

**TYÖHYVINVOINTI-KOONTINÄYTTÖMALLIN
KEHITTÄMINEN MYYNTIPALVELULLE**

Tervonen Anna

Opinnäytetyö

Hyvinvoinnin analytiikan asiantuntija
Restonomi (ylempi AMK)

2024

Hyvinvoinnin analytiikan asiantuntija
Restonomi (ylempi AMK)

Tekijä	Anna Tervonen	Vuosi	2024
Ohjaaja	Outi Mattila		
Toimeksiantaja	Yritys X		
Työn nimi	Työhyvinvointi-koontinäyttömallin kehittäminen myyntipalvelulle		
Sivumäärä	50 + 3		

Työhyvinvointi on laaja käsite ja siihen vaikuttaa useat tekijät. Myös työhyvinvointia voidaan johtaa tiedolla esimerkiksi henkilöstöanalytiikkaa hyödyntämällä. Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli laatia Työhyvinvointi-koontinäyttömalli matkailu- ja ravitsemisalalla toimivalle myyntipalvelulle. Opinnäytetyön tavoite oli ideoida, mitä dataa voitaisiin hyödyntää myyntipalvelun henkilöstön työhyvinvoinnin seuraamiseen. Opinnäytetyön tutkimuskysymys oli: Mitä dataa voidaan hyödyntää työntekijöiden työhyvinvoinnin seuraamiseen?

Tämän kehittämispainotteisen opinnäytetyön menetelmälliseksi lähestymistavaksi valittiin palvelumuotoilu. Opinnäytetyö rajoittui syvällisen ymmärryksen hankkimiseen, ideointiin ja mallin luomiseen. Työn ulkopuolelle rajautui mallin testaus, arviointi ja uudelleen määrittäminen. Opinnäytetyön aineisto kerättiin henkilöstölle järjestetyssä työpajassa. Aineisto analysoitiin teemoittamalla. Työhyvinvointidatalähteiden ideointi toteutettiin miellekartan avulla teemoittain. Koontinäytön mallinnus toteutettiin tämän jälkeen Microsoft PowerBI-työkalulla.

Opinnäytetyöprosessissa syntyneitä Työhyvinvointi-koontinäyttömalleja voidaan hyödyntää arvioitaessa koontinäytön soveltuvuutta myyntipalvelun henkilöstön työhyvinvoinnin seuraamiseen. Koontinäyttömalli on toteutettu juuri toimeksiantajaorganisaation tarpeeseen, eikä se sovi sellaisenaan muiden organisaatioiden käyttöön. Mallia voidaan kuitenkin hyödyntää vastaavien koontinäyttöjen ideointiin muillekin organisaatioille.

Avainsanat palvelumuotoilu, tietojohdaminen, työhyvinvointi

Master's Programme in Well-being
Analytics
Master of Hospitality Management

Author	Anna Tervonen	Year	2024
Supervisor	Outi Mattila		
Commissioned by	Company X		
Title	Creating a Workplace Well-being Dashboard Model for a Sales Service Centre		
Number of pages	50 + 3		

Well-being at work is a broad concept and is affected by several factors. Workplace well-being can be lead with knowledge, for example by utilizing HR-analytics. The purpose of this thesis was to create a Workplace Well-Being Dashboard model for a sales service operating in the hospitality industry. The goal of the thesis was to ideate what data could be used to monitor the well-being of sales service personnel. The research question of the thesis was: What data can be used to monitor employees' well-being at work?

Service design was chosen as the methodical approach for this development-oriented thesis. The thesis was limited to gaining a deep understanding, ideation and creating a model excluding testing, evaluation, and redefinition of the model. The material for the thesis was collected in a workshop organized for the personnel. The material was analyzed by thematizing. The ideation of workplace well-being data sources was carried out by theme, using a mind map. The dashboard model was then designed with Microsoft PowerBI.

The Workplace Well-Being Dashboard Model created in the thesis process can be used when evaluating the suitability of a dashboard for monitoring the workplace well-being of sales service personnel. The model has been implemented precisely for the needs of the commissioning organization, and it is not suitable for use by other organizations as such. However, the model can be used for ideation for other organizations as well.

Keywords information management, service design,
well-being at work

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 HENKILÖSTÖN TYÖHYVINVOINNIN RAKENTUMINEN ORGANISAATIOSSA	8
2.1 Työhyvinvoinnin edellytykset	8
2.2 Psykososiaaliset kuormitus- ja voimavaratekijät työpaikalla	9
3 TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖHYVINVOINNIN SEURAAMINEN ANALYTIIKAN AVULLA	11
3.1 Datan valinta työhyvinvoinnin seuraamisen tueksi	11
3.2 Työhyvinvointidata ja mittarit	14
3.3 Henkilöstöanalytiikka osana työhyvinvoinnin tietojohdantamista	17
4 DATAN VISUALISOINTI	20
4.1 Visualisoinnin tarkoitus	20
4.2 Visualisoinnin hyvät käytännöt	22
4.3 Dashboard eli koontinäyttö	23
5 MENETELMÄLLINEN TOTEUTUS	27
5.1 Palvelumuotoilu menetelmällisenä lähestymistapana	27
5.2 Aineiston keräys ja analyysi	28
5.2.1 Persona canvas	28
5.2.2 Työpajan etenemisen kuvaus	30
5.2.3 Aineiston analyysi	32
5.3 Datalähteiden ideointi	34
5.4 Koontinäytön mallinnusprosessi	35
5.5 Tuotos eli Työhyvinvointi-koontinäyttömalli	36
6 POHDINTA	42
6.1 Tuotoksen tarkastelu	42
6.2 Kehittämistyön eettiset lähtökohdat	44
6.3 Luotettavuuden tarkastelu	45
6.4 Jatkokehittämiskohteet	46
LÄHTEET	47
LIITTEET	51

KÄYTETYT MERKIT JA LYHENTEET

TYT Työyhteisötutkimus

MVP Minimum Viable Product, pienin toimiva tuote (Olsen 2015, 77)

1 JOHDANTO

Työhyvinvointi on moniulotteinen käsite, joka koostuu monesta osa-alueesta. Koettuun työhyvinvointiin vaikuttaa muun muassa työn mielekkyys, turvallisuudentunne, työpaikan ilmapiiri ja yksilön yleinen hyvinvointi (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2022). Työhyvinvointi ei myöskään ole ainoastaan työtä haittaavien tekijöiden puuttumista (Laine ym. 2016, 289–299). Koska ihmiset viettävät huomattavan osan ajastaan töissä, vaikuttavat työolot myös ihmisen kokonaishyvinvointiin (Böckerman & Ilmakunnas 2020, 10–11). Jotta työhyvinvointia voidaan johtaa onnistuneesti, tulee sen pohjautua oikeaan tietoon. Työhyvinvoinnin tiedolla johtamisessa keskeisessä roolissa on henkilöstöanalytiikka. (Työterveyslaitos 2024.)

Henkilöstöanalytiikka on vielä suomenkielisenä terminä nuori. Sen alle lukeutuu sellainen analytiikka, jota käytetään henkilöstöjohtamiseen. Onnistuneita analyyskejä ei voida toteuttaa ilman laadukasta dataa. Ei ole tarkoitus, että data itsessään tekisi päätöksiä vaan, että sitä hyödyntämällä voidaan tehdä parempia tietoon perustuvia valintoja. Henkilöstödataan ei kuulu vain ensimmäiseksi mieleen tulevat tuottavuuden ja tehokkuuden mittarit. Perinteistä HR-dataa yhdistetään muihin datalähteisiin. Jotta dataa voidaan hyödyntää, tulee se myös visualisoida ja tuoda näkyväksi päättäjille. (Saramies & Törnroos 2021, 29–35.) Tässä opinäytetyössä pyritään osoittamaan, miten data voidaan tuoda näkyväksi Työhyvinvointi-koontinäyttömallin avulla.

Organisaatiot tarvitsevat ihmisiä menestyäkseen. Hyvä strategia ei riitä, mikäli henkilöstö ei ole motivoitunutta toiminaan sen mukaisesti. Osaava henkilöstö voi olla organisaation suurin kilpailuetu ja tie menestykseen. (Viitala 2007, 10–13.) Työntekijäymmärrys ohjaa johtamista oikeaan suuntaan ja parantaa näin työhyvinvointia. Henkilöstöanalytiikan avulla voidaan löytää uusia tapoja työntekijäymmärryksen saavuttamiseksi. (Saramies & Törnroos 2021 29–35.) Opinäytetyön toimeksiantajaorganisaatio on matkailu- ja ravitsemisalalla toimivan yrityksen myyntipalvelu. Se toimii kolmella paikkakunnalla ja työtä tehdään joustavalla hybridityömallilla. Toimeksiantajaorganisaation liiketoiminta nojaa vahvasti asiakaspalveluun. On tärkeää, että henkilöstö voi hyvin, jotta he tuottaisivat parhaita mahdollisia asiakaskokemuksia. Tyytyväiset työntekijät pysyvät myös yrityksen

palveluksessa pidempään ja ovat harvemmin poissa (Böckerman & Ilmakunnas 2020, 42–44). Näin ollen voidaan ajatella, että yritys säästää rekrytointi-, perehdytys- ja poissaolokustannuksissa, kun työntekijät ovat tyytyväisiä.

Opinnäytetyön tarkoitus on laatia Työhyvinvointi-koontinäyttömalli matkailu- ja ravitsemisalalla toimivalle myyntipalvelulle. Mallin avulla voidaan arvioida valittujen datalähteiden soveltuvuutta organisaatiolle. Opinnäytetyön tavoitteena on ideoida, mitä dataa voitaisiin hyödyntää myyntipalvelun henkilöstön työhyvinvoinnin seuraamiseen. Opinnäytetyön tutkimuskysymys on: Mitä dataa voidaan hyödyntää työntekijöiden työhyvinvoinnin seuraamiseen? Tällä hetkellä työhyvinvointia seurataan myyntipalvelussa lähinnä kerran vuodessa tapahtuvalla työyhteisötutkimuksella. Sitä ei kuitenkaan koeta riittäväksi. Alalla on kohtuullisen suuri vaihtuvuus, joten kerran vuodessa tapahtuva kysely ei riitä antamaan kokonaiskuvaa työhyvinvoinnista organisaatiossa. Tässä opinnäytetyössä pyritään tuomaan työhyvinvoinnin seuraamiseen uusia ideoita henkilöstöanalytiikasta. Opinnäytetyöprosessissa hyödynnetään palvelumuotoilun työkaluja.

2 HENKILÖSTÖN TYÖHYVINVOINNIN RAKENTUMINEN ORGANISAATIOSSA

2.1 Työhyvinvoinnin edellytykset

Psykologiset perustarpeet ovat autonomia, kompetenssi ja yhteenkuuluvuuden tunne (Ryan & Deci 2017, 10). Näitä voidaan pitää myös työhyvinvoinnin edellytyksinä. Autonomia kuvaa mahdollisuutta organisoida omaa työtään itselle sopivalla tavalla. Tähän lukeutuu mahdollisuus etä- tai hybridityöhön, joustavat työajat ja kokemus siitä, että työ on hallittavissa ja tasapainossa muun elämän kanssa. (Piirto, Nokelainen & Pylväs 2022, 35–37.) Myös Böckerman ja Ilmakunnas (2020, 10–11) tuovat esille erityisesti autonomian yhtenä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Mahdollisuus vaikuttaa työnkuvaan parantaa mahdollisuuksia löytää tasapaino työläiden ja yksinkertaisempien hankkeiden välillä. Ihmisen on tärkeää saada kokea työssään onnistumisia, mutta myös sopivissa määrin haasteita. (Piirto ym. 2022, 35–37.)

Toinen psykologisista perustarpeista on kompetenssi. Sillä viitataan mahdollisuuden menestyä ja kehittyä työssään. Työn toivotaan tasapainottelevan rutiininomaisten ja haastavien työtehtävien välillä. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että jokaisella on mahdollisuus kokea työssään onnistumisen tunteita. Tämän edellytyksenä on, että työntekijälle annetaan oikeat työkalut onnistumiseen. (Piirto ym. 2022, 35–37.) Huono menestys työssä voi vaikuttaa negatiivisesti yksilön työhyvinvointiin ja onnistuminen vuorostaan positiivisesti (Ahola ym. 2018, 59). On tärkeää, että yrityksessä johtaminen on osaavaa ja ammattitaitoista. Jokaisella työntekijällä on kuitenkin myös itsellä vastuu omasta ammatillisesta kompetenssistaan. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2022.)

Kolmas perustarpeista on yhteenkuuluvuus. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että ihminen kokee olevansa osa työyhteisöä. Työkaverit ovat tärkeä voimavara, jotka auttavat jaksamaan töissä. Ihminen viettää paljon aikaa töissä ja kollegoiden väliset ihmissuhteet ovat näin ollen merkittäviä. Jotkut töissä solmitut ihmissuhteet ulottuvat myös työpaikan ulkopuolelle. Huomioitavaa on kuitenkin, että kaikki eivät halua, eivätkä pyri viettämään aikaa kollegoiden kanssa vapaa-

ajalla. Työhyvinvointia tukeva ilmapiiri on innostava ja arvostava, jossa ihmisiä kohdellaan yksilöinä eroavaisuudet huomioiden. (Piirto ym. 2022, 35–37.) Jokainen vaikuttaa toiminnallaan työyhteisöön, ja näin ollen vastuu työpaikan ilmapiiristä kuuluu jokaiselle (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022). Töissä solmituilla ihmissuhteilla voi olla vaikutusta halukkuuteen vaihtaa työpaikkaa (Piirto ym. 2022, 35–37), sillä psyykkisillä tekijöillä on vaikutusta erityisesti työnantajan vaihtoa harkittaessa (Böckerman & Ilmakunnas 2020, 29–36).

Työhyvinvointiin panostaminen kannattaa. Se vaatii kuitenkin pitkäjänteistä työskentelyä, johon osallistuu sekä johto, että työntekijät. (Böckerman & Ilmakunnas 2020, 52–53.) Työhyvinvointia luodaan työpaikalla yhdessä (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2022). Nämä muutokset eivät tule ilman kustannuksia, mutta kustannusarvioita tehdessä tulee ottaa huomioon myös tyytymättömistä työntekijöistä aiheutuvat kustannukset (Böckerman & Ilmakunnas 2020, 52–53). Kun työpaikalla voidaan paremmin, vähenevät sairauspoissaolot ja työntekijät viihtyvät yrityksen palveluksessa pidempään (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022).

2.2 Psykososiaaliset kuormitus- ja voimavaratekijät työpaikalla

Työhön liittyy psykososiaalisia kuormitustekijöitä ja näistä voi tulla monenkirjavia seuraamuksia työntekijöille. Mikäli kuormitustekijöihin ei puututa, voivat ne aiheuttaa esimerkiksi työkyvyttömyyttä, sairauspoissaoloja sekä vaikuttaa henkilön terveyteen. (Työturvallisuuskeskus 2023.) Nämä kuormitustekijät voidaan jakaa neljään kategoriaan: työn sisältöön, järjestelyihin ja yhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvät kuormitustekijät sekä työpaikan fyysiset kuormitustekijät. (Työsuojeluhallinto 2023.) Varsinkin puhelin- ja verkkoasiakaspalvelussa saattaa tulla eteen haastavia asiakastilanteita, jotka aiheuttavat psykososiaalisen kuormituksen oireita (Työturvallisuuskeskus 2023). On työnantajan vastuulla tunnistaa nämä kuormitustekijät ja pyrkiä vähentämään niistä koituvaa haittaa työntekijöiden terveydelle (Työsuojeluhallinto 2023).

