsotaan tuovan yritykselle kilpailuetua. Tiedon ja datan kartoittaminen ei ole siis turha investointi. Datan

avulla yrityksellä on mahdollisuus kartoittaa erilaisia liiketoiminnallisia riskejä, jotka liittyvät henkilöstöön. Analytiikan avulla yrityksen johdolla on myös mahdollisuus analysoida, ja tarvittaessa puuttua erilaisiin taloudellisiin riskeihin, esimerkiksi ennaltaehkäistä erilaisia sairaspöissaoloja liittyen työn kuormittavuuteen ja työoloihin. Henkilöstöanalytiikan, sekä selkeän ja avoimen raportoinnin avulla yrityksissä voidaan toteuttaa strategisempaa henkilöstöjohtamista. Yrityksissä, joissa henkilöstöanalytiikan hyödyt ymmärretään ja analytiikan työkalut otetaan mukaan yrityksen strategiaan, voidaan saavuttaa tulevaisuudessa parempaa henkilöstötärpeiden ennustamista strategialähtöisesti. (Saramies & Törnroos, 2021,34.)

Henkilöstöanalytiikka on yritykselle myös keino toteuttaa parempaa johtamista resurssien nojalla. Henkilöstöanalytiikan avulla kyetään osoittamaan faktoja siitä, miten henkilöstöön kohdistuvat muutokset ja kehityskohteet tulisi huomioida henkilöstöbudjetissa. Resurssitarpeet ovat helpompi perustella, kun yrityksellä on faktapohjaista tietoa henkilöstön työhyvinvoinnin tilasta esimerkiksi erilaisten visuaalisten raporttien muodossa, joiden pohjalta voidaan nähdä esimerkiksi sairaspöissaolojen suhde ylityötunteihin ja niiden välinen syy-seurauskaavio.

2.14 Harhaanjohtaminen tiedon avulla

Vaikka tiedolla johtamisen tukena on osittain automatisoituja prosesseja, ja jopa tekoälyllistä robotiikkaa, on johtajilla vastuu tiedon oikeanlaisesta julkistamistavasta. Tiedolla voidaan joissain tapauksissa johtaa myös harhaan. Analyysityökalut tuottavat datasta kerättyä tietoa yrityksen johdolle ja työntekijöille visuaalisesti, mutta on mahdollista asettaa erilaisia tuloksia niin sanottuun manipuloivaan muotoon, jossa tuloksia on saatettu manipuloida tai katkaista halutun lopputuloksen eduksi. Erilaiset kuvaajat ovat yleisiä visualisoinnin muotoja, ja niiden muokkaaminen on varsin helppoa. Trendejä selittävät X ja Y- akselit voidaan rajata ja jyrkentää, tai jopa korostaa niin, että se toisi yritykselle kaivatun lopputuloksen, eikä täten anna oikeaa näkymää mitattujen tietojen tilasta. Kuten sanottu, tietojen visuaalinen ulostuonti vaikuttaa ihmiseen enemmän kuin pelkkä teksti. Kuvaajilla ja erilaisilla taulukoilla varsin suuri vaikutus ihmismieleen. Siksi tiedolla johtamisen tulisi olla avointa, rehellistä ja totuudenmukaista, vaikka lopputulos ei olisikaan yritykselle imartelevaa. Vain oikeanlaisella ja rehellisellä raportoinnilla voidaan puuttua asioihin ja kehittää toimintaa eteenpäin. (Saramies & Törnroos, 2021,222-223.) Seuraavassa kuvassa (kuva 7) havainnollistetaan, kuinka erilaiselta data voi näyttää, kun on käytetty erilaista Y-akselia.



KUVA 7. Kuvaleike sama data eri Y-akseli (Saramies & Törnroos, 2021, 233)

2.15 Henkilöstöanalytiikan käyttöönoton haasteet

Henkilöstöanalytiikan tarkoituksena ei ole puuttua yrityksen kaikkiin ongelmiin, eikä se tarjoa automaattisia vastauksia. Se on apuväline, jonka avulla organisaatiot pystyvät paremmin tunnistamaan ongelmakohtia ja etsimään näihin ratkaisuja. Henkilöstöanalytiikka ja teknologia herättää usein ennakkoluuloja. Minna Lanun pro gradu tutkielmassa vuodelta 2020 käy ilmi, että henkilöstöanalytiikan hyödyntämisen aloittamiseen liittyy organisaatioissa esteitä, jotka voidaan erotella viiteen eri osa-alueeseen: prosessit, teknologia, data, tiedonhallinta ja ihmiset (Lanu, 2020). Esteiden ja ennakkoluulojen avuksi on hyvä välillä kääntyä ulkoisen toimijan puoleen, jonka kanssa yhteistyössä asiantuntijuudella ja datan avoimella jakamisella osapuolien välillä pyritään löytämään asiakasyritykselle toimivia ratkaisuja ja toimintaehdotuksia. Ulkoisen toimijan avustuksella yritys konkretisoi nykytilaa ja sitä, mitä pitää kehittää. Analytiikan toteuttamiseen liittyy monenlaista osaamista kuten: data-arkkitehtuuri ja teknologia, tietosuoja ja tietoturva, sekä erilaiset analytiikkamenetelmät ja visualisointi. Henkilöstöanalytiikan harjoittaminen organisaatiossa vaatii mahdollisen ulkoisen kumppanin

lisäksi vahvaa osallistumista myös organisaation sisäisiltä toimijoilta. He tuovat projekteihin substanssiosaamista ja liiketoimintahaasteiden ymmärtämistä, jota ulkoinen toimija täydentää esimerkiksi teknisillä taidoilla, projektijohdonollisella osaamisella tai valmentavalla asiantuntijuudella. Henkilöstöanalytiikassa data ei sanele päätöksiä, vaan tarkoitus on oppia arvostamaan kerättyä dataa kriittisesti ja kuuntelemaan henkilöstöä, jotta osataan kerätä oikeanlaista dataa, josta analysoidaan tietoa, jonka avulla tehdään päätöksiä, kehitetään toimintaa ja parannetaan henkilöstön hyvinvointia yrityksessä.

Suomalaisissa yrityksissä ei olla juurikaan tunnistettu tarvetta henkilöstöanalytiikalle. Kiinnostusta ja tarvetta löytyy, mutta valmiutta sen tuottamiseen on heikosti. Lanu (2020), esitteli erilaisia yleisimpiä ennakkoluuloja, joita on tunnistettu henkilöstöanalytiikan käyttöönotossa. Näiden lisäksi syitä sen toteuttamatta jättämiseen voi löytyä organisaation sisäisen osaamisen puutteesta, muutosvastaisuudesta, sekä budjetista ja resursseista. Henkilöstöanalytiikka tuo suurimman edun vasta pitkällä aikajänteellä, joten sen ajatellaan olevan vähempiarvoinen investointi. Tämän vuoksi se saatetaan jättää kokonaan huomioimatta esimerkiksi vuosibudjetissa. (Saramies & Törnroos, 2021,25.)

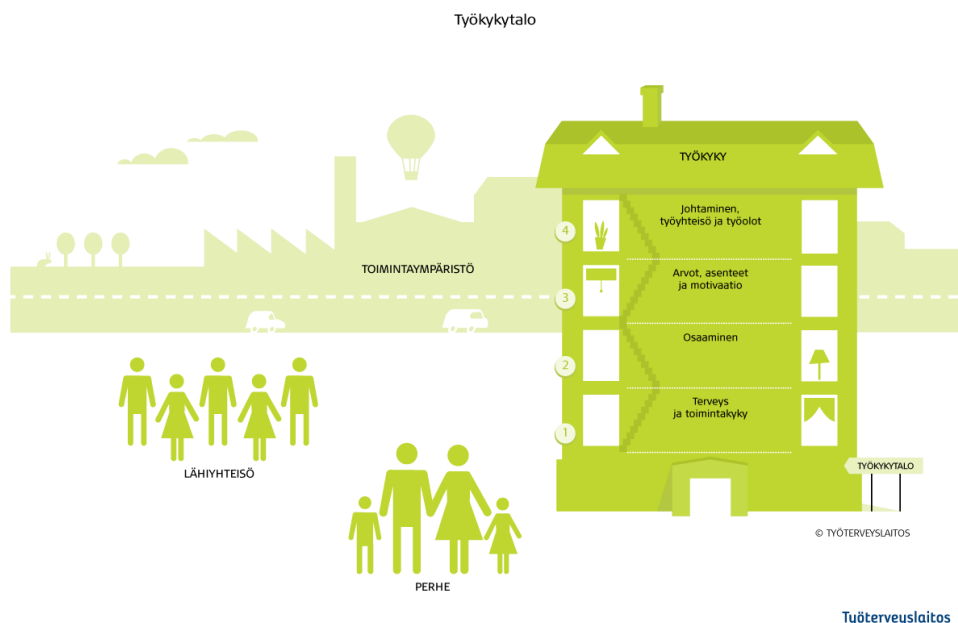
Hanna Hyytiäinen (2019) tarkastelee Pro Gradu tutkimuksessaan henkilöstöanalytiikan tilaa suomalaisissa yrityksissä. Hän selvittää minkälaisia työkaluja yrityksissä on käytössään ja minkälainen merkitys henkilöstöanalytiikalla on yrityksille. Tutkimusaineisto kerättiin kvantitatiivisesta aineistosta, joka kerättiin kyselyillä henkilöstöanalytiikasta kiinnostuneilta Facebook yhteisön jäseniltä. Kysely on tuotettu hyödyntäen kuvailevaa analytiikkaa. Tutkimuksissa ilmeni, että hyvin harva hyödyntää henkilöstöanalytiikan edistyneempiä tasoja. Hyytiäinen tuo johtopäätöksissään ilmi kuitenkin sen, että henkilöstöanalytiikan ajateltiin olevan oiva työväline päätöksenteon tukena. (Hyytiäinen, 2019, 11–39; 40–42; 69–72.)

3 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi kertoo nimensä mukaisesti työntekijän hyvinvoinnista työssään. Työhyvinvointi koostuu yksilöön itseensä, sekä hänen työympäristöönsä vaikuttavista asioista. Yksilön fyysinen, henkinen ja sosiaalinen kunto vaikuttavat tämän työhyvinvointiin työpaikalla. Myös työympäristössä, muun muassa työn turvallisuus, organisaatiokulttuuri, työpaikan ilmapiiri, johtaminen sekä työn mielekkyys vaikuttavat työhyvinvointiin. Henkilöstön työhyvinvointi näkyy työn tuottavuutena. Hyvinvoiva työntekijä kokee työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja tämän mielestä työ tukee hänen elämänhallintaansa (Anttonen ym. 2009, 30.) Hyvä työhyvinvointi vaikuttaa myös työurien pituuteen pidentämällä niitä. Työhyvinvoinnin laiminlyöntien vuoksi tekemättä jäävän työn hinnaksi on arvioitu vähintään 24 miljardia euroa vuodessa. (Manka & Manka 2016.) Työhyvinvoinnin merkitys on valtava, sillä yrityksen inhimillinen pääoma, eli ihmiset, ovat organisaatioissa tärkein voimavara. Ilman hyvinvoivaa henkilöstöä yritys ei kykene menestymään. Työhyvinvoinnin merkitys heijastuu työn tulokseen. Yrityksissä, jossa työhyvinvointi ja sen johtaminen on korkeassa asemassa, voidaan havaita positiivisia elementtejä, joita ovat esimerkiksi: korkeampi tuottavuus, liikevaihdon kasvu, pienempi työntekijöiden vaihtuvuus, vähemmän sairaspöissaoloja, enemmän innovaatiota sekä investointeja osaamiseen. (Fokus, 2020.)

3.1 Terveys ja työkyky

Työkyvyllä tarkoitetaan henkilön kykyä suoriutua ja selviytyä työssään, se on työhyvinvoinnin keskeinen osa ja lähtökohta (Kauhanen, 2016). Se muodostuu ihmisen ja työn muodostamasta kokonaisuudesta. Työterveyslaitos kuvaa työkykyä nelikerroksisena talona, se siis koostuu monesta eri teki-
jästä. Työkykytalo on esiteltyä tämän kappaleen lopussa. Pohjakerroksessa ensimmäisenä on ihmisen terveys ja toimintakyky. Toisessa kerroksessa on oppiminen, jonka on tärkeää jatkaa koko elin-
iän ajan, varsinkin, kun uusia osaamisen alueita, työtapoja ja käytettäviä innovaatioita syntyy jatku-
vasti. Kolmannessa kerroksessa ovat arvot, asenteet ja motivaatio. Omat asenteet työntekoa koh-
taan vaikuttavat tässä kerroksessa huomattavasti, ja oma työnsä tulisikin kokea mielekkäänä, mutta
sopivan haastavana. Neljännessä kerroksessa sijaitsevat johtaminen, työyhteisö ja työolot. Työpai-
kan esimiehillä ja johtajilla on vastuu toimia ja kehittää työpaikan toimintaa niin, että henkilöstön
työkyky pysyy yllä. Työterveyslaitoksen työkyky talossa korostuvat kaikkien kerrosten toimivan yh-
teistyön tärkeys, jotta yksilön terveys ja työkyky pysyy hyvänä. Yksilön on tärkeä huolehtia omasta
terveydestään ja omista voimavaroistaan. Puolestaan johto- ja esihenkilöt ovat vastuussa työn ja
työolojen toimivuudesta. (Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon.) Työkykytalon ulkopuolella yksi-
lön fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen toimintakykyyn ja terveyteen vaikuttavat verkostot, jotka
muodostuvat perheestä ja ystävistä. Myös yhteiskunnan rakenteet ja säännöt vaikuttavat tähän.
Vastuu yksilön työkyvystä jakaantuu sekä yksilön, yrityksen, että yhteiskunnan kesken. (Työterveys-
laitos julkaisuaika tuntematon.)



KUVA 8. Työkykytalo (Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon)

3.2 Työhyvinvoinnin seuranta työyhteisöissä

Suomalaisessa yrityskulttuurissa työhyvinvointi ja siihen panostaminen ovat olleet yhä enemmän esillä. Läpimurtoa sen kehittämiseen ei ole tehty ja siihen haetaan ratkaisua erilaisten työkykyä, työhyvinvointia sekä organisaatiokulttuuria kehittävien keinojen ja ratkaisuiden avulla. Työhyvinvointiin on panostettu esimerkiksi työntekijöille jaetuilla liikuntaseteleillä ja niiden määrällä. Vaikka monet työntekijät arvostavat ja hyötyvät jaetuista liikuntaseteleistä, ei niillä olla onnistuttu tavoittamaan kaikkien työntekijöiden hyvinvoinnin tarpeita. (Saramies & Törnroos, 2021, 41.) Tähän tulisikin siksi hakea ratkaisuja, jossa löydetään keinoja osallistaa koko henkilöstö, jotta koko työyhteisölle tulee tunne, että heidän hyvinvoinnistaan ollaan kiinnostuneita ja sen kehittämiseen panostetaan organisaatiotasolla. Kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista huolehtiminen ja työhyvinvoinnin kehittäminen ei ole kuitenkaan ainoastaan työnantajan vastuulla. Työpaikoilla, jossa työhyvinvointia seurataan ja kehitetään, tulee se tehdä työntekijät osallistavalla tavalla. Työnantaja, sekä työntekijät pyrkivät yhdessä kehittämään ja edistämään työhyvinvointia työpaikalla. Vetovastuu kehittämistyöstä ja muutoksista kuuluu kuitenkin yrityksen johdolle. Kehittämistyö vaatii osaamista, ymmärrystä ja varsinkin tietoja ja dataa siitä, mitä tehdä ja mihin halutaan edetä, sekä missä kehittyä. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2022)

Pelkkä datan kerääminen henkilöstöltä ei riitä työhyvinvoinnin kartoitukseen, vaan tietoa on osattava analysoida ja verrata esimerkiksi edellisiin tuloksiin ja yrityksen yhteisiin tavoitteisiin. Työnantajan ja organisaation johdon vastuulla on seurata, toteutuuko esimerkiksi erilaiset toimenpiteet työhyvinvoinnin parantamiseksi, tai tuottavatko ne haluttuja tuloksia. Työhyvinvointia tulee yrityksissä seurata pitkällä aikavälillä, näin datan tuomaa tietoa pystytään hyödyntämään, vertaamaan sekä kehittämään kohti yhteisiä tavoitteita. (Ojala & Ahonen, 2005, 232.) Huolellisen seurannan avulla yritys pystyy ajoissa puuttumaan esille nousseisiin kehittämiskohteisiin ja epäkohtiin (Suonsivu 2011, 97–

98). Kehittämistarpeet ohjaavat yritystä strategian ja tavoitteiden määrittelyssä, resurssien kohdentamisessa sekä työhyvinvointityön organisoinnissa (Fokus, 2020).

Työhyvinvoinnin seuraaminen on monitahoinen ilmiö, jota tulisi yrityksissä seurata usealta kantilta. Kokonaiskuva henkilöstön työhyvinvoinnin oloista saadaan, kun seurataan työhyvinvoinnin suoria, epäsuoria ja vaikuttavuuden mittareita, joita yritys on valinnut. Suoria mittareita ovat esimerkiksi erilaiset henkilöstökyselyt, jotka antavat tietoa työntekijän subjektiivisesta kokemuksesta. Näiden tuottamaa tietoa on kuitenkin vaikea vertailla keskenään, sillä yksityisyydensuoja huomioon ottaen tulokset ilmoitetaan usein summatasolla tai keskiarvoina, jolloin yksittäiset tiedot ja mahdolliset hälyttävät ongelmat saattavat rajautua pois. Tämän vuoksi suorien mittareiden ohelle tulisi ottaa mukaan epäsuoria mittareita, kuten aikaisemmin mainitut sairaspöissaolot ja vaihtuvuusmittarit, näitä tietoja yritys pystyy keräämään esimerkiksi numeerisista järjestelmistä. Suorien ja epäsuorien mittareiden lisäksi myös vaikuttavuuden mittareita tulisi seurata kokonaiskuvan saamiseksi. Vaikuttavuuden mittareita ovat esimerkiksi henkilöstön tuottavuus, liikevaihdon muutos tai kehittämiseen käytetty työaika suhteessa saavutettuihin parannuksiin. (Saramies & Törnroos, 2021, 141.)

3.2.1 Työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteet

Työhyvinvointi on organisaation menestystekijä, mutta myös henkilöstön menestystekijä. Kauhasen kirjassa Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä (2016) nostetaan esille, kuinka työhyvinvointi tulee ottaa keskeiseksi osaksi organisaation strategiaa ja johtamista, sekä tarkastellaan työhyvinvoinnin nykytilan analysointia ja kehittämistä. On tärkeää, että organisaation johto ymmärtää, että satsaaminen työhyvinvointiin alentaa huomattavasti työpahoinvoinnin aiheuttamia kustannuksia. Näin ollen organisaation tuloksellisuus paranee. Kauhasen sanoin työhyvinvoinnin kehittäminen on yksinkertaisuudessaan tilanneanalyysien tekemistä, tavoitteiden asettamista, toimenpiteiden suorittamista ja tulosten mittaamista. Tämä on johdolle jo tuttua toimintaa, nyt sitä pitää osata ajatella vain henkilöstön kannalta. (Kauhanen 2016.)

