

Anu Lehto

Tiedon hyödyntämisen kehittäminen Iceheart- sin johtoryhmän päätöksenteossa

Opinnäytetyö

Tradenomi (YAMK)

Tiedolla johtaminen liiketo-
minnan kehittämisessä

Kevät 2024



**KAMK • University
of Applied Sciences**

Tiivistelmä

Tekijä: Anu Lehto

Työn nimi: Tiedon hyödyntämisen kehittäminen Iceheartsin johtoryhmän päätöksenteossa

Tutkintonimike: Tradenomi (YAMK), tiedolla johtaminen liiketoiminnan kehittämisessä

Asiasanat: tieto, tiedolla johtaminen, tietojohtaminen, tiedon hyödyntäminen

Toimintaympäristön muutokset ja odotukset edellyttävät sosiaali- ja terveysalalla toiminnan tarpeellisuuden ja sen tuomien vaikutusten esille tuomista. Järjestöavustuksilla toimivissa organisaatioissa tämä on viime vuosina korostunut. Avustusmäärärahoja ollaan osin vähentämässä ja osin avustusten myöntämishoissa on tapahtunut muutoksia sote-uudistusten takia. Järjestöjen tulee pystyä kuvaamaan aiempaa paremmin toimintansa vaikuttavuutta. Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja, Suomen Icehearts ry, on ennaltaehkäisevää, pitkäkestoista ja kokonaisvaltaista lastensuojelutyötä tekevä kansalaisjärjestö. Pääosa toiminnan rahoituksesta tulee kuntien järjestöavustuksina.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Icehearts-organisaation tiedon hyödyntämistä siten, että organisaatioissa kerättävä tieto olisi helpommin johtoryhmän hyödynnettävissä. Työn tarkoituksena on kuvata tiedon hyödyntämistä edistäviä tekijöitä. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimusstrategia oli tapaustutkimus. Aineistona käytettiin olemassa olevaa aineistoa, jota analysointiin dokumenttianalyysimenetelmällä hyödyntäen siinä aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Aineistoa kerättiin myös ryhmähaastatteluina toteutetuissa kehittämispalaverissa. Kehittämismenetelmänä käytettiin kehittämispalaverien lisäksi benchmarkingia.

Teoriaviitekehys painottuu tiedolla johtamiseen, mikä tarkoittaa tiedon järjestelmällistä analysointia ja hyödyntämistä päätöksenteon tueksi. Tiedolla johtaminen ei kuitenkaan voi olla muusta toiminnasta ja johtamisesta erillinen projekti ja vaan sen toteuttamiseen tarvitaan teknisten ratkaisujen lisäksi myös sovitteja käytäntöjä ja ihmisiä. Tämän takia teoriaosuudessa käsitellään myös strategista johtamista sekä henkilöjohtamista.

Tutkimus vahvisti käsitystä siitä, että organisaatioissa kerätään hyvää ja arvokasta tietoa, mutta tiedonhallinnan prosessi kaipaa yhteisiä rakenteita ja käytäntöjä. Opinnäytetyö toi esille myös tarpeita tiedonhallinnan prosessin eri vaiheiden, kuten esimerkiksi tiedon analysoinnin, vahvemmalle huomioimiselle. Tutkimuksen avulla kirkastui ajatus siitä, että tiedolla johtamisen tulee lähteä tiedon tarpeesta eikä itse tiedosta. Tutkimuksen tuotoksena kehitettiin tietokehys avustushakemuksissa ja -raporteilla käytettävästä tiedosta, tiedonhallinnan suunnitelma sekä tiedon hyödyntämisen kehittämissuunnitelma.

Abstract

Author: Lehto Anu

Title of the Publication: Developing the utilization of information in the decision-making of Icehearts management team

Degree Title: Master's Degree of Business Administration

Keywords: data, knowledge, knowledge management, knowledge utilization

Changes and expectations in the operating environment require bringing out the necessity of the activity and its impacts in the social and health sector. This has become more important in recent years in organizations operating with public grants. Grant allocations are partly being reduced, and there have been changes in grant awarding bodies due to social security reforms. Organizations must be able to describe the effectiveness of their operations better than before. The commissioner of this thesis, the Finnish Icehearts Association, is a non-governmental organization working in preventive, long-term and comprehensive child protection work. Icehearts activities are mainly financed with public grants.

The aim of this thesis is to develop the utilization of information in the Icehearts organization so that the information collected can be more easily used by the management team. The aim of the thesis is to describe the factors that contribute to information utilization. The research was conducted as a qualitative study and the research strategy was a case study. Existing data was used as material and analyzed using a documentary analysis method based on a data-driven content analysis. Material was also collected through group interviews in the development meetings. In addition to the development meetings, benchmarking was used as a development method.

The theoretical framework focuses on knowledge management, which means the systematic analysis and utilization of information to support decision-making. However, knowledge management cannot be a project in isolation from other activities and management. In addition to technical solutions knowledge management requires agreed practices and people. For this reason, strategic management and human resources management are also discussed in the theoretical part.

The study confirmed that good and valuable information is collected within the organization, but that process of the knowledge management needs common structures and practices. The thesis also highlighted the need for greater attention to the different stages of the information management process, such as information analysis. The study also showed that knowledge management should start from the need for information and not from the information itself. The output of this thesis is a data framework for the information used in grant applications and a development plan for the utilization of the information.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tiedolla johtaminen.....	5
2.1	Datasta tietoa	6
2.2	Hiljaisen ja ulkoisen tiedon merkitys.....	8
2.3	Tietojohtaminen	8
2.4	Tiedon hyödyntäminen sote-alalla.....	10
2.5	Tiedon hyödyntämisen haasteita ja huomioitavia asioita sote-alalla	11
2.6	Tiedon hyödyntämistä edistäviä toimia	13
2.6.1	Tiedonhallinnan prosessi ja datastrategia tiedon hyödyttämisen tukena ...	13
2.6.2	Tiedon hyödyntämisen edistäminen tietojohtamisen mallin avulla	14
2.6.3	Tiedolla johtaminen osana organisaatiokulttuuria	15
3	Strateginen johtaminen	16
3.1	Strategiaprosessi	16
3.2	Strategian jalkauttaminen	17
3.3	Strategian johtaminen ja mittaaminen	18
4	Henkilöstöjohtaminen ja henkilöstötiedon hyödyntäminen.....	21
4.1	Henkilöstöjohtaminen	21
4.2	Henkilöstötieto ja sen hyödyntäminen	22
4.3	Keinoja tavoitteiden, seurannan ja ohjauksen tueksi esimiestyössä	24
4.4	Teoreettinen viitekehyksen yhteenveto	25
5	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät	26
5.1	Tapaustutkimus tutkimusstrategiana.....	26
5.2	Tutkimusmenetelmät, aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät	27
5.2.1	Laadullinen tutkimus.....	28
5.2.2	Aineistonkeruumenetelmät.....	28
5.2.3	Aineiston analyysimenetelmät	30
5.3	Benchmarking kehittämismenetelmänä	31
6	Icehearts organisaation ja toimintamallin esittely	33
6.1	Toiminnan rahoitus ja toimintaa ohjaavat raamit	35