Esimerkkejä työn sisältöön liittyvistä kuormitustekijöistä on työn yksitoikkoisuus, jatkuva valppaana olo, keskeytykset, liialliset vaatimukset ja suuri tietomäärä

sekä haastavat asiakastilanteet. Työn järjestelyihin liittyvät kuormitustekijät ovat puolestaan työn jakamiseen ja suunnitteluun liittyviä, esimerkiksi kiire tai liian vähäinen työmäärä, kohtuuton aikapaine, puutteet työvälineissä ja epäselvät työnjaot sekä vastuualueet. Työyhteisöön liittyviä kuormitustekijöitä ovat esimerkiksi yksin työskentely, toimimaton työyhteisö, esihenkilön tai kollegoiden puutteellinen tuki, syrjintä ja riittämätön tiedonkulku. Fyysisiä kuormitustekijöitä on esimerkiksi melu tai huonot fyysiset työskentelyolosuhteet. (Työsuojeluhallinto 2023.)

Vähentääksen psykososiaalisten kuormitustekijöiden vaikutusta työntekijöiden terveyteen, tulisi löytää voimavaratekijöitä, jotka auttavat jaksamaan työssä. Voimavaratekijöitä on monenlaisia. Voimavarat voivat olla henkilöstä itsestään ja tämän persoonallisuudesta kumpuavia kuten sinnikkyys ja positiivisuus, tai työtehtäviin liittyviä kuten mahdollisuus onnistua ja kehittyä, palkitseminen ja työn merkityksellisyys. Työjärjestelyihin liittyviä voimavaroja ovat mahdollisuus vaikuttaa, tavoitteiden ja odostusten selkeys sekä työaikojen joustavuus. Työyhteisön voimavaratekijöitä ovat selkeä johtamistapa, tuki, tasa-arvoisuus ja arvostus sekä palautteen anto. Organisaatiotason voimavaratekijöitä ovat esimerkiksi työn jatkuvuuden varmuus, osallistaminen ja työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista tukevat käytänteet. (Työturvallisuuskeskus 2023.)

Serbialaisessa tutkimuksessa, jossa tutkittiin työympäristön ja yksilöllisten voimavarojen vaikutusta matkailualalla työskentelevien työhyvinvointiin todettiin, että etenkin korkea vaatimustaso aiheuttaa negatiivisia tuntemuksia työtä kohtaan, kun taas kollegoiden ja esihenkilöiden tuki lisää positiivisia tuntemuksia. Yksilölliset voimavarat voivat auttaa työntekijöitä kovista paineista selviytymiseen. (Demirović Bajrami ym. 2022, 12.) Työnantajan tulee pyrkiä poistamaan tai vähentämään kuormitustekijöitä, tai jos tämä ei ole mahdollista tarjota työntekijöille hallintakeinoja ja tukea. Ensimmäisenä tulisi puuttua niihin kuormitustekijöihin, jotka koetaan työntekijöiden mielestä useimmin kaikista haitallisimmiksi. Jotta näitä toimia voitaisiin toteuttaa, täytyy kuormitustekijät ensin tunnistaa. Työ alkaa siis kuormitustekijöiden tunnistamisella ja arvioinnilla. Kuormitustekijöitä voidaan tunnistaa monella tapaa esimerkiksi henkilöstökyselyiden avulla tai kehityskeskusteluissa. (Työsuojeluhallinto 2023.)

3 TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖHYVINVOINNIN SEURAAMINEN ANALYTIIKAN AVULLA

3.1 Datan valinta työhyvinvoinnin seuraamisen tueksi

Data on analytiikan ydin (Saramies & Törnroos 2021, 113–142) ja olennainen osa henkilöstöanalytiikka (Peeters, Paauwe & Van De Voorde 2020, 206). Yrityksissä kerätään jo paljon dataa. On kuitenkin yrityskohtaista mitä dataa kerätään ja painottuuko se lähinnä liiketoimintaan vai onko myös henkilöstödataa kerätty. Lähes kaikki ihmisten toiminta tuottaa dataa. Yleensä ongelmaksi ei muodostu datan puuttuminen vaan sen hyödyntäminen. (Saramies & Törnroos 2021, 113–142.) Ihmisillä voi myös olla ennakkoluuloja datan hyödyntämistä kohtaan, sillä se voi osoittaa eri asioita kuin tuntuma. Analytiikan avulla päätöksenteko voi perustua oikeaan tietoon. (Johnson-Murray, McFarlane, Streets & Waters 2018, 20–21.) Jotta dataa voidaan hyödyntää, tulee se tuntea. Datan tunteminen myös nopeuttaa työskentelyä ja tekee jatkotoimenpiteistä luotettavampia. On siis tärkeää selvittää, minkälaista dataa yrityksessä on ja mitä dataa tarvitaan kyseiseen projektiin, lisäksi tulee huomioida datan laatu sekä siihen liittyvät rajoitteet. (Saramies & Törnroos 2021, 113–142.)

Dataa tulee kerätä tarpeeseen. Projektin alussa tulee miettiä, minkälaista dataa tarvitaan ja miksi (Saramies & Törnroos 2021, 113–142). Datan keräystä ja valintaa ohjaa hypoteesien muodostaminen. On tärkeää muodostaa useita eri hypoteeseja, näin työ ei pysähdy siihen, jos ensimmäiselle hypoteesille ei löydy vahvistusta datasta. Muodostamalla useita hypoteeseja tulee dataa myös kerättyä useammasta lähteestä. Datalähteitä kannattaa yrittää keksiä aivoriihessä mahdollisimman laajasti ja ottaa huomioon myös epäsovinnaiset datalähteet. (Johnson-Murray yms. 2018, 34–35.) Datan laatuun kannattaa panostaa, sillä se luo pohjan tiedolle. Analytiikalla ei voi korjata puutteellisen tai virheellisen datan vikoja. Projektit aloitetaan selvittämällä, mitä dataa organisaatiossa jo on, jota voitaisiin hyödyntää ongelman ratkaisuun. Jos halutaan vertailla tuloksia esimer-

kiksi tiimeittäin, täytyy dataa kerätä sen mukaan. Tiimitietoja ei monesti ole en-tuudestaan, mutta niitä voidaan saada esimerkiksi esihenkilö-, toimipaikka- tai ammattinimikkeen avulla. Voi olla järkevää kerätä dataa myös esimerkiksi esi-henkilövaihdoksista. (Saramies & Törnroos 2021, 113–142.)

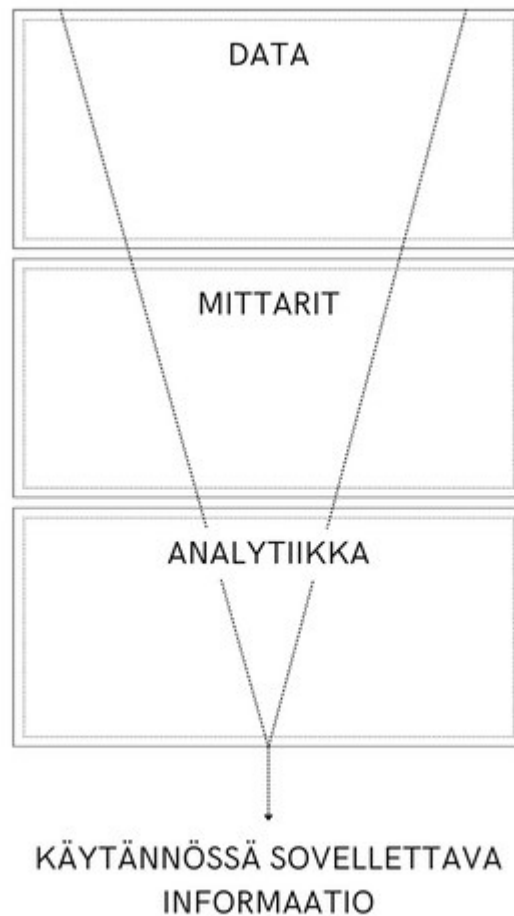
Jos halutaan tutkia vaikuttaako esihenkilö tiimensä työhyvinvointiin, tarvitaan da-taa esimerkiksi esihenkilön johtamistavasta, henkilöstön hyvinvoinnista sekä esi-henkilön vaihdosta. Tärkeää on säilyttää myös vanhan esihenkilön historiatieto. Kaikkea historiatietoa ei voida kuitenkaan henkilötietosuoja-asetuksenkaan takia säilyttää. Henkilötietoja on suotavaa kerätä mahdollisimman vähän ja minimoida näin mahdollisuus tietoturvarikkeeseen. (Saramies & Törnroos 2021, 113–142.) Eettisyys tulee myös pitää mielessä koko datankeräysprosessin ajan. Pelkkä la-kien ja asetusten noudattaminen ei välttämättä riitä. Tulee myös varmistaa, että data kerätään eettisesti, eikä se ole yksipuolista tai puolueellista. (Peeters ym. 2020, 212.) Kannattaa miettiä, mikä data on olennaista. Turhaa dataa ei kannata säilyttää. Datan tulee myös olla käyttökelpoista ja standardisoitua. Suurin osa analytiikkatyökaluista tunnistaa esimerkiksi ainoastaan täsmällisesti samassa muodossa olevat nimet. (Saramies & Törnroos 2021, 113–142.)

On tärkeää miettiä, mitä datan avulla halutaan saada selville eikä tehdä hakuam-muntaa. Organisaation data koostuu vain niistä elementeistä, jota on päätetty ke-rätä. On siis tärkeä miettiä, mihin kysymyksiin halutaan vastauksia, jotta osataan kerätä oikea data. Henkilöstödataa voidaan kerätä esimerkiksi kyselyiden, haas-tatteluiden, HR- ja palkkajärjestelmien ja työajanseurannan avulla. On hyödyllistä kerätä palautetta henkilöstöltä koko työsuhteen ajan. Palautetta voidaan kerätä esimerkiksi perehdytyksen jälkeen, kehityskeskusteluissa ja lähtökyselyissä. Lähtökyselyt ovat usein vapaaehtoisia, jolloin ne jäävät usein täyttämättä. Läh-tevä henkilö voi myös olla haluton kertomaan oikeaa lähdön syytä. Jos dataa ei kerätä, tai se ei ole todenmukaista, ei sitä myöskään voida hyödyntää. Kysymys-ten muotoiluun kannattaa kiinnittää huomiota. Monivalintakyselyihin saadaan hel-pommin vastauksia, mutta jos otos on pieni voi laadullisesta datasta olla enem-män hyötyä. Myös laadullisten kyselyiden tai haastattelujen vastaukset voidaan tallentaa standardinomaisesti. Laadullinen ja määrällinen data tukevat toisiaan ja tuottavat syvällisempiä analyysejä. (Saramies & Törnroos 2021, 113–142.)

Henkilöstödata kannattaa yhdistää liiketoimintadataan esimerkiksi asiakastytyväisyyteen, tuottavuuteen, myyntidataan ja muihin mittareihin.

Kun dataa eri lähteistä tulkitaan ja analysoidaan yhdessä, saadaan uutta ymmärrystä aiheesta sekä parhaissa tapauksissa myös viisautta.

Esimerkiksi asiakaskokemuksen yhdistäminen henkilöstökokemukseen voi tuoda esiin mielenkiintoista uusia näkökulmia. (Saramies & Törnroos 2021, 113–142.) Kannattaa siis kerätä dataa useasta eri lähteestä ja yhdistää ns. kovaa dataa pehmeään dataan. Kova data on objektiivista dataa, kun taas pehmeä data edustaa kokemuspohjaista toisin sanoen subjektiivista dataa. (Listenmaa 2023, 29.) Pelkkä datan keräys ei kuitenkaan riitä työhyvinvoinnin tiedolla johtamiseen. Dataa täytyy tulkita ja muuntaa tiedoksi, jotta sitä voidaan hyödyntää. Analytiikan avulla datasta voidaan nähdä toistuvia kaavoja. Tämä prosessi on kuvattu alla kuviossa 1. (Johnson-Murray ym. 2018, 5.)



Kuvio 1. Analytiikan prosessi Johnson-Murray ym. (2018, 6) mallia mukaillen

3.2 Työhyvinvointidata ja mittarit

Työhyvinvoinnin arvioimiseen ja mittaamiseen ei ole yhtä oikeaa mittaristoa. Työnteon eri aspekteja on jo pitkään arvioitu eri mittarein, muun muassa työkykyä, työterveyttä ja työtyytyväisyyttä on mitattu ja tutkittu. Näiden mittaaminen liittyy myös vahvasti työhyvinvoinnin tutkimiseen. Työhyvinvointi käsitteenä on varsin nuori ja on popularisoitunut vasta 2000-luvulla eikä se ole vielä vakiintunut. (Laine ym. 2016, 289–290.) Käsite on monimuotoinen ja subjektiivinen. Sen seuraamiseen datan avulla tarvitaan sekä suoria, epäsuoria, että vaikuttavuuden mittareita. Suoria mittareita ovat esimerkiksi henkilöstökyselyistä saatu data. Tätä dataa voi kuitenkin olla haasteellista vertailla keskenään tai muodostaa keskiarvoja menettämättä oleellista dataa. (Saramies & Törnroos 2021, 113–142.)

Työhyvinvointia on perinteisesti mitattu työpahoinvoinnin kautta. Vastareaktion perinteiselle tutkimustavalle halutaan tuoda esiin työn positiiviset osa-alueet myös tutkimuksessa. Nykyään työhyvinvointia mitataan yksilön omakohtaisella koetulla työhyvinvoinnilla. Näissä tutkimuksissa paneudutaan niin psyykkisiin, kuin fyysisiin osa-alueisiin. (Laine ym. 2016, 289–299.) Työhyvinvointia tutkittaessa on kuitenkin huomioitava, että kyselyihin vastaajat tulkitsevat kysymyksiä yksilöllisesti. Näin ollen vastaajat voivat tarkoittaa eri asioita valitessaan esimerkiksi vastauksen ”tyytyväinen”. (Böckerman & Ilmakunnas 2020, 13–17.) Työtyytyväisyys ei yksin mittaa työhyvinvointia (Böckerman & Ilmakunnas 2020, 13–17), mutta sen arviointi on osa työhyvinvointitutkimusta (Laine ym. 2016, 289–290).