Työterveyslaitoksen ja työturvallisuuskeskuksen ansiosta jokaisella johtajalla olisi avaimet työhyvinvoinnin kehittämiseksi, joten kyse parannuksista on nykypäivänä enää omasta motivaatiosta ja osaaamisesta kiinni. Työhyvinvoinnin edistämistoimenpiteet sekä siihen liittyvät mittaukset, sekä työhyvinvoinnin seuranta edellyttää johdon hyväksyntää. Yrityksen johto vaikuttaa organisaation arvomaailmaan ja organisaatiokulttuurin luomiseen. Organisaatioissa, jossa työhyvinvointi nähdään keskeisenä asiana organisaatiokulttuuria, työhyvinvointiin panostaminen näkyy organisaation arvomaailmassa sekä sen toimintatavoissa. (Kauhanen, 2016.)

Vaikka johdolla on valta päättää käytettävistä johtamismenetelmistä sekä niiden kehittämisestä, ainoastaan johdon näkemys työhyvinvoinnin tilasta ei riitä työhyvinvoinnin kehittämiseen tai päätöksenteon tueksi. Tarvitaan reaaliaikaista faktatietoa työhyvinvoinnin tilasta, sekä mahdollisista kehittämistarpeista. Työhyvinvointia mittaamalla saadaan selville henkilöstön yleinen hyvinvoinnin tila. Samalla voidaan nähdä mihin suuntaan työhyvinvointia voidaan kehittää ja mitkä osa-alueet työhyvinvoinnissa on toimivia tällä hetkellä. Työhyvinvoinnin seuranta mahdollistaa myös muutosten havaitsemisen sekä kehittämistarpeiden ennakoinnin. Näin epäkohtiin voidaan puuttua ajoissa, ennen kuin ne aiheuttavat organisaatiossa ongelmia. (Virolainen, 2012, 105–111; Tarkkonen, 2013, 21.)

Työhyvinvointiin ja henkilöstöjohtamiseen panostaminen kehittämisohjelman avulla on aikaa ja resursseja vievä prosessi. Se maksaa itsensä kuitenkin takaisin. Kehittämisohjelmia on erilaisia, ja niiden tuloksien näkemisessä voi kestää puolesta vuodesta seitsemään vuoteen. Jos tavoitellaan esimerkiksi työhyvinvoinnin tason nostamista kokonaan uudelle tasolle, sekä työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteiden integrointia koko organisaation strategiaan ja henkilöstöstrategiaan, tulee organisaatiossa kehittää henkilöstöjohtamista huomattavasti. Tällaiseen kehittämisohjelmaan täytyy panostaa rahallisesti melko paljon, ja taloudellisen hyödyn saamisessa voi kestää organisaatiossa 4–7 vuotta. Tässä on otettava huomioon organisaation lähtötilanne. Kehittämistoimenpiteet voivat olla pienimpiäkin. Voidaan esimerkiksi keskittää toimenpiteet sairauspoissaolojen, ennenaikaisen eläköitymisen, sekä työtaturmien pienentämiseen. Tällöin organisaatiossa ei vaadita niin suurta taloudellista panosta, ja tuloksien näkeminenkin voi tapahtua jo muutamassa vuodessa. (Kauhanen, 2016, 102-110.)

Oli organisaation työhyvinvoinnin tila mikä tahansa, panostukset siihen ovat aina äärimmäisen tärkeitä. Kehittämistoimenpiteet tulee aina tehdä suunnitellusti, ja aloittaa tarkastelemalla kaikkea saatavilla olevaa tietoa organisaation henkilöstöstä ja työhyvinvoinnin tilasta. Tähän kuuluu myös mahdollisten henkilöstökyselyiden, sekä työterveyshuollon ajankohtaisten tilastojen läpikäynti. Tätä kutsutaan esiselvitykseksi. Esiselvitykseen on suositeltavaa sisällyttää myös organisaation johdon edustajien haastattelu. Heidän näkemyksiään työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämiseksi on hyvä kuulla. Nämä yhdistettynä esiselvityksessä kerättyyn faktatietoon, näyttää millaista työhyvinvoinnin kehittämistä organisaatiossa voisi tehdä, ja millä aikavälillä. (Kauhanen, 2016)

Kehittämiskohteita valitessa täytyy huolehtia, ettei niitä valita liian montaa. Tulee pohtia, halutaanko kehittää heikoimpia tuloksia saaneita asioita, eniten huonontuneita asioita, vai vaikuttavimpia ja tärkeimpiä asioita, vaikeivat niiden tulokset olisi heikoimmasta päästä muihin verratessa. Lisäksi on tärkeää huolehtia vahvuuksien säilyttämisestä ja korostaa organisaatiossa hyvällä tolalla olevia asioita. (Hyppänen 2013, luku 4.) Oikeanlaisen mittariston valinnan avulla löydetään mahdollisia kehityskohteita, joita oikeanlaisella johtamisella voidaan parantaa, ja näin ollen yrityksessä keskittyä parempaan työhyvinvointiin ja sen seurantaan.

3.2.2 Palkitseminen

Kauhanen (2016) esittelee myös esimerkkejä yrityksistä, jotka ovat satsanneet yrityksensä työhyvinvointiin. Nostimme tähän opinnäytetyöhön muutaman esimerkkiyrityksen, sillä haluamme havainnollistaa millaisia vaikutuksia tietyillä työhyvinvointiin panostuksilla on, sekä millä aikavälillä tuloksia on nähty. Esimerkiksi ympäristöhuoltoon ja kiinteistöjen, sekä laitosten tukipalveluihin erikoistunut Lassila & Tikanoja otti tavoitteekseen vuonna 2005 työkyvyn ylläpitämiseen panostamisen, sairauspoissaolojen vähentämisen, sekä työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen supistamisen. Nämä panostukset ymmärrettiin organisaatiossa rahallisina investointeina, jotka toteutettiin muun muassa panostamalla työhyvinvointiin kolminkertaisesti. Lisäksi yritykseen palkattiin työkyky-controller, perustettiin sairauskassa, sekä työterveyshuolto keskitettiin yhdelle palveluntarjoajalle. Uusi toimintamalli luotiin koko organisaation jäsenten, sekä työterveyshuollon ja vakuutusyhtiöiden kanssa yhdessä. Tuloksia näkyi viidessä vuodessa ja vuotuiset säästöt olivat miljoonia euroja verraten lähtötilanteen

seen. Muun muassa eläköitymisikä nousi lähes kolmella vuodella, sairauspoissaolot vähenivät huomattavasti, sekä työkyvyttömyys- ja tapaturmaeläkkeiden kustannukset vähentyivät 73 prosenttia. Tämä on hyvä esimerkki siitä, että investoinnit työhyvinvoinnin parantamiseen ovat maksaneet itsensä takaisin, lisäten sekä henkilöstön hyvinvointia, että yrityksen kannattavuutta. (Kauhanen, 2016, luku 8.)

Toinen esimerkkiyritys Pekkaniska on satsannut työntekijöiden hyvinvointiin erilaisilla palkitsemiskeinoilla, joita kutsutaan yrityksessä kuntobonuksiksi. Bonuksien ansaitseminen erilaisten kuntosuoritusten myötä on yrityksen henkilöstökyselyn myötä vaikuttanut jopa puolilla työntekijöistä positiivisesti jaksamiseen ja motivaatioon työssä, sekä vähentänyt stressiä. Heidän palkitsemisjärjestelmässään on huomioitu myös ne työntekijät, jotka eivät harrasta kuntoilua. Pekkaniskalla bonuksia saa myös muun muassa tupakoimattomuudesta ja alkoholittomuudesta. Onkin tärkeää huomioida, etteivät kaikki palkitsemisjärjestelmät ole tasapuolisia työpaikalla. On otettava huomioon, että kaikki ovat erilaisia, eivätkä motivoitu samoista asioista, eikä työpaikalla voida erotella työntekijöitä sen mukaan, kuka osallistuu kuntoiluun bonuksien saamiseksi ja kuka ei. Pekkaniskan työnjohtajan Markku Järnbäckin mukaan kuntobonuksien vastustajia oli alkuun, mutta lopulta hekin innostuivat liikunnasta. Viralliseen urheilukilpailuun osallistuminen kerryttää kuntobonuksia yrityksessä, ja juoksulenkille saa lähteä, vaikka kesken työpäivän. Tällaiset yhteiset tavoitteet ja mahdollisuudet lähteä yhdessä liikkumaan parhaimmillaan lisää työpaikan yhteisöllisyyttä ja näin ollen vaikuttaa kokonaisvaltaisesti työhyvinvoinnin tasoon yrityksessä. Liikunnasta ja päihteettömyydestä palkitseminen on siis lisännyt työntekijöiden hyvinvointia, sillä hyvinvoiva työntekijä on loistava kilpailuetu ja tekee parempaa tulosta. Näin ollen investoinnit palkitsemisiin maksavat itsensä takaisin yrityksessä. (Rinta-Tassi, 2015; Kauhanen 2016, 117–118.)

Palkitsemista organisaatiossa voi olla monenlaista. Palkitsemiseksi yksinkertaisuudessaan pidetään kaikkia niitä työnantajan tarjoamia asioita, joita työntekijät pitävät palkitsevina. Palkitsemisen kaksi pääryhmää ovat aineeton ja taloudellinen palkitseminen. Kauhasen mukaan usein puhuttaessa palkitsemisesta, ajatellaan vain rahallista palkitsemista, mutta organisaation johtamisen kannalta aineeton palkitseminen on parempaa ja motivoivampaa. Aineeton palkitseminen voi olla urapalkkio tai sosiaalinen palkkio. Urapalkkioita ovat työ itsessään, työaika, joustavuus, mahdollisuus kehittää itseään ja kehittyä organisaatiossa kasvupolulla. Sosiaalinen palkkio syntyy siitä, että työntekijä saa tyydyttää sosiaalisia tarpeitaan omassa työyhteisössään. Näitä ovat arvostuksen ja palautteen saaminen työkavereilta, asiakkailta ja esimiehiltä. Lisäksi sosiaalisiin palkkioihin kuuluu erilaiset statussymbolit, kuten toimennimike, työasusteet, työvälineet, työpisteen sijainti, koko ja varustus, työaika ja työntekopaikka, työnantajan auto, kulkuluvat ja pääsy tietojärjestelmiin, sekä yhdistysten ja klubien jäsenyydet. Me ihmiset olemme erilaisia, ja kaikki eivät arvosta samoja asioita keskenään. Organisaation palkitsemiskäytännöissä on huomioitava erilaisten työntekijöiden erot, jotkut muun muassa haluavat palautetta päivittäin, toiset eivät juurikaan kaipaa palautetta. Ihmiset arvostavat ja haluavat eri asioita. Tässä korostuu esimiehen ihmistuntemuksen tärkeys, jotta palkitseminen todella on palkitsevaa jokaiselle työntekijälle (Kauhanen, 2015, 121–126.)

Taloudelliseen palkitsemiseen kuuluu olennaisesti rahapalkka, joka on korvaus tehdystä työstä. Minimipalkan määrittelee työehtosopimus (TES), joka koskee suurinta osaa suomalaisista työssäkävijöistä. Työnantajat saavat maksaa vapaasti TES:n määrittelemää minimipalkkaa suurempaa palkkaa. Niitä, joita työehtosopimus ei koske, saavat yleensä sopimuspalkkaa, joka on neuvoteltu työnantajan kanssa. Palkan rakentuminen koostuu kiinteästä osasta, jotka muodostavat henkilökohtainen osa ja vaativuusosa. Muuttuva osa palkasta on tulososaa. Tulospalkkio parantaa ETLA tutkimusten mukaan organisaation tuottavuutta ja pienentää vaihtuvuutta. (Kauhanen, 2015, 133.) Palkkaan voidaan lisätä palkanlisää esimerkiksi erilaisten taitojen tai kielitaidon perusteella. Palkankorotukset voivat määräytyä työehtosopimuksen mukaisesti tai sitten ne voivat olla neuvoteltavissa. Luontoisedut ovat myös mahdollisia taloudellisia palkitsemiskeinoja yrityksessä. Niitä voi olla esimerkiksi puhelin-, ateriala-, auto- ja asuntoedut. Luontoiseduissa on tärkeää, että tunnetaan työntekijän tarve kyseiselle edulle, jotta hän osaa arvostaa tarjottavaa etua. Muita taloudellisia etuja, joita yritys voi tarjota työntekijöilleen, ovat muun muassa erilaiset vakuutukset, kuten esimerkiksi matka- tai sairauskuluvakuutus, laajakaistayhteydet kotiin, sairaan lapsen hoitoetu, sekä lisäeläke. Muita taloudellisia palkitsemiskeinoja ovat voitonjako henkilöstön kesken, henkilöstörahasotot sekä optiot ja osakepohjaiset järjestelmät. (Kauhanen 2015.)

Palkitsemiskäytännöissä on erityisen tärkeää, että esimies tuntee alaisensa tarpeeksi hyvin, jotta työntekijöille osataan tarjota oikeita palkitsemismuotoja. Palkitsemiskäytännöissä tärkeää on myös oikeudenmukaisuus, ja palkitsemisten tulee olla perusteltuja. Työntekijöille oikein valitut ja tarjotut palkitsemiskeinot kertovat hyvästä johtamisesta, joka on tärkeässä roolissa henkilöstön työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Hyvä esimiestyö ja johtaminen vähentävät sairauspoissaoloja, vaihtuvuutta, sekä ennen aikaista eläköitymistä. (Kauhanen, 2015, 144.)

3.3 Työhyvinvoinnin mittaaminen

Työhyvinvointia mittaamalla erilaisin tunnusluvuin saadaan selville, mikä on yrityksen työhyvinvoinnin tila kyseisellä hetkellä. Yleisimpiä työhyvinvoinnin seurantaan käytettyjä mittareita ovat muun muassa sairauspoissaolot, työtyytyväisyyskyselyt, henkilöstön vaihtuvuus, työtapaturmien määrät, kehityskeskustelut, eläkkeelle jäämisen ikä, työkyvyttömyyseläkkeelle jääneiden määrä, sekä lisäksi monia muita. Työhyvinvoinnin seurannassa olisi tarve myös mittareille, joiden tulokset perustuvat onnistuneeseen työhyvinvoinnin kokemiseen ja johtamiseen organisaatiossa. Erilaisilla ennakoivilla mittareilla, joita ovat esimerkiksi erilaiset työhyvinvointitutkimukset, kyselyt ja itsearviointit, pystytään saamaan tietoja tulevista riskeistä ja näin niihin pystytään toiminnan muutoksilla varautumaan ja pyrkiä estämään kasvavia riskejä hyvissä ajoin. (Manka & Manka 2016, 215.) Kyselyiden ja arviointien avulla organisaation on mahdollista kartoittaa myös asioita, jotka työntekijät kokevat organisaatiossa onnistuneeksi, ja joihin he ovat tyytyväisiä. Tämän avulla yritys onnistuu keräämään arvokasta tietoa onnistuneista ja toimivaksi todetuista toimintatavoista ja hyväksi koetusta johtamistyylistä. Organisaatiokohtaisilla työhyvinvointikyselyillä yritys pyrkii saamaan henkilöstön mielipiteitä yrityksen sisäisestä työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta. Kyselyissä aihealueina voivat olla esimerkiksi työyhteisö ja ilmapiiri, työn kuormittavuus, oma elämäntilanne, sekä yrityksen johtamistyyli.

Työhyvinvointikyselyiden säännöllisyydellä ja seurannalla yritys saa arvokasta vertailutietoa työhyvinvoinnin kehityksestä ja niiden avulla voidaan yritykselle luoda sisäisiä työhyvinvoinnin mittareita. (Hyppänen 2013, 188–189.)

Selkeiden henkilöstön hyvinvointia määritteleviä mittareita on esimerkiksi Dreamleaderin (2018) blogipäivityksen mukaan paljon, mutta ne eivät mittaa välttämättä asioita oikeasta näkökulmasta. Selvityksessä käy ilmi, että mittarit pohjautuvat vahvasti nykytilan kartoitukseen, mutta mittareiden avulla ei olla osattu tunnistaa, mihin organisaatio on menossa ja mitä edellytyksiä sillä on menestymiseen tulevaisuudessa. Selvitys on kiteytetty seuraavasti: ”Meidän pitäisi pystyä kiinnittämään mittareissa paljon nykyistä enemmän huomioita määrän sijaan mittareiden laatuun” (Dreamleader, 2018).

Oikeanlaisten mittareiden valinta on osa yrityksen työhyvinvoinnin strategiaa. Mittarit usein kertovat jonkin asian seurauksen, mutta eivät anna yritykselle vastauksia siitä, miksi näin on tapahtunut. Siksi syihin perustuvat mittarit antavat yritykselle kattavampaa tietoa, ja näin ollen poislukevat turhia mittareita, jotka eivät anna yritykselle vastuksia haluttuihin kysymyksiin. Syihin pureutuvat mittarit vaativat yritykseltä analyyttistä pohdintaa, mutta tuovat yritykselle arvokkaampaa tietoa, jonka avulla yrityksellä on mahdollisuus tehokkaampaan sekä taloudellisesti kannattavampaan liiketulokseen jatkossa. (Ilmarinen julkaisuaika tuntematon, 11) Kuvassa 9 on esitelty yleisimpiä työhyvinvointiin käytettyjä mittareita.

Sairauspoissaolot	Kelan etuuksien käyttöaste	Ammatillisen kuntoutuksen käyttöaste	Esimiesten vaihtuvuus
Työtaturmien lukumäärä	Henkilöstökysely / Työilmapiirikartoitus	Eläköityminen & työkyvyttömyyseläkkeet	Asiakaspalautteet
Henkilöstön vaihtuvuus	Talouden tunnusluvut	Yliytötuntien määrä	Työterveyshuollon käyttöaste

KUVA 9. Työhyvinvoinnin yleisimmät käytössä olevat mittarit (Ilmarinen julkaisuaika tuntematon, 11)

Sairauspoissaolo-mittarin avulla voidaan yrityksessä seurata henkilöstöä esimerkiksi tiimi ja/tai osatotasoin, ikäluokittain sekä toimenkuvan mukaan. Näin ollen sairauspoissaoloja seuraamalla pystytään toimenpiteisiin ryhtyä kohdistamalla ne tiettyyn kohderyhmään. (Ilmarinen julkaisuaika tuntematon, 11.) Työkyvyn ja sairauspoissaolojen seurannassa yrityksillä on usein käytössään työterveyshuollon raportointiratkaisu, jonka avulla he voivat seurata varhaisen tuen prosessia. Raportit tulee kuitenkin pyytää työterveyshuollosta aina erikseen ja se vaatii näin ollen yritykseltä manuaalista lisätyötä. Raportit ovat usein nopeasti vanhentuvia ja tietoa ei aina ole saatavilla heti. Tässä Dream-

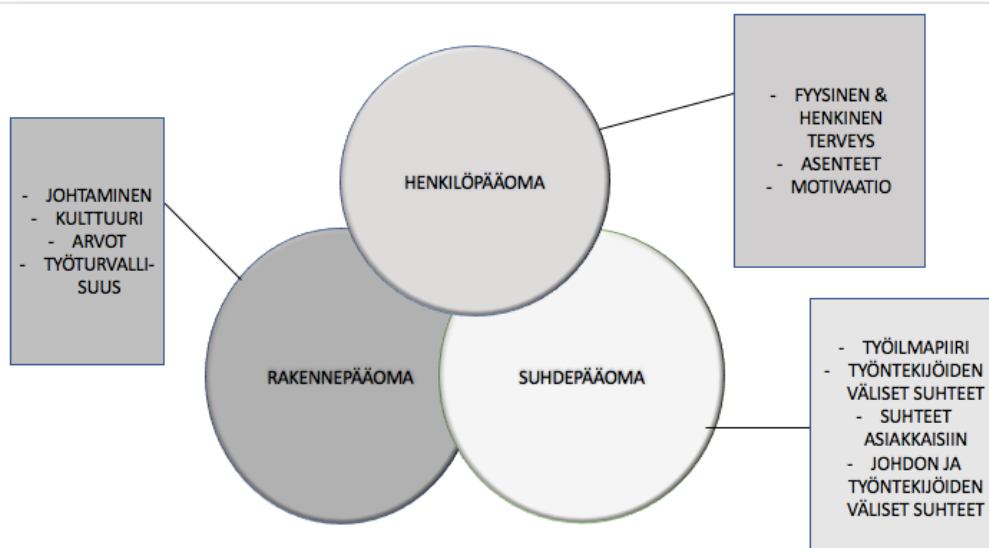
leaderin (2018) tuottama blogikirjoitus sivuaa aihetta, jonka vuoksi yrityksissä tulisi olla keinoja seurata työhyvinvointia reaaliajassa, ja tiedon tulisi olla aina helposti saatavilla raportoinnin ja mittaamisen tueksi.