6.2	Lähtötilanteen kuvaus, tutkimusongelma ja tavoite.....	36
7	Tutkimuksen toteutus ja tulokset.....	38
7.1	Tietojohtamisen arviointimalli kehittämisprosessin lähtökohtana.....	38
7.2	Avustushakemuksiin- ja raportointiin tarvittava tieto	41
7.2.1	Valmiiden aineistojen analysointi ja tulokset	41
7.2.2	Kehittämispalaverin toteutus ja tulokset.....	43
7.2.3	Yhteenveto dokumenttianalyysistä ja kehittämispalaverista saaduista tuloksista	45
7.3	Henkilöstötunnusluvut päätöksenteon tukena.....	47
7.4	Tiedon hyödyntämisen kehittämistarpeiden selvittäminen	49
7.4.1	Benchmarking apuna nykytilan arvioinnissa.....	49
7.4.2	Johtoryhmän kehittämispalaverin toteutus ja tulokset.....	51
8	Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset	55
8.1	Tiedon hyödyntämisen kehittämissuunnitelma Iceheartsin johtoryhmälle	56
8.1.1	Kirjallinen tiedonhallinnan suunnitelma tukemaan tiedon hyödyntämistä .56	
8.1.2	Johtoryhmän tietotarpeiden kartoitus päätöksenteon näkökulmasta.....	57
8.1.3	Henkilöstö- ja seurantaindikaattorit tukemaan tiedon hyödyntämistä	58
9	Pohdinta	61
9.1	Tutkimuksen hyödyt kohdeorganisaatiolle ja jatkotutkimusideat.....	63
9.2	Kehittämiskohteet ja tutkijan oman osaamisen kehittyminen	63
9.3	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	64
	Lähteet	69
	Liitteet	

Symboliluettelo

Icehearts toimintamalli on varhaisen puuttumisen toimintamalli lapsen hyväksi sekä sosiaalityön, koulun ja vapaa-ajan tueksi. Toiminnan tarkoituksena on ehkäistä lasten ja nuorten syrjäytymiskehitystä, osattomuutta ja ulkopuolisuutta. Työvälineitä ovat rinnalla kulkeminen, ryhmätoiminta, harrastaminen ja joukkueliikunta.

Icehearts organisaatio koostuu kattojärjestö Suomen Icehearts ry:stä ja viidestä paikallisyhdistyksestä sekä yhdestä osakeyhtiöstä, jotka toteuttavat Icehearts toimintamallin mukaista toimintaa. Toimintaa hallinnoidaan kattojärjestöstä.

Kasvattaja on organisaation kasvatustyötä tekevä työntekijä, joka ohjaa ja kulkee joukkueensa eli lapsiryhmän rinnalla 12 vuoden ajan esikouluikästä aikuisuuden kynnykselle.

Joukkue lapsiryhmä, jonka yhteinen taival jatkuu noin 12 vuoden aikuisuuden kynnykselle.

Tiimimentori toimii oman alueensa kasvattajien lähiesimiehenä ja psykologisena tukena.

Tukitiimi koostuu neljästä tiimimentorista, yhdestä perhetyön mentorista sekä koulutuspäälliköstä.

Hallintotiimiin kuuluvat toiminnanjohtaja, erityisasiantuntija, talous- ja hallintoasiantuntija sekä järjestösihteeri.

Jääsydän on organisaatioon luotu seurantasovellus toiminnan seurannan ja arvioinnin tueksi.

1 Johdanto

”On vaikea johtaa sellaista, mitä ei voi mitata” (Vuorinen, 2019, 52), on ajatus, jonka olen kuullut luennoilla ja lukenut myös Vuorisen Strategiakirja -20 työkalua -kirjasta. Olen usein jäänyt pohtimaan ajatusta ja erityisesti siitä näkökulmasta, voiko kaikkea työtä mitata. Toimin ennaltaehkäisevää lastensuojelutyötä tekevässä Icehearts-järjestössä talous- ja hallintoasiantuntijana. Osana työtäni, esimerkiksi rahoitushakemuksissa ja -raporteissa, on tuoda esiin Icehearts-toiminnan tarpeellisuutta, tuloksia ja vaikutuksia. Organisaatiossa seurataan työtä ja sen vaikutuksia lapsiin ja perheisiin tätä tarkoitusta varten luodulla seurantasovelluksella.

Suomessa väestö ikääntyy, palvelujen tarve kasvaa ja eriarvoistuminen lisääntyy. Lisäksi sosiaali- ja terveystalouden kasvu haastaa sosiaali- ja terveystalouden järjestämistä kaikille niille tarvitseville. Kyseisiä palveluja pitää uudistaa sekä järjestelmän vaikuttavuutta sekä kustannustehokkuutta parantaa. Painopisteen tulisi olla korjaavien toimien sijaan ennaltaehkäisevissä toiminnassa. Väestön terveys ja hyvinvointi tulisi turvata taloudellisesti kestävin keinoin. Myös palveluiden vaikuttavuutta pitää parantaa. (Valtioneuvosto, 2023, 20–21.) Julkisia palveluita pitää pyrkiä tuottamaan vaikuttavasti ja kustannustehokkaasti, jotta jatkossakin pystytään vastaamaan kuntalaisten tarpeisiin. Onkin tärkeää pystyä osoittamaan, mitä palvelulla on saatu aikaan. Eri toimintatapojen vertailu ja hyvien toimintatapojen löytäminen on myös tarpeen. (Kettunen, 2017, 5; Pitkänen ym. 2020, 11.)