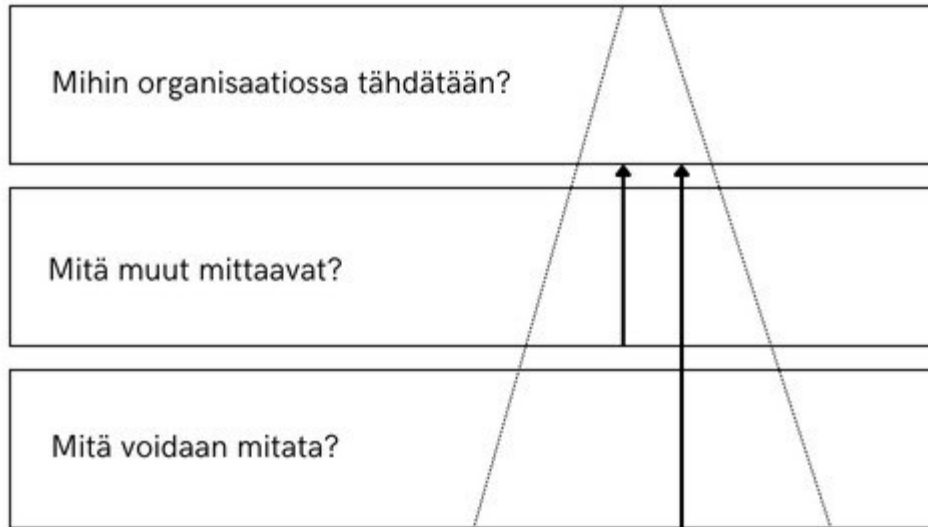
Työhyvinvointia mitatessa tulee siis pystyä löytämään myös objektiivisesti mitattavia osa-alueita, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin (Laine ym. 2016, 291). Kattavampi käsitys saadaan kun, suorien mittareiden rinnalle nostetaan välillisiä eli epäsuoria mittareita. Epäsuorat mittarit ovat objektiivista dataa, jota saadaan esimerkiksi sairauspoissaoloista, työtunneista ja vaihtuvuudesta. (Saramies & Törnroos 2021, 113–142.) Tämän lisäksi voidaan seurata esimerkiksi vaihtuvuutta ensimmäisen vuoden aikana sekä ylennyksiä (Johnson-Murray ym. 2018, 147). Esimerkkejä liiketoimintadatasta, jota voi yhdistää henkilöstödataan ovat: asiakkuudenhallintajärjestelmien data, asiakastytyytyväisyyskyselyt, toiminnanohjausjärjestelmät, talous-, myynti-, laskutus- ja tilausdata sekä kuittidata (Saramies & Törnroos 2021, 133–138). Työhyvinvointitutkimuksen objektiivisia mittareita ovat lisäksi työssä suoriutuminen ja terveydentila. Saadakseen mahdollisimman totuudenmukaisen tuloksen voi vertailla subjektiivisia tuloksia näihin tietoihin. (Böckerman & Ilmakunnas 2020, 13–17.) Liike-elämän kannalta on mielenkiintoista mitata myös esimerkiksi työhyvinvointi-investointien vaikuttavuutta tai tuottavuutta (Saramies & Törnroos 2021, 113–142).

Työhyvinvointia voidaan tarkastella myös sen vaikuttavuudesta muihin tekijöihin. Työhyvinvoinnilla voi olla vaikutusta tuloksellisuuteen ja tuottavuuteen, poissaoloihin sekä työyhteisöön (Laine ym. 2016, 291). On todettu, että työoloilla on vaikutusta erityisesti lyhyempiin poissaoloihin. Huonoissa työoloissa kotiin jää-

dään pieniäkin oireita kokiessa. (Böckerman & Ilmakunnas 2020, 29–36.) Tosi-asiassa tuottavuuteen vaikuttavat moninaiset seikat työn organisoinnista käytävissä olevaan teknologiaan (Böckerman & Ilmakunnas 2020, 42–44). Böckerman ja Ilmakunnas (2020, 42–44) arvioivat, että kaiken kaikkiaan työtyytyväisyyden vaikutus tuottavuuteen ei ole merkittävä. Ahola ym. (2018, 64) toteavat tutkimuksessaan, että työhyvinvointi ja varsinkin uupumus saattaa suoraan tai välillisesti vaikuttaa tuottavuuteen, mutta löydöstä ei voida yleistää koskemaan kaikkia aloja tai edes kaikkia työntekijöitä tarkastellussa yrityksessä.

Mittareita seurataan esihenkilö- ja johtotasolla. Juuri omaan organisaatioon sopivien mittareiden etsimiseen kannattaa käyttää aikaa ja valita tarkkaan omaan tarpeeseen sopivat mittarit. Mittareissa voi myös olla osastokohtaisia eroja. Ei ole tarkoituksenomaista, että esimerkiksi tiimiesihenkilöt seuraavat koko organisaatiota koskevia mittareita. Heidän työlleen hyödyllisempää on saada yksilöllisempää tietoa alaisistaan. Johtoportaan taas voidaan seurata laajempaa kokonaiskuvaa. Mittareita ei kannata rajoittaa sen mukaan, mitä dataa jo löytyy. Myös uutta dataa voidaan kerätä tarpeeseen. (Saramies & Törnroos 2021, 113–142.) Samat järjestelmät tulisi kuitenkin olla käytössä kaikilla tasoilla. On siis löydettävä sellaiset järjestelmät, jotka kykenevät palvelemaan eri osastojen tarpeita. (Kauhanen 2012, 37–38.)

Saramies & Törnroos (2021,138) kuvaavat kirjassaan HR-mittareiden pyramidimallin, jossa kuvataan mittareiden kohdentamista omalle organisaatiolle (kuvio 2).



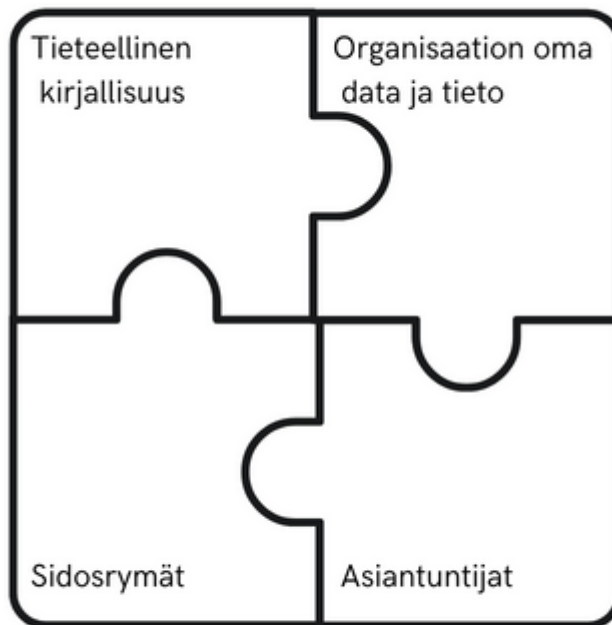
Kuvio 2. HR-mittareiden pyramidimalli Saramies & Törnroos (2021, 138) mallia mukaillen

Mittareita on pyramidin pohjalla paljon. Valikoimaa voidaan supistaa tutustumalla kirjallisuuteen ja aikaisempiin relevantteihin tutkimuksiin. Tutkimuksiin pohjautuvien mittareiden voidaan olettaa olevan luotettavampia kuin umpimähkään valitut. Kun kirjallisuudesta on löydetty potentiaalisia mittareita, voidaan niitä peilata organisaation haasteisiin ja tavoitteisiin ja näin valita juuri näihin sopivat mittarit. (Saramies & Törnroos 2021, 113–142.) Dataa voidaan myös seuloa esimerkiksi seuraavien kysymysten avulla: ”Mikä data on kriittistä osaston toiminnan tehokkaaseen johtamiseen?” ja ”Onko datan laatu johdonmukaista ja luotettavaa?” (Pease 2015, 63–64). Myös Saramies ja Törnroos (2021, 137) tähdentävät, että mittareita valitessa tulee kysyä itseltään, että kenen tarpeisiin mittarit suunnitellaan ja mitkä ovat juuri omalle organisaatiolle oleellimmat mittarit. Kerätyn datan avulla voidaan tehdä analyysyjä, joilla testataan tutkimuksiin tai omiin ennakkokäsityksiin pohjautuvia hypoteeseja (Saramies & Törnroos 2021, 113–142).

3.3 Henkilöstöanalytiikka osana työhyvinvoinnin tietojohdantamista

Tietojohdantaminen on kattotermi, joka muodostuu tiedon johtamisesta ja tiedolla johtamisesta. Tiedon johtamisella tarkoitetaan tiedon- ja järjestelmienhallintaa eli

teknisiä osa-alueita. Tiedolla johtamisella puolestaan tarkoitetaan johtamistapaa, jossa tieto toimii päätöksenteon pohjana ja organisaation menestystekijänä. (Listenmaa 2023, 46.) Työhyvinvoinnin johtamisessa tarvitaan tietojohtamisen molempia osa-alueita. Henkilöstödataa täytyy osata kerätä, käsitellä, säilyttää ja analysoida ja tästä syntynyttä tietoa hyödyntää johtamisessa ja päätöksenteossa. Näin voidaan myös luoda arvoa. (Listenmaa 2023, 36–37.) Johnson-Murray ym. (2018, 21) kuvaavat visualisoinnissaan (kuvio 3) neljä datanlähdetä tietoperustaiseen päätöksentekoon. Dataa tulee kerätä kustakin kategoriasta.



Kuvio 3. Tietoperustaisen päätöksenteon datalähteitä Johnson-Murray ym. (2018, 20–21) mallia mukaillen

Ensimmäinen datalähde ylhäällä vasemmalla on tieteellinen kirjallisuus kuten artikkelit, toisena organisaation oma data ja tieto, kolmantena asiantuntijoiden osaaminen ja arvio sekä neljäntenä sidosryhmien arvot ja huolet. (Johnson-Murray ym. 2018, 20–21.)

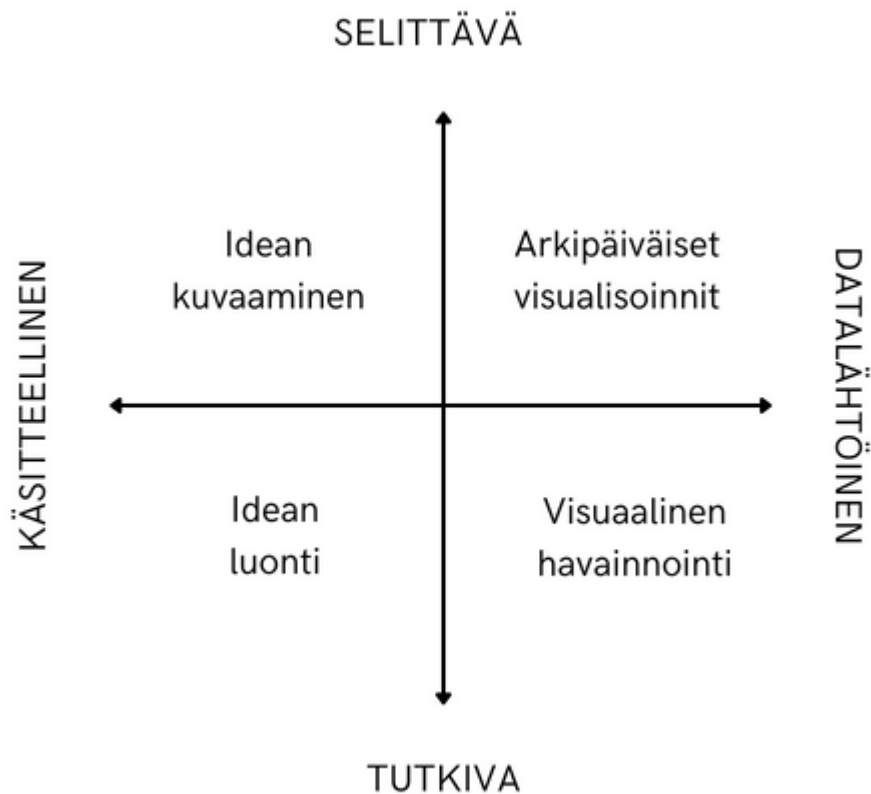
Tiedolla on eri tasoja, joista alin on data (Listenmaa 2023, 36–37). Data ei ole vielä tietoa. Data on jalostamatonta eikä sitä voi hyödyntää sellaisenaan (Saramies & Törnroos 2021, 113–142). Kun dataa analysoidaan, muuttuu se tiedoksi ja kun tämä tieto jaetaan sidosryhmille luodaan lisäarvoa (Lim ym. 2018, 133). Tieto voidaan jaotella kahteen eri osaan: hiljainen eli implisiittinen ja näkyvä eli eksplisiittinen tieto. Data organisaation tietojärjestelmästä edustaa tässä tapauksessa näkyvää tietoa. (Listenmaa 2023, 26.) Jotta henkilöstöanalytiikan avulla saatua tietoa voidaan hyödyntää, tulee organisaatioon luoda tiedolla johtamisen kulttuuri. Luomalla työkuultuuri, jossa päätökset perustuvat dataan, hyödyntävät sidosryhmät analytiikan avulla saatua tietoa todennäköisemmin. (Peeters ym. 2020, 208.) Visualisointi on oiva ja tehokas työkalu suuren datamäärän analysointiin ja tiedon jakamiseen (Berinato 2016). Datan puute ei ole yleensä suurin ongelma tiedolla johtamisessa, vaan relevantin tiedon suodattaminen datasta. Dashboardit voivat olla tämän saavuttamiseksi toimiva työkalu. (Smith 2013, 24.)

4 DATAN VISUALISOINTI

4.1 Visualisoinnin tarkoitus

Ihmiset ovat tottuneet kommunikoidaan ja ilmaisemaan itseään kuvallisesti. Vaikka tekniikka ja välineet ovat vuosien saatossa muuttuneet, ovat perusasiat edelleen pysyneet samanlaisina. Visuaalinen viestintä on usein tehokkain tapa esittää tietoa. (Koponen, Hildén & Vaapasalo 2016, 15–16.) Datan visualisointi on datan analysointitapa jonka avulla data on helposti luettavissa. Sen avulla voi myös helpommin nähdä trendejä datassa, kuin jos data olisi ainoastaan esitetty kirjallisessa muodossa. (Bachhety, Singhal & Jain 2020, 80.) Nykypäivänä erilaiset tietokoneohjelmat ovat tehneet datan visualisoinnista helppoa. Tämä on enimmäkseen positiivinen suuntaus, mutta voi johtaa ajattelemattomuuteen. Ennen visualisoimista tulisi pysähtyä ja miettiä mikä on visualisoinnin tarkoitus. (Berinato 2016.)

Berinato (2016) esittää, että visualisoinnin tarkoitus voidaan määrittää kysymällä itseltään seuraavat kysymykset: ”Onko tieto käsitteellistä vai datalähtöistä?” ja ”Selitämmekö jotain vai tutkimmeko jotain?”. Hän jakaa visualisoinnit näiden vastausten perusteella alla olevaan nelikenttään (kuvio 4).



Kuvio 4. Visuaalisen kommunikaation nelikenttä Berinato (2016) mallia mukailten

Ylävasemmalla oleva kulmaan sijoittuu ideaan kuvaaminen, tässä kulmassa tieto on käsitteellistä ja tarkoitus on selittää jotain tai informoida lukijaa. Silloin on erityisen tärkeää, että tieto on esitetty yksinkertaisesti ja helppolukuisesti. Vasemmalla alanurkassa on ideaan luonti. Tähän nurkkaan sijoittuu visualisoinnit jonka tarkoitus on auttaa ideointiprosessissa, esimerkiksi miellekartat. Oikeassa ylänurkassa sijaitsee arkipäiväiset tiedon visualisoinnit. Nämä ovat yksinkertaisia datalähtöisiä selittäviä visualisointeja joita esimerkiksi johto hyödyntää presentaatioissaan. Oikeaan alalaitaan sijoittuu visualisoinnit jonka avulla voidaan joko vahvistaa hypoteeseja (visuaalinen vahvistus) tai avoimin mielin tutkia tietoa visualisoinnin avulla (visuaalinen tutkiminen) (Berinato 2016). Työhyvinvointi koontinäyttömalliin on koottu lähinnä datalähtöisiä visualisointeja joiden avulla voidaan tutkia työhyvinvointiin liittyviä hypoteeseja tai joilla esitetään olemassa olevaa tietoa. Se siis sijoittuu visuaalisen kommunikaation nelikentässä oikealle.