Henkilöstön vaihtuvuus on usein käytetty työhyvinvoinnin mittari. Se kertoo usein työhyvinvoinnin yleisestä tilasta. Jos yrityksessä vaihtuvuus on suurta, voi se viestiä, että yrityksestä halutaan pois ja tähän yksi suurin yksittäinen syy on työilmapiiri. (Ilmarinen julkaisuaika tuntematon 11-12) Henkilöstön vaihtuvuus aiheuttaa yritykselle kuluja ja liiketoimintakapasiteetin menetyksiä. Vaihtuvuudella nähdään olevan myös positiivisia vaikutuksia, sillä sen nähdään uudistavan organisaation rakennetta ja tuovan parhaimmassa tapauksessa uudenlaista osaamista ja innovaatioita sisäiseen toimintaan. Yleisesti ottaen vaihtuvuudelle sopivana tavoitelukuna voidaan pitää kolmea prosenttia. Tällöin organisaatiolla on varaa uusiutua mutta vaihtuvuus on hallinnassa.

Yleinen työelämän tilaa kuvaava mittari on työ- ja elinkeinoministeriön toteuttama työolobarometri, joka toteutetaan vuosittain. Työntekijöille laaditut haastattelut sisältävät kysymyksiä eri aihealueista, kuten työaika- ja palkkausjärjestelmästä, työn organisoimisesta, vaikutusmahdollisuuksista, kiusaamisesta, syrjinnästä, työkyvystä, terveydestä sekä työmarkkinanäkymistä. Työolobarometriin liittyvät ennakkotiedot julkaistaan aina vuoden alussa ja loppuraportti syksyn aikana. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2021.)

3.3.1 Aineeton pääoma osana mittaamista

Aineeton pääoma kattaa yritysten näkymättömiä kyvykkyksiä, resursseja ja toimintoja, jotka ovat kokonaan tai osittain organisaation itsensä kontrolloitavissa, ja joiden mittaamisella, kartoittamisella ja seuraamisella katsotaan olevan suuri merkitys yrityksen kokonaiskuvan ja liiketoiminnan, sekä henkilöstön työhyvinvoinnin kannalta. Aineeton pääoma noudattaa lisääntyvän tuoton lakia, eli se ei menetä arvoaan tai kulu sitä käytettäessä (Fernström, Pionius, Rastas & Roos 2006, 18). Siksi sen mittaamisen katsotaan olevan kannattavaa yrityksessä, koska se tuottaa jatkuvaa kilpailuetua yritykselle. Aineettoman pääoman kokoamisen helpottamiseksi se voidaan jakaa erilaisiin osa-alueisiin (KUVA 10), jotta niiden kartoittaminen ja seuranta helpottuisi. On muistettava, että kaikki osa-alueet täydentävät toisiaan ja vain niitä yhdistelemällä yritys saa kokonaisvaltaisemman kuvan henkilöstönsä hyvinvoinnista yhdistettynä liiketoiminnan strategiaan ja sen kannattavuuteen.



KUVA 10: Aineeton pääoman osa-alueet (tietosisältö Lönnqvist, Mettänen 2003, Aura & Ahonen, 2016, Manka & Manka, 2016)

3.3.2 Suhdepääoma

Suhdepääomalla tarkoitetaan työntekijöiden keskinäisiä, sekä asiakkaiden välisiä suhteita. Suhdepääoma ilmenee työntekijöiden, esimiesten ja asiakkaiden suhteina, jotka pohjautuvat määrän sijasta niiden laatuun. Suhdepääoma vaikuttaa vahvasti henkilöstöön, sillä ihmiset ovat yrityksessä ne, jotka ylläpitävät keskinäisiä suhteita, mikä osaltaan vaikuttaa työyhteisön työilmapiiriin ja näin ollen asiakkaisiin. (Lönnqvist & Mettänen, 2003,26.) Lähtökohtaisesti voidaan ajatella, että työntekijän tyytyväisyys työstään sekä organisaatiosta heijastuu hyvänä olona, jonka nähdään heijastuvan asiakkaisiin positiivisena työn jälkeenä, sekä asiakaspalautteena. Tämä tarjoaa työntekijälle lisää voimavaroja, kun hän saa kiitosta työstään ja kokee sen arvokkaaksi. Myönteisen asiakaskokemuksen sekä työhyvinvoinnin välille syntyy positiivinen syy-seuraussuhde, joka täydentää itse itseään. (Juuti, 2015, 138, 142)

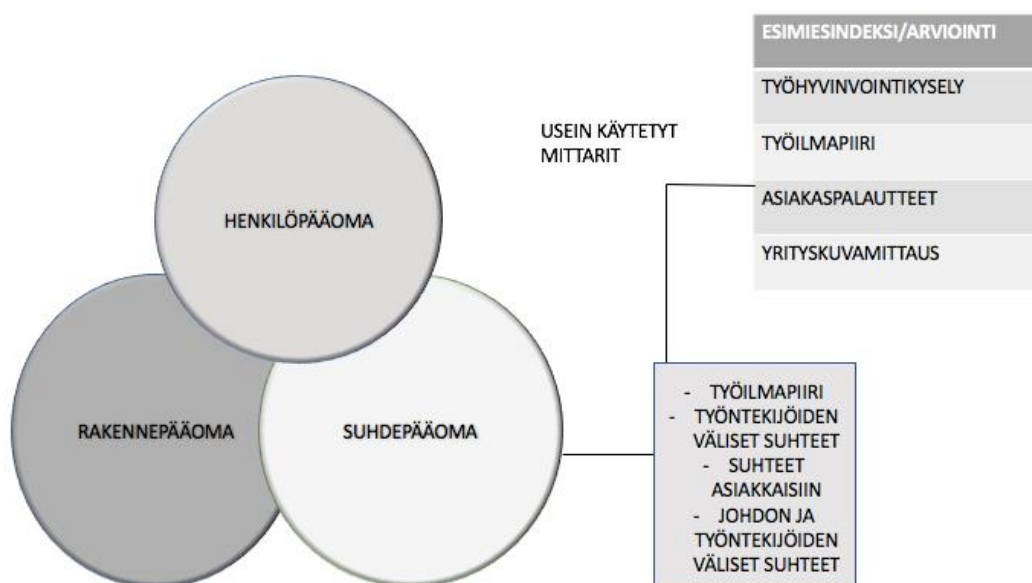
Ihmissuhteet ovat olennainen osa työhyvinvointia. Ihmissuhteet vaikuttavat työntekijöiden työmotivaatioon ja sen kautta työn tuloksellisuuteen. Ihmissuhteet työpaikoilla kasvattaa työntekijöiden sosiaalista pääomaa. Sosiaalinen pääoma pystytään jakamaan kahteen osaan: horisontaaliseen ja vertikaaliseen pääomaan. Horisontaalinen pääoma on työntekijöiden väliset keskinäiset suhteet. Vertikaalinen pääoma käsittää työntekijöiden ja esihenkilöiden väliset suhteet (Oksanen, 2009, 16.) Sosiaalisella pääomalla yrityksissä nähdään olevan keskeinen rooli työntekijöiden sairaspöissaoloihin ja terveydellisiin ongelmiin. Tutkimuksissa on havaittu, että yrityksessä, jossa työntekijöillä on vähäinen sosiaalinen pääoma, on 1,3-kertainen riski terveyden heikkenemiseen. Masennusoireisiin on 30–50 prosenttinen riski. Sairastumisriski vähäistä sosiaalista pääomaa omaavilla työntekijöillä on 1,8 kertainen. (Manka & Manka, 2016, 132–133.)

Sosiaalista pääomaa tulisi mitata osana työhyvinvointia, sillä se antaa konkreettisia tietoja yksilöiden työhyvinvoinnin, työyhteisön sekä työhyvinvoinnin johtamisen tilasta. Sosiaalisen pääoman ja yleisesti ottaen sosiaalisten suhteiden mittaamista voidaan pitää haasteellisena, siksi sen tärkeyttä työhyvinvoinnin mittarina on väheksytty, eikä sitä aina oteta mukaan työhyvinvoinnin kartoitukseen.

Sosiaalinen pääoma tutkimuskohteena sisältää monia selvitettäviä tekijöitä, esimerkiksi yksilötasolla työntekijän tarpeet sekä odotukset. Haasteita lisää myös tavat kerryttää tietoa. Ne saattavat vaihdella organisaation eri kohderyhmille. Olisi siis tärkeää, että tietoa kerätään kaikilta samalla menetelmällä, jotta tutkimuskysymys sekä vastaustapa säilyy. Sosiaalista pääomaa ja työyhteisön ilmapiiriä on tavallisesti tutkittu erilaisten työilmapiiri kyselyiden avulla. Ne ovat keino selvittää työhyvinvoinnin tilaa. Jotta kyselyt tuottaisivat arvokasta tietoa, on niiden laadintaan panostettava ja etukäteen tulisi selvittää, mitä asioita halutaan mitata, mitkä ovat asiat, joita työyhteisössä pystytään ja halutaan kehittää, sekä minkälaisia kipupisteitä työyhteisössä on mahdollisesti havaittu. Kyselyt tulisi suunnitella niin, että niitä on mahdollisuus vertailla ja kehittymistä voidaan seurata tulevaisuudessa. (Rauramo, 2008, 125; Suutarinen & Vesterinen, 2010, 114)

Suhdepääoman mittareihin voidaan tarvittaessa ottaa tarkasteluun esimiehen 360-arvio. 360-arvio on esimiehille tai yrityksen johdolle suunnattu arviopohja, jossa arvioivina henkilöinä voi toimia henkilö itse, hänen esimiehensä, alaiset ja kollegat (Manka & Manka, 2016, 224). Arvion tarkoituksena on selvittää esimiehen työskentelytapaa ja sitä, miten sen nähdään vaikuttavan työyhteisöön tai arvioinnin antaneisiin vastaajiin. Arviointi tehdään 360 asteen näkökulmasta, joten arvioinnissa otetaan huomioon arvioinnin kohteen itsensä lisäksi häntä ympäröivät henkilöt, joita on hyvä olla vähintään viisi henkilöä. (Manka & Manka, 2016, 255.)

Asiakastytyväisyyttä seuraamalla saadaan tietoa, kuinka yrityksessä hallitaan asiakkuuksia. Suuri määrä huonoa asiakaspalautetta voi viestiä henkilöstön huonosta työhyvinvoinnista, joten asiakastytyväisyys tulisi ottaa mukaan myös työhyvinvoinnin mittareihin. (Ilmarinen julkaisuaika tuntematon, 11-12.) Asiakastytyväisyys sekä asiakaspalautteet kuuluu osaksi suhdepääoman mittareita. Asiakkaalta saatu palaute on vahvasti sidoksissa työntekijän kokemaan työhyvinvointiin. Myönteisellä palautteella on kannustava vaikutus työntekijän työhyvinvointiin, kun taas edellä mainitulla negatiivisella palautteella voi olla vaikutus työhyvinvointiin negatiivisesti, tai se voi viestiä asiakkaalle, että työpaikalla on huono olla, joka näin ollen purkautuu huonona asiakaspalveluna (Juuti, 2015, 143–144.)



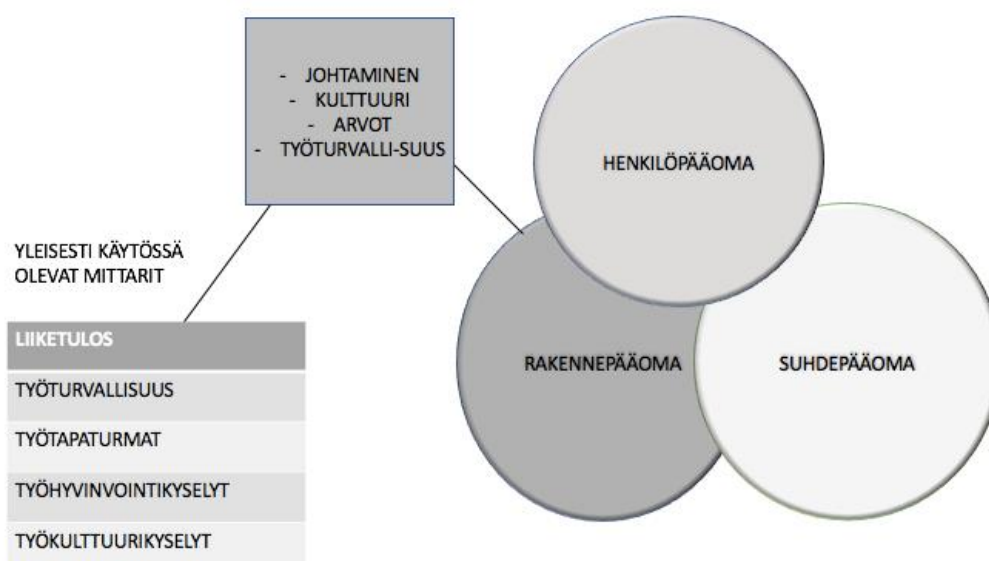
KUVA 11: Suhdepääoma ja siihen usein käytettävät mittarit (tietosisältö Lönnqvist & Mettänen, 2003, Juuti, 2015, Oksanen, 2016, Manka & Manka, 2016)

3.3.3 Rakennepääoma

Rakennepääoma kuvaa yrityksen sisäisiä menetelmiä ja toimintatapoja. Keskitymmme työssämme kartoittamaan rakennepääoman näkymättömään osa-alueeseen. Tähän lukeutuvat yrityksen arvot, kulttuuri ja toimintafilosofia. Yrityskulttuuri ja siihen liittyvät arvot ovat avainasemassa työssä oppimiseen. Kun työn kautta koetaan kehittymisen, onnistumisen ja aikaansaamisen tunteita, linkittyy se hyvin vahvasti työntekijän positiiviseen kokemukseen työtehtävästään, ja näin ollen vaikuttaa kokonaisvaltaiseen työhyvinvoinnin kokemiseen. Työyhteisössä tulee olla varaa virheisiin ja turvallinen, sekä avoin ilmapiiri luo työntekijälle tunteen, jossa hänellä on varaa erehtyä ja oppia virheistä ja tämän avulla parantaa suorituksiaan. Erehdysten, sekä virheiden kautta työntekijä voi oppia uutta ja luoda uusia innovaatioita. (Rauramo, 2008, 170; Helsilä & Salojärvi, 2009, 441.)

Työhyvinvoinnin näkökulmasta työilmapiirillä on suuri vaikutus. Sántin, Tanskasen, sekä Viitasen (2015, 607,609,615) toteuttamassa tutkimuksessa esitetään työilmapiirin vaikutus työhyvinvoinnin kokemiseen. Tutkimuksessa oli mukana 436 työntekijää 20 eri päiväkodista. Tutkimuksessa nousi esiin se, kuinka negatiivisella ilmapiirillä on merkittävä vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin. Lisäksi negatiivisen ilmapiirin kokeminen vaikutti yksilötason lisäksi koko työyhteisön hyvinvointiin.

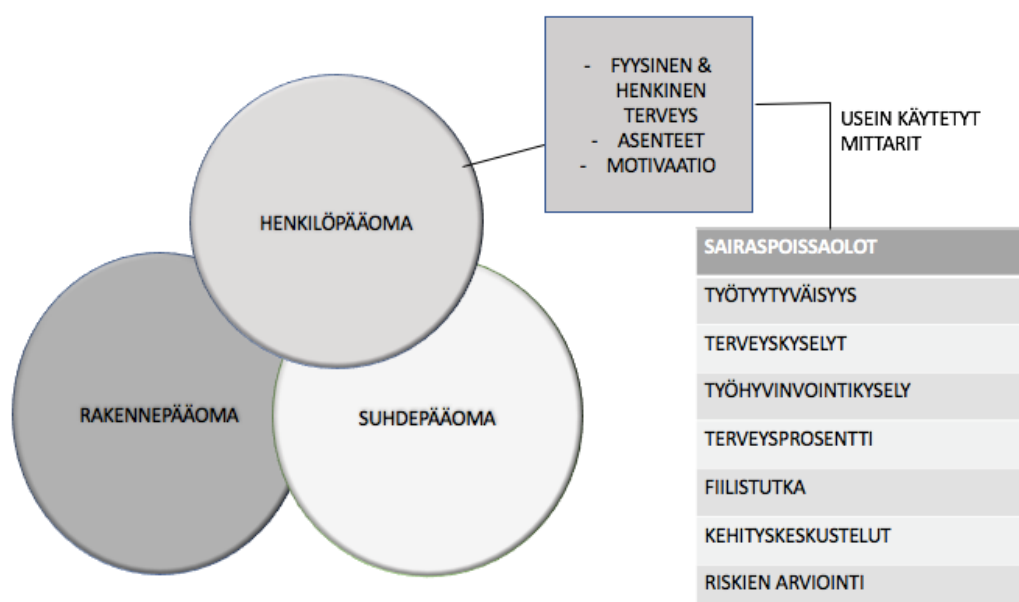
Rakennepääomaa voidaan yrityksissä mitata myös kehityskeskusteluilla, joiden avulla voidaan kartoittaa yksilötason hyvinvointia ja puuttua yksilön kehittämiseen (Kesti, 2010, 225). Kehityskeskustelut voivat lisätä työssä jaksamista, sekä viihtyvyyttä ja olla keino aidolle kanssakäymiselle, sekä palautteen antamiselle ja saamiselle. Kehityskeskustelut voivat toimia myös osana tukemassa yrityksen hyvinvointistrategian rakentamista, sillä niiden pohjalta voidaan saada arvokasta tietoa ja kehittämiskohteita. Tärkeää on kuitenkin rakentaa kehityskeskusteluiden runko yrityksen strategiaa tukevaksi, jossa käsiteltävät asiat sivuavat yrityksen tavoitteita ja esille tulleet asiat voivat olla avainasemassa kohti tavoitteiden saavuttamista (Aura & Ahonen, 2016, 137.)