Mitä sitten on vaikuttavuus? Vaikuttavuudella tarkoitetaan sitä, että saadaan aikaan jonkinlainen muutos tai palvelulla saadaan aikaiseksi tuloksia. Tulos voi olla muutos ihmisen elämässä, esimerkiksi elämänlaadussa tai hyvinvoinnissa. Vaikuttavuuden esiin tuomisessa tarvitaan selkeitä tavoitteita, jotta voidaan arvioida niiden toteutumista. Vaikuttavuuden arvioinnilla pyritään selvittämään, millä palvelumenetelmillä hyviä tuloksia saadaan aikaiseksi. On tietenkin hyvä tiedostaa, että sote-palveluissa työntekijät eivät pysty kontrolloimaan asiakkaan elämää ja muita tulokseen vaikuttavia tekijöitä. Palveluilla ongelmia ei välttämättä kokonaan saada katoamaan, mutta ne saattavat lieventyä tai muuttua. (Kettunen, 2017, 5–7; Pitkänen, ym., 2020, 11–18.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää kohdeorganisaation tiedon hyödyntämistä siten, että tarvittava tieto olisi helpommin ja oikea-aikaisesti johtoryhmän käytettävissä. Tavoitteena

on myös lisätä ymmärrystä tiedon tarpeellisuudesta ja merkityksestä organisaatiossa. Opinnäytetyön tekijä työskentelee itse kyseisessä organisaatiossa talous- ja hallintoasiantuntijana sekä johtoryhmän jäsenenä ja aihepiiri liittyy olennaisesti hänen työhönsä. Tämä on vaikuttanut tutkimusaiheen ja näkökulman valintaan. Samoin aiheen valintaan on vaikuttanut työn tekijän mielenkiinto tiedolla johtamista ja kehittämistä kohtaan. Aiheesta keskusteltiin Icehearts-organisaatiossa opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa ja tiedon hyödyntämisen kehittäminen koettiin tarpeelliseksi kehittämiskohteeksi. Työn tarkoituksena on kuvata tiedon hyödyntämisen edistäviä tekijöitä. Opinnäytetyön tavoitteena on myös tuottaa käytännön ehdotus yhteisten käytäntöjen kehittämiseksi ja aikatauluttamiseksi.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiksi muodostui: Miten tiedon hyödyntämistä voidaan kehittää Iceheartsin päätöksenteon edistämiseksi johtoryhmän näkökulmasta? Mitä tietoa tarvitaan raportoinnin ja seurannan tueksi? Miten tietoa raportoidaan? Miten tietoa seurataan?

Suomen Icehearts ry, on ennaltaehkäisevää, pitkäkestoista ja kokonaisvaltaista lastensuojelutyötä tekevä kansalaisjärjestö. Pääosa toiminnan rahoituksesta tulee kuntien järjestöavustuksina. ”Icehearts-toiminta pitää sisällään yhden lupauksen, joka on tärkeämpi kuin kaikki muut yhteensä: Me olemme läsnä koko 12 vuotta kestävä matkan ajan. Aina ja kaikkialla, missä tukea tarvitaan.” (Icehearts, 2023.) Tämä on Iceheartsin palvelulupaus. Lisäksi toimintaa ohjaavat useat muut reunaehdot, kuten avustusten myöntämisen kriteerit ja käyttöehdot, sopimukset rahoittajien kanssa ja järjestön sisäiset ohjeistukset. Icehearts-toiminnan sisällön ja käytännön toteutuksen kirjalliseksi ohjeeksi on tehty Icehearts-käsikirja. Käsikirja on muun muassa käytännön opas Iceheartsin työntekijöille, jolla pyritään takaamaan toiminnan yhdenmukainen toteutus kaikissa Icehearts-lapsiryhmissä. (Smolej, 2016, 4.)

Icehearts-toiminnan toteuttamiseksi julkisin varoin vaikuttavasti on järjestö sitoutunut arvioimaan työnsä tuotoksia, tuloksia ja vaikutuksia sekä johtamaan työtä tiedolla. Eräänä toiminnan seurannan ja kehittämisen työkaluna toimii niin sanottu Jääsydän-sovellus. Älylaitteella toimivaan sovellukseen kirjataan muun muassa työajan jakautuminen, Icehearts-lapsissa tapahtuneita muutoksia ja Iceheartsin kasvatustyötä tekevän kasvattajan tekemää työtä. Seurantasovellus toimii kasvattajan työn seurannan ja kehittämisen sekä tiedolla johtamisen tukena. (Icehearts, 2023.)

Toiminnan ohjauksen ja seurannan eteen on Iceheartsissa nähty paljon vaivaa ja käytössä on toimivia menetelmiä. Organisaatiossa on ollut selkeä tarve ja ajatus siitä, miten tietoa kerätään ja

mihin sitä hyödynnetään. Toisaalta järjestössä on havaittu, että kerättävä tieto ja aikataulut eivät aina vastaa raportoinnin ja avustushakemusten tarpeita. Tuotetussa seurantatiedossa on havaittu puutteita ja kirjauskäytännöissä epäselvyyttä. Iceheartsin henkilöstöllä on ohjeistus siitä, mitä ja milloin heidän tulee seurantaan täyttää. Tiedon tuottamisen seurantaan ei ole luotu käytäntöjä, vaan on luotettu siihen, että pyydettyjä tietoja toiminnasta kerätään ohjeistusten mukaisesti.

Tiedolla johtaminen on tärkeässä roolissa 2020-luvun julkisrahoitteisessa toiminnassa. Saramies ja Törnroos kuvaavat tiedolla johtamisen olevan näyttöön tai tietoon perustuvaa johtamista, jolla tavoitellaan tietoon ja sen analysointiin perustuvaa päätöksentekoa (Saramies & Törnroos, 2021, 43). Tiedolla johtaminen on kokonaisuus, joka pitää sisällään tiedon tuottamisen ja tiedon hyödyntämisen. Tiedon tuottaminen, hallinta, säilyttäminen ja analysointi ovat vain osa tiedolla johtamista. Siihen sisältyy myös tiedon hyödyntäminen, mikä edellyttää ihmisiä sekä heidän taitojaan, mahdollisuuksia ja motivaatiota tiedon soveltamiseksi päätöksenteon tueksi. (Kosonen, 2019.) Tiedon järjestämällisellä hyödyntämisellä voidaan saada aikaan parempia ja perustellumpia päätöksiä ja tuottaa parempaa palvelua asiakkaille muun muassa resursseja tehostaen. (Heller ym., 2020, 22.)

Tiedolla johtaminen ei voi olla organisaation muusta toiminnasta erillinen prosessi. Seuraavissa luvuissa perehdytäänkin tiedolla johtamiseen, strategiseen johtamiseen ja henkilöstöjohtamiseen. Tämän jälkeen kuvataan tarkemmin kohdeorganisaatiota ja sen tiedolla johtamisen nykytilaa, tässä tutkimuksessa käytettyjä tutkimusmenetelmiä sekä tutkimuksen toteutus ja lopuksi tulokset. Kehittämisvaiheen tuotoksena tuotettiin tietokehys raportointitiedolle, johtoryhmän tietotarpeita tukeva tiedonhallinnan suunnitelma sekä tiedon hyödyntämisen kehittämissuunnitelma johtoryhmälle.