4.2 Visualisoinnin hyvät käytännöt

1900-luvun alussa julkaistu Gestaltin visuaalisen havainnoinnin periaatteiden (suomeksi hahmolakien) mukaan ihmiset ymmärtävät ja kokevat visuaaliset ärsykkeet ennalta määritetyllä tavalla. (Nussbaumer Knaflic 2015, 75.) Tämän teorian pääasiallisina isinä pidetään Max Wertheimeriä, Wolfgang Köhleriä ja Kurt Koffkaa (Gordon 2004, 7). Näitä lakeja voidaan hyödyntää visualisointia suunniteltaessa lukijan katseen ohjaamiseen (Nussbaumer Knaflic 2015, 75–81). Lakeja on useita, esittelen seuraavassa kappaleessa niistä kolme tämän opinnäytetyön näkökulmasta mielestäni relevanteinta lakia.

Olemme taipuvaisia ajattelemaan, että lähekkäin olevat elementit muodostavat ryhmän, tätä kutsutaan läheisyyden laiksi. Samankaltaisuuden laki puolestaan tarkoittaa ihmisen taipumusta ryhmitellä väriltään, muodoltaan tai kooltaan samanlaiset elementit ryhmiä. (Nussbaumer Knaflic 2015, 75–81.) Myös kontrasti ja koostumus ovat aspekteja jonka perusteella elementtejä ryhmitellään (Wagemans ym. 2012). Sulkeutuvuuden lain mukaan hahmotamme kuviot kokonaisiksi vaikka niistä puuttuisi osia. Tätä voidaan hyödyntää tiedon visualisoinnissa esimerkiksi poistamalla kaavioista turhat reunukset, sillä ihminen kykenee hahmottamaan kuvion kokonaiseksi myös ilman niitä. (Nussbaumer Knaflic 2015, 75–81.)

Värillä on väliä visualisoinneissa. Väreillä voidaan indikoida eri asioita raporteissa ja niitä ei tule käyttää epä johdonmukaisesti tai harkitsematta. Yrityksen raporteissa voidaan hyödyntää esimerkiksi brändivärejä, jolloin lukija ymmärtää näiden olevan kytköksissä toisiinsa. Väreillä voi myös olla kulttuurisia merkityksiä, jotka tulee ottaa huomioon niitä valitessa. (Koponen ym. 2016, 100–101.) Värejä ei tule käyttää koristeluun, vaan niitä tulee käyttää tarkoitukseen esimerkiksi: huomion herättämiseen, datan erotteluun, korostamiseen, arvoluokkien symbolina esimerkiksi värin tummuusaste ja kategorisoimiseen (Wexler, Shaffer & Cotgreave 2017 14–21).

Yleinen ohje on, että visualisoinneissa ei tulisi käyttää punaista, vihreää, oranssia ja ruskeaa yhdessä datan erotteluun, sillä värisokean henkilön on joko mahdollonta tai hankalaa erottaa näitä värejä toisistaan. Nämä eivät kuitenkaan ole ainoat väriyhdistelmät jotka ovat haastavia värisokeille. Riippuen värisokeuden tyypistä, voi henkilöllä olla hankaluuksia erottaa esimerkiksi myös violettia ja sinistä tai pinkkiä ja harmaata toisistaan. (Wexler ym. 2017, 14–21.) Näitä värejä voidaan kuitenkin hyödyntää visualisoinneissa kunhan niiden parit ovat värisokeaystävällisiä. Esimerkiksi oranssi ja sininen on hyvä vaihtoehto punaiselle ja vihreälle, jolloin oranssi indikoi huonoa, mikä yleensä on punaisen rooli länsimaisissa yhteiskunnissa ja sininen hyvää, vihreän tavoin. Mikäli välttämättä halutaan käyttää esimerkiksi liikennevalojen värejä tai organisaation brändivärit eivät ole värisokeaystävällisiä tulee varmistaa, että kaaviot tai taulukot ovat luettavissa myös ilman värejä. (Wexler ym. 2017, 391–392.) Väriarinnon lisäksi tulisi käyttää myös muita keinoja merkityksen korostamiseen (Papunet 2023).

4.3 Dashboard eli koontinäyttö

Dataa useasta lähteestä voidaan visualisoida dashboardin muodossa. Dashboardit mahdollistavat myös ajantasaisen datan hyödyntämisen. (Bachhety ym. 2020, 83.) Dashboardit eli kojelaudat keräävät datan yhteen paikkaan kuten auton kojelauta. Sen tavoin ne koostuvat eri datan lähteistä, auton kojelaudan tapauksessa muun muassa polttoaine-, nopeus-, lämpötilamittareista. (Pease 2015, 63–64.) Dashboardit auttavat tekemään tietoon perustuvia päätöksiä näköaistia hyödyntäen. Ne soveltuvat pääasiassa kvantitatiivisen datan tarkasteluun ja vertailuun, mutta niissä voi olla myös kvalitatiivisia elementtejä. (Smith 2013, 24–27.) Microsoft kutsuu näitä dashboardeja suomeksi koontinäytöiksi. Power BI -työkalun avulla on mahdollista luoda koontinäyttöjä, jonka visualisoinnit koostuvat useasta eri lähteestä kerätystä datasta. (Microsoft 2023a.) Koska tässä opinnäytetyössä hyödynnetään Power BI:tä koontinäyttömallin toteuttamiseen,

tullaan myös tässä työssä pääsääntöisesti kutsumaan näitä näkymiä koontinäytöiksi, mutta myös termiä dashboard käytetään.

Few (2006, 11–34) vertailee kirjassaan useita eri koontinäyttöjä 2000-luvun alun palveluntarjoajilta. Tuona aikana dashboardeja yhdisti se, että ne olivat selkeästi saaneet inspiraationsa auton kojelaudasta ja niissä esiintyi nopeusmittareiden kaltaisia grafiikoita sekä liikennevaloja. Toinen yhdistävä tekijä oli, että ne pyrkivät antamaan yleiskatsauksen organisaation toimintaan. Hän määritteli dashboardin tuolloin visuaaliseksi koontinäytöksi organisaation tärkeimmistä mittareista, jonka avulla voidaan saavuttaa yksi tai useampi tavoite, esitettynä yhdellä näytöllä, jotta tietoa voidaan monitoroida yhdellä katsauksella. Wexler, Shaffer & Cotgreave (2017, XIV) puolestaan määrittelevät koontinäytöt kirjassaan datan visuaalisiksi esityksiksi, joiden avulla valvotaan ja/tai fasilitoidaan ymmärrystä. 2020-luvulla Microsoft (2023a) kuvaa koontinäyttöjen eduksi sen, että ne kokoavat dataa useasta eri lähteestä yhteen paikkaan, jolloin kokonaiskuvan voi nähdä yhdellä silmäyksellä. Perusidea on siis säilynyt, mutta visuaalisen ilmeen ei tarvitse matkia auton kojelautaa.

Koontinäyttötyypit voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan niiden käyttötarkoituksen mukaan. Nämä kategoriat ovat strateginen, analyyttinen ja operatiivinen. Strategiset koontinäytöt antavat laajan yleiskuvan organisaation toiminnasta. Analyyttiset koontinäytöt puolestaan ovat usein interaktiivisia ja mahdollistavat porautumisen dataan. Näiden avulla dataa voidaan tutkia tarkemmin. Operatiivisten koontinäyttöjen tarkoitus on pitää sidosryhmät ajan tasalla. Näiden koontinäyttöjen data on ajantasaista ja alati päivittyvää, niitä voidaan hyödyntää esimerkiksi turvallisuuden monitorointiin. Koontinäyttö ei kuitenkaan välttämättä asetu vain yhteen yllä mainituista kategorioista vaan siinä voi yhdistyä elementtejä useammasta kategoriasta. (Smith 2013, 24–27.)

Koontinäytöt ovat tehokas työkalu tiedon välittämiseen, mutta ainoastaan jos ne suunnitellaan ajatuksella. Teknologia itsessään ei tee siitä toimivaa, vaan suunnittelijan täytyy pystyä viestimään muotoilun avulla. Monesti halu tehdä koontinäytöstä mahdollisimman näyttävä ja katseenvangitseva ei ole paras mahdollinen ratkaisu. (Few 2006, 4–5.) Jotta koontinäyttöä olisi helppo lukea yhdellä

silmäyksellä kannattaa visualisoinnit pitää yksinkertaisina. Esimerkiksi 3D-efektit voivat häiritä luettavuutta. (Berinato 2016.) Jokainen näkymään lisätty ärsyke lisää kognitiivista kuormitusta, joten visuaaliset elementit kannattaa valita tarkkaan. Ne osat, jotka eivät tuo informatiivista lisäarvoa kannattaa poistaa. (Nussbaumer Knaflic 2015, 74.) Variaatiota taulukkotyypeissä ei tule tavoitella tehokkaan tiedon väittämisen uhalla (Smith 2013, 35–36). Dashboardit ovat lähempänä tiedettä kuin taidetta ja yksinkertaisuus sekä helppolukuisuus ovat paras tapa edetä. Niiden perimmäinen tarkoitus on kuitenkin selkeä kommunikointi, ei viihdyttäminen. (Few 2006, 4–5.)

Koontinäyttöjen sudenkuoppa on, että ne houkuttelevat katsomaan datan korrelaatioita. Korrelaatio ei kuitenkaan todenna syy-seuraussuhdetta (Pease 2015, 63–64), mutta antaa kuitenkin osviittaa siitä mitä kannattaa tarkastella tarkemmin (Pease 2015, 54). Muita koontinäyttöjen kompastuskiviä voi olla mittareiden valinta. Mikäli valitut mittarit eivät vastaa oikeisiin kysymyksiin tai sidosryhmät eivät ymmärrä niitä, ei dashboardin avulla päästä haluttuihin tuloksiin. Koontinäytön suunnittelussa ja käyttöönotossa on myös tärkeää saada sidosryhmät sitoutettua sen käyttöön. Dashboardin suunnitteluun ja toteuttamiseen tarvitaan aikaa ja resursseja, jotka tulee budjetoida etukäteen, jotta projektilla olisi mahdollisuus onnistua. Voi myös olla, että organisaatiossa ei ole tarpeellista seurata joitakin mittareita jatkuvasti, silloin koontinäyttö ei ole oikea ratkaisu. (Smith 2013, 40–44.)

Dashboardin suunnitteluprosessi etenee Smithin (2013, 28–40) mukaan seuraavasti: prosessi alkaa tarpeen tunnistamisesta ja sidosryhmien sitouttamisesta. Tämän jälkeen valitaan mittarit ja datalähteet. Kun pohjatyö on tehty, siirrytään koontinäytön layoutin suunnitteluun ja valitaan hyödynnettävä ohjelmisto. Tämän vaiheen jälkeen on suotavaa pyytää palautetta kohderyhmältä koontinäytön luettavuudesta. Sidosryhmiltä palautetta pyytäessä tulee keskittyä koontinäytön käytettävyyteen, eikä niinkään siihen onko se heidän mielestään visuaalisesti miellyttävä. Palautteen jälkeen siirrytään koontinäytön toteuttamiseen ja lisätään data. Koontinäyttö on tämän jälkeen valmis julkaistavaksi sidosryhmille. Dataa päivitetään julkaisun jälkeen sovitun aikavälin mukaisesti, ellei koontinäyttöä ole rakennettu itsestään päivittyväksi. Viimeinen vaihe on arviointi

ja uudelleenmäärittäminen, tämä saattaa johtaa koontinäytön uudelleensuunnitteluun. (Smith 2013, 28–40.)

Microsoft (2023b) neuvoo koontinäyttöjen suunnittelusta seuraavaa: tulee miettiä kenelle koontinäyttöä suunnitellaan ja tämän kohderyhmän tarpeita tulee miettiä myös dataa valitessa. Näkymä tulisi pitää mahdollisimman yksinkertaisena. Turhat visualisoinnit poistetaan päänäkymästä ja tärkeimmät visualisoinnit korostetaan. Dashboardia suunnitellessa tulee huomioida millä laitteella sitä pääsääntöisesti katsotaan. Mikäli koontinäyttö tulee näkyville isolle ruudulle voi siihen lisätä enemmän yksityiskohtia kuin pääsääntöisesti mobiililaitteella käytettävään visualisointiin. Tärkeimpiä lukuja korostetaan suurentamalla niiden kokoa ja sijoittamalla ne näkyvälle paikalle. Useimmat lukevat koontinäyttöä vasemmalta oikealle ja ylhäältä alas, joten tärkeimmät elementit tulisi sijoittaa ylävasemmalle. Visualisointien tulisi olla johdonmukaisia niin värinkäytön kuin mittareiden suhteen.

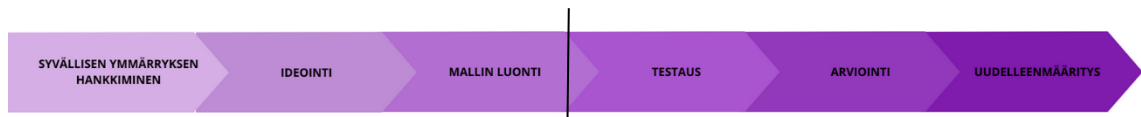
5 MENETELMÄLLINEN TOTEUTUS

Opinnäytetyön tarkoitus oli laatia Työhyvinvointi-koontinäyttömalli matkailu- ja ravitsemisalalla toimivalle myyntipalvelulle. Mallin avulla voidaan arvioida valittujen datalähteiden, sekä koontinäyttönäkymän soveltuvuutta organisaation työntekijöiden työhyvinvoinnin seuraamiseen. Mallin luonti oli osa palvelumuotoiluprosessia ja mikäli siinä todetaan puutteita, voidaan ne korjata ennen todellisen koontinäytön luomista. Opinnäytetyön tavoitteena oli ideoida, mitä dataa voitaisiin hyödyntää myyntipalvelun henkilöstön työhyvinvoinnin seuraamiseen. Ideoinnin toteuttamisessa hyödynnettiin kirjallisuudesta saatua tietoa ja henkilöstön ajatuksia aiheesta. Opinnäytetyön tutkimuskysymys oli: Mitä dataa voidaan hyödyntää työntekijöiden työhyvinvoinnin seuraamiseen? Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyön toteutus palvelumuotoiluprosessin avulla.