KUVA 12: Rakennepääoma ja siihen usein käytettävät mittarit. (tietosisältö Rauramo, 2008, Helsilä & Salojärvi, 2009, Sännti ym, 2005, Kesti, 2010, Aura & Ahonen, 2016)

3.3.4 Henkilöpääoma

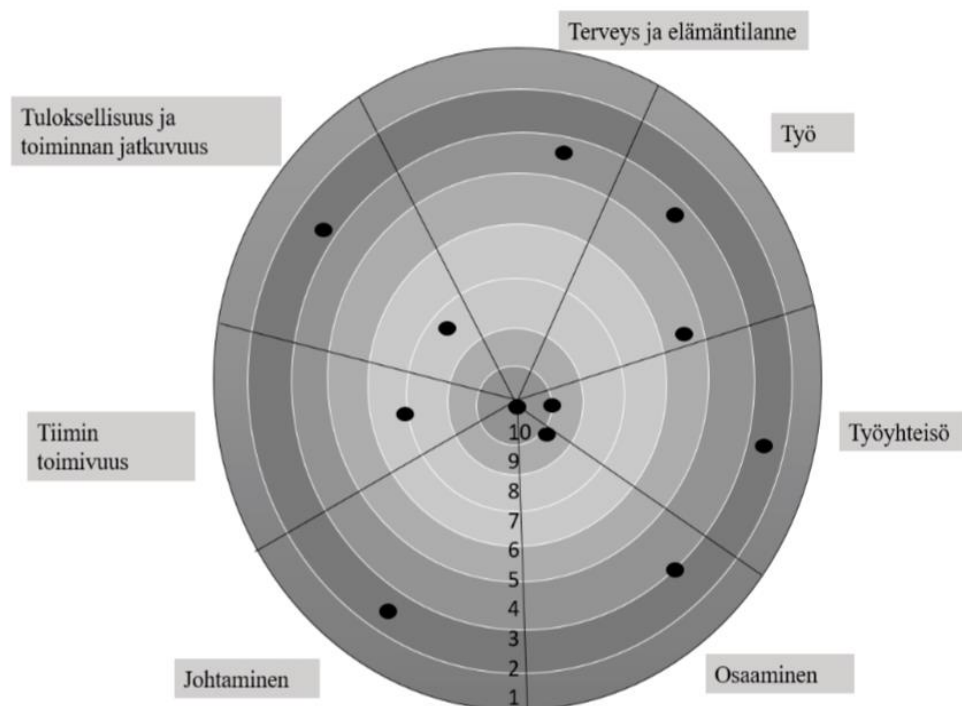
Henkilöpääoma ilmenee yksilön psykologisena pääomana sekä asenteina, jotka vaikuttavat suuresti yksilön toimintakykyyn työssä. Yksilöiden kyvyt tuottavat henkilöpääomaa yritykselle. (Lönqvist & Mettänen, 2003, 26.) Henkilöpääoma käsittää yksilöiden osaamisen, motivaation ja ammattitaidon. Näiden katsotaan kerryttävän yrityksen osaamista ja henkilöpääoman tuottavan lisäarvoa yritykselle. Yrityksessä työskentelee usein eri ikäisiä ja eri taustat omaavia työntekijöitä. Monimuotoinen henkilöstö on yritykselle valttikortti. Kattavalla henkilöstöpääoman kartoittamisella yritys pystyy tunnistamaan erilaista osaamista ja yrityksen kannalta tärkeitä kehityskohteita. Edellä mainitun rakennepääoman kartoituksen avulla yritys pystyy tunnistamaan tarvittavat osaamistarpeet. Rakennepääoman avulla henkilöpääoma voidaan saada kattamaan koko organisaation henkilöstö kattavaksi pääomaksi. Hyvällä henkilöpääoman johtamisella yrityksellä on mahdollisuus saavuttaa pysyvää kilpailuetua. Henkilöpääoman ajatellaan olevan yritykselle tärkein menestyksen mittari. Kun osataan johtaa henkilöstöä oikein ja mitata heidän toimintaansa, antaa se yritykselle suurinta osaamista ja kannattavaa jatkumoa. Kun yritystoiminta siirtyy tuotannosta palveluihin ja tietotoimintaan, eivät koneet ja tuotantolinjat anna vastauksia, vaan hyvinvoiva ja osaava henkilöstö ovat avain yritystoiminnan tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Siksi henkilöpääoman mittaamiseen tulee panostaa ja tietoa tuloksista jalostaa, sekä kehittää jatkuvasti. Henkilöpääoma on yrityksen aineetonta pääomaa, joten sen tärkeyttä on vaikea tunnistaa ja mitata. Siksi kattavalla henkilöstöolojen kartoituksella nähdään olevan tärkeä rooli, jotta kriittisiä tekijöitä ja mittareita voidaan nimetä ja näiden tuloksia seurata strategisesti. (Burgal, 2020.)



KUVA 13: Henkilöpääoma ja siihen usein käytettävät mittarit. (tietosisältö, Lönqvist & Mettänen, 2003, Burgal, 2020)

3.3.5 Työhyvinvoinnin tila

Marja-Liisa Mankan (2012, 221) kehittämä työhyvinvoinnin tikkataulu on työkalu, jonka avulla yrityksessä voidaan kartoittaa koko organisaation tai jopa yksikkökohtaista työhyvinvoinnin tilaa (Kuva 12). Tikkataulun avulla pystytään yhdellä silmäyksellä näkemään työhyvinvoinnin vahvuus- sekä heikkousalueita, ja näiden pohjalta voidaan toteuttaa yrityksessä uudenlainen työhyvinvointisuunnitelma tai saada konkreettista näyttöä kehityskohteille.



KUVA 14. Työhyvinvoinnin tikkataulu (Manka, 2013,221)

Tikkataulu on jaettu seitsemään eri osa-alueeseen ja kartoitus sisältää 42 kysymystä. Tikkataulusta pystytään näkemään vastausten keskiarvot, sekä minimi- ja maksimiarvot. Terveys ja elämäntilanne osa-alue sisältää kysymyksiä liittyen työntekijän psyykkiseen ja fyysiseen terveydentilaan. Tämä sisältää kysymyksiä liittyen työterveyshuollon laatuun, kiireeseen sekä työntekijöiden elämäntilanteeseen. Työ osa-alue sisältää kysymyksiä työn sisällöstä, organisoimisesta sekä tavoiteasetannasta. Työyhteisö kenttä sisältää kysymyksiä liittyen yhteistyön toimivuuteen, työyhteisössä koettuihin suhteisiin sekä työyhteisön toimintatapoihin. Osaaminen sisältää kysymyksiä liittyen mahdollisuuksia kehittyä työssä, kehityskeskusteluista ja niiden laadusta sekä palkitsemisesta ja miten sen koetaan vaikuttavan työhön. Johtamiskentässä kartoitetaan yrityksen johtamiskäytäntöjä, oikeudenmukaisuutta, laatua sekä esihenkilön työn vaikutusta alaisiin. Tiimin toimivuuden osa-alueessa kartoitetaan lähityöyhteisön eli tiimin toimintaa, sen palautteellisuutta ja innostamista osana työntekoa. Tuloksellisuus ja toiminnan jatkuvuus osa-alueessa kartoitetaan koko organisaation toiminnan tuloksellisuutta ja työskentelyä yli organisaatorajojen. Tämä osa-alue kattaa myös asiakaspalautteeseen liittyvät toiminnan kehittämistoimenpiteet. Tikkataulu sisältää osa-alueiden lisäksi myös sosiaalisen pääoman indeksin, jossa voidaan käyttää organisaation valitsemissä avoimissa kysymyksissä. Tikkataulukyselyyn voidaan niin ikään valita myös erilaisia muuttujia, joiden avulla voidaan tehdä vertailuanalyysia. (Manka & Manka, 2016, 220–221.)

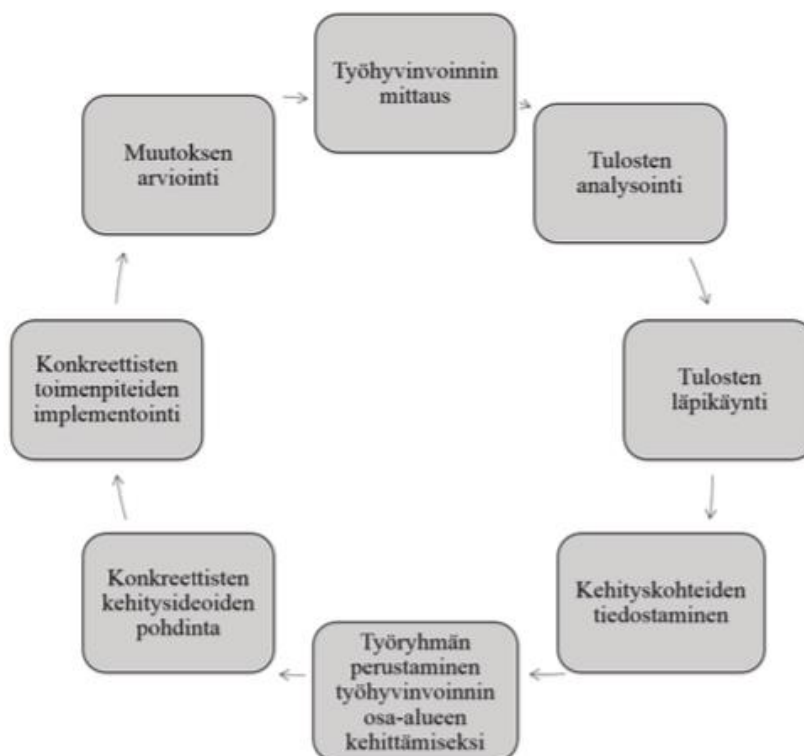
3.3.6 Mittaamisen haasteet

Kuten jo aikaisemmin nousi esille mittareiden valinta voi olla vaikeaa ja yrityksellä tulisi olla selkeät tavoitteet, joihin mittauksilla haetaan vastauksia sekä suuntaviivoja. Mittaamisessa voidaan kuitenkin nostaa esille useita haasteita, jotka voivat liittyä niin mittareiden ominaisuuksiin, teknologiaan tai organisaatiokulttuuriin (Jääskeläinen, Kujansuu, Lönnqvist & Sillanpää 2007, 176–177). Työhyvinvoinnin mittaamiseen ja sen seurantaan tulee käyttää yrityksessä työvoimaa, ja siksi se voidaan kokea joskus vaativan liikaa voimavaroja (Manka, 2012, 82.) Kuten aikaisemmissa luvuissa kerrottiin yrityksen aineettoman pääoman mittaamisen tärkeydestä, voidaan siihen nähdä liittyvän monenlaisia haasteita. Mittarit saattavat olla puutteellisia reliabiliteettinsa tai validiteettinsa suhteen. Myös työntekijöiden suhtautuminen mittaamiseen voi olla negatiivinen. Tämän seurauksena kyselyitä ei haluta täyttää, koska niiden ei nähdä tuottavan minkäänlaista lisäarvoa työntekijälle, tai ne koetaan muuten vaan raskaiksi sekä pitkäveteisiksi. Tätä ilmenee erityisesti työilmapiiri- ja työhyvinvointikyselyiden kohdalla (Manka, 2012, 82.)

Mittauksiin reagoiminen ja mittaustulosten konkreettinen läpikäynti ovat tärkeässä roolissa viestimään myös työntekijöille aidosta halusta muuttaa toimintatapoja ja puuttumaan esille nousseisiin kipukohtiin. On havaittu, että usein henkilöstön kanssa käydään tulokset läpi ja mittaustuloksista koostetaan raportti, mutta toimenpiteitä ei suoriteta tulosten pohjalta suuntaan eikä toiseen. Toiminta, joka pohjautuu ainoastaan mittaamiseen muttei tuloslähtöiseen toimintaan, heikentää työntekijöiden kiinnostusta osallistua jatkossa kyseisiin mittauksiin. Jotta mittauksista saadaan toimivia ja tulokset johtavat toimenpiteisiin, on yrityksessä oltava selkeät tavoitteet, sekä työryhmä toteuttamassa toimenpiteitä ja kehittämässä esille nousseita kehityskohteita- ja ideoita. (Virolainen, 2012, 118–119). Mittausten haasteena voidaan nähdä myös uskallus puuttua esille nousseisiin ongelmiin ajoissa. Uskalluksen puute voi johtua esihenkilön tai työntekijöiden rohkeudesta puuttua asioihin tai vastaavasti uskalluksen puutteena kohdata mittauksissa esille nousseet ongelmakohdat. Ongelmat voivat olla vaikeita ja usein ne liittyvät henkilöstöön ja heidän terveyteensä. Kun ongelmiin ei puututa ajoissa, on todennäköistä, että ne lisääntyvät. (Liukkonen, 2006, 258.) Rohkeuden puuttumiseen voi olla monia syitä, ne voivat olla organisaation sisäisiä, tai liittyä valtuuksien puuttumiseen tai siihen, ettei osata tehdä päätöksiä. Päättämättömyys on usein seuraus siitä, että yrityksessä ei ole selkeitä tavoitteita ja toiminnan visio ei ole selkeä. Tämä johtaa siihen, että kukaan ei ota vastuuta työhyvinvoinnin terveysongelmien ratkaisusta (Liukkonen, 2006, 270.)

3.3.7 Mittaustuloksiin reagoiminen

Ennen mittauksen aloittamista ja mittareiden valintaa tulisi yrityksessä on selvää, mitä mittauksen jälkeen tapahtuu. Varsinaisen mittaustyön jälkeen tuloksia tulee vertailla ja niistä luoda kokonaiskuva yritykselle, joiden pohjalta voidaan alkaa toimenpiteisiin kohti asetettuja tavoitteita. Tavoitteiden asettamisessa yrityksessä tulisi olla myös konkreettinen katse, ja tavoitteet tulisi olla realistisesti tavoiteltavissa. Tässä apuna yritys voi hyödyntää luvussa 2.3.2. (KPI) esiteltyä SMART-mallia, jonka avulla yritys voi asettaa tavoitteita erilaisiin seuranta eli KPI-mittareihin. Onnistuneiden mittausten ja oikeiden mittareiden valinnan jälkeen yrityksellä on mahdollisuus tehdä toimenpiteitä ja ratkaista esille nousseita ongelmia (Liukkonen, 2006, 257–262.) Alla olevassa kuvassa (kuva 13) on esitelty malli, joka kuvastaa toimintaa kyselyistä kehittämisvaiheeseen.



KUVA 15. Työhyvinvoinnin osa-alueiden kehittämisen sykli (Hjellman 2017)

3.3.8 Mittaamisen arvo

Henkilöstön työhyvinvointia mitattaessa on tärkeää ottaa tarkasteluun hyvinvoinnin tila useasta eri näkökulmasta. Työterveyshuollon raporttien, terveys- ja hyvinvointitutkimuksien sekä henkilöstötutkimuksien yhteenvedolla voidaan määritellä henkilöstön yleinen hyvinvoinnin taso, jonka pohjalta voidaan tuloksista tehdä raja-arvot, joita ylläpidetään tai tuloksia lähdetään parantamaan eri toimin (Aura & Ahonen, 2016, 109–110.) Jotta työhyvinvointia voidaan yrityksessä johtaa, sitä pitää osata arvioida. Työhyvinvoinnin tavoitteita ja tuloksellisuutta pitää seurata suunnitelmallisesti, sillä tärkeä osa työhyvinvoinnin kehittämisessä liittyy mittareiden koontiin ja niiden tulosten analysoimiseen. (Tarkkonen, 2013,23; Helsilä & Salojärvi, 2009,275.)

Selkeiden mittareiden valinta organisaation eri kohderyhmille palvelemaan heidän työskentelyään selkeyttää työntekijöiden päämäärää ja kirkastaa yhteisiä tavoitteita. Mittariston selkeys ja selkeä raportointi niiden tuloksista lisää luottoa ja arvostusta myös yrityksen sisäiseen viestintään ja tehokkuuteen. (Folcan julkaisuaika tuntematon.)

Työhyvinvoinnin mittaaminen ja sen seuranta ovat yritykselle työvälineitä, joiden avulla pystytään parhaimmassa tapauksessa parantamaan työhyvinvointia yrityksessä. Muutos parempaan ei kuitenkaan tapahdu ilman uskallusta tehdä päätöksiä (Liukkonen, 2008, 255). Mittauksista saaduista tuloksista tulisi olla avoin informointi yrityksen sisällä, joka lisää työntekijöiden luottamusta organisaatiota kohtaan. Kun työntekijät näkevät mittauksella saavutetut tulokset ja niiden pohjalta tuotetut toimen-

pide ehdotukset ja muutosehdotukset lisää se työntekijöiden motivaatiota osallistua mittauksiin jatkossakin. (Kauhanen, 2016, 111.) On selvää, että työntekijät sitoutuvat tavoitteisiin paremmin, kun he ovat tietoisia tuloksista ja saavat vaikuttaa kehittämistyön kulkuun johdon mukana. Mikäli työntekijät ovat osallistettu, jatkossa esimerkiksi työhyvinvointikyselyiden toteuttaminen on helpompaa, sillä työntekijät näkevät kyselyillä olevan merkitystä ja heidän mielipiteensä ja tulokset ovat otettu huomioon. (Hyppänen, 2013, 189–190.)

3.4 Työhyvinvoinnin johtaminen ja tiedon kulku

Työhyvinvoinnin johtaminen tarkoittaa organisaatiossa niitä toimia, joilla työhyvinvointia ylläpidetään, edistetään, johdetaan ja tehdään päätöksiä. Näitä ovat muun muassa työn organisointi, töiden selkeä järjestely, avoin vuorovaikutus työpaikalla, toiminnan arviointi ja työstä saatu palaute, sekä arvostus. (OAJ, 2021) Työhyvinvoinnin johtaminen ei ole irrallinen osa johtajuutta, vaan työhyvinvoinnin näkökulma tulisi olla sisällytettyinä kaikissa johtamisen toiminnoissa, sekä huomioituna työn arjessa. Työhyvinvoinnin johtamisen päämääränä on hyvinvoiva henkilöstö, jossa lähtökohtana on työhyvinvointia edistävä yrityskulttuuri sekä päivittäisjohtaminen. Näiden lisäksi peruspilarina toimii tehokas työhyvinvoinnin johtamisjärjestelmä, jossa asetetaan työhyvinvoinnille ja sen edistämiseksi selkeitä tavoitteita ja keinoja. Työhyvinvoinnin johtamiseen tulee varata riittävästi resursseja ja sen toimintaa tulee arvioida ja kehittää jatkuvasti kohti tavoitteita. (Fokus, 2020) Edesmenneen ja arvostetun lääkärin Aki Hintsan sanoin ”Menestys on hyvinvoinnin sivutuote”. Kuten aiemmin nostimme esille, vain hyvinvoiva henkilöstö voi olla tuottava ja edistää organisaation menestystä. Työhyvinvoinnin johtaminen edellyttää johtajilta työhyvinvoinnin moninaisuuden kattavaa ymmärrystä. Tiivis yhteistyö eri toimijoiden välillä kasvattaa työhyvinvoinnin johtamisen osaamista (Aura ym. 2016, 107).