Tutkimusstrategiaksi valikoitui tapaustutkimus, koska tarkoituksena oli saada tietoa ilmiöstä sen omassa toimintaympäristössä ja kontekstissa sekä tuottaa sopivia kehittämisideoita juuri Iceheartsiin. Laadulliset tutkimusmenetelmät mahdollistivat ilmiön tarkastelun tutkimuskohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Aineistona käytettiin valmiita aineistoja, joita analysointiin dokumenttianalyysimenetelmällä induktiivisesti eli aineistolähtöisesti. Aineistoa kerättiin myös ryhmähaastatteluissa, joista saatuja aineistoja analysointiin teemoittelun avulla. Kehittämismenetelminä hyödynnettiin kehittämissalavereja ja benchmarkingia.

2 Tiedolla johtaminen

Tiedon hyödyntäminen on osa tiedolla johtamisen kokonaisuutta. Tässä luvussa kuvataan tiedolla johtamista ja sen käsitteitä. Listenmaan mukaan tiedolla johtamisen käsitettä on tulkittu ja tulkitaan hyvin eri tavoin. Erilaiset tulkinnat haastavatkin aiheeseen liittyvää keskustelua sekä tiedolla johtamisen kehittämistä. Käsitteen määrittely ja ymmärtäminen ovat avainasemassa jäsentämään tiedolla johtamisen kehittämisen painopisteiden oikeaa suuntaamista ja sitä, miten tiedon johtamisen avulla saadaan luotua toivottua lisäarvoa organisaatioon. (Listenmaa, 2023, 45). Ice-hearts-organisaatiossa kerätään arvokasta tietoa, jota hyödynnetään toiminnan seurannan, päätöksenteon ja kehittämisen tukena. Jotta tuo tiedot saataisi mahdollisimman hyvin hyödynne-tyksi, on tärkeää tiedostaa tiedolla johtamisen eri osa-alueet sekä niiden vaikutuksia toisiinsa.

Kososen mukaan tiedolla johtamisella tarkoitetaan tiedon järjestelmällistä analysointia sen hyödyntämiseksi päätöksenteossa. Tiedolla johtaminen on kokonaisuus, joka pitää sisällään tiedon tuottamisen ja tiedon hyödyntämisen. Tiedon tuottaminen, hallinta, säilyttäminen ja analysointi ovat vain osa tiedolla johtamista. Siihen sisältyy myös tiedon hyödyntäminen, mikä edellyttää ihmisiä sekä heidän taitojaan, mahdollisuuksia ja motivaatiota tiedon soveltamiseksi päätöksenteon tueksi. Tietovarantojen lisäksi tietoa esiintyy ja syntyy erilaisissa sosiaalisissa kanssakäymis-tilanteissa ja sitä on myös niin sanottuna hiljaisena tietona. Kohtaamisten avulla tieto rakentuu syvällisemmäksi ymmärrykseksi. Tiedolla johtamisella luodaan arvoa aineettomista voimavaroista. Tiedolla johtamisessa onnistumiseen vaikuttavat tiedon ja sen analysoinnin lisäksi johtaminen ja organisaatiokulttuuri sekä yhteisön sosiaalinen pääoma. On tärkeää hyödyntää ulkois-takin tietoa ja ymmärtää niiden yhteys toisiinsa. (Kosonen 2019.)

Tiedolla johtamisen käsitteeseen sisältyy sanat tieto ja johtaminen. Usein suomalaisessa tietokirjallisuudessa käytetäänkin käsitettä tietojohdaminen. Tietojohdaminen voidaan kuitenkin jakaa kahteen osa-alueeseen, jotka ovat tiedon johtaminen ja tiedolla johtaminen. Näistä tiedon johtaminen liittyy tietojärjestelmiin ja tiedonhallintaan eli enemmänkin tiedon tekniseen tuottamiseen sekä sen käsittelyyn ja jakamiseen. Tiedolla johtamiseen kuuluu tiedon hyödyntäminen johtami-sen tukena ja tiedolla johtaminen, mitkä taas liittyvät vahvemmin myös ihmisiin. Kun organisaat-ion ja ihmisten johtaminen kulkee tiedon johtamisen rinnalla, mahdollistavat ne hyvän tiedolla johtamisen. Jotta tiedolla johtamisen kokonaisuudessa onnistutaan, tulee tiedon johtaminen ja ihmisten johtaminen yhdistää toisiinsa. (Listenmaa, 2023, 45–53.)

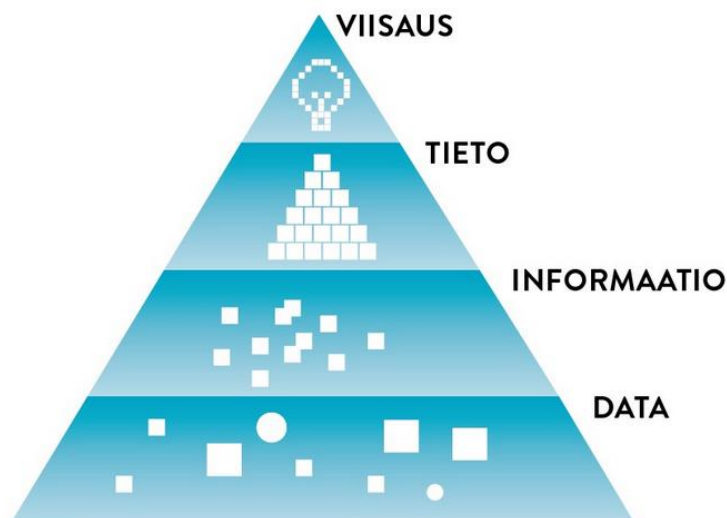
2.1 Datasta tietoa

Dataa pidetään eri toimialoilla samanlaisena tuotannontekijänä kuin muita tärkeitä hyödykkeitä, kuten työvoima ja pääoma. Useimmissa organisaatioissa joudutaan tänä päivänä myös käsittelemään suuria määriä dataa, koska sen vuorovaikutusta eri sidosryhmien välillä tallennetaan yhä yksityiskohtaisemmin. (Balakrishnan ym., 2020, 1.) Melkein kaikesta, mitä ihminen tekee, jää jonkinlainen digitaalinen jälki. Usein data sijaistee eri järjestelmissä. Dataa on paljon, mutta sitä tulee pystyä myös hyödyntämään. (Sivula, ym. 2023, 108; Saramies & Törnroos, 2001, 114.)