5.1 Palvelumuotoilu menetelmällisenä lähestymistapana

Tämän kehittämispainotteisen opinnäytetyön menetelmälliseksi lähestymistavaksi valittiin palvelumuotoilu. Palvelumuotoiluprosessimalleja on useita erilaisia, mutta niillä on yhdistäviä tekijöitä. Nämä tekijät ovat laaja tiedonhankinta, yhdessä kehittäminen, mallien/prototyypinen luominen ja testaaminen, tulosten analysointi ja uudelleenmäärittäminen. Kyseiset vaiheet toistuvat kehitysprosessin aikana. Palvelumuotoiluprosessi aloitetaan keräämällä laajasti tietoa aiheesta syvällisen ymmärryksen saamiseksi. Palvelumuotoilu sopii sekä täysin uusien palvelujen kehittämiseen, että jo olemassa olevien palvelujen jatkokehitykseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritakoski 2015, 71–80.) Halusin sitouttaa toimeksiantajaorganisaation henkilöstön mallin kehittämiseen. Hyvä keino sitouttaa henkilöstöä kehitystyöhön on heidän osallistaminen projektiin. Voidaan myös ajatella, että henkilöstöllä on oikeus olla mukana kehittämässä palvelua, joka vaikuttaa heihin (Rantanen & Toikko 2009, 89–94). Palvelumuotoilu valikoitui tämän opinnäytetyön menetelmälliseksi lähestymistavaksi, koska se on kehittämismenetelmänä osallistava ja kehitystyö on jatkuvaa. Siinä myös perehdytään aiheeseen syvästi ja siirrytään mallintamiseen suhteellisen nopeasti.

Tämä opinnäytetyö rajautui syvällisen ymmärryksen hankkimiseen, ideointiin ja mallin luomiseen. Työn ulkopuolelle rajautui mallin testaaminen, arviointi sekä uudelleen määrittäminen (kuvio 5). Toisin kuin perinteisessä suunnitteluprosessissa, palvelumuotoiluprosessi ei ala ideoinnista, vaan ideointiin siirrytään vasta kun perusteellisen ymmärrys aiheesta on saavutettu. Tiedonhankinnalla tavoitellaan syvällistä ja empaattista käyttäjäymmärrystä ja se on usein projektin aikaa vievin osuus. Sen kannattaakin antaa viedä aikansa koska se luo pohjan koko kehittämistyölle. (Ojasalo ym. 2015, 71–81.) Tässä opinnäytetyössä tiedonhankintaprosessiin sisältyi kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin tutustuminen sekä työpajan järjestäminen myyntipalvelun yhteiskehittelyryhmälle.



Kuvio 5. Palvelumuotoiluprosessi

Kun syvällinen ymmärrys aiheesta on saavutettu, siirrytään ideointiin. Ideoinnin tarkoituksena oli keksiä mikä työhyvinvointidata sopisi juuri tälle organisaatiolle. Ideointi toteutettiin miellekartan avulla. Ideoinnin jälkeen siirryttiin mallinnukseen. Opinnäytetyön tarkoitus oli luoda Työhyvinvointi -koontinäyttömalli. Kyseessä on malli, joka havainnollistaa ideaa eikä se ole vielä teknisesti toimiva tai sisällä oikeaa dataa. Tätä mallia voidaan hyödyntää datalähteiden soveltuvuuden arviointiin sekä arvioimaan onko koontinäyttö sopiva ratkaisu työhyvinvointidatan esittämiseen.

5.2 Aineiston keräys ja analyysi

5.2.1 Persona canvas

Persona canvas (kuvio 6) on palvelumuotoilun työkalu, jolla pyritään konkretisoimaan erilaisten sidosryhmien persoonat. Tekemällä persoonia palvelunkehittäjillä on selkeämpi kuva eri sidosryhmien näkökulmista. Canvasta eli työkorttia voi käyttää moneen eri tarkoitukseen esimerkiksi asiakaspersoonien luontiin tai tiimin

sisällä esittäytymistehtävänä. (Business Models Inc. 2023.) Tässä opinnäytetyössä persona canvasta hyödynnettiin aineistonkeruuseen. Aineistonkeruunetelmäksi valikoitui persona canvas esimerkiksi haastattelun tai kyselyn sijaan, koska se on toiminnallisempi tapa kerätä ja jäsentää henkilöstön ajatuksia. Koska persoonat eivät myöskään suoraan esitä jotakin tiettyä henkilöä, oli ajatuksena, että työpajaan osallistujat uskaltavat tuoda vapaasti ajatuksiaan esille. Työpajan aikana osallistujilla oli myös mahdollista keskustella aiheesta pienryhmissä.

Alla (kuvio 6) Business Model Inc.:in esimerkki Persona Canvasista. Persoonalle annetaan nimi, ikä, ammatti yms. Tämän lisäksi persoonalle piirretään kasvot. Työkorttiin täytetään tämän persoonan elämän positiiviset ja negatiiviset suuntauksukset sekä hänen kokemat esteet ja mahdollisuudet. Tämän lisäksi mietitään persoonan pelkoja ja toiveita. Lopuksi listataan myös persoonan tarpeet. (Business Models Inc. 2023.)

Persona canvas.

NEGATIVE TRENDS **POSITIVE TRENDS**

HEADACHES **OPPORTUNITIES**

FEARS **HOPE**

NAME _____
AGE _____
OCCUPATION _____
OTHER INFORMATION _____

NEEDS _____

BUSINESS MODELS INC.
 Adapted from <https://www.businessmodelsinc.com/>

Kuvio 6. Persona Canvas (Business Models Inc. 2023)

Tätä mallia hyödynnettiin tämän opinnäytetyön aineistonkeruutyöpajassa. Malli on suomennettu vapaasti (kuvio 7).

Persona canvas.



Negatiiviset suuntaukset		Positiiviset suuntaukset
Esteet		Mahdollisuudet
Pelot		Toiveet
Nimi _____ Ikä _____ Ammatti _____ Muu _____ _____		Tarpeet _____ _____ _____ _____

Kuvio 7. Persona Canvas vapaasti suomennettuna (Business Models Inc. 2023)

Opinnäytetyön työpajassa oli tarkoitus luoda työntekijäpersoonia, jotka kuvaavat myyntipalvelun henkilöstöä. Näkökulmana persoonien luontiin oli erityisesti työhyvinvointiin vaikuttavat seikat. Tarkoitus oli kerätä tietoa, siitä mitkä asiat vaikuttavat henkilöstön itsensä mielestä heidän työhyvinvointiinsa. Persoonien ei ole tarkoitus edustaa ketään todellista henkilöä. Ne ovat kuvitteellisia hahmoja, jotka perustuvat useamman yhteiskehittelyryhmän jäsenten kokemuksiin ja tuntemuksiin. Näitä persoonia hyödynnettiin Työhyvinvointi koontinäyttömallin kehittämisessä. Ne toimivat apuna hyödynnettävän datan valinnassa.

5.2.2 Työpajan etenemisen kuvaus

Osana opinnäytetyön tiedonhankintaprosessia otetaan huomioon myös myyntipalvelun henkilöstön ajatuksia työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Tämä toteutettiin työpajassa. Työpajan tarkoitus oli selvittää henkilöstön ajatuksia siitä, mitkä asiat vaikuttavat heidän työhyvinvointiinsa. Työpaja toteutettiin etänä, Teams-verkkokokouksen avulla.

Työpaja alkoi opinnäytetyön aiheen, tarkoituksen ja tavoitteen esittelyllä sekä johdannolla aiheeseen. Sen jälkeen esiteltiin ryhmätehtävä, joka toteutettiin jakaantumalla 2–3 hengen pienryhmiin. Tehtävänä oli luoda erilaisia työntekijäpersoonia työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tässä käytettiin työkaluna palvelumuotoilun Persona Canvas -työkorttia (kuvio 7). Persoonat perustuivat ryhmien jäsenten omiin kokemuksiin ja havaintoihin. Aikaa tehtävälle oli n. 30 minuuttia ja työkortteja työstettiin Microsoft Whiteboardia hyödyntäen. Lopuksi persoonat esiteltiin ryhmälle. Kokonaisuudessaan työpaja kesti noin tunnin. Työpajaan osallistui yhteiskehittelyryhmän jäseniä. Yhteiskehittelyryhmä koostuu myyntipalvelun työntekijöistä, esihenkilöistä, asiantuntijoista ja johdosta. Ryhmä valikoitui kohderyhmäksi työpajalle, koska siinä on hyvin edustettuna eri tehtävissä toimiva henkilöstö. He ovat myös ennestään tottuneet kehittämään myyntipalvelun toimintaa.

Työpajaan kutsuttiin yksitoista henkilöä, joista kaksi ei päässyt osallistumaan. Lopulta siis yhdeksän henkilöä osallistui. Mukana oli yhteiskehittelyryhmän jäsenien lisäksi yksi myyntineuvottelija, joka ei aikaisemmin ollut ollut mukana yhteiskehittelyryhmän toiminnassa, hän paikkasi poissaolevia. Työpajaan osallistui myyntipalvelun henkilökuntaa kaikilta kolmelta paikkakunnalta. Edustettuna oli niin työntekijä-, esihenkilö-, asiantuntija- kuin johtotasokin. Myyntipalvelussa työskentelee noin 150 työntekijää. Vaikka yhdeksän henkilön otos ei olekaan kovin suuri, oli kuitenkin myyntipalvelun eri tehtäväalueet ja paikkakunnat edustettuina. Kyseessä ei myöskään ole varsinainen tutkimus, joten koen, että työpajaan osallistuneen ryhmän koko oli riittävän suuri.

Teamsin ja Microsoft Whiteboardin toiminnallisuuksia testattiin etukäteen, jotta itse työpaja sujuisi ilman teknisiä haasteita. Tässä onnistuttiin kohtalaisen hyvin, vain pieniä haasteita esiintyi, jotka eivät haitanneet työpajan kulkua. Myös työpajan tehtävää kokeiltiin ennakkoon. Huomioimatta jäi kuitenkin, että kun toimitaan ryhmässä, varsinkin etäyhteyksien avulla on toiminta usein hitaampaa. Näin ollen suunniteltu kaksikymmentä minuuttia tehtävän suorittamiseen ei riittänyt. Aikaa jatkettiin kymmenellä minuutilla, joka oli riittävä ryhmille. Työpaja meni näin ollen kymmenen minuuttia yliajalle. Jälkikäteen ajateltuna olisi ollut hyvä olla testi-ryhmä, jolla olisi testattu ryhmätehtävää ennakkoon.

5.2.3 Aineiston analyysi

Opinnäytetyön aineiston eli työpajassa tehdyt Persona Canvas -työkortit analysoitiin teemoittelemalla. Teemoittelussa on kyse aineiston ryhmittelystä aihepiirien mukaan. Tämä helpottaa vertailua ja aineistosta on helpompi havainnoida kuinka useasti tietyt teemat toistuvat. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 262–269.) Aineistoista pyrittiin tunnistamaan kuormitus- ja voimavaratekijöitä. Analyysi aloitettiin yhdistämällä kaikkien työkorttien sisältö yhteen Word-dokumenttiin. Ilmaisut jaoteltiin samaan tapaan Persona Canvas -työkortin kanssa: Negatiiviset suuntaukset, Positiiviset suuntaukset, Esteet, Mahdollisuudet, Pelot, Toiveet ja Tarpeet. Tämän jälkeen aineisto koodattiin. Koodauksessa avulla aineistosta pyritään saamaan kokonaiskuva. Samaan ryhmään kootaan kaikki siihen liittyvät ilmaisut aineistosta. Koodaaminen helpottaa aineiston analysointia. Koodaamista voidaan tehdä monella tapaa, esimerkiksi värejä hyödyntäen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.) Tässä opinnäytetyössä aineisto koodattiin väreillä, samaan alateemaan kuuluvat ilmaisut merkittiin samalla värillä. Tämän jälkeen nämä koottiin taulukkoon ja alateemalle annettiin nimi (liite 1 & 2).

Tämän jälkeen muodostettiin pääteemat ja ne esitettiin taulukkomuodossa (taulukko 1). Kuormitustekijät merkittiin oranssilla ja voimavaratekijät sinisellä. Näitä värejä käytetään perinteisen punaisen ja vihreän sijaan, jotta taulukko olisi värisokeaystävämmämpi. Kuormitustekijät on myös kursivoitu, jotta taulukko (taulukko 1) olisi luettavissa myös ilman värejä. Tämän opinnäytetyön aineiston analysoinnissa alateemat muodostettiin aineistolähtöisesti ja pääteemat teorialähtöisesti. Kyse on siis teoriaohjaavasta analyysistä. Teoriaohjaavassa analyysissä tietoperusta ohjaa analyysiä, vaikka aluksi edetäänkin aineistolähtöisesti. Aikaisemman teorian vaikutus on tunnistettavissa analyysistä, vaikkei se suoraan ohjaa analyysiä. Teoria ja aineistolähtöisyys vaihtelevat tutkijan mielessä ja niitä yhdistetään luovasti ja jopa pakottamalla. On tutkijan päätettävissä missä kohtaa teoria otetaan ohjaamaan analyysiä. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 275–286.) Tässä opinnäytetyössä se otettiin ohjaamaan jakoa pääteemoihin. Pääteemat muodostettiin tämän opinnäytetyönkin tietoperustassa

esitetyn teorian perusteella seuraavasti: Työn sisältö, Työn järjestely, Työyhteisö, Fyysinen työympäristö ja Yksilölliset tekijät.

Työhyvinvoinnin kuormitus- ja voimavaratekijät teemoittain					
Pääteemat	Työn sisältö	Työn järjestely	Työyhteisö	Fyysinen työympäristö	Yksilölliset tekijät
Kuormitustekijät	"Työhön tylsistyminen" "Epäonnistuminen tavoitteisiin nähden"	"Kiire" "Epätasainen työtaakka" "Järjestelmien ja tiedon hajanaisuus" "Joustamattomuus työvuoroissa" "Tekniset ongelmat"	"Toisten huomiotta jättäminen" "Huono ilmapiiri"	"Huono ergonomia etätyössä"	"Personan rajoitteet" "Terveydelliset rajoitteet"
Voimavaratekijät	"Työssä viihtyminen" "Mahdollisuus kehittää" "Mahdollisuus kehittyä" "Onnistuminen & palkitseminen"	"Joustavat työajat" "Työn tuunaus"	"Työyhteisön hyvä ilmapiiri" "Työyhteisö on tärkeä" "Hyvä suhde esihenkilöön" "Toimeen tarttuva työyhteisö"	"Hyvä ergonomia" "Rauhalliset työskentelytilat"	"Aktiivinen ja positiivinen asenne" "Hyvinvoinnin oma-aloitteinen edistäminen" "Motivaatio työskennellä"