Todistusaineistoon perehtyvä ja dataan pohjautuva henkilöstöjohtaminen tekee vielä jalansijaa Suomessa ja työhyvinvoinnin johtaminen pohjautuu lähinnä johtajuuden vallalla oleviin trendeihin ja henkilökohtaisiin mielipiteisiin päätöksenteossa. Oikeanlainen työntekijäymmärrys auttaa kohdentamaan työhyvinvointijohtamista. Tämä tarkoittaa, että jokainen työntekijä täytyy nähdä yksilönä, jolla on omanlaisensa motivaatio, elämäntilanne ja persoonallisuus. Ymmärtävässä työympäristössä, jossa johto näyttää halun ymmärtää työntekijöitään, on avainasemassa pitämään henkilöstön hyvinvoivana. Ajantasainen ja luotettava tieto työhyvinvoinnin tilasta on tehokkain keino parantaa työhyvinvoinnin johtamista ja siihen liittyvää päätöksentekoa. Työhyvinvointijohtamisen lähtökohtana on johtaa työhyvinvointia niin, että työ tehdään ennen kuin työntekijä sairastuu ja työhyvinvoinnin ongelmat alkavat. Hyvän johdon, sekä esihenkilötyön avulla voidaan ennakoida tulevia terveyshaasteita, sekä kipukohtiin puuttua ajoissa. (Aura ym. 2016, 104–105.)

Työhyvinvoinnin johtamisen tärkeänä työkaluna pidetään jokapäiväistä esihenkilötyötä. Esihenkilön tehtävänä on tuntee alaisensa ja olla tietoinen heidän työkuormastaan, motivaatiostaan sekä toimintakyvystään. Johtamista voidaan myös kehittää ja mitata. Keinoja mitata johtamista, sekä sen kehitystä on monenlaisia. Esimiesten johtamistapaa voidaan mitata yksinkertaisin mittarein, esimerkiksi sillä, että saako esimies omat alaisensa vapaaehtoisesti ja innokkaasti mukaan toteuttamaan yhteisiä tavoitteita. Esimiesten johtamistapaa taas voidaan kehittää seuraamalla, onnistuuko esimies saa-

maan alaisensa mukaan yhteiseen toimintaan ja millä keinoilla tämän tulisi muuttaa omaa johtamistapaa, mikäli alaiset eivät vapaaehtoisesti ja innokkaasti lähde mukaan yhteisiin projekteihin. (Juuti, 2016, 11.)

Työhyvinvoinnin johtamista voidaan myös arvioida erilaisten johtamistutkimusten avulla. 360- arviointi pohjautuu nimenomaan johtamisen arvioimiseen, josta saadun palautteen perusteella johtamistapaa sekä keinoja voidaan kehittää. 360- arviointi perustuu arviointiin, jossa esimerkiksi esihenkilö, hänen esihenkilönsä, kollegansa, sekä alaisensa hänen itsensä lisäksi arvioivat esihenkilön johtamistaitoja. Tulosten perusteella esihenkilö saa kattavan kokonaiskuvan, joiden tulosten pohjalta hän voi keskittyä kehittämään esille nousseita kehityskohteita tai vahvistaa toimivaksi todettua johtamistapaa. 360-arvioinnin tarkoituksena on luoda esihenkilöille sekä yrityksen johtohenkilöille kokonaisvaltainen kuva näiden omasta toiminnasta ja pyrkiä löytämään omasta toiminnastaan positiiviset kuin myös negatiiviset puolet. (Juuti, 2016, 132-135.)

Työhyvinvoinnin johtamisessa tärkeää on avoin ja työntekijöitä arvostava johtaminen, joka lisää työntekijöiden sitoutumista ja luottamusta johtajuuteen, sekä yritykseen. Varsinkin erilaisissa muutosprosesseissa yrityksen johdon tulee viestiä tasapainoisuutta ja vakautta organisaation tilasta työntekijöilleen. (Kujanpää 2017, 30.) Avoin tiedon kulku ja työntekijöiden hyvinvoinnin kartoittaminen lisää työntekijöiden luottamusta organisaatiota kohtaan. Työhyvinvoinnin johtamisessa ja avoimen tiedon kulun varmistamiseksi on varsin tärkeää osoittaa työntekijöille tieto heiltä kerätystä datasta. Miltä nykytilanne näyttää, ja onko se halutun mukainen, sekä onko kehityssuunta positiivinen vai negatiivinen suhteessa valittuihin tavoitteisiin. Mikäli tietoa ei pystytä osoittamaan selkeästi on tiedon kerääminen ja tulkitseminen resurssien valossa aikaa vievää, ja voi johtaa jopa vääränlaisiin tulkintoihin ja näin ollen vaikuttaa negatiivisesti työnantajakuvaan (Sharda ym. 2018, 145.) Työhyvinvoinnin johtamista voidaan myös mitata erilaisilla kyselyillä, jotka keskittyvät työntekijöiden mieltäpitäisiin, toteutetaanko yrityksessä avointa viestintää, ja kuinka tyytyväisiä he ovat yrityksen johtamistyyliin, sekä tiedon kulkuun.

Maria Hjelmman (2017) on tarkastellut Pro Gradu tutkielmassaan, miten työhyvinvoinnin johtamisessa pystytään hyödyntämään erilaisia henkilöstömittareita ja analytiikkaa. Tarkastelussa oli seitsemän suomalaista eri toimialoilla toimivaa suuryritystä. Tutkielmassa esille nousi muutamia pääpointteja. Yritykset uskoivat henkilöstöanalytiikan tuovan heille parempia valmiuksia työhyvinvoinnin seurantaan sekä työhyvinvoinnin haasteiden ymmärtämiseen. Työhyvinvoinnin johtamisessa taas henkilöstöanalytiikan hyötyjä ei ollut tunnistettu ja analytiikan käyttö johtamisen työkaluna oli hyvin vähäistä. Yrityksessä oli lähdetty liikkeelle analytiikan alinta tasoa eli kuvailevaa analytiikkaa hyödyntämällä. Seitsemästä yrityksestä kahdessa oli kuitenkin hyödynnetty jo edistyneempää analytiikkaa osana työhyvinvoinnin seurantaa ja henkilöstön ymmärtämistä. Tutkielman lopputuloksista voidaan päätellä, että yritykset uskovat henkilöstöanalytiikan hyötyihin, mutta sen toteuttamisessa yrityksellä pitäisi olla valmiuksia kerätä suuria määriä dataa yrityksen henkilöstöstä. Esille nousi myös henkilöstöanalytiikan hyödyt osana työhyvinvoinnin johtamista. Analytiikan nähtiin luovan laajempi ymmärrys tutkittujen yritysten työhyvinvoinnin johtamisessa. (Hjelmman, 2017, 10–37; 40–53; 81–90.)

On selvää, että hyvä johtaminen vaikuttaa myös positiivisesti yrityksen työnantajakuvaan, sekä työntekijöiden tyytyväisyyteen ja pärjäämiseen omalla työpaikallaan. Ahtokiven (2015) mukaan Ilmarinen ja Evalua International toteuttivat laajan tutkimuksen, jossa vertailtiin suomalaisten pörssi-yhtiöiden henkilöstökyselyissä esille nousseiden johtamisen tunnuslukuja yrityksen eri osastojen kannattavuuslukuihin. Tuloksista selvisi, että yrityksissä, jossa työntekijät kokivat johtamisen puutteelliseksi, eivätkä saaneet esihenkilöiltään kaivattua tukea pärjäsivät myös taloudellisesti huonommin, kuin yritykset, joissa johtaminen koettiin kyselyiden perusteella hyväksi.

Auran, Eskelisen, Ahosen ja Kuosmasen (2019) julkaisussa Johtaminen ja tuottavuus- Henkilöstön johtaminen menestystekijänä toteutettiin tutkimus, kuinka strategisen hyvinvoinnin johtaminen on yhteydessä organisaation tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Kuten monet muutkin tutkimukset osoittavat, myös tässä tutkimuksessa todettiin tulosten pohjalta, että strategisen hyvinvoinnin johtamisella on selkeä yhteys yrityksen taloudelliseen menestykseen. Työssä käyvien johtaminen ja hyvinvoinnista välittäminen liittyvät vahvasti yritysten kilpailukykyyn. (Aura ym. 2019.) Mitä on sitten työhyvinvoinnin oikeanlainen johtaminen. Aura ja Ahonen (2016) määrittelevät strategisen hyvinvoinnin johtamisen terveeksi johtamiseksi. Terveellä johtamisella tarkoitetaan johtamista, jossa otetaan huomioon yrityksen taloudelliset tavoitteet ja tuloksellisuus, sekä niiden vaikutus yrityksen henkilöstön hyvinvointiin ja terveyteen. Kirjassaan Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Aura ja Ahonen korostavat tavoiteasetannan tärkeyttä. Tavoitteet ohjaavat toimintaa ja niiden asettamisen myötä toiminnot tehostuvat, mittareiden käyttö lisääntyy ja arvioitu tuloksellisuus paranee.

4 HYVINVOINTITEKNOLOGIA

Hyvinvointitekniologian määrittelylle löytyy monia eri versioita. Hyvinvointitekniologiaa voidaan määrittellä seuraavasti; tekniologisten ratkaisujen hyödyntäminen ylläpitämään tai edistämään ihmisten hyvinvointia, sekä antamaan tietoa siitä. Hyvinvointitekniologian lokeroon mahtuu erittäin laaja kirjo erilaisia tuotteita ja palveluita. Näitä voidaan jakaa esimerkiksi seuraaviin ryhmiin: hyvinvointitekniologia turvallisuuden parantamiseksi, aktiivisuuden ja yhteiskuntaan osallistumisen lisäämiseksi, elämisen omavaraisuuden lisäämiseksi, omaisille annettavaksi tueksi ja arjen apuvälineiksi. (Søndergaard julkaisuaika tuntematon.) Hyvinvointitekniologia on yksi maamme kovasti kasvavista tekniologia-alueista. Hyvinvointitekniologian kehittymiselle on suuret mahdollisuudet lähivuosina. Tutkimusten mukaan ihmisen omat tavat ja tottumukset terveyden ja hyvinvoinnin lisäämiseksi vaikuttavat 40 % painoarvolla terveyteen. Näin ollen ihmiset tarvitsevat erilaisia hyvinvointia ylläpitäviä, parantavia ja kehittäviä ratkaisuita käyttöönsä. (Hassinen, 2020.)

Hyvinvointitekniologia jatkuva kehitys ja lisääntyminen ovat seurausta yhteiskunnallisista muutoksista, joissa digitalisaatio ja erilaiset tekniologiat arkipäiväistyvät jatkuvasti. Tutkimus urheilu- ja hyvinvointitekniologian yrityksistä Suomessa, johon osallistui 43 yritystä, todettiin, että tutkittavista yrityksistä neljä viidesosaa, olivat pienyrityksiä (alle 50 työntekijää) tai mikroyrityksiä (alle 10 työntekijää). Tämä selittyy sillä, että tekniologiainnovaatioiden kehittäminen ja kaupallistaminen vie usein pitkän aikaa ja vaatii paljon resursseja. Näin ollen voi mennä aikaa ennen kuin liiketoiminnasta saadaan kannattavaa, ja on varaa palkata enemmän henkilöstöä. (Eskola & Laine, 2020.)

4.1 Hyvinvointitekniologiatuotteen/-palvelun luominen

Hyvinvointitekniologian markkinoiden tutkiminen ja arvioiminen ovat tärkeä osa uuden liiketoiminnan suunnittelua, jotta todennäköisyys toimivan, oikeanlaisen ja tarpeellisen tekniologian luomiseen toteutuu. Kuten kaikessa muussakin yritystoiminnassa, myös hyvinvointitekniologiassa yritystoiminnan keskiössä pitäisi olla visio, eli tavoite missä halutaan olla. Visiota kohden mentäessä koko yritystoiminta rakentuu yhtenäiseksi ja tavoitteelliseksi. Hyvinvointitekniologiaa kehiteltäessä tarjottava tuote tai palvelu tulee olla käyttäjälle ratkaisu, jolla se pystyy ennaltaehkäisemään, parantamaan tai arvioimaan omaa terveyttään tai hyvinvointiaan. Hyvinvointitekniologiayritysten elämäнкаari on usein jo varsin pitkällä ennen markkinoille pääsyä. Prosessi on voinut kestää jo useita vuosia. Aikaa vie tekniologian kehittäminen ja suunnittelu, eikä se ole aina edullisimmasta päästä. Valitettavaa, mutta totta, hyvinvointitekniologian yrityksiltä voi loppua rahoitus jo ennen, kuin tuotetta tai palvelua saadaan edes markkinoille. Jotta osataan kehittää tuote tai palvelu, joka menestyy markkinoilla, on tärkeää edetä käyttäjälähtöisesti palvelua suunniteltaessa. Asiakasrajapinnassa liikkuminen on oiva keino saada palautetta jo suunnitteluvaiheessa keräämällä palautteita ja kommentteja tuotteen käyttäjäryhmältä. Näin saadaan vietyä tuotekehitystä asiakaslähtöisempään suuntaan. Loppupeleissä yrityksen menestys markkinoilla kiteytyy siihen seikkaan, tuoko palvelu tai tuote asiakkaille tarpeeksi lisäarvoa menestyäkseen. Tuotteista ja palveluista voi aina valmistella uusia versioita, joten on suositeltavaa testata tuotetta käyttäjäryhmällään mahdollisimman pian, jotta kehitys voi lähteä liikkumaan oikeaan suuntaan. (Søndergaard julkaisuaika tuntematon.)

Avuksi uuden tuotteen tai palvelun kehittämisessä ja suunnittelussa voidaan ottaa esimerkiksi MVP, joka tarkoittaa tuotteen ensimmäistä julkaistavaa versiota. Se tulee englannin kielen sanoista *minimum viable product*. Se on työväline liiketoiminnan olettamuksen testaamiseen nopeasti ja edullisesti. MVP ei tarkoita samaa kuin prototyyppi. MVP:n avulla pystytään testaamaan uuden tuotteen tai palvelun markkinakelpoisuus, jolloin saadaan vastauksia lukuisille hypoteeseille, kuten esimerkiksi löytyykö sille tarpeeksi maksavia asiakkaita, paljonko he ovat valmiita maksamaan siitä, miten he löytävät sen ja tukeeko muu ekosysteemi tuotetta. (Pendolin 2018.)

4.2 Hyvinvointiteknologia työhyvinvoinnissa

Teknologiaa voidaan käyttää työhyvinvoinnissa muun muassa helpottamaan työntekijän kuormittumista, tukemaan työntekijän toimintakykyä, huomioimaan yksilön ominaisuuksia kuormituksen optimoinnissa, sekä arvioimaan ja mittaamaan työntekijän kuormittumista. Innovaatioita, joita on kehitetty auttamaan työkäisiä ylläpitämään ja edistämään terveyttään ja työkykyään ovat esimerkiksi etätyömahdollisuudet, älyvaatteet, rannetietokoneet ja muut psyykkisen ja fyysisen hyvinvoinnin seurantaan tarkoitetut laitteet. (Savinainen, Orsila & Nygård 2007, luku 4.)

Viime vuosina erilaiset teknologiset yksilöä mittaavat laitteet, sekä sovellukset ovat yleistyneet hyvinvointiteknologian markkinoilla. Myös Suomessa työpaikat ovat kokeilleet työntekijän yksilöllisiä voimavaroja ja fyysistä hyvinvointia mittaavia mittalaitteita ja sovelluksia lyhyen aikavälin mittausjaksoilla. Tällaisten laitteiden antama tieto tuo yrityksille rikastuttavaa dataa, jonka avulla voidaan seurata ja saada tietoa työntekijöiden hyvinvoinnista esimerkiksi palautumisesta sekä työn kuormittavuudesta. Pettinicon ja Milnen (2017, 12,21) tuottamassa tutkimuksessa, johon osallistui 234 amerikkalaista kuluttajaa, jotka käyttivät Amazonin mikrotyövälityspalvelua, selvitettiin, miten kerätty tieto vaikuttaa kuluttajan kokemaan motivaatioon. Tuloksista selvisi, että kerätty tieto lisää ainakin alkuun tavoitteellista motivaatiota. Tutkimuksissa selvisi kolme tärkeää tekijää, jotka koettiin positiivisiksi ja jotka vaikuttivat motivaation säilymiseen. Näitä olivat palautteen merkityksellisyys, jonka kautta käyttäjät saivat mielekästä palautetta, itsemääräämisoikeus, joka vahvistaa käyttäjän hallinnan tunnetta omasta käyttäytymisestä mittauksilla, sekä tavoitteellisuus. On kuitenkin huomioitava tässäkin yksityisyydensuoja. Terveystiedot koetaan usein arkaluontoiseksi tiedoksi ja niiden luovuttaminen työnantajalle voi vaikuttaa mittaustulosten analysoinnin varmuuteen. Kaikki työntekijät eivät välttämättä sitoudu käyttämään laitetta, taikka sovellusta. (Saramies & Törnroos, 2021, 144.) Mittausteknologia on apuväline hyvinvoinnin kartoittamiseen, mutta se ei korvaa työyhteisössä saatavaa sosiaalista tukea, eikä organisaatiossa rakennettua hyvinvointikulttuuria (Aura & Ahonen, 2016, 162).

Hyvinvointiteknologian innovaatioita työhyvinvoinnissa on viime vuosina otettu osaksi erityisesti työhyvinvoinnin mittaamisessa. Siihen liittyy kuitenkin monenlaisia ennakkoluuloja ja varsinkin yksilöä mittaavat laitteet tai kyselyt voivat herättää ennakkoluuloja niin työntekijöissä, kuin kyselyiden tai mittauksen laatineissa. Antavatko työntekijät rehellisen vastauksen, tai sitoutuuko työntekijä käyttämään laitetta mittausjakson ajan. Samoin kysymyksiä voi herätä työntekijöissä epätietona, mihin tai miksi heitä mitataan, taikka mihin tarkoitukseen kerättyjä tietoja käytetään. Tämän vuoksi on tärkeää luoda työpaikalla avoin ja luotettava ilmapiiri, jotta jokainen tietää miksi ja mihin tietoa kerä-

tään. Myös yritysjohdolla ja heidän tavallaan toimia on suuri vaikutus ilmapiirin luomiseen. Työntekijöitä ei voi koskaan pakottaa osallistumaan erilaisiin mittauksiin tai kyselyihin, mutta hyvin suunniteltu, perusteltu ja toteutettu kysely/mittaus lisää avoimuutta osallistua. Suomalaisissa yrityksissä tunnustetaan haasteita siinä, kuinka saada työntekijät osallistumaan erilaisiin terveyttä ja työkykyä edistäviin ja ylläpitäviin tapoihin toimia, sekä kuinka luoda keinoja jokaiselle työntekijälle parantamaan omaa terveyttään. Tähän tuskin on täydellistä keinoa osallistaa jokainen työntekijä yrityksessä. Shamensky (2002) kertoo osallistumisaktiivisuuden olevan yksi kriittisimmistä tekijöistä terveyden ja sitä kautta tuottavuuden välisessä suhteessa, joka vaikuttaa yrityksen yleiseen työhyvinvoinnin tilaan ja heijastaa siitä liiketoimintaan.