Onko datalla vaikutusta ja arvoa organisaation toiminnalle? Vaikutus on suuri ja ilman dataa organisaatiot eivät voisi tänä päivänä toimia. Arvoa datalla on myös, mutta usein sen lisäarvoa ei täysin saada organisaatioissa hyödynnettyä. Dataa voidaan käyttää hyödyksi muun muassa toiminnan tehostamiseen ja palveluiden kehittämiseen. Data itsessään kuitenkin ei riitä, vaan sitä tulee myös jalostaa. Datan luoman arvon tehokkaasta hyödyntämisestä ja soveltamisesta on tullut keskeinen erottautumis- ja kilpailutekijä. (Sivula ym., 2023, 12–13; Balakrishnan ym., 2020, 1.)

Data itsessään on pelkkiä numeroita, tekstiä, kuvia tai yhdistelmiä niistä, mutta se toimii raaka-aineena informaatiolle (Sydänmaanlakka, 2019, 191). Data voi olla myös symboleita tai esimerkiksi ääntä. Data on irrallisia järjestäytymättömiä ja jalostamattomia tiedon jyväsiä, joihin ei sisälly suhteita tai merkityksiä. Dataa on esimerkiksi organisaation henkilöstökyselyn vastaukset. Datasta tulee informaatiota, kun sitä jalostetaan ja eri datalähteitä yhdistetään. Informaatio on datasta muodostettu merkityksellinen kokonaisuus, jolla on jokin tarkoitus ja tarve. Informaatiota on esimerkiksi muutokset henkilöstökyselyn tuloksissa. Informaatiosta tulee tietoa, kun joku vastaanottaa sen ja jalostaa sekä tulkitsee sitä. Vastaanottaja tulkitsee saamaansa informaatiota muun muassa aiemman tietopohjansa, asiantuntemuksensa ja ymmärryksensä avulla. Sen tunnistaminen, mitä toimenpiteitä henkilöstökyselyn tulokset ja muutokset niissä vaativat, on tietoa. (Saramies & Törnroos, 2021, 115; Sydänmaanlakka, 2019, 191.) Tieto eroaa datasta ja informaatiosta siten, että vasta se antaa oikean suunnan toiminnalle ja päätöksille. Ja se tekee tiedosta näistä kolmesta asiasta kaikkein arvokkaimman. (Becerra-Fernandez ym., 2008, 5.)

Datan arvon muodostumiseen vaikuttaa se, miten ja mihin sitä käytetään eli miten edetään kuvassa 1 esitetystä tiedon hierarkian kuviossa. (Saramies & Törnroos, 2021, 115).



Kuva 1. Tiedon hierarkia (Saramies & Törnroos 2021, 115)

Kuvassa 1 on esitetty tiedon hierarkia. Hierarkiassa data toimii raaka-aineena, jota jalostamalla saadaan informaatiota. Edelleen jalostamalla ja tulkitsemalla informaatiota, syntyy tietoa. Hierarkian huippuna on viisaus, minkä ajatellaan olevan kykyä käyttää ja soveltaa tietoa tai näkemyskykyä, jonka avulla tunnustetaan epätavallisia ja harvinaisiakin ratkaisuja. (Saramies & Törnroos 2021, 115).

Kun tietoa kyetään siirtämään käytäntöön, syntyy osaamista. Tieto on toki vain osaamisen yksi osa-alue. Osaamiseen sisältyy myös taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, joilla mahdollistetaan suoriutuminen tietyissä tilanteissa. (Sydänmaanlakka, 2019, 120.) Työntekijöiltä vaaditaan teoretietoa, jonka pohjalle opitaan uutta. Lisäksi tarvitaan kykyä soveltaa osaamista omaan työhön. (Ojala, 2018, 17–21.) Syvällisen osaamisen muodostumiseen tarvitaan usein paljon kokemuksia ja kontakteja. Iso osa osaamisesta syntyykin erilaisissa sosiaalisissa verkostoissa. (Sydänmaanlakka, 2019, 121.)

Listenmaa (2023, 30–33) jakaa tietoa osoittavaan ja selittävään tietoon. Osoittava tieto osoittaa nimensä mukaisesti sen, missä ollaan ja mihin suuntaan ollaan menossa tavoitteeseen nähden. Usein organisaatiossa käytettävä tieto osoittavaa tietoa. Tämän lisäksi tarvitaan selittävää tietoa kertomaan, miksi olemme juuri tietyssä pisteessä. Selittävä tieto voidaan jakaa vielä subjektiiviseen eli kokemuspohjaiseen tietoon sekä objektiiviseen eli kovaan dataan. Johtamisen tukena käytettävästä tiedosta saadaan parhaiten hyötyä silloin, kun se koostetaan toisiaan täydentävistä eri tiedoista. Tietojen yhdistely auttaa tunnistamaan ja selvittämään seurattavaa asiaa paremmin.

Tämä taas auttaa löytämään seikkoja, joihin keskittymällä ja puuttumalla voidaan kohdistaa toimenpiteitä oikeisiin asioihin.

2.2 Hiljaisen ja ulkoisen tiedon merkitys

Tietoa on käytettävissä muun muassa tekstinä ja numeroina. Siinä muodossa tietoa on helppo luokitella ja jakaa. Hiljaista tietoa, kuten ihmisten näkemyksiä ja oivalluksia, sen sijaan on vaikeampi ilmaista ja jakaa. (Becerra-Fernandez ym., 2008, 5.) Ihmisten välisissä vuorovaikutustilanteissa tieto myös muuttuu ja uudistuu. Kohtaamisten avulla tieto rakentuu syvällisemmäksi ymmärrykseksi ja tiedolla johtamisella luodaan arvoa näistä aineettomista voimavaroista. (Kosonen, 2019.) Vuorovaikutustilanteissa tulee esille ideoita, jotka jalostuvat useiden näkökulmien avulla nopeammin. Tilanteissa opitaan ja luodaan asioille yhdessä merkityksiä. (Ojala, 2018, 48.) Tiedolla johtamisen avulla hiljaista tietoa voidaan tunnistaa ja yhdistää todettuun tietoon. Olemassa olevaa tietoa tulisi pystyä yhteensovittamaan organisaation rakenteisiin, prosesseihin ja käytäntöihin. (Helander ym., 2020, 22.)