Taulukko 1. Työhyvinvoinnin kuormitus- ja voimavaratekijät teemoittain

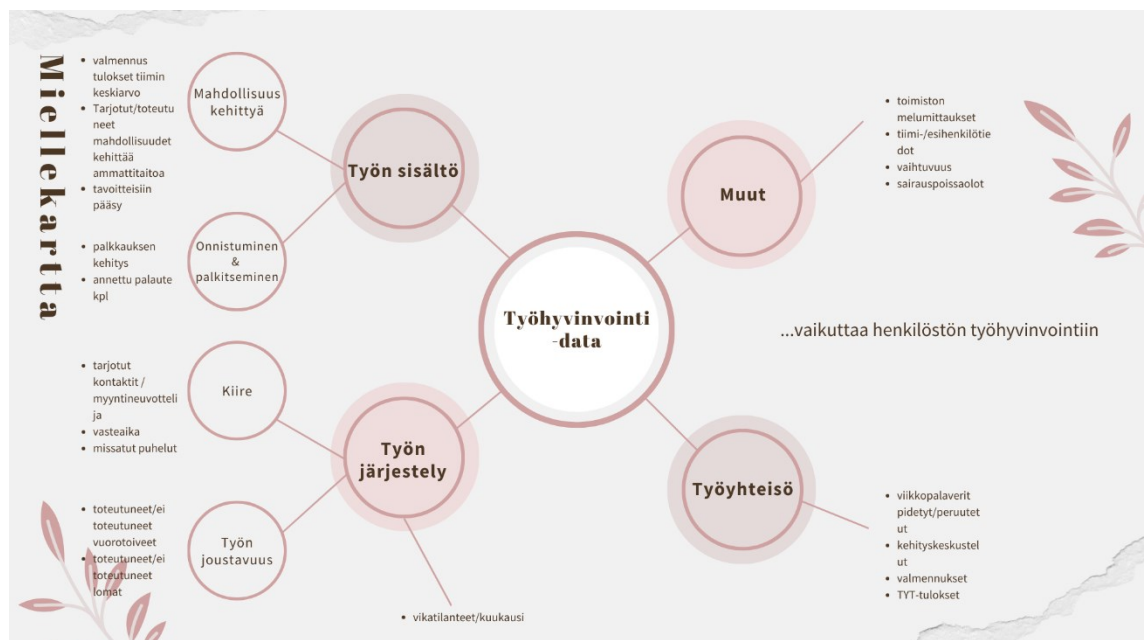
Työn järjestelyihin liittyi etenkin kuormitustekijöitä. Etenkin kiire ja ajanhallinta nousivat merkittäviksi tekijöiksi. Työtehtäviin tylsistyminen koettiin kuormittavaksi, jollei ole mahdollisuutta kehittyä ja edetä uralla. Usean järjestelmän käyttö sekä tiedon hajanaisuus ja tekniset haasteet koettiin myös kuormittaviksi. Voimavaratekijöitä olivat etenkin työyhteisö ja mahdollisuus kehittyä ja oppia uutta. Hyvät suhteet kollegoihin ja esihenkilöön koettiin tärkeiksi. Työn fyysisen ympäristöön liittyviä tekijöitä mainittiin tämän kohderyhmän puolesta vähiten. Tämä on järjestyksessä keuhkokuiva, sillä työ itsessään ei ole fyysistä. Toki ergonomia mainittiin, minkä

huomioinnottaminen päätetyöskentelyssä on tärkeää. Yksilölliset voimavarat kuten positiivinen asenne ja motivaatio nousivat voimavaroiksi. Joustavat työajat koettiin myös työhyvinvointia parantaviksi.

5.3 Datalähteiden ideointi

Ideoinnin lähtökohtana käytettiin aineistossa ja tietoperustassa esiin tulleita kuormitus- ja voimavariatekijöitä, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin. Tietoperustassa esiteltyä aiempaa tutkimustietoa pyrittiin rajaamaan juuri tälle organisaatiolle sopivaksi valikoimalla ne tekijät, jotka nousivat eniten esille työpajan aineistossa. Ideointia ohjaavat hypoteesit muodostettiin muodossa ”X vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin” Ideoinnin työkaluna käytettiin miellekarttaa (kuvio 8).

Ideoinnissa kannattaa yrittää keksiä niin monta ideaa kuin mahdollista tuomitsematta. Ideoiden toimivuuden arviointi tapahtuu vasta myöhemmässä vaiheessa. (Olsen 2015, 77.)



Kuvio 8. Työhyvinvointidatan ideointi -miellekartta

Ideointi toteutettiin teemoittain. Teemat muodostettiin aineiston analyysin pääteemoja mukailleen, mutta Fyysinen työympäristö sekä Yksilölliset tekijät teemat yhdistettiin Muut teeman alle, johon tuotiin myös irrallisia datalähdeideoita kirjallisuudesta. Työn sisältö ja Työn järjestely -teemoihin tuotiin myös alateemat ”Mahdollisuus kehittyä” ja ”Onnistuminen & palkitseminen” sekä ”Kiire” ja ”Joustavat työajat”. Nämä valittiin koska ne nousivat vahvasti esiin työpajassa.

Koska koontinäyttöön mahtuu vain rajallisesti tietoa, valittiin näistä ideoista vain osa koontinäyttömalliin. Valitut datalähteet olivat: sairauspoissaolot, vaihtuvuus, vuosittaisen Työyhteisötutkimuksen tulos (TYT-indeksi), tekniset vikatilanteet, tarjotut puhelut / myyntineuvottelija, tarjotut mahdollisuudet kehittää osaamistaan, tavoitteisiin päässeet / ei päässeet, sekä toteutuneet / ei toteutuneet vapaa-aiheet. Lisäksi taustalla tulee kerätä myös esihenkilö- ja tiimitietoa, jotta tiimikohtaisten koontinäyttöjen toteuttaminen olisi mahdollista. Näillä valinnoilla jokaisesta ideoinnin aihealueesta valittiin ainakin yksi lähde. Valinnat ovat alustavia valintoja mallinnukseen. Arvioinnin jälkeen näitä voidaan muuttaa, mikäli todetaan, että jotkin toiset lähteet olisivat sopivampia.

5.4 Koontinäytön mallinnusprosessi

Palvelumuotoilussa on tyypillistä mallintaa ideoita nopeasti. Minimum Viable Product (MVP) tarkoittaa suomeksi pienintä toimivaa tuotetta. Kyseessä on siis prototyyppi, jonka avulla kerätään palautetta sidosryhmiltä. Prototyypissä tulee olla vain ne ominaisuudet, joita tarvitaan, jotta voidaan arvioida, että tuotekehitys on menossa oikeaan suuntaan. (Olsen 2015, 77.) MVP:t ovat nopeasti ja helposti toteutettavia prototyyppisiä joiden avulla voidaan oppia uutta tuotteesta tai palvelusta. Tarkoituksena on, että ideoita testataan MVP:iden avulla mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta saadaan varmuus sille, että kehitystyötä viedään oikeaan suuntaan. Mikäli todetaan, että malli ei toimi, tehdään siihen tarvittavat muutokset ja kokeillaan uudelleen. Tekemällä yksinkertaisia edullisia prototyyppisiä aikaisessa vaiheessa säästetään resursseja kun mahdolliset epäkohdat todetaan nopeammin. (Chang 2019, 68–69.)

Koontinäytön mallinnus toteutettiin Microsoftin PowerBI:tä hyödyntämällä. Mallinnuksessa mallinnetaan tiimikohtaista koontinäyttöä. Johtotasolle koontinäyttö tulisi mukauttaa osoittamaan tiimikohtaisia eroja. Malli pyrittiin pitämään mahdollisimman selkeänä. Kyseessä on MVP joka ei ole teknisesti toimiva. Hyödynnetty data on keksittyä dataa kuvitteellisesta tiimistä. Mallin tarkoitus on demonstroida miltä malli voisi näyttää ja mitä työhyvinvointidataa voitaisiin seurata. Mallinnus aloitettiin luomalla Excel-taulukoita kuvitteellisesta datasta. Tämä data tuotiin sitten PowerBI:hin. Sillä data visualisoitiin erilaisin kaavioin ja hahmoteltiin kaavioiden esitysjärjestystä. Myös kaavioiden värejä muutettiin brändiin sopiviksi.

Ennen todellisen koontinäytön toteuttamista tämän mallin avulla voidaan alustavasti ovatko nämä sopivia datalähteitä juuri tämän organisaation työntekijöiden työhyvinvoinnin seuraamiseen vai toimitaisivatko jotkin toiset lähteet paremmin. Sen avulla voidaan myös arvioida koontinäytön soveltuvuutta työhyvinvoinnin seuraamiseen. Mallin toteutukseen ei ole tarvittu käyttää suuria resursseja, kuten toimivan koontinäytön tekoon olisi tarvinnut. Malli esitellään seuraavassa luvussa.

5.5 Tuotos eli Työhyvinvointi-koontinäyttömalli

Työhyvinvointi-koontinäyttömalliin (kuvio 9) koottiin datalähteitä, jotka ideoitiin aineistonkeruutyöpajan esiin tulleiden kuormitus- ja voimavaratekijöiden pohjalta. Jotta koontinäyttö pysyisi selkeänä ja yhdellä silmäyksellä luettavana ei siihen voitu tuoda kaikkia datalähdeideoita. Datalähteitä valittiin kuitenkin jokaisesta pääteemasta. Valitut datalähteet koontinäyttömalliin olivat: sairauspoissaolot, vaihtuvuus, vuosittaisen Työyhteisötutkimuksen tulos (TYT-indeksi), tekniset viikatilanteet, tarjotut puhelut / myyntineuvottelija, tarjotut mahdollisuudet kehittää osaamistaan, tavoitteisiin päässeet / ei päässeet, sekä toteutuneet / ei toteutuneet vapaatoiveet.

Työhyvinvointi-koontinäyttömallin (kuvio 9) väreiksi valikoitui vihreä, koska se on organisaation brändiväri, sekä musta koska se erottuu hyvin käytetystä vihreästä,

vaikka käyttäjä olisikin punavihervärisokea. Mallissa käytettyjen värien riittävää kontrastia testattiin WebAIM:in kontrastityökalulla. Mallissa käytetyn vihreän kontrasti, taustan valkoiseen on 3.05:1 ja mustaan 6.86:1 jotka ovat molemmat riittäviä grafiikalle WCAG AA-tasolla. (WebAIM 2023.)



Kuvio 9. Työhyvinvointi koontinäyttömalli

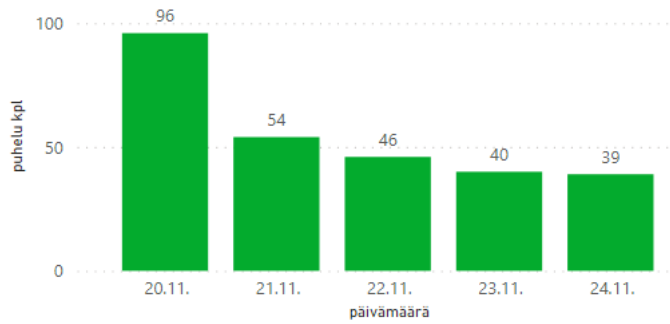
Mallin toimivuutta ilman värejä testattiin muuntamalla malli mustavalkoiseksi (kuvio 10). Koontinäyttömallissa päädyttiin käyttämään neljää kuviotyyppiä. Nämä kuviotyypit valittiin Tilastokeskuksen Tilasto-oppaan Tilastokuviot tutuksi -materiaalin pohjalta. Sairauspoissaolot, vaihtuvuus, TYT-indeksi ja vikatilanteet päädyttiin esittämään ainoastaan lukuina, jotta koontinäyttö pysyisi selkeänä ja helposti luettavana. Tämä koontinäyttömalli on suunniteltu tietokoneen tai sitä suuremmille näytöille.



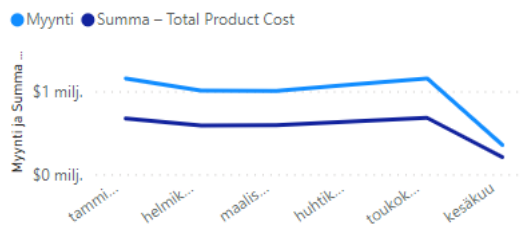
Kuvio 10. Työhyvinvointi koantinäyttömalli mustavalkoisena

Pystyylväskuvio (kuvio 11) sopii eri ajankohtien määrien eroavaisuuksien tarkasteluun. Pystyylväskuvion vaihtoehtona pidetään usein viivakuviota (kuvio 12). Niiden käyttötarkoituksissa on kuitenkin eroja. Pystyylväskuvio korostaa määrällisiä eroja, jonka vuoksi tässä kaaviotyypissä y-akselia ei saa koskaan katkaista. Viivakuviota puolestaan korostaa ennemminkin trendejä, jolloin y-akseli voidaan tarvittaessa katkaista. Pystyylväskuvio on myös parempi valinta silloin kuin x-akselissa esitettyjen ajankohtien välillä ei ole edes teoreettisesti arvoja tai kieltilta ajankohdilta ei ole dataa saatavilla. (Tilastokeskus 2023a.) Näiden syiden vuoksi se on valittu kuvaamaan tarjottujen puheluiden määrää per myyntineuvottelija viikon aikana. Tarkoituksena on tarkastella päivien määrällisiä eroja. Jos useampi viikko halutaan kuvata samaan kaavioon, on tämä myös oikea ratkaisu, sillä dataa ei ole viikonlopuilta.

Tarjotut puhelut / myyntineuvottelija.



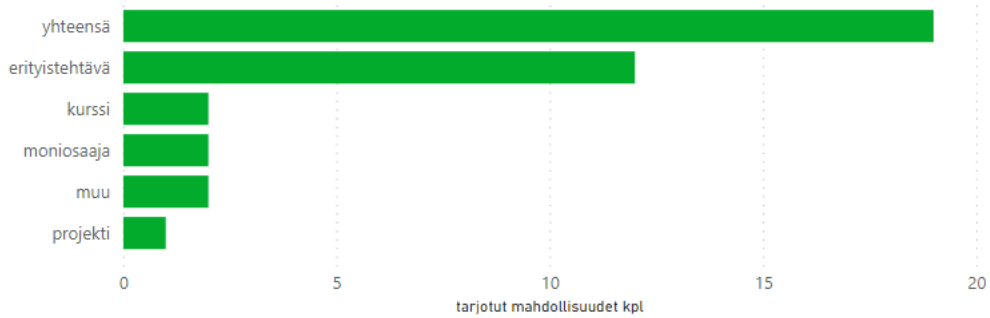
Kuva 11. Pystyylväskuvio Työhyvinvointi koontinäyttömallista



Kuvio 12. Viivakuvio

Vaakapylväskuvio (kuvio 13) ei ole automaattisesti vaihtoehto pystyylväskuvioille, vaan sitä käytetään silloin kuin kategorioilla ei ole ennalta määriteltyä esitysjärjestystä. Vaakapylväskuvioon kategoriat järjestetään yleensä laskevaan järjestykseen, jotta tulkinta ja luku helpottuvat. Myöskään vaakapylväskuviossa x-akselin asteikkoa ei saa katkaista. (Tilastokeskus 2023a.) Koontinäyttömallissa osaamisen kehittämisen mahdollisuuksien määrät päätettiin esittää vaakapylväskuviossa, koska kategorioille ei ole yksiselitteistä järjestystä. Kategoriat myös järjestettiin laskevaan järjestykseen jolloin luontaisesti osaamisen kehittämisen mahdollisuuksien yhteisluku tulee päällimmäiseksi.