Erilaisia keinoja hyvinvoinnin kartoittamiseen on useita ja hyvinvointiteknologian alati kasvava markkina uudistaa varmasti tulevaisuudessa myös työhyvinvointiin keskitettyjä mittaus-, seuranta- ja kehittämistyökaluja. Erilaisten henkilöstömittareiden tuottama tieto on arvokkaassa asemassa työhyvinvoinnissa ja sen avulla päästään usein käsiksi asioihin, jotka kyseissä yrityksessä vaikuttaa henkilöstön työhyvinvoinnin kokemiseen. Perinteisten henkilöstömittareiden ja yksilöä mittaavien laitteiden ohella tulisi ottaa huomioon myös muita keinoja henkilöstödatan rikastuttamiseen ja sen kautta henkilöstön työhyvinvoinnin kartoittamiseen.

4.3 Automatisoitu ohjelmisto

Liikeideaamme ajatellen koemme automatisoitujen ohjelmistojen ja tekoälyn kehityksen tuovan meille monipuolisen kentän kehittää erilaisia työhyvinvoinnin seuranta- ja raportointijärjestelmiä. Hyvinvointiteknologian markkinoilla, johon tulevaisuuden liikeideaamme tähtää on yrityksiä, jotka hyödyntävät henkilöstöanalytiikkaa osana työhyvinvoinnin kehittämistä ja johtamista varsin vähän.

Hyvinvointiteknologiaa on hyödynnetty erilaisissa yksilöä seuraavissa laitteissa, mutta myös robotiikan ja automatisoitujen ohjelmistojen yleistyminen on viime vuosina huomattavasti yleistynyt. Robotiikan nähdään tehostavan automatisoituja vakioprosesseja ja niiden avulla voidaan tuottaa esimerkiksi dataa toistuvien toimintojen kautta aina samanlaisena. Toistot ja automatisoidut toiminnot ovat avuksi kehittämisessä ja asioiden todentamisessa. Toistot ja toistettavuus myös lisää analyysien tulosten luotettavuutta. Robotiikasta voidaan käyttää nimitystä RPA (engl. robotic process automation) RPA:ta voidaan hyödyntää rutiiniprosesseissa ja se automatisoidaan suorittamaan erilaisia säännönmukaisia prosesseja esimerkiksi henkilöstön työolojen mittaamista tai erilaisia useasti toistettavia pulssikyselyitä. Myös erilaiset ohjelmistorobotit voidaan ohjelmoida toistamaan samanlaisia toimintoja. Näitä voidaan ajatella yhdeksi tiimin jäseneksi, joka poistaa manuaalista työtä työntekijöiltä ja säästää aikaa usein arvoa tuottavampien työtehtävien tekoon. Hyvinvointiteknologiassa voidaan hyödyntää erilaista robotiikkaa osana tiedolla johtamista ja ottaa se osaksi automatisoituja ratkaisuja. (Saramies & Törnroos, 2021, 218–219, 234–235.)

Virtuaalisesti toimivat automatisoidut ohjelmistot ja apuvälineet ovat yleistyneet osana datan keruuta, datan analysointia sekä tiedon louhintaa. Digitalisaation ja teknologian kehityksen kautta ajatellaan, että tulevaisuudessa koneet ja erilaiset robotoidut järjestelmät tekevät ihmisen puolesta kaiken manuaalisen työn ja työvoimaa ei tarvita yhtä paljon. Pelko ei ole täysin turhaa, monilla tuotantolinjoilla koneet ovat vieneet ihmisten työpaikkoja, mutta niiden automaattisesti ohjelmoitu toiminta

edesauttaa esimerkiksi virheissä. Virtuaaliset toiminnot ovat myös olleet innovaatioita, joiden avulla manuaalisen työn vähentyminen säästää työntekijän aikaa enemmän arvoa tuottavaan toimintaan. Kirkkonummen kunta on ottanut käyttöönsä virtuaalisen HR-assistentin, joka on ohjelmoitu hoitamaan rutiininomaisia henkilöstöhallinnon prosesseja, joka säästää niin henkilöstöhallinnon kuin esimiestenkin aikaa ja vapauttaa heidän työtään lisäarvoa tuottaviin tehtäviin. Kirkkonummella kokeilussa ollut virtuaalinen HR-ohjelmistorobotti ylläpitää, sekä yhdistelee tietoa eri järjestelmistä, jonka on koettu olevan aikaisemmin työlästä sekä kustannusmielessä tehotonta työtä. Ohjelmistorobotin avulla tiedot ja toimenpiteet siirtyvät automatisoidusti järjestelmistä toisiin. Robotin tehtävänä on hoitaa käyttäjätilien hallintaa ja seuranta. Tuloksista voidaan huomata, että heti robotin käyttöönoton jälkeen aikaisemmin aikaa vievät prosessit nopeutuivat ja toiminta tehostui, myös virheet vähenivät robotin automaattisesti ohjelmoidun toiminnan ansiosta. (Knowit julkaisuaika tuntematon)

Tekoälyä on hyödynnetty myös osana sosiaali- ja terveysalaa kartoittamalla esimerkiksi hyvinvoinnin eroja. Gofore Oyj:n hyvinvointiliiketoiminnan johtaja Stefan Baggström (2022) esittelee kuinka Tampereella sekä viidessä muussa kaupungissa on otettu käyttöön edistyneen analytiikan hanke, jossa kartoitetaan lapsiperheiden hyvinvointieroja. Tekoälyn avulla on koottu dataa analyysin muotoon, jonka avulla sitä on helpompi tuoda esille päättäjille konkreettiseksi työkaluksi palveluiden kehittämiseen, edesauttamaan lapsiperheiden tarpeita ja palveluita juuri sinne missä niillä on tarvetta. Jotta tietoa osataan johtaa vastaamaan tarpeita, täytyy dataa osata kerätä, analysoida ja esittää perustuen faktatietoon. Varsinkin sosiaali- ja terveysalalla harvoin pystytään ennakoivia analyyskejä toteuttamaan, joten ajankohtaisen tiedon seuranta ja analysointi ovat avainasemassa. Samoin kun työhyvinvoinnin johtamisessa. Tarkka tiedon kartoitus ja muutosten seuraaminen, sekä analysointi antaa työnantajalle tilaisuuden kehittää toimintaa ja muuttaa toimintatapoja.

Tämänhetkisen maailmantilanteen ja vallitsevan pandemian aikoihin digiosaamisen ja digipalveluiden käyttö on kasvanut, ja niiden tuomat mahdollisuudet avaavat ovia uudenlaisille toimintatavoille, sekä osaamisen kehittymiselle. Tietotaidon karttuessa ollaan yhä avoimempia edellä mainituille automatisoiduille ohjelmistoille, tekoälylle ja jopa robotiikalle.

5 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA & BMC

Seuraavissa alaluvuissa tulemme käsittelemään liikeidean kannalta hyödyllisen liiketoimintasuunnitelman sisältöä ja kartoitamme, mitä tärkeitä elementtejä liiketoimintasuunnitelmassa tulisi ottaa huomioon. Avaamme liiketoimintasuunnitelman, sekä BMC (Business model canvas) elementtejä seuraavissa alaluvuissa tarkemmin, sekä kerromme lyhyesti palvelun tuotteistamisesta. Liiketoimintasuunnitelma luodaan aloittavalle tai jo olemassa olevalle yritykselle, ja se tarkoittaa yritystoiminnan suunnitelmaa. BMC, eli business model canvas taulukkoa voidaan käyttää apuna liiketoimintasuunnitelman luomiseen. Liiketoimintasuunnitelma on BMC:tä yksityiskohtaisempi, ja se sisältää kannattavuuden laskelmia ja suunnitelmia, kun taas BMC havainnollistaa yrityksen liiketoimintamalleja yksinkertaistetussa muodossa.

5.1 Business model canvas

Business model canvas on työkalu, jolla kuvataan yrityksen liiketoimintamalleja yksinkertaisessa helppolukuisessa muodossa. Sen on kehittänyt sveitsiläinen Alexander Osterwalder vuonna 2008. Business model canvas, lyhennettynä BMC, sisältää yrityksen yhdeksän ansaintalogiikkaan ja liiketoimintaan liittyvää peruspilaria. Nämä peruspilarit ovat samat, jotka pitäisi sisältyä myös yrityksen liiketoimintasuunnitelmaan (Varma 2021). BMC:n yhdeksän peruspilaria kattavat liiketoiminnan neljä pääaluetta, joita ovat asiakkaat, tarjonta, infrastruktuuri sekä taloudellinen elinvoima. BMC:n tavoitteena on jalkauttaa yrityksen strategia organisaation prosesseihin, rakenteisiin ja järjestelmiin. (Osterwalder & Pigneur 2010, 15.)

BMC:n koostuu siis yhdeksästä avainkohdasta, joita ovat: asiakassegmentit (customer segments), arvolupaus (value proposition), kanavat (channels), asiakassuhteet (customer relationships), kassavirta (revenue streams), resurssit (key resources), toiminnot (key activities), avainkumppanit (key partners), kulurakenne (cost structure). BMC:n täyttäminen voidaan tehdä yksin tai ryhmässä, sen tekemiseen voi käyttää aikaa muutaman minuutin tai jopa useita viikkoja. Se on työkalu, jonka avulla yritys pystyy ideoimaan uusia liiketoimintamalleja tai tarkastelemaan vakiintunutta toimintaa. Canvasin täyttäminen antaa kokonaiskäsityksen yrityksen toiminnasta, niin kutsutun ”ison kuvan”, tämän jälkeen voidaan lähteä paneutumaan yksityiskohtaisemmin liiketoiminnan eri osa-alueisiin. Esimerkiksi aloittavassa yrityksessä kannattaa BMC luoda hahmottamaan selkeästi yrityksen toimintamallia, ja vasta tämän jälkeen lähteä työstämään liiketoimintasuunnitelmaa, jossa paneudutaan erilaisiin kannattavuuden laskelmiin ja suunnitelmiin yksityiskohtaisesti ja tarkemmin. (Varma 2021.)

Seuraavaksi käydään läpi hieman lisää peruspilareista, joista BMC koostuu. Asiakassegmentti-osassa tulee tunnistaa asiakkaat ja asiakassegmentit, joille tuotetaan ja tarjotaan arvoa. Asiakassegmenttejä voidaan jakaa erilaisten ominaisuuksien perusteella, kuten esimerkiksi ikä- tai varallisuusluokittain. Arvolupaus on koko liiketoiminnan keskiössä. Se kertoo, miten asiakkaat hyötyvät yrityksen tuotteista tai palveluista. Kanavat-osassa tunnistetaan, mitä kautta asiakkaat tavoitetaan. Asiakassuhteet-osassa kartoitetaan yrityksen nykyisiä, uusia tai tulevia asiakassuhteita, ja pohditaan, kuinka niitä ylläpidetään. Kassavirta-osassa tulee tunnistaa, millä perusteella tuotteet tai palvelut eli arvolupaus hinnoitellaan. On otettava huomioon, että eri asiakassegmentit saattavat olla valmiita maksamaan arvolupauksesta eri hinnan. Resurssien kohdalla tarkastellaan, mitkä ovat yrityksen käytössä

olevat resurssit arvolutapauksen toteuttamiseen. Näitä ovat esimerkiksi erilaiset fyysiset, aineettomat, taloudelliset ja henkilölliset resurssit. Toiminnot- osassa vastataan kysymyksiin kuten, mitkä toiminnot ja tehtävät ovat keskeisiä liiketoiminnassa, jotta arvolutapaus lunastetaan ja liiketoimintaa pystytään harjoittamaan. Avainkumppanien kohdalla tunnistetaan välttämättömät yhteiskumppanit toiminnan kannalta. Kulurakenne kuvaa kaikkia liiketoiminnasta aiheutuvia kustannuksia. (Varma 2021.)

5.2 Liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelman ydin on yrityksen liikeidea. Liikeidea on hyvä pohtia ja miettiä kysymyksillä, mitä myydään, kenelle myydään ja miten myydään. Ennen liiketoimintasuunnitelman tekemistä aloittavan yrittäjän tulee kartoittaa liikeideaansa vaikuttavia tekijöitä, täytyy miettiä markkinoita, ja siellä olevia asiakkaita, niiden odotuksia ja tarpeita. Tulee analysoida omaa liikeideaansa, joka voi olla joko tuote tai palvelu, ja mikä on tarjottava tuotevalikoima. Lisäksi tulee miettiä, mitä ongelmia tuotteessa tai palvelussa saattaa olla, ja miten ne ratkaistaan. Yrittäjän tulee myös suunnitella toimintatapojaan. Mitä voimavaroja on, miten johdetaan, miten toimintaa organisoidaan ja valvotaan, sekä millaista osaamista organisaatiossasi on, ja mitä saatat tarvita organisaation ulkopuolelta. Liiketoimintasuunnitelman teko ei ole yrittäjälle pakollista, mutta se on oiva työkalu tarkastella oman liiketoimintansa haasteita ja mahdollisuuksia. Liiketoimintasuunnitelmassa analysoidaan yrityksen rahoitusta, kilpailutilannetta ja sitä, miten asiakkaalle tuotetaan lisäarvoa. Vaikka liiketoimintasuunnitelman tekeminen ei olekaan pakollista, on se välttämätön asiakirja haettaessa ulkopuolista rahoitusta, kuten pankkilainaa tai starttirahaa. Liiketoimintasuunnitelma on hyvä pitää ajan tasalla, eli sitä tulee päivittää yrityksen eri elinkaaren vaiheissa. Liiketoimintasuunnitelman sisältöön ei ole mitään ohjeellista järjestystä, mutta yleensä sen olisi hyvä sisältää seuraavat kohdat: Liikeidea, markkinatilanne ja kilpailijat, SWOT-analyysi, asiakassegmentointi/asiakasanalyysit, rahoitus ja budjetointi, riskien kartoitus, konkreettiset teot ja ensimmäiset päätökset. Liiketoimintasuunnitelmaan voi sisällyttää myös markkinointisuunnitelman. (Hesso 2015; Holopainen 2020; Manninen 2021)

Yrityksen pelisuunnitelma, eli strategia rakentuu sen toimintatavoista, joilla visio voidaan saavuttaa. Liiketoimintasuunnitelman avulla yritys pysyy kartalla liiketoimintansa mahdollisuuksista ja kehityskohteista, ja sen tekeminen ja päivittäminen haastaa yrittäjää ajattelemaan omaa liiketoimintaansa ja sen mahdollisuuksia myös kriittisesti.

5.3 Liikeidea, visio ja arvot

Liiketoimintasuunnitelman teko, kuten myös yrityksen perustaminen lähtee liikkeelle aina liikeideasta. Liikeidea tulisi osata selittää kysymyksin: mitä, miten ja kenelle. Tämän jälkeen yrityksen tulee määrittellä itselleen visio ja arvot. Visiolla tarkoitetaan yrityksen tavoitetilaa ja päämäärää, joka halutaan saavuttaa ja se toimii pohjana koko yrityksen toiminnalle. Visio tuo merkityksen yrityksen jokapäiväiselle toiminnalle, ja on tärkeää, että koko organisaatio sisäistää vision ja näin ollen vetää niin sanotusti yhtä köyttä. Visio on hyvä pitää realistisena niin, että se on konkreettisesti mahdollinen tavoite.

Arvot määrittelevät koko yrityksen toimintatavan, joilla visiota kohti liikutaan. Arvojen noudattaminen yhteisesti koko organisaatiossa luo myös hyvää tiimihenkeä ja yhteisöllisyyttä, joka näkyy ulospäin kaikille sidosryhmille, asiakkaille ja kilpailijoille. On siis tärkeää, että koko organisaation henkiöstö mukaan lukien johto sisäistää yrityksen arvot. (Hesso 2015.)

5.4 Markkinatilanne ja kilpailijat

On tärkeää ymmärtää mitä markkinoilla on tarjolla, ja miten oma tuote tai palvelu eroaa muista. Uuden yrityksen perustamisessa on tärkeää, että tarjotaan jotain, mikä tuo lisäarvoa asiakkaille, joten on perusteltua pohtia, mitkä tekijät saa uuden yrityksen erottumaan kilpailijoista. Oman tuotteen tai palvelun hinnoittelussa on tärkeää tutustua kilpailijoiden hintatasoon ja siihen, mistä hinnat rakentuvat. Kilpailija-analyysien pohjalta yritys tunnistaa oman pelikenttensä ja yritykset, joiden kanssa kilpailee asiakkaista.

5.4.1 Benchmarking

Benchmarking, suomenkieliseltä nimeltään muun muassa esikuva-analyysi, vertailukehittäminen ja kokemusten siirto, on menetelmä, jonka avulla pyritään oppimaan systemaattisesti hyviltä esikuvilta. Se sai alkunsa, kun yhdysvaltalainen yritys Xerox alkoi vertaamaan yritystään toimialallaan toiseen menestyvään yritykseen. Tämän menetelmän tarkoituksena on siis kerätä muilta yrityksiltä tietoja ja taitoja, joita omassa toiminnassaan voidaan soveltaa apuna menestykseen. Benchmarkingin ideana ei ole kopioida toisten yritysten toimintatapoja, vaan ottaa niistä oppeja, joita voi soveltaa omaan toimintaansa. Benchmarking voidaan kuvata viisivaiheisena prosessina, jossa kaikki lähtee oman liiketoiminnan kuvaamisesta ja kehitystarpeiden määrittelystä. Seuraavaksi valitaan kehittämiskohde ja etsitään sille sopiva esikuva. Kolmannessa vaiheessa vaihdetaan kokemuksia esikuvan kanssa, eli opitaan, kuinka he toimivat. Menetelmän neljäs vaihe sisältää toiminnan erojen analysointia ja uusien tavoitteiden asetantaa. Viimeinen vaihe on soveltaa oppeja ja toteuttaa muutoksia, sekä arvioida uutta toimintaa. Benchmarking on uudelle yritykselle oiva menetelmä tutustua yrityksen toimintaympäristöihin kattavasti ja kehittää selviytymiskeinojaan jatkuvassa kilpailussa. Benchmarking menetelmässä on tärkeää tiedostaa ja tunnistaa oman yrityksensä kilpailukenttä, jotta saadaan konkreettisia keinoja erottua kilpailijoista ja pystytään lisäämään yrityksen tehokkuutta. (Alma Talent 2022; Vuorinen 2013.)