Organisaatiossa tulee hyödyntää niin sisäistä kuin ulkoistakin tietoa ja ymmärtää niiden yhteys toisiinsa. (Kosonen, 2019.) Liiketoimintatiedon hallinnan avulla tavoitellaan organisaation kilpailukykyyn parantamista olennaisen ja oikea-aikaisen tiedon avulla. Tämän avulla organisaatiossa voidaan ymmärtää liiketoimintaympäristön tapahtumia ja reagoimaan niihin. Liiketoimintatiedon hallintaa voidaan tehostaa muokkaamalla siitä järjestelmällistä, hyvin organisoitua ja sillä tulee olla selkeä vastuiden jako. (Laihonen ym., 2013, 49–50.)

2.3 Tietojohtaminen

Mitä sitten tarkoitetaan tietojohtamisella? Suomessa siitä on puhuttu jo 1990-luvulta lähtien. Ala on kehittynyt nopeasti, kun samanaikaisesti teknologia ja kasvava tietotulva ovat aiheuttaneet haasteita. (Laihonen ym., 2013, 6.) Klemola ja kumppanit kuvaavat tietojohtamisen merkitsevän prosesseja ja käytäntöjä tiedon keräämisen, jalostamisen ja hyödyntämisen avuksi niin organisaatiossa sisäisesti kuin ulkoisessakin kommunikoinnissa. Jalostettua tietoa voidaan hyödyntää pää-

töksenteon tukena ja sen avulla voidaan luoda arvoa. Johtaminen voidaan yleisesti jakaa operatiiviseen eli päivittäisten toimintojen johtamiseen, taktiseen eli keskipitkää aikaväliä toimintatukevaan johtamiseen sekä strategiseen johtamiseen, missä keskitytään toimintaan ja kehittämiseen pitkällä aikavälillä. (Klemola, Uusi-Ilkainen & Askola, 2014, 11.) Schopflin ja Walsh kiteyttävät tiedon ja informaation hallinnan olevan joukon järjestelmällisiä menettelytapoja. Sen avulla organisaatiot voivat saavuttaa menestystä hyödyntämällä käytettävissään olevaa tietoa ja asiantuntemusta parhaalla mahdollisella tavalla. (Schopflin & Walsh, 2018, 3).

Laihonen ja kumppanit (2023, 7) puolestaan pilkkovat tietojohdamista johtamisen kolmeen näkökulmaan (kuva 2). Lähtökohtana tietojohdamiselle toimii johtamisen haasteet tieto- ja palveluyhteiskunnassa. Lisäksi tietojohdamista tulisi tarkastella kolmen eri näkökulman kautta, joita ovat: ilmiön ymmärtäminen, johtamisen käytännöt ja johtamistyökalut.



Kuva 2. Tietojohdamisen näkökulmat (Laihonen ym., 2013, 7)

Kuvassa 3 lähtökohtana tietojohdamiselle on kuvattu tieto- ja palveluyhteiskunnan johtamishaasteet. Jotta näihin haasteisiin kyetään vastaamaan, tulee tietojohdaminen ymmärtää laajasti. Yhteen tietojohdamisen näkökulmaan sisältyy ilmiön ymmärtäminen eli tulee ymmärtää, kuinka tiedosta luodaan arvoa liiketoiminnan prosesseissa ja toimintaympäristössä. Toisessa näkökulmassa

tarkastellaan johtamisen käytäntöjä eli sitä, että tunnistetaan tärkeitä tietoresursseja sekä kehitetään ja johdetaan niitä. Kolmannella tasolla tarkastellaan käytännön johtamisen työkaluja eli niitä välineitä, miten aineettomiin tietoprosesseihin voidaan vaikuttaa ja kuinka nykYTEKNOLOGIAN välineiden avulla voidaan tukea johtamista. Tietojohdamisen osa-alueita ovat esimerkiksi aineetoman pääoman johtaminen, tietojärjestelmien kehittäminen ja hallinta sekä liiketoimintatiedon ja tietämyksen hallinta. (Laihonen ym., 2013, 7–9.)

2.4 Tiedon hyödyntäminen sote-alalla

Sosiaalityössä työskennellään ihmisten sosiaalisen ongelmien ja niiden ennaltaehkäisyn parissa. Työ on vaativaa ja vaikuttavaa ja siinä kytkeytyvät yksilöiden, yhteisöjen ja yhteiskunnan väliset suhteet. (Salovaara, 2021, 133.) Vaikuttavuuden termiä käytetäänkin usein juuri julkisen sektorin palveluissa, joissa tarkastellaan, muuttaako jokin toimenpide perimmäistä tavoitetta. Onko esimerkiksi sosiaalitoimeen satsaaminen lisännyt henkilön hyvinvointia. (Ylisirniö, 2011, 176–178.) Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen laatua ja vaikuttavuutta on myös se, että asiakas kokee saavansa aidosti apua omiin tarpeisiinsa. Vaikuttavat palvelut saavat aikaiseksi toivottuja muutoksia asiakkaan terveydentilantilassa, toimintakyvyssä tai hyvinvoinnissa. (Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue, 2022, 13.) Tietoa voidaan käyttää hyödyksi toiminnan seurannan ja laadun arvioinnin tukena (Klemola, Uusi-Ilkainen & Askola, 2014, 13).

Vaikuttavuus liittyy tavoitteeseen sekä toimenpiteeseen, joka edistää tavoitteen saavuttamista. On tärkeää huomioida, että tavoitteita on usein eri laatuista ja tasoisia. On johdon korkeamman tason tavoitteita, niistä johdettuja tarkempia strategisia tavoitteita ja operatiivisen toiminnan tavoitteet. Nämä eri tasot tulee ottaa huomioon vaikuttavuuden mittaamisessa. (Ylisirniö, 2011, 176–178.) Hyödyntämällä tietoa voidaan arvioida, millaisia vaikutuksia tehdyt päätökset ja toteutettu toiminta ovat saaneet aikaan (Klemola, Uusi-Ilkainen & Askola, 2014, 13).

Julkisia ja yksityisiä sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita tuottavilta toimijoilta edellytetään omavalvontasuunnitelmaa. Omavalvonnalla tarkoitetaan toimenpiteitä, joiden avulla seurataan ja arvioidaan toimintaa. Sillä pyritään varmistamaan muun muassa yhdenvertaisuuden toteutuminen asiakkaille ja palvelujen laatu. Omavalvonnalla voidaan varmistaa toiminnan toteutuminen

lainsäädännön ja sopimusten mukaisesti. Omavalvonta on proaktiivista ja se auttaa riskitilanteiden tunnistamisessa sekä epäkohtiin puuttumisessa. Omavalvontaohjelmassa on määriteltynä toimet, joiden avulla varmistetaan palvelun toteutuminen sopimuksia ja lainsäädäntöä noudattaen. Ohjelmaan kirjataan, kuinka toteutumista valvotaan ja seurataan sekä miten puutteita korjataan. (Valvira, n.d.)