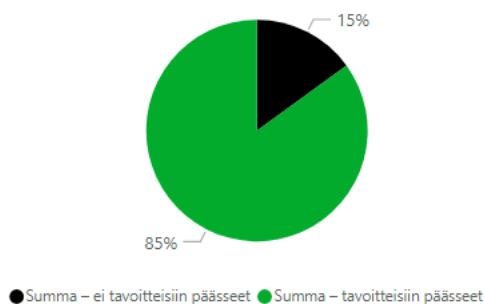
Osaamisen kehittäminen



Kuvio 13. Vaakapylväskuvio Työhyvinvointi koontinäyttömallista

Piirakkakuviota eli ympyrädiagrammia (kuviokuva 14) visualisoi kokonaisuuden prosenttijakaumaa. Piirakan sektorien täytyy siis aina muodostaa kokonaisuus. Diagrammin avulla osoitetaan yhden tai muutaman vierekkäisen sektorin osuus kokonaisuudesta. Se ei sovi sektorien keskinäisten suhteiden vertailuun. Piirakkakuviota toimii siis parhaiten, kun siinä on mahdollisimman vähän lohkoja. Yhteensä piirakkakuviota ei tule ahtaa liian montaa sektoria. Mikäli on tarpeen käyttää useampaa sektoria kannattaa valita jokin toinen visualisointi tai ainakin yhdistää osa kategorioista ”muut” kategoriaan. (Tilastokeskus 2023a.) Koontinäyttömallissa käytetyssä piirakkakuviossa on ainoastaan kaksi sektoria. Sen tarkoitus on osoittaa tavoitteisiin päässeiden ja ei päässeiden myyntineuvottelijoiden jakaumaa.

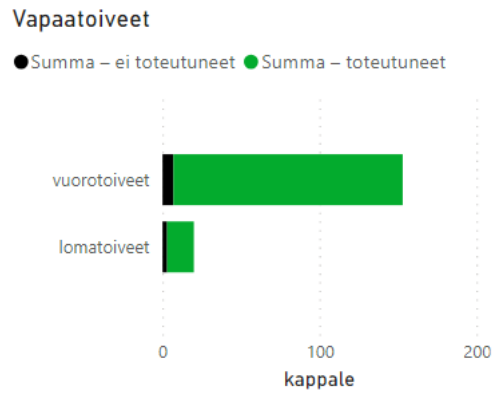
Tavoitteet



Kuvio 14. Piirakkakuviokuva Työhyvinvointi koontinäyttömallista

Pinotuissa vaakapylväskuvioissa (kuviokuva 15) kategorioiden mitattavien yksiköiden tulee olla piirakkakuviota tavoin summautuvia. Pinotuilla vaakapylväskuvioilla voidaan visualisoida pääkategorioiden osakategorioiden prosentuaalista jakaumaa. (Tilastokeskus 2023b.) Koontinäyttömallissa vapaatoiveiden sekä näiden

toteutuneiden ja ei toteutuneiden määrää päätettiin visualisoida pinottua vaakapylväskuviota käyttäen. Ei toteutuneiden osuus erottuu selkeästi mustana. Vaakapylväskuvio valittiin pystypylväkuvion sijaan sijaan, sillä kategorioilla ei ole yksiselitteistä järjestystä.



Kuvio 15. Pinottu vaakapylväskuvio Työhyvinvointi koontinäyttömallista

6 POHDINTA

6.1 Tuotoksen tarkastelu

Opinnäytetyön tarkoitus oli luoda Työhyvinvointi-koontinäyttömalli myyntipalvelulle. Malli luotiin opinnäytetyön teoriaosuudessa esitettyjen oppien mukaan. Koontinäyttömalliin avulla on helpompi arvioida Työhyvinvointi-koontinäytön soveltuvuutta organisaatiolle. Malli helpottaa hahmottamaan millä tavalla Työhyvinvointi-koontinäyttö voisi toimia. Opinnäytetyön tavoitteena oli ideoida, mitä dataa voitaisiin hyödyntää myyntipalvelun henkilöstön työhyvinvoinnin seuraamiseen ja tutkimuskysymys oli: Mitä dataa voidaan hyödyntää työntekijöiden työhyvinvoinnin seuraamiseen? Ideointi toteutettiin aineistonkeruutyöpajassa selville tulleiden kuormitus- ja voimavaretkijöiden sekä aikaisemman kirjallisuuden ja tutkimustiedon pohjalta. Tutkimuskysymykseen vastattiin tutustumalla kirjallisuuteen ja valikoimalla sieltä esiin tulleista datalähdeideoista juuri tälle organisaatiolle sopivat datalähteet vertaamalla niitä työpajassa esiin tulleisiin kuormitus- ja voimavaretkijöihin. Ideoinnissa työhyvinvointidatalähteiden ideoita syntyi enemmän kuin koontinäyttömalliin mahtui visualisointeja. Myös poisjääneet ideat kuitenkin raportoitiin, joten niitä voidaan hyödyntää koontinäytön jatkokehittämisessä, jos esimerkiksi koontinäyttömalliin nyt valittuja datalähteitä halutaan vaihtaa.

Kehittämistyö eteni johdonmukaisesti palvelumuotoiluprosessin mukaisesti. Ennen ideointiin siirtymistä tutustuttiin kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin aiheesta ja pyydettiin henkilöstön näkökulmia työpajan muodossa. Käytetyn datan rajaaminen myyntipalvelun tarpeisiin sopivaksi toteutettiin Saramies ja Törnroosin (2021, 113–142) pyramidimallin mukaan. Kirjallisuudesta saaduista esimerkeistä valittiin ne, jotka sopivat työpajassa ilmenneiden kuormitus- ja voimavaretkijöiden seuraamiseen. Myös Työsuojeluhallinnon (2023) mukaan tulisi tarttua ensin niihin kuormitustekijöihin, jotka henkilöstö kokee erityisen kuormittaviksi. Tehtyyn koontinäyttömalliin valittiin ne kuormitustekijät, jotka nousivat vahvimmin esille työpajassa. Datalähteiden ideoinnissa muodostettiin hypoteeseja, jotka ohjasivat ideointia.

Koontinäyttömallin suunnitteluprosessi eteni Smithin (2013, 28–40) esittämän prosessin mukaan. Ensin tunnistettiin tarve ja sitoutettiin sidosryhmät tähän mukaan työpajan avulla. Tämän jälkeen valittiin datalähteet. Siitä siirryttiin layoutin suunnitteluun, eli mallin luontiin. Jo mallinnusvaiheessa on otettu saavutettavuus huomioon ja sen teossa on huomioitu visualisoinnin hyvät käytänteet. Malli on pyritty pitämään selkeänä ja informatiivisena, eikä visuaalisia elementtejä ole lisätty ainoastaan esteettisistä syistä. Mallin teossa on myös otettu huomioon se, että tämä opinnäytetyö on julkinen, joten siinä ei ole hyödynnetty organisaation oikeaa dataa. Keksityn datan käyttö koontinäyttömallissa on myös tehokkaampaa resurssien käyttöä, sillä näin mallinnus pystyttiin toteuttamaan ilman muiden osastojen apua. Tämä tukee myös ajatusta siitä, että on järkevää miettiä mitä dataa tarvitaan eikä kerätä dataa vain keräämisen vuoksi.

Koontinäyttömallissa esitetyt datalähteet ovat lähinnä epäsuoria ja objektiivisia. Suoraa ja subjektiivista tietoa edustaa ainoastaan kerran vuodessa tapahtuva työyhteisötutkimus. Koontinäyttöön voitaisiin tuoda lisää subjektiivisia mittareita esimerkiksi ottamalla käyttöön viikoittain täytettävä työhyvinvoinnin pikakysely tai fiilismittari. Kaikki työntekijät eivät välttämättä koskaan vastaa työyhteisötutkimukseen, sillä se järjestetään vain kerran vuodessa ja on vapaaehtoinen. Työhyvinvointikyselyiden tulisi toki aina olla vapaaehtoisia, mutta voisi olla hyvä tarjota mahdollisuus vastata lyhempään kyselyyn useammin. Koontinäyttöön ei otettu mukaan vaikuttavuuden mittareita tilan puutteen vuoksi. Tässä koontinäyttömallissa päätettiin priorisoida työhyvinvoinnin suoria- ja epäsuoriamittareita. Vaikuttavuutta tulisi kuitenkin myös seurata, varsinkin kun ryhdytään työhyvinvointia edistäviin projekteihin. Koontinäyttöön haluttiin tuoda myös kaupallisia mittareita kuten tavoitteisiin pääsy. Kirjallisuudesta tuli esille, että työhyvinvointi voi vaikuttaa tuloksiin ja työpajassa taas, että tavoitteisiin pääsy voi parantaa työhyvinvointia.

Työhyvinvointi on laaja käsite ja siihen vaikuttaa monet osa-alueet työpaikalla. Koontinäyttö yksinään ei riitä antamaan kokonaiskuvaa työhyvinvoinnista, mutta sen avulla voidaan seurata keskeisempiä mittareita. Voidaan myös ajatella, että koontinäyttö tuo työhyvinvointiin vaikuttavat seikat näkyväksi ja ne voivat näin olla

esihenkilöillä ja johdolla enemmän mielessä. Hyvinvoiva henkilöstö voi olla yritykselle merkittävä kilpailuetu. Toimiva työyhteisö, jossa panostetaan työhyvinvointiin voi myös tehdä organisaatiosta tavoitellun työnantajan. Panostaminen työhyvinvointiin siis kannattaa. Jotta työhyvinvointia voidaan parantaa, täytyy ensin tuntea ongelmakohdat ja voimavarat. Työhyvinvointi-koontinäyttömalli ja tämä opinnäytetyö toimivat perustana jatkokehitykselle.

6.2 Kehittämistyön eettiset lähtökohdat

Kehittämistyötä koskevat niin tieteellisten tutkimusten kuin työelämän eettiset säännöt. Kehittämistyötä tulee tehdä avoimesti ja rehellisesti niin, että työhön osallistuvat ovat tietoisia mihin osallistuvat. Tavoitteet ja motiivit tulee tuoda avoimesti esille. Totuudenmukaisia vastauksia saa yleensä, kun vastaajien nimettömyys taataan. Vastauksia tuleekin käsitellä erityisen luottamuksellisesti ja kommunikoida avoimesti osallistujille mihin niitä käytetään. Kehittämistyöhön osallistumisen pitää perustua vapaaehtoisuuteen, vaikka kohderyhmänä olisivatkin yrityksen työntekijät ja kehittämisen kohteena yrityksen omat prosessit. (Ojasalo ym. 2015, 48–51.) Tässä opinnäytetyöprosessissa työpajaan osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen ja sen alussa esitettiin mitkä ovat opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet. Henkilötietojen käsittelyyn pyydettiin lupa osallistujilta Lapin ammattikorkeakoulun käytänteiden mukaisesti. Kerätty materiaali, eli työpajan talenne tuhotaan opinnäytetyöprosessin jälkeen. Opinnäytetyölle haettiin myös tutkimuslupa toimeksiantajaorganisaatiolta.

Myös kehittämistyötä tehdessä tulee ottaa huomioon hyvä tieteellinen käytäntö. Plagiointia tai vääristelevää tietoa ei sallita. Raportin tulee olla läpinäkyvä eikä saa tehdä liiallisia yleistyksiä, joita lähteet eivät tue. Toimeksiantajan olemassa olevat käytänteet ja asenteet pitää tiedostaa, mutta niitä ei tule noudattaa sokeasti, mikäli kehittämistyössä tullaan toisenlaiseen ratkaisuun. (Ojasalo ym. 2015, 48–51.) Olen ollut työsuhteessa toimeksiantajaorganisaatioon opinnäytetyöprosessin ajan. Tämä ei kuitenkaan ole tehnyt minusta esteellistä. Työhyvinvoinnin seuranta henkilöstöanalytiikan avulla haluttiin kehittää yhdessä ja henkilöstöä

osallistaen. Näin ollen ei ole este, että minä opinnäytetyön tekijänä olen myös yrityksen palveluksessa.

Lapin ammattikorkeakoulu on sitoutunut noudattamaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa -ohjetta (Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) 2023.) Hyviä tieteellisiä käytäntöjä on noudatettu myös tässä opinnäytetyöprosessissa. Saavutettavuus on otettu huomioon koontinäyttömallissa. Visualisointien sisältöä ei ole kuitenkaan esitetty taulukkomuodossa, sillä visualisoinneilla havainnollistettu data ei ole relevanttia kehittämistyölle sen ollessa keksittyä. Käytettyjen värien riittävään kontrastiin on kuitenkin kiinnitetty huomiota.

6.3 Luotettavuuden tarkastelu

Tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi on olemassa monenlaisia keinoja. Analysointivaiheessa kategoriointi tulisi tehdä perustellusti ja läpinäkyvästi. Myös aineistonkeruutilaisuuksien nauhoittaminen lisää luotettavuutta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006b). Raportin kirjoittaminen on toteutettu hyvän tieteellisen käytännön mukaan. Analysoitava aineisto on esitetty liitteessä (liite 1&2) muuttamattomana pois lukien sulkumerkkeihin merkityt tarkennukset. Lukijalla on siis mahdollisuus seurata aineiston analysointiprosessia sekä ala- että pääteemojen muodostamista. Työpaja myös nauhoitettiin.

Tämän opinnäytetyön tuloksena esitettyä Työhyvinvointi-koontinäyttömallia ei voi sellaisenaan hyödyntää muissa organisaatioissa. Datalähteet, joita siihen on valittu, on valikoitu juuri toimeksiantajaorganisaatiolle sopiviksi eikä niitä siitä syystä voi yleistää sopiviksi kaikille organisaatioille tai edes saman alan organisaatioille. Niitä voidaan kuitenkin käyttää ideoina vastaavien kehittämistöiden toteuttamisessa muille organisaatioille. Mallissa käytettyjä visualisointien hyviä käytänteitä voi hyödyntää myös muihin visualisointeihin.

Työpajan otanta (n=9) oli jokseenkin pieni otos myyntipalvelun koko henkilöstöstä, joita on n. 150, siksi työpajassa esiin tulleita kuormitus- ja voimavarateki-

jöitä ei voida yleistää kuvaamaan koko henkilöstön näkemystä. Mallin arvioinnissa ja jatkokehityksessä kohderyhmä voitaisiin muodostaa henkilöistä, jotka eivät osallistuneet alkuperäiseen työpajaan. Näin saataisiin laajempi näkemys kuormitus- ja voimavaratekijöistä tässä organisaatiossa.

6.4 Jatkokehittämiskohteet

Palvelumuotoiluprosessi ja Työhyvinvointi-koontinäytön kehitystyö jatkuu vielä tämän opinnäytetyöprosessin päättyessä. Tästä eteenpäin tulisi koontinäyttömallista kerätä palautetta sidosryhmiltä ja sitä muokata saadun palautteen mukaan. Tulisi myös arvioida onko koontinäyttö sopiva tapa esittää henkilöstöanalytiikkaa vai olisiko esimerkiksi raportti toimivampi, sillä siihen voidaan tuoda enemmän sisältöä. Toki esihenkilöillä ja johdolla menisi enemmän aikaa raportin lukemiseen kuin koontinäytön. Koontinäytön tarkoitus on antaa kriittisin tieto yhdellä silmäyksellä. Raportti taas voisi sisältää enemmän ja laajemmin tietoa, mutta sen lukemiseen ja tulkitsemiseen tarvitaan enemmän aikaa. Mahdollista olisi toki myös hyödyntää molempia. Koontinäyttöön tuotaisiin ainoastaan keskeisimmät mittarit ja raportista saisi laajemmin tietoa. Tässä opinnäytetyössä esitetyt datalähteet ja niiden visualisointeja voidaan hyödyntää myös, mikäli jatkossa päädyttäisiin esittämään henkilöstön työhyvinvointiin liittyviä lukuja raporttimuodossa.