5.4.2 PESTEL

PESTEL-analyysi, jota havainnollistetaan myös alempana kuvassa 15, on työkalu yrityksen ulkoisen ympäristön analysointiin. Sen avulla tarkastellaan liiketoimintaan vaikuttavia yhteiskunnallisia ja ympäristössä tapahtuvia muutoksia. PESTEL muodostuu termeistä political (poliittinen), economical (ekonominen), social (sosiaalinen), technological (teknologinen), environmental (ekologinen) ja legal (lainsäädännöllinen). Näiden osa-alueiden vaikutusten tunnistaminen omassa liiketoiminnassaan tarjoaa yritykselle kilpailuetua. Kuvassa 15 on esitelty muutamia eri osa-alueiden vaikutuksia, joita liiketoiminnan harjoittamisessa tulee ottaa kattavasti huomioon.



Kuva 15. PESTEL-työkalu

5.5 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on yksi suosituimmista liikkeenjohdon käyttämistä strategiatyökaluista. Swot-analyysi kehitettiin 1960-luvun Yhdysvalloissa. SWOT-analyysi muodostuu englannin kielen sanoista strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). Kyseisen strategiatyökalun tarkoituksena on antaa selkeä kokonaiskuva yrityksen tilanteesta strategisten valintojen tueksi. (Strategiakirja-20 työkalua) Tämän nelikenttämenetelmän avulla yritys tarkastelee sisäisiä heikkouksiaan ja vahvuuksiaan, sekä ulkoisia, tulevaisuuden mahdollisuuksia ja uhkia. SWOT-analyysin pohjalta tulisi miettiä kuinka heikkouksista pääsee eroon, kuinka vahvuuksiaan pystyy kehittämään ja hyödyntämään jatkossa, miten torjua mahdollisia uhkia, sekä miten hyödyntää käytettävissä olevia mahdollisuuksia. (Hesso, 2015.)

5.6 Asiakassegmentointi/asiakasanalyysit

Asiakasanalyysilla tulee selvittää, keitä ovat yrityksen mahdolliset asiakkaat, miten heidät tavoitetaan ja kuinka saadaan heidän ostamaan tuotetta tai palvelua. Asiakkaita voidaan myös segmentoida erilaisin profiilein. Esimerkiksi onko kyseessä yritysasiakas vai yksityinen asiakas. Tällaiset seikat on otettava huomioon, jotta osataan myydä ja markkinoida tuotetta oikealla, asiakkaan kiinnostuksen herättävällä tavalla. Asiakasanalyysien perusteella yritys tietää, mitä asiakas arvostaa, joten tarpeen kohdistaminen onnistuu häneen paremmin. Asiakashankinta on tärkeä osa yrityksen perustamista ja liiketoiminnassa ylipäänsä, ilman asiakkaita, ei tehdä tulosta. On tärkeää pohtia, mistä yritys hankkii asiakkaansa, ja kuinka paljon heitä tarvitaan. Asiakasrajapintaan meneminen on tärkeä keino saada palautetta ja näkökulmia omasta tuotteesta tai palvelusta. Vuorovaikutus asiakkaiden kanssa heti liiketoiminnan alkuvaiheissa on tärkeää, jotta saadaan mahdollisimman nopeasti palautteita ja kehitysideoita. Mikä olisi sen parempaa, kuin saada kehitysideoita itse tuotteen tai palvelun käyttäjiltä. Tämä kehittää omaa tuotetta tai palvelua aina vain eteenpäin asiakaslähtoisemmäksi ja

asiakkaiden tarpeita vastaavaksi. (Hesso 2015, Manninen 2021, Yrityksen perustaminen.net julkaisuaika tuntematon.)

5.7 Rahoitus ja budjetointi

Rahoitustarvetta pohtiessa tulee yrityksen miettiä, mitä investointeja liiketoimintaan on tehtävä ja miten muut välttämättömät kustannukset rahoitetaan. Välttämättömiä kustannuksia yrityksessä ovat esimerkiksi vuokrat, vakuutukset, markkinointikustannukset, mahdolliset palkat ja tuotannosta syntyvät kustannukset. Täytyy myös laskea, kuinka paljon asiakkailta tulee rahaa, ja onko yrityksellä muita tulonlähteitä. On tärkeää tehdä laskelmia kaikki kulut ja tuotot huomioiden. Näin saadaan laskettua, onko yrityksen mahdollista olla kannattava. Jos yrityksen kulut ovat laskelmissa suuremmat kuin tuotot, ei yritystoiminta kannata kauas. Yrityksen rahoitusmahdollisuuksia ovat yrittäjän oma rahoitus, pankin lainat, sekä erilaiset avustukset. Avustuksia ovat muun muassa Finnvera ja Business Finland. Ne ovat valtion omistamia yrityksiä, jotka tarjoavat rahoitusta avuksi yrityksen kasvuun, kehitykseen ja kansainvälistymiseen. Hyvin suunniteltu liiketoimintasuunnitelma on avainasemassa nopeuttamaan ulkopuolisen rahoituksen saamista. (Finnvera julkaisuaika tuntematon, Business Finland julkaisuaika tuntematon.)

Budjetoinnilla tarkoitetaan yrityksen budjettien ja niiden toteutumisen seuraamista. Budjetit ovat tietyn ajanjakson tavoitteellisia, yleensä rahamääräisiä toimintasuunnitelmia. Budjetoinnin tarkoituksena on tukea operatiivisesti yrityksen toimintaa kohdentamalla resurssit valituille painopistealueille. Yrityksen pääbudjetteja ovat tulosbudjetti (budgeted income statement), rahoitusbudjetti (cash budget), sekä tasebudjetti (budgeted balance sheet). Tulosbudjetti näyttää yrityksen budjetoidun tuloksen, tasebudjetti puolestaan ilmaisee, mihin yrityksen pääomat ovat sitoutuneet, ja miten ne ovat hankittu. Rahoitusbudjetti, toiselta nimeltään kassavirtalaskelma, huomioi kaikki rahan liikkeet yrityksessä, kertoen yrityksen maksuvalmiudesta. On olemassa myös erilaisia alabudjetteja. Näitä ovat esimerkiksi myynti-, osto-, investointi- ja markkinointibudjetit. Alabudjetit tukevat pääbudjettien laadintaa. Aloittavalta yritykseltä ei vaadita budjetteja, ellei se ole hakemassa rahoitusta ulkopuoliselta rahoittajalta, mutta budjetointi on kannattavaa, jotta yritys osaa hahmottaa ja ymmärtää yrityksen rahavirtoja, ja näin ollen ymmärtää onko liiketoiminta kannattavaa. (Järvenpää ym., 2017, 235 & 239.)

5.8 Riskien kartoitus

Riskien tunnistaminen on tärkeää niin aloittavassa yrityksessä, kuin pidempäänkin toimineissa yrityksissä, jotta niihin osataan varautua. Vaikeissa olosuhteissa, esimerkiksi talouskriisin sattuessa hyvän riskien kartoituksen tehnyt yritys pystyy mahdollisesti minimoimaan riskien realisoitumisesta aiheutuvat vaikutukset liiketoimintaansa. (Hesso 2015.)

Yritystoimintaan vaikuttavat riskit voidaan jakaa liikeriskeihin ja vahinkoriskeihin. Liikeriskit liittyvät aina yritystoiminnan markkinoihin. Liikeriskejä ovat muun muassa asiakkaiden maksuvaikeudet, tarvarantoimittajien toimitusvaikeudet, kilpailijoiden toiminta, äkilliset heikentymiset yrityksen kannattavuudessa, sekä yrityksen taloudellisen ympäristön tapahtumat. (Hesso 2015.)

Vahinkoriskit ovat sellaisia, että ne vaikuttavat tiettyyn yritystoiminnan osa-alueeseen. Hyvässä liiketoimintasuunnitelmassa on arvioitu mitkä ovat riskien vaikutukset ja todennäköisyydet. Vahinkoriskejä ovat muun muassa yritykseen kohdistuneet rikokset, omaisuusvahingot, henkilöriskit, keskeytys- ja riippuvuusvahingot sekä vahingonkorvausvaatimukset. (Hesso 2015.)

Erilaiset riskit tiedostettaessa yrityksen toiminnassa osataan välttää ja pienentää riskejä. On tärkeää, että erilaisiin riskitilanteisiin on varauduttu, henkilöstö on koulutettu niiden varalle toimimaan tietyllä tavalla ja että tiedonkulku on ajantasaista. Yrityksessä voidaan myös jakaa riskejä niin, että riskien realisoituessa vahinkoa voidaan minimoida. Riskien jakamista on esimerkiksi hankkia useampi tavaramerkki tai hankkia useampia asiakkaita yhden ison asiakkaan sijaan. Yritys voi lisäksi siirtää osan riskeistä muiden vastuulle esimerkiksi ottamalla vakuutuksia ja ulkoistamalla laskujen perinnän toiselle taholle. (Hesso 2015.)

Yritystoiminta ja yrittäjyys ovat itsessään aina riskin ottamista. Yrittäjän on tärkeää huolehtia myös omasta, sekä henkilöstönsä hyvinvoinnista, sillä loppuun palaminen on yksi tuhoisimmista yrittäjyyden riskeistä.

5.9 Konkreettiset teot ja ensimmäiset päätökset

Konkreettisilla teoilla tarkoitetaan niitä käytännön toimia, joita liiketoiminnan aloittaminen edellyttää. Näillä tarkoitetaan esimerkiksi mahdollisen toimitilan hankintaa ja sen kalustamista. Tulee myös hankkia muu tarvittava kalusto, jota yritystoiminnassaan tarvitsee. Yrittäjän tulee myös selvittää, tarvitseeko liiketoiminnan aloittamista varten erilaisia lupia, kuten tavaramerkin, mallisuojan tai patentin. Ensimmäisiin päätöksiin kuuluu yleensä myös suunnitelmat palkata työntekijöitä. Yrittäjän tulee pohtia, tarvitseeko ulkopuolista työvoimaa ja kuinka monta työntekijää hän liiketoimintaansa varten tarvitsee. Työntekijöille on maksettava palkkaa, joten on hyvä tehdä laskelmia aiheutuvista kuluista, sekä muista vastuista, joita työntekijöiden palkkaaminen aiheuttaa. Näitä ovat esimerkiksi työntekijöiden vakuutukset, jotka ovat lakisääteisiä. Myös yrittäjän itsensä on vakuutettava itsensä. Yrittäjän ainoa pakollinen lakisääteinen vakuutus on yrittäjän eläkevakuutus eli YEL. (Holopainen 2020.)

Ensimmäisiin päätöksiin on hyvä ottaa huomioon myös mahdollinen starttirahan hakeminen ja yritysmuodon valinta perusteluineen. On olennaista pohtia myös, miten yrityksen kirjanpito ja laskutus hoidetaan, aikooko yrittäjä tehdä sen itse vai ulkoistaa sen. (Holopainen 2020.)

5.10 Markkinointisuunnitelma

Markkinoinnin suunnitelman tekeminen edellyttää, että yrittäjä on kartoittanut tuotteensa tai palvelunsa markkinaa ja asiakkaita. Markkinoinnin tavoitteena on aina saada asiakkaita ja tätä kautta myyntiä. Markkinointi on investointi, ja yrittäjä saa itse päättää kuinka paljon rahaa on valmis sijoittamaan siihen. Onnistuneessa markkinoinnissa yritys on tunnistanut asiakkaiden tarpeet ja osaa markkinoida tuotteitaan tai palveluitaan asiakkaiden tarpeisiin vastaaviksi käyttäen oikeita kanavia, jotka asiakkaat löytävät. On tärkeää tunnistaa oma tavoiteltava asiakaskuntansa, ja valita sen mukaan kanavat ja keinot, joilla heidät tavoitetaan.

5.11 Tuotteistaminen

Tuotteistamisessa hyvä neuvo on epäonnistua mahdollisimman nopeasti. Tällä tarkoitetaan sitä, että on kannattavampaa viedä markkinoille tuote, jota on mahdollisuus kehittää eteenpäin saadun palautteen jälkeen. Rahallisesti tämä on viisain tapa innovoida uutta palvelua, sillä jos kehittäminen on tehty pitkänä prosessina ilman asiakasrajapintaan menemistä, voi rahoitus olla tiukassa, kun palaute käyttäjäryhmältä onkin huonompaa, kuin mitä oli ajateltu. Näin ollen tuotettaan tai palveluaan täytyisi pystyä lähteä vielä kehittämään. Epäonnistuminen mahdollisimman nopeasti voidaan toteuttaa myös niin, että suunnitellaan palvelua ja myydään se jollekin, ennen kuin palvelua on konkreettisesti luotu. (Parantainen 2007.)

Asiakas määrittelee loppupeleissä tuotteen tai palvelun laadun, joten on tärkeää, että se vastaa hänen tarpeisiinsa, toiveisiin sekä odotuksiin. Hyvällä palvelulla lisääntyy myös asiakastyytyväisyys, jonka myötä asiakas todennäköisimmin suosittelee palvelua muillekin, sekä sitoutuu palvelun käyttäjäksi. Tällöin puhutaan uskollisesta asiakkaasta. On tärkeää, että palvelu pystytään yksilöllistämään, eli räätälöimään juuri asiakkaan tarpeisiin. Hyvä palvelu on myös eettistä, eli palvelusta saatava informaatio ja tuki on asiakkaalle riittävää ja totuudenmukaista. Palveluntarjoajan on myös ymmärrettävä asiakkaan tarpeita ja havaita seikat, joita asiakas ei tarvitse. Hyvässä palvelussa hinta-laatusuhde on kohdallaan, ja asiakas kokee saavansa rahoilleen vastinetta. Hinnoittelussa on tärkeää pysyä kilpailukykyisenä, ja niin, että hinnoittelu tukee yrityksen kannattavuutta. Eettisyyteen kuuluu myös se, että asiakas on tietoinen palvelun hinnasta ja kokonaiskustannuksista ennen ostoa. (Parantainen 2007.)

6 POHDINTA

Opinnäytetyöprosessille asetettuna päätavoitteenamme oli luoda konkreettisesti toimiva ja toteutettavissa oleva liiketoimintasuunnitelma omalle liikeideallemme. Opinnäytetyön etenemiselle asetimme ajalliset tavoitteet, joihin emme ihan päässeet. Aloitimme prosessin marraskuussa 2021, ja tavoitteemme oli alkuperäisesti saada työmme valmiiksi helmikuussa 2022. Työelämään siirtyminen toi eteemme yllättäviä kiireitä, ja työn eteneminen ei sujunutkaan tavoitteiden mukaan. Opinnäytetyöprosessin viimeinen kuukausi oli koko prosessin haastavin, sillä jouduimme viimeistelemään työtämme ollessamme molemmat täysipäiväisesti työelämässä. Opinnäytetyöprosessin kesto yllätti molemmat tekijöistä, sillä koimme jatkuvasti, että työtämme pystyy viilaamaan ja parantamaan entisestään. Koimme erityisesti haastavaksi laajan teoriaosuuden rajaamisen juuri meidän työmme kannalta oleellisiin aiheisiin. Uskomme, että parannettavaa olisi ollut teoriaosuuden rakenteen jäsentelyssä, sekä liikeideamme kannalta oleellisimpiin aiheisiin fokuksinnissa. Muutamit kohdat teoriaosuudessamme jäivät osittain hieman ympärilyöreälle tasolle, ja niihin olisi voinut syventyä vielä enemmän. Käsittelemme työssämme laajoja aihealueita, kuten työhyvinvointia ja hyvinvointiteknologiaa, ja teoriaosuutta tehdessä kirjoittaminen lähti helposti niin sanotusti sivuraiteille. Koemme kuitenkin, että teoriaan perehtyminen laajasti on ollut hyödyksi molemmille työn tekijöille, ja omaamme nyt runsaasti tietoa ja osaamista aiheista, jotka olivat ennen opinnäytetyön aloittamista vielä osittain vieraita. Olemme kuitenkin erittäin tyytyväisiä valmiiseen työhömmе, ja koemme, että olemme luoneet kattavan ja toimivan kokonaisuuden teoriaosassa, joka on ollut iso apu oman liikeidean tarkasteluun ja muovaamiseen. Toiminnallisen osuuden eli liiketoimintasuunnitelman teossa haasteeksi koitui se, että olimme ideoineet liikeideamme niin monta kuukautta ainoastaan keskenämme ja omissa ajatuksissamme, joten tuntui haastavalta avata idea kirjalliseen muotoon ulkopuolisen ymmärrettäväksi. Prosessin aikana huomasin, kuinka asiat, jotka tuntuivat itsellemme niin selkeiltä, eivät olleetkaan selkeitä ulkopuoliselle. Opinnäytetyöprosessin aikana olemme joutuneet tarkastelemaan omaa liikeideamme myös kriittisesti, minkä koemme erityisen hyväksi asiaksi tulevaisuuden yrittäjyyden kannalta. Uskomme, että valmiin opinnäytetyömme tuotoksena syntynyt liiketoimintasuunnitelma on tarkka, ja tärkeät osa-alueet huomioiva suunnitelma, joka toimii aidosti niin sanottuna pelikirjanamme, kun liiketoimintaamme aletaan perustamaan.

Erityisen toimivaksi opinnäytetyöprosessissa ilmeni tekijöiden yhteistyö. Selkeä työnjako toimi alusta loppuun, ja molemmat tekijöistä noudattivat sovittuja aikatauluja yhdessä. Pulmat ja haastavat tilanteet selvitettiin yhdessä, ja molempien työpanos oli alusta loppuun asti samalla tasolla. Opinnäytetyön tekeminen parina oli ehdottomasti suurin voimavara molemmille koko prosessin ajan.

Jatkotoimenpiteitä tälle opinnäytetyölle voisi olla yritystoimintamme kannalta tärkeän markkinatutkimuksen toteuttaminen. Se on oleellinen osa liiketoimintaa aloittaessa, ja auttaa yrityksen perustajia ymmärtämään oman liiketoiminnan kilpailukenttää ja asiakkaita paremmin. Toinen jatkotoimenpideehdotus on tulevan palvelumme pilotoinnin suunnittelu ja toteuttaminen, sekä tuotteistamisprosessin dokumentointi.