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueella tiedolla johtamisella tavoitellaan ajantasaisen, luotettavan ja helposti saatavilla olevan tiedon käyttämistä päätöksenteon tukena. Tiedolla johtamisen tavoitteet ja yleiset raportointivelvoitteet ohjaavat palveluiden toteutumisen seurantaan. Tiedolla johtaminen on koostettu kokonaisuudeksi, johon sisältyy datan muokkaaminen hyödyllisiksi raporteiksi ja analyyseiksi sekä varsinainen tiedolla johtaminen eli toimintatavat, joilla johdetaan ja tehdään päätöksiä. Tiedolla johtamista koordinoi tiedolla johtamisen yksikkö, mutta tiedolla johtamista toteutetaan organisaation kaikilla tasoilla. (Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue, 2022, 14–15.)

Tietoa kerätään eri tietolähteistä tietoaaltaan, jonka avulla yhtenäistetään ja muokataan tietoa raportointikelpoiseksi. Raportit tuovat keinoja Länsi-Uudenmaan palvelutuotannon omavalvontaan. Omavalvonta on lakisääteistä palveluiden laadun ja palvelutasovaatimusten täyttymisen varmistamista. Laajaan ja yhtenäiseen tietopohjaan perustuen luodaan erilaisia raportteja ja mittareita eri tarpeisiin. Raportit tukevat muun muassa toiminnan tarkastelua ylätasolla ja yksiköiden vertailua keskenään. Organisaation yhteiset tavoitteet tuodaan esille mittareiden muodossa kaikille tasoille. Mittareita rakennetaan valittujen teemojen, kuten palvelun sujuvuus, laatu tai tuotavuus, ympärille. Mittareiden ja tietopohjan kehittämisessä tulee näkymään myös vaikuttavuuden arviointi. (Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue, 2022, 1–14.)

2.5 Tiedon hyödyntämisen haasteita ja huomioitavia asioita sote-alalla

Tiedolla ja tietojärjestelmillä on suuri merkitys sosiaalityössä. Sosiaalityön tietoa hyödynnetään eri tahojen erilaisiin tarpeisiin (asiakastyöntekijät, johtajat, päättäjät, tutkimus ja kehittäminen), mikä tulee tiedostaa tietojärjestelmien kehittämisessä. Esimerkiksi lastensuojelussa voidaan jäsentää tiedot hallinnolliseen, tehtävä- ja tapauskohtaiseen sekä teoreettiseen tiedonmuodostuk-

seen. Kaikilla näillä on erilaiset päämäärät. Usein sosiaalityön järjestelmiä on kehitetty hallinnollisista näkökulmista käsin eikä käytännön työn tarpeita ole huomioitu riittävästi. Tämä on aiheuttanut sitä, ettei järjestelmiä ole otettu käyttöön suunnitellulla tavalla, mikä on johtanut tiedon eheyden ja luotettavuuden vaarantumiseen. (Salovaara, 2021, 133–135.)

Suurin osa sosiaaliolla tuotetusta tiedosta on tuotettu käytännön työssä. Jalostettavan datan tulisi olla laadukasta, jotta sitä voidaan hyödyntää tiedolla johtamiseen. Tähän voidaan vaikuttaa muun muassa henkilöstön riittävällä kirjaamisen koulutuksella. Tiedon tulee olla myös riittävää ja ajantasaista. Tiedon hyödyntämisen haasteena saattaa olla se, että tietoa on monissa eri paikoissa. Tärkeää on, että tieto yhteydessä organisaation prosesseihin ja johtamiseen. Resurssien, koordinaation ja organisoinnin tulisi olla kunnossa, jotta tietoa voidaan joustavasti käyttää päätöksen tukena. Yhtenä haasteena tiedon hyödyntämisessä voi olla yksilöiden osaamisen puute ja asenteet digitaalisia järjestelmiä kohtaan. Lisäksi resurssien puute voi heikentää organisaation tiedon hyödyntämistä. Resurssien puutetta on tutkimuksissa havaittu erityisesti tiedon keräämisen ja analysoinnin osalta. Yhtenä ongelmana voi olla tietojärjestelmien heikkoudet. Järjestelmät voivat olla usein vanhoja ja tietojen yhdistely voi olla hankalaa. (Salovaara ym., 2021.) Usein strategisen päätöksen teon tueksi haetaan, yhdistetään ja jalostetaan tapauskohtaisesti tietoa eri lähteistä. Tämä on aikaa vievää ja vaikeuttaa samanlaisen tiedon hyödyntämisen ja analysoinnin toistamista, kun tiedot haetaan aina tarvittaessa uudestaan. (Klemola, Uusi-Ilkainen & Askola, 2014, 11.)

Muun muassa lastensuojelutyössä tavoitellut muutokset tulevat näkyviin vasta vuosien päästä. Seurannassa ei kannata kuitenkaan jäädä odottelemaan pitkäaikavälillä saavutettavia tuloksia, vaan kannattaa seurata pieniäkin arjessa näkyviä muutoksia, jotka kertovat, mihin suuntaan ollaan menossa. Vaikutusten todentamisen mittariston voi koostaa kolmesta osasta:

- 1) Toiminnanohjauksen mittarit, jotka kertovat panosten, tekojen ja vaikutusten toteutumisesta. Näitä voidaan hyödyntää myös toiminnanohjaukseen ja laadunvarmistukseen.
- 2) Muutosmittarit tuovat esille muutoksia kohderyhmän käyttäytymisessä, osaamisessa ja hyvinvoinnissa. Pitkän aikajänteen mittareita on hyvä pilkkoa konkreettisten tekojen kautta lyhyemmän aikavälin mittareiksi.
- 3) Vaikuttavuusmittarit tuovat esille yhteiskunnallisella tasolla näkyviä muutoksia.

Mittariston rakentamisessa kannattaa miettiä, mitä tietoa vaikutusten todentamiseksi tarvitaan. Mittaristo kannattaa pilkkoa ja aikatauluttaa. Lisäksi tulee määritellä, mitä tietoa ja miten, keneltä ja milloin tietoa kerätään. Hyvä mittaristo toimii toiminnan ohjaajana ja laadun varmistajana, sen avulla seurataan muutoksia koko ajan, eri aikaväleillä, se kytkeytyy hyvin arkeen ja tuottaa tietoa eri sidosryhmille. (Heliskoski ym., 2018, 15–16.)