Kun on päästy yhteisymmärrykseen koontinäyttöön valituista datalähteistä, täytyy niiden saatavuus selvittää. Onko dataa saatavilla jo ennestään vai täytyykö sitä kerätä? Koontinäytöstä täytyy myös tehdä teknisesti toimiva. Jatkossa tulisi myös päättää kuinka usein lukuja tulisi päivittää. Onko tarpeen seurata lukuja päivittäin, viikoittain vai riittäisikö kerran kuussa päivittyvä koontinäyttö. Tulee myös sopia yhteisistä pelisäännöistä. Jos jonkin tiimin kohdalla luvut näyttävät hälyttäviltä, miten tähän puututaan? Täytyy myös sopia mitkä luvut ovat hälyttäviä. Tässä opinnäytetyössä esitetty Työhyvinvointi-koontinäyttömalli on suunnattu tiimiesihenkilöille. Mikäli koontinäyttöä halutaan hyödyntää myös johtotasolla, tulisi sitä muokata heille sopivaksi. Myös tulevaisuudessa Työhyvinvointi-koontinäytön ollessa käytössä tulee sitä systemaattisesti arvioida ja jatkokehittää palvelumuotoiluprosessin mukaisesti.

LÄHTEET

- Ahola, S., Eskelinen, J., Heikkilä-Tammi, K., Kuula, M., Larjovuori, R. & Nuutinen, S. 2018. Digisti työn imuun? - Tutkimus työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteydestä finanssialan palveluyrityksessä. Aalto-yliopisto, Tieto ja palvelujohtamisen laitos. Helsinki: Unigrafia Oy.
doi:http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-8262-2
- Bachhety, S., Singhal, R. & Jain, R. 2020. Chapter 4 Intelligent Data Analysis with Data Mining: Theory and Applications. Teoksessa D. Gupta (toim.), Intelligent data analysis : from data gathering to data comprehension. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Incorporated. 63–83.
- Berinato, S. 2016. Visualizations That Really Work. Harvard Business Review, June, 92–100. Viitattu 17.10.2023 <https://hbr.org/2016/06/visualizations-that-really-work>
- Business Models Inc. 2023. Persona canvas. Viitattu 5.8.2023.
<https://www.businessmodelsinc.com/en/inspiration/tools/persona-canvas>
- Böckerman, P. & Ilmakunnas, P. 2020. Työhyvinvointi kannattaa : työolot, työtyytyväisyys ja tuottavuus. Edistys, 5. Espoo: Teollisuuden palkansaajat TP ry. Viitattu 4.12.2022. <https://www.tpry.fi/edistys-julkaisusarja/edistys-raportit/tyohyvinvointi-kannattaa.-tyoolot-tyotytyyvaisyys-ja-tuottavuus.html>
- Chang, A. 2019. Lean Impact How to Innovate for Radically Greater Social Good. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Demirović Bajrami, D., Petrović, M., Sekulić, D., Radovanović, M., Blešić, I., Vuksanović, N., Cimbalević, M. & Tretiakova, T. 2022. Significance of the Work Environment and Personal Resources for Employees' Well-Being at Work in the Hospitality Sector. International journal of environmental research and public health Vol.19 (23), 16165. <https://doi.org/10.3390/ijerph192316165>
- Few, S. 2006. luku 1, Clarifying the vision. Teoksessa Information Dashboard Design - The Effective Visual Communication of Data. O'Reilly. 1–37.
- Gordon, I. 2004. Theories of Visual Perception. Hove: Psychology Press, Taylor & Francis Group.
- Johnson-Murray, R., McFarlane, L., Streets, V. & Waters, S. 2018. The Practical Guide to HR Analytics: Using Data to Inform, Transform, and Empower HR Decisions. Society For Human Resource Management.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Koponen, J., Hildén, J. & Vaapasalo, T. 2016. Tieto näkyväksi : informaatiomuotoilun perusteet. Helsinki: Aalto-yliopisto.

Laine, P., Lindberg, M. & Silvennoinen, H. 2016. Työhyvinvoinnista tarvitaan väestötason seurantatietoa: - Työhyvinvoinnin käsite ja mittaamisen problematisointia ja kehittelyä. *Hallinnon Tutkimus Vol 35 Nro 4*, 287–303. Viitattu 5.12.2022 osoitteesta <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98521>

Lim, C., Kim, K., Kim, M., Heo, J., Kim, K. & Maglio, P. 2018. From data to value: A nine-factor framework for data-based value creation. *International journal of information management*, Vol.39, 121–135.

Listenmaa, J. 2023. *Laita tieto töihin : tiedolla johtamisen käsikirja*. Helsinki: Alma Talent.

Microsoft 2023a. Johdatus koontinäyttöihin Power BI -suunnittelijoille. Viitattu 3.10.2023 <https://learn.microsoft.com/fi-fi/power-bi/create-reports/service-dashboards>

Microsoft 2023b. Vinkit upean Power BI -koontinäytön suunnitteluun. Viitattu 17.10.2023 <https://learn.microsoft.com/fi-fi/power-bi/create-reports/service-dashboards-design-tips>

Nussbaumer Knaflic, C. 2015. *Storytelling with data: A data visualization guide for business professionals (1st edition.)*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Incorporated.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritakoski, J. 2015. *Kehittämistyön menetelmät*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Olsen, D. 2015. *The Lean Product Playbook: How to Innovate with Minimum Viable Products and Rapid Customer Feedback*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Incorporated.

Papunet 2023. Saavutettavuus. Viitattu 17.10.2023 <https://papunet.net/saavutettavuus/ohjeita-ja-oppaita/pikaoppaita-saavutettavuuteen/pikaopas-suunnittelijoille/>

Pease, G. 2015. *Optimize your greatest asset--your people: How to apply analytics to big data to improve your human capital investments (1st edition.)*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Incorporated.

Peeters, T., Paauwe, J. & Van De Voorde, K. 2020. People analytics effectiveness: developing a framework. *Journal of organizational effectiveness : people and performance*, Vol.7 (2), 203–219. doi:<https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2020-0071>

Piirto, J., Nokelainen, P. & Pylväs, L. 2022. Asiantuntijatyöntekijöiden kokemuksia psykologisten perustarpeiden täyttymisestä työhyvinvoinnin ja työssäsuoriutumisen näkökulmasta. *Ammattikasvatuksen Aikakauskirja*, 24(2). doi:<https://doi.org/10.54329/akakk.120729>

Rantanen, T. & Toikko, T. 2009. *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta*. Tampere: Tampere University Press.

Ryan, R. & Deci, E. 2017. Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. New York: Guilford Publications.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. 7.2.2 Koodaus. Teoksessa KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Viitattu 31.10.2023
https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_2.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. 3.3.2 Reliabiliteetti. Teoksessa KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Viitattu 11.12.2023
https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html

Saramies, J. & Törnroos, M. 2021. Henkilöstöanalytiikka mittaa, ymmärrä, menesty. Helsinki: Alma Talent Oy.

Smith, V. 2013. Data Dashboard as Evaluation and Research Communication Tool. Teoksessa T. Azzam & S. Evergreen (toim.), Data visualization. Part 2. Hoboken: John Wiley & Sons, Incorporated. 21–45.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2022. STM - Työhyvinvointi. Viitattu 12.12.2022
<https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Tilastokeskus 2023a. Tilastokuviot tutuksi 3. Yleisimmät kuviotyypit. Viitattu 25.11.2023. <https://guides.stat.fi/tilastokuviot-tutuksi/yleisimmat-kuviotyypit>

Tilastokeskus 2023b. Tilastokuviot tutuksi 4. Muita kuviotyyppejä. Viitattu 25.11.2023 <https://guides.stat.fi/tilastokuviot-tutuksi/muita-kuviotyyppeja#s-lg-box-15766042>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 5.12.2023.
<https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot/HTK-ohje-2012>

Työsuojeluhallinto 2023. Työsuojelu.fi: Psykososiaalinen kuormitus. Viitattu 5.11.2023. <https://tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus/>

Työterveyslaitos 2024. Työhyvinvoinnin tiedolla johtaminen Sote-alalla 1.3 Tiedolla johtaminen. Viitattu 12.01.2024.
<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet/13-tiedolla-johtaminen>

Työturvallisuuskeskus 2023. Haastavan asiakkaan kohtaaminen puhelin- ja verkkopalvelutyössä, työsuojelunäkökulma. Viitattu 05.11.2023.
 Työturvallisuuskeskus: <https://ttk.fi/julkaisu/haastavan-asiakkaan-kohtaaminen-puhelin-ja-verkkopalvelutyossa-tyosuojelunakokulma/>

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen - strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy.

Wagemans, J., Kubovy, M., Peterson, M., Elder, J., Palmer, S., Singh, M. & Von Der Heydt, R. 2012. A Century of Gestalt Psychology in Visual Perception: I. Perceptual Grouping and Figure—Ground Organization. *Psychological bulletin* Vol.138 (6),1172–1217.

WebAIM. 2023. WebAIM Training Contrast Checker. Viitattu 25.11.2023
<https://webaim.org/resources/contrastchecker/>

Wexler, S., Shaffer, J. & Cotgreave, A. 2017. *The big book of dashboards : visualizing your data using real-world business scenarios*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Incorporated.

LIITTEET

- Liite 1. Työhyvinvoinnin kuormitustekijät alateemat -taulukko
- Liite 2. Työhyvinvoinnin voimavaratekijät alateemat -taulukko

Liite 1. Työhyvinvoinnin kuormitustekijät alateemat -taulukko

Työhyvinvoinnin kuormitustekijät alateemat					
<i>Työhön tylsistyminen</i>	<i>Epäonnistuminen tavoitteisiin nähden</i>	<i>Kiire</i>	<i>Epätasainen työtaakka</i>	<i>Järjestelmien ja tiedon hajanaisuus</i>	<i>Joustamattomuus työvuoroissa</i>
<p><i>"leipääntyminen jos rajalliset etenemismahdollisuudet"</i></p> <p><i>"mielenkiinnon säilyttäminen"</i></p> <p><i>"tylsistyminen"</i></p>	<p><i>"pettymyksen tuottaminen"</i></p> <p><i>"ei pääse tavoitteisiin riittävän nopeasti"</i></p> <p><i>"ei opi uutta (alanvaihtaja)"</i></p>	<p><i>"Liian nopea tempo uuden oppimisessa"</i></p> <p><i>"lisääntynyt kiire, uudet järjestelmät lisääntyvät"</i></p> <p><i>"kiireen jalkoihin jääminen (kehityskeskusteluun valmistautuminen, onnellistaminen ym.)"</i></p> <p><i>"ajanhallinta"</i></p> <p><i>"halu oppia uutta, mutta riittävää perehdytystä ei ehditä järjestämään"</i></p> <p><i>"lisääntynyt kiire, uudet järjestelmät lisääntyvät"</i></p> <p><i>"ei ole aikaa arjessa tarpeeksi"</i></p>	<p><i>"kisäväsymys vuoden loppua kohden"</i></p>	<p><i>"monet uudet järjestelmät ja niiden käyttämisen oppiminen"</i></p> <p><i>"hajaantuneisuus (tiedon)"</i></p> <p><i>"tarvitsee erityisesti apua erilaisten järjestelmien hallitsemisessa (alanvaihtaja)"</i></p>	<p><i>"joustavan työvuorosuunnittelu puute"</i></p>
<i>Tekniset ongelmat</i>	<i>Toisten huomiotta jättäminen</i>	<i>Huono ilmapiiri</i>	<i>Huono ergonomia etätyössä</i>	<i>Persoonan rajoitteet</i>	<i>Terveydelliset rajoitteet</i>
<p><i>"tekniset ongelmat"</i></p> <p><i>"tekniset ongelmat"</i></p>	<p><i>"miten työyhteisössä otetaan huomioon ikääntyvät, jolla varmistetaan, että pärjää työssä eläkkeelle asti?"</i></p> <p><i>"ei pääse mukaan työporukkaan"</i></p>	<p><i>"kireä ilmapiiri"</i></p> <p><i>"työyhteisö"</i></p>	<p><i>"etätyön tuomat haasteet työkykyyn mm. ergonomia"</i></p>	<p><i>"uuden oppiminen on hitaampaa (lähellä eläkeikää)"</i></p> <p><i>"aamu-uni"</i></p>	<p><i>"terveydelliset asiat"</i></p> <p><i>"miten pärjään eläkeikään asti työssäni"</i></p>

Liite 2. Työhyvinvoinnin voimavaratekijät alateemat -taulukko

Työhyvinvoinnin voimavaratekijät alateemat				
Työssä viihtyminen	Mahdollisuus kehittää	Mahdollisuus kehittyä	Onnistumisen ja siitä palkitseminen	Joustavat työajat
"työssä viihtyminen" "hauskaa tekemistä" "työssä viihtyminen"	"haluaa arvostusta ja tulla nähdyksi ja kuulluksi" "halu olla mukana kehittämässä" "paljon hiljaista tietoa, jota voidaan hyödyntää työyhteisössä"	"kehittämismahdollisuudet" "kehittyminen" "urakehitys" "oppia uusi ala ja kehittyä siinä moniosaajaksi (alanvaihtaja)" "mahdollisuus kehittyä" "mahdollisuus oppia täysin uutta"	"koen onnistumisia työssä" "asiakkaiden kiitos ja hyvät myynnit" "kannustukset ja kiitokset auttavat jaksamaan" "palkka"	"työajat (alanvaihtajalla siirtymisen ma-pe työhön)" "mahdollisuus vaikuttaa työvuoroihin" "työajat"
Työyhteisö on tärkeä	Hyvä suhde esihenkilöön	Toimeen tarttuva työyhteisö	Hyvä ergonomia	Rauhalliset työskentelytilat
"miten pärjään eläkkeellä ilman työtä ja työyhteisöä" "työyhteisö tärkeä voimavara elämässä"	"esihenkilön toimesta kuulumiskierrokset (livenä / teams)" "hyvä luottamus suhde esihenkilön kanssa"	"asioihin ja ongelmiin tarttuminen"	"hyvä työergonomia myös kotiin" "uusi työ tukee fyysistä hyvinvointia (alanvaihtaja)"	"persoonaltaan ujo ja introvertti tarvitsee rauhallisen tilan, jotta pystyy keskittymään työskentelyyn"
Motivaatio työskennellä	Työyhteisön hyvä ilmapiiri	Hyvinvoinnin omaaloitteinen edistäminen	Työn tuunaus	Aktiivinen ja positiivinen asenne
"pysyisin mahd. pitkään työelämässä ja säilyisin terveenä eläkkeeseen asti (toive)" "motivaatio ja siihen vaikuttavat asiat" "halu työskennellä mahd. pitkään ja mahd. hyvin" "työ on tärkeä elämän sisältö"	"hyvä positiivinen valmennus / perehdytys" "hyvä työilmapiiri ja työyhteisön tuki" "tutustua uusiin ihmisiin (alanvaihtaja)" "kuunnellaan myös iäkkäämpää työntekijää" "hyvät kohtaamiset"	"vapaa-ajan laadullistaminen" "(omat) toimet, jotka edistävät omaa kokonaisvaltaista hyvinvointia"	"yli 60 v. työtehtävien ja tavoitteiden muokkaus, jotta työura voi jatkua mahdollisimman pitkään jopa eläkeiän yli" "hybridimalli"	"aktiivinen, omaaloitteinen, ihmisläheinen (persoonallisuus)" "iloinen ja positiivinen asenne"