LÄHTEET

- Ahlroth, Aki 2019. Tämänkö vuoksi henkilöstötutkimuksissa on alhainen vastausprosentti? Duunitori: Työelämäuutiset. <https://duunitori.fi/tyoelama/vastausprosentti>. Viitattu 18.4.2022.
- Ahtokivi, Ilkka 2015. Huono johtaminen voi maksaa yritykselle miljoonia: Ilmarisen ja Evalua Internationalin tutkimuksessa kävi selkeästi ilmi, että johtamisen laatu oli yhteydessä yrityksen kannattavuuteen. Verkko uutiset-verkkolehti 18.12.2015. <https://www.verkkouutiset.fi/a/huono-johtaminen-voi-maksaa-yritykselle-miljoonia-44563/#e10fd38f>. Viitattu 18.4.2022
- Allio, Michael 2012. Strategic dashboards: designing and deploying them to improve implementation, strategy and leadership. Emerald Publishing Limited
- Alma Talent 2022. Benchmarking- analysoitua tietoa toimialojen tilanteesta. Verkkojulkaisu. <https://www.almatalent.fi/kaikki-tuotteet-ja-palvelut/benchmarking-raportti/>. Viitattu 13.1.2022.
- Antola, Juha, Lönnqvist, Antti & Kujansivu, Paula 2010. Aineettoman pääoman johtaminen. Aavaranta Oy
- Anttonen, Hannu, Räsänen, Tuula, Aaltonen, Markku, Husman, Päivi, Lindström, Kari, Ylikoski, Matti, Jokiluoma, Hannu, Van Den Broek, Karla, Haratau, Theodor, Kuhn, Karl, Masanotti, Giuseppe & Wynne, Richard 2009. Työhyvinvointi -uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Pdf-tiedosto. Työterveyslaitos 2009. <https://julkari.fi/bitstream/handle/10024/132079/tyohyvinvointi-uudistuksia-ja-hyvia-kaytan-toja.pdf?sequence=1>. Viitattu 20.1.2022.
- Aura, Ossi & Ahonen, Guy 2016. Strategisen työhyvinvoinnin johtaminen. E-kirja. Helsinki: Talentum Pro.
- Aura, Ossi, Ahonen, Guy, Eskelinen, Juha & Kuosmanen, Timo 2019. Johtaminen ja tuottavuus: Henkilöstön johtaminen menestystekijänä. Aalto Yliopiston julkaisusarja CROSSOVER 1/2019. <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/35823/isbn9789526083681.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 20.4.2022.
- Baggström, Stefan 2022. Tekoälystä apua Sote-alalle. Gofore blogi. 23.1.2022 <https://gofore.com/tekoalysta-apua-sote-alalle/> Viitattu 30.3.2022.
- Bassi, Laurie 2011. Raging debates in HR analytics. People and strategy, 34(2)14-18 <https://mcbassi.com/wp/wp-content/uploads/2018/06/RagingDebatesInHRAnalytics.pdf>. Viitattu 3.2.2022.
- Burgal 2020. Osaamispääoman johtaminen - Mitä ja miksi. Verkkojulkaisu. Päivitetty 29.9.2020. <https://burgal.fi/osaamispaaoman-johtaminen-mita-ja-miksi/> Viitattu 24.3.2022.
- Business Finland julkaisuaika tuntematon. Innovaatioseteli. Verkkojulkaisu <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/tietoa-meista/lyhyesti>. Viitattu 4.2.2022.
- Collin, Jari & Saarelainen, Ari 2016. Teollinen internet. Alma Talent Oy.
- Davenport, Thomas. H. & Harris Jeanne. G. 2007. Analysoi ja voita - kilpailun uusi tiede. Helsinki: Talentum.

Deloitte, 2022. Human Capital Trends 2020. Verkkojulkaisu. <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/human-capital/articles/hc-trends-2020.html>. Viitattu 18.4.2022.

Dreamleader 2018 Modernin HR:n tärkein KPI kertoo liiketoiminnan tulevaisuuden menestymisen ja henkilöstöjohtamisen laadullisen kehittymisen. Kuulostaako liian hyvältä ollakseen totta? Dreamleader blogi. 25.2.2018. <https://www.dreamleader.fi/blogi/modernin-hrn-tarkein-kpi-kertoo-liiketoiminnan-tulevaisuuden-menestymisen-ja-henkilostojohtamisen-laadullisen-kehittymisen-kuulostaako-liian-hyvalta-ollakseen-totta/> Viitattu 22.2.2022.

Elo, Anna-Liisa, Ervasti, Jenni & Kuokkanen, Anna 2010. Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 51. Työterveyslaitos. Helsinki. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134560/Hyvinvointi%20ja%20tuloksellisuus%20esimiesty%C3%B6n%20haasteena.pdf?sequence=1>. Viitattu 19.4.2022.

Eskola, Ilmari & Laine, Antti 2020. Suomen urheilu- ja hyvinvointiteknologia-ala urheilukulttuurin muutosten ilmentäjänä. Kulttuurintutkimus. Jyväskylän yliopisto. 21.12.2020. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/73471/1/91106-Artikkelin%2520teksti-178445-1-10-20201218.pdf>. Viitattu 6.2.2022.

Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) 2916/679. Pdf-tiedosto. Julkaistu 4.5.2016. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679&from=FI>. Viitattu 21.1.2022.

Fernström, Lisa, Pionius, Leena, Rastas Taru & Roos, Göran 2006. Aineeton pääoma- Johdon käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Finnvera julkaisuaika tuntematon. Tietoa Finnverasta. Verkkojulkaisu. **Error! Hyperlink reference not valid.** Viitattu 4.2.2022.

Fitz-enz, Jac & Mattox, John. R. 2014. Predictive Analytics for Human Resources. <https://search-proquest-com.ezproxy.hamk.fi/legacydocview/EBC/1734303?accountid=27301> Viitattu 23.2.2022.

Fokus 2020. Mitä työhyvinvoinnin johtaminen on. Verkkojulkaisu. <https://www.fokukseen.fi/etusivu/mita-tyohyvinvoinnin-johtaminen-on/>. Viitattu 22.2.2022.

Folcan julkaisuaika tuntematon. Mikä on KPI-mittari. Verkkojulkaisu. <https://www.folcan.fi/mika-on-kpi-mittari/>. Viitattu 8.3.2022.

Folcan julkaisuaika tuntematon. Mikä on KPI-mittari. Verkkojulkaisu <https://www.folcan.fi/mika-on-kpi-mittari/>. Viitattu 21.1.2022.

GREAT PLACE TO WORK 2019. 8 tapaa buustata työnantajabrändiä. Verkkojulkaisu. <https://greatplacetowork.fi/blogit/8-tapaa-buustata-tyonantajabrandia/> Viitattu 18.4.2022.

Hassinen, Saara 2020. Hyvinvointiteknologioiden käyttöönotto ja mahdollisuudet. Verkkojulkaisu. Päivitetty 13.1.2020. <https://healthtech.teknologiateollisuus.fi/fi/ajankohtaista/hyvinvointiteknologioiden-mahdollisuudet-ja-kayttoonotto>. Viitattu. 29.1.2022

Heikinheimo, Päivi 2020. Päätöksen juoni: Miten johdan parempiin päätöksiin. Helsinki: Alma Talent.

- Helsilä, Martti & Salojärvi, Sari 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hesso, Johannes 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Kauppakamari.
- Hjelmman, Maria 2017. Työhyvinvoinnin johtamisessa hyödynnettävä HR-analytiikka. Pro Gradu -tutkielma. Liiketaloustiede. Turun yliopisto. <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/144031/HjelmmanMaria.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Viitattu 5.4.2022.
- Holopainen, Tuulikki 2020. Yrityksen perustamisopas: Käytännön perustamistoimet. E-kirja. Espoo: Asiatieto Oy 2020. Viitattu 19.1.2022.
- Hyppänen, Riitta 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. 3. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hyytiäinen, Hanna 2019. HR-analytiikan tila suomalaisissa organisaatioissa. Pro Gradu tutkielma. Tietojohtaminen ja johtajuus. LUT-yliopisto. https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/162414/Diplomity%c3%b6_Uusitalo_Arja_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y Viitattu 5.4.2022.
- Ilmarinen julkaisuaika tuntematon. Johda työhyvinvointia tuloksellisesti. Verkkojulkaisu. <https://docplayer.fi/798698-Johda-tyohyvinvointia-tuloksellisesti.html>. Viitattu 15.3.2022.
- Jalonen julkaisuaika tuntematon. Data puhuu mutta kuulemmeko. Verkkojulkaisu. https://www.harrijalonen.fi/fi/niita_naita/data_puhuu_mutta_kuulemmeko. Viitattu 13.2.2022.
- Juuti, Pauli 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. PS-Kustanus. Jyväskylä.
- Juuti, Pauli 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvenpää, Marko, Länsiluoto, Aapo, Partanen, Vesa & Pellinen, Jukka 2017. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Sanoma Pro Oy. Helsinki
- Jääskeläinen, Aki, Kujansuu, Paula, Lönnqvist, Antti & Sillanpää, Virpi 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kaarlejärvi, Sanna & Salminen, Timo 2018. Älykäs taloushallinto, automaation aika. Helsinki: Alma Talent.
- Kananen, Heidi & Puolitaival Harri 2019. Tekoäly - bisneksen uudet työkalut. Helsinki: Alma Talent.
- Kauhanen, Juhani 2015. Esimies palkitsijana: Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsingin seudun kauppakamari/ Helsingin seudun Oy ja tekijä
- Kauhanen, Juhani 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: kehittämisohjelman laatiminen. Kauppakamari. 1.painos.
- Kesti, Marko 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.

- Knowit julkaisuaika tuntematon. Virtuaalinen HR-assistentti hoitaa rutiinit. Verkkojulkaisu. <https://www.knowit.fi/referenssit/julkinen-sektori/kirkkonummen-kunta/virtuaalinen-hr-assistentti-hoittaa-rutiinityot/> Viitattu 13.2.2022.
- Kujanpää, Kirsi 2017. Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvointi. Väitöskirja. Helsingin yliopisto: Poliitiikan ja talouden tutkimuksen laitos. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/174047/henkilos.pdf?sequence=1>. Viitattu 14.2.2022.
- Lanu, Minna 2020. Building HR analytics maturity: Case Study. Vaasan yliopisto https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/10841/UVA_2020_Lanu_Minna.pdf?sequence=2&isAllowed=y Viitattu 14.2.2022.
- Liukkonen Paula, 2008. Henkilöstön arvon mittaaminen. Helsinki: Alma talent.
- Liukkonen, Paula 2006. Työhyvinvoinnin mittarit. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lönnqvist, Antti & Mettänen, Paula 2003. Suorituskyvyn mittaaminen – tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Maaniemi, Johanna 2017. Analytiikalla älyä henkilöjohtamiseen. Artikkelit. Haaga Helia: eSignals. 17.1.2022 <https://esignals.fi/kategoria/hr-ja-johtaminen/analytiikalla-alya-henkilostojohtamiseen/>. Viitattu 8.3.2022.
- Manka, Marja-Liisa 2013. Työn ilo. Helsinki: Alma Talent.
- Manka, Marja-Liisa ja Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent.
- Manninen, Olli 2021. Näin laadit liiketoimintasuunnitelman- Huomioi nämä 10 kohtaa. Verkkojulkaisu. OP media. 26.10.2021. <https://www.op-media.fi/yrittajyys/nain-laadit-liiketoimintasuunnitelman/>. Viitattu 12.1.2022.
- Markkula, Tuulikki & Syväniemi, Antti 2015. Analytiikkamatka datasta tietoon ja tiedolla johtamiseen. Helsinki: Suomen Liikekirjat.
- Marr, Bernard 2018. Data-Driven HR. How To User Analytics And Metrics To Drive Performance. Kogan Page Limited. Lontoo.
- Mattila, Jaakko 2021. Henkilöstöanalytiikan kolme tärkeintä asiaa. Sympa blogi. 1.12.2021. <https://www.sympa.com/fi/blogi/kolme-tarkeinta-asiaa-jotka-hrn-tulee-tietaa-henkilostoanalytikasta/> Viitattu 3.2.2022.
- Moore, Pheobe Veronica & Piwek, Lukasz 2017. Regulating wellbeing in the brave new quantified workplace. Employee Relations. Emerald Publishing Limited.
- Mäkinen, Lasse 2021. Tavoitteena vaikuttava raportointi - miten siirtyä tiedon etsimisestä tiedolla toimimiseen. Pinja blogi. 22.10.2021. <https://pinja.com/palvelut/digitaalinen-liiketoiminta/business-intelligence> Viitattu 21.1.2022.
- OAJ, 2021. 5 nostoa työhyvinvoinnin johtamisesta- työhyvinvointi on jatkuva osa työn arkea. Blogi. <https://www.oaj.fi/ajankohtaista/blogiartikkelit/OAJ-blogi/2021/5-nostoa-tyohyvinvoinnin-johtamisesta--tyohyvinvointi-on-jatkuva-osa-tyon-arkea/>. Viitattu 23.2.2022.

- Oksanen, Tuula 2009. Workplace social capital and employee health. *Medica Ontologica*. Turun yliopisto. <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/47617/AnnalesD876Oksanen.pdf?sequence>. Viitattu 13.4.2022.
- Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves 2010. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers and challengers*. E-kirja. Yhdysvallat: John Wiley Sons Ltd. Viitattu 20.2.2022
- Otala, Leenamajja & Ahonen, Guy 2005. *Työhyvinvointi tuloksen tekijänä*. 2. painos. Helsinki: WSOYpro.
- Parantainen, Jari 2007. *Tuotteistaminen: Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä*. E-kirja. Helsinki: Talentum 2007. Viitattu 18.2.2022.
- Pendolin, Harri 2018. Mikä on MVP- ja mitä se ei ole. *Tuotepäällikkö blogi*. 16.09.2018. <https://tuotejohtaminen.fi/mita-tarkoittaa-mvp-ja-mita-ei/>. Viitattu 28.1.2022.
- Pettinico, George & Milne, George R 2017. Living by the numbers: understanding the quantification effect. *Journal of consumer marketing*. Emerald Publisher Limited. 12.6.2017
- Poussa, Carita 2017. *People Analytics – analysoi työntekijöitä niin kuin asiakkaitakin*. CGI. <https://www.cgi.com/fi/fi/blogi/people-analytics-analysoi-tyontekijoita-niin-kuin-asiakkaitakin>. Viitattu 18.4.2022.
- Rauramo, Päivi 2008 *Työhyvinvoinnin portaat*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Rinta-Tassi, Minna 2015. Lenkkarit jalkaan ja lenkille keskellä työpäivää- Työnantaja maksaa. *Yle uutiset* 22.2.2015. *Terveys*. <https://yle.fi/uutiset/3-7822044>. Viitattu 11.2.2022.
- Ruokojoki, Mikko 2015. Tunteen ja pulssin mittausta Executive MBA-koulutuksessa. *Vibemetrics: blogi*. <https://www.vibemetrics.com/uutiset/tunteen-ja-pulssin-mittausta-executive-mba-koulutuksessa/>. Viitattu 18.4.2022.
- Saramies & Törnroos, 2021. *Henkilöstöanalytiikka- Mittaa, ymmärrä ja menesty*. Helsinki: Alma Talent.
- Savinainen Minna, Orsila Reetta & Nygård Clas-Håkan 2007. *Työhyvinvoinnin arvioiminen teknologian avulla. Teoksessa Näkökulmia hyvinvointiteknologiaan*. Tampereen yliopistopaino Oy- Juvenes Print. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/68181/nakokulmia_hyvinvointiteknologiaan_2007.pdf?sequence=1. Viitattu 24.1.2022.
- Sharda, Ramesh, Delen, Dursun & Turban, Efraim 2018. *Business Intelligence, Analytics and Data Science: A Managerial Perspective*. Harlow: Pearson Education Limited
- Silta 2018. Miten HR-analyysi eroaa mittareista. *Verkkajulkaisu*. Päivitetty 4.10.2018. <https://www.silta.fi/uutiset-ja-blogi/miten-hr-analyysi-eroaa-mittareista>. Viitattu 28.1.2022
- Sparkman, Ross 2018. *Strategic Workforce Planning. Developing Optimized Talent Strategies for Future Growth*. Lontoo Kogan Page Limited.
- Suominen, Jarkko & Suominen Sari 2015. *Laatua raportointiin Excelillä*. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Suonsivu, Kaija 2011. *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista*. Painettu EU:ssa: UNIpress.

Suutarinen, Marjaana & Vesterinen, Pirkko-Liisa 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otavan Kirja- paino Oy

SYNLAB, 2021. SYNLAB käynnistää urheilijayhteistyön- Huippu-urheilijalle tieto omasta terveydestä on tärkeintä tietoa. Verkkojulkaisu. <https://www.synlab.fi/synlab-kaynnistaa-urheilijayhteistyon/>. Viitattu 28.1.2022.

Säntti, Risto, Tanskanen Jussi & Viitala, Riitta 2015. The connection between organizational climate and wellbeing at work. International Journal of Organizational Analysis. Emerald Publisher Limited.

Søndergaard, Denny C julkaisuaika tuntematon. Hyvinvointiteknologian työkalupakki. Pohjoismainen Hyvinvointikeskus. Pdf-tiedosto. https://nordicwelfare.org/wp-content/uploads/2017/10/finland_webb.pdf Viitattu 12.1.2022.

Talouselämä, 2016. Kuinka henkilöstömittarit luotsaavat yrityksiä kohti onnistumisia. Verkkojulkaisu. Päivitetty 26.4.2016. <https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/sympa/kuinka-henkilostomittarit-luotsaavat-yrityksia-kohti-onnistumisia/af93de13-b22a-3d62-8931-c82ce4f6f3c9> Viitattu 30.3.2022.

Tampereen teknillinen yliopisto, julkaisuaika tuntematon. Selvitys data-analytiikan nykytilasta ja data-analytiikan hyödyntämisestä Satakunnassa. Analyttinen hanke. Tampereen teknillinen Yliopisto. <http://docplayer.fi/105072220-Selvitys-data-analytiikan-nykytilasta-ja-data-analytiikan-hyodyntamisesta-satakunnassa-ty-pori-analyttinen-hanke.html> Viitattu 22.2.2022.

Tarkkonen, Juhani 2013. Toimielin ja henkilöstön hyvinvointi. EU. UNIpress.

Tawaststjerna, Ewa 2017. Tervetuloa HR-analytiikan maailmaan. Video. Youtube- videopalvelu, julkaistu 18.5.2017. Tervetuloa HR-analytiikan maailmaan Tervetuloa HR-analytiikan maailmaan www.youtube.com/watch?v=KreZg1kCE3c. Viitattu 30.3.2022.

Tietosuoja julkaisuaika tuntematon. Pseudonymisoidut ja anonymisoidut tiedot. Verkkojulkaisu. <https://tietosuoja.fi/pseudonymisointi-anonymisointi>. Viitattu 21.1.2022.

Toivanen, Angelika 2021. Arvauksista faktoihin- näin toimivat pulssikyselyt. Talentech: blogi. <https://blog.talentech.com/fi/arvauksista-faktoihin-nain-toimivat-pulssikyselyt>. Viitattu 18.4.2022.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2021. Työolobarometri mittaa työelämän muutoksia. Verkkojulkaisu. <https://tem.fi/tyoolobarometri>. Viitattu 23.3.2022

Varma 2021. Testaa ja kehitä liikeideaasi Business Model Canvas- työkalun avulla. Verkkojulkaisu 25.08.2021. <https://www.varma.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-artikkelit/artikkelit/2021-q3/testaa-ja-kehita-liikeideaasi-business-model-canvas--tyokalun-avulla/> Viitattu 14.2.2022.

Virolainen, Harri 2012 Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Books On Demand. Helsinki: Viitattu 16.2.2022.

Visma 2017, Mikä on dashboard ja kuinka saan sen näkyviin. Verkkojulkaisu. Päivitetty 19.10.2018. <https://community.visma.com/t5/Visma-L7-keskustelut/Mika-on-dashboard-ja-kuinka-saan-sen-nakyviin/m-p/36659>. Viitattu 21.1.2022.

Vuorinen, Tero 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. E-kirja. Helsinki: Talentum. Viitattu 13.1.2022.

Yrityksen perustaminen.net julkaisuaika tuntematon. Liiketoimintasuunnitelma- LTS. Verkojulkaisu.
<https://yrityksen-perustaminen.net/liiketoimintasuunnitelma-lts/> Viitattu 12.1.2022.

Österberg, Maritta 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Viro: Helsingin seudun kauppakamari.