2.6 Tiedon hyödyntämistä edistäviä toimia

2.6.1 Tiedonhallinnan prosessi ja datastrategia tiedon hyödyttämisen tukena

Organisaatioissa toiminta ja päätökset eivät pohjaudu yksittäisen henkilön tekemiin yksinkertaisiin ratkaisuihin. Ratkaisuja ja päätöksiä syntyy järjestelmällisten tietoprosessien tuloksena, jolloin niihin vaikuttavat osallistujien moninaisuus, erilaiset näkökulmat ja osallistujien tekemä yhteistyö. Menestyvissä organisaatioissa edellytetään kykyä käsitellä myös toimintaympäristöstä tulevaa tietoa muutoksista ja trendeistä. Tuota tietoa tulee muokata tietämykseksi, jota organisaatiossa voidaan soveltaa nopeasti muuttuviin olosuhteisiin sopeutumisen tueksi. (Choo, 1998, 2–3.) Saramies ja Törnroos tuovat esille (2021, 117–118), että datan keräämiseen liittyen tulee pohtia, mihin tietoa tarvitaan ja miksi. Tulee tiedostaa, onko organisaatiossa olemassa dataa tarvittavan tiedon muodostamiseksi. Datan analyysin hyödyt ovat riippuvaisia siitä, minkä datan pohjalta analyysiä tehdään ja tuoko data vastauksia organisaation tarpeisiin ja kysymyksiin. Tuntemalla data, voidaan sitä hyödyntää luotettavammin ja nopeammin päätöksenteon tukena.

Organisaatiossa voidaan luoda menetelmiä, jotka auttavat tiedon jakamista ja ilmaisemista, mutta tietoa tulee myös hallita (Schopflin & Walsh, 2018, 2). Tiedonhallintaa voidaan tukea datastrategialla. Datastrategia on tarkoituksenmukainen toimintasuunnitelma tiedon keräämisen, integroinnin ja hyödyntämisen tueksi. Sen avulla voidaan edistää organisaation mission ja tavoitteiden saavuttamista. Datastrategia sisältää seitsemän avainelementtiä, jotka ovat: datan hankinta, datan hallinta, datan laatu, datan saatavuus, datan lukutaito ja käyttö, tietojen poiminta ja raportointi sekä data-analytiikka. Kunkin osatekijän kypsyyt ja kehittyneisyys ovat kontekstisidonnaisia jokaiselle tietovarannolle ja -järjestelmälle, jossa on arvokasta tietoa. Näitä tietovarantoja ja -järjestelmiä voidaan kutsua myös nimellä datavarallisuus. Hieman yksinkertaistettu datastrategia

sisältää viisi ydintoimintoa, jotka ovat: tietojen tunnistaminen ja niiden merkitys, tietojen tallentaminen järjestelmiin, tietojen muokkaaminen uudelleen käytettäväksi, tietojen käsittely eri järjestelmissä olevien tietojen yhdistämiseksi ja tietojen hallinta tehokkaan käytön edistämiseksi. (Braden, 2019, 1–3.)

Datan laadulla on merkitystä. Täydellistä dataa ei useinkaan ole, mutta datan laatuun on kuitenkin hyvä satsata tuntemalla ja ymmärtämällä sitä. Datan laadun ja sen hyödyntämisen arvioimiseksi tulee tietää, mitä dataa kerätään, mihin sitä on kerätty ja mitä sillä tavoitellaan. (Saramies & Törnroos, 2021, 117–118.) Datan laatua voi heikentää esimerkiksi puuttuva data. Puuttuvat dataelementit vaikeuttavat yksinkertaisenkin analyysin tekemistä, koska niillä on vaikutusta esimerkiksi prosenttiosuuksiin ja tulosten tulkintaan. Tämän lisäksi virheelliset ja epätarkat tiedot vaikeuttavat tiedon analysointia ja heikentävät siten laatua. (Braden, 2019, 13.)

Datastrategian luominen ja kehittäminen on tärkeää ja toteuttaminen välttämätöntä organisaation toiminnalle. Tulee muistaa, ettei datastrategia ole mikään it-projekti, vaan se on organisaation systeeminen prosessi. Strategian kehittämisen on hyvä olla osallistavaa, jotta voidaan hyödyntää organisaation painopisteitä ja tietämystä sekä lisätä tärkeiden sidosryhmien hyväksyntää. Strategia tulisi esittää muodollisesti ja julkaista ainakin sisäiseen käyttöön. Jos sitä ei ole kirjoitettu eikä siitä ole tiedotettu, on se salaisuus eikä strategia. (Braden, 2019, 24.)

2.6.2 Tiedon hyödyntämisen edistäminen tietojohdamisen mallin avulla

Sosiaali- ja terveyspalveluihin kehitetyn tietojohdamisen mallin avulla voidaan kehittää tiedon ja-
lostamista johdon päätöksenteon tueksi. Usein käytettävissä on tietoa, jolla katsotaan taaksepäin, mutta tulevaisuuden tarpeita tuon tiedon avulla on vaikea ennustaa. Mallin avulla johto voi seurata muun muassa operatiivista toimintaa ja palvelujen vaikuttavuutta. Tietoa voidaan mallin avulla hyödyntää myös palvelujen kysynnän kehittymisessä tulevaisuudessa. Mallin avulla toimintaan luodaan indikaattoreita eli tunnuslukuja, joiden avulla kuvataan tietyn asian tilaa ja kehitystä. Indikaattorit toimivat muun muassa toiminnalle asetettujen tavoitteiden seurannassa. Indikaattorien tulkinnan ja ennusteen laatimisen tueksi muodostetaan mittareita, jotka kertovat tarkemmin tarkasteltavasta asiasta. (Klemola, Uusi-Ilkainen & Askola, 2014.)

Tietomallin käyttöönoton ensimmäisessä vaiheessa määritetään johdon tietotarpeet eli määritetään, millaisia päätöksiä tiedon avulla tehdään. Tämän jälkeen on hyvä selvittää, mitkä asiat edistävät ja rajoittavat päätöksentekoa. Seuraavaksi pohditaan, millaisten indikaattorien ja mittareiden avulla toimintaa voi seurata. Tietotarpeiden ja indikaattorien määrittelyssä on hyvä huomioida toimintaa niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä. (Klemola, Uusi-Ilkainen & Askola, 2014.)

2.6.3 Tiedolla johtaminen osana organisaatiokulttuuria

Tiedolla johtamisessa onnistumiseen vaikuttavat tiedon ja sen analysoinnin lisäksi johtaminen ja organisaatiokulttuuri sekä yhteisön sosiaalinen pääoma. (Kosonen, 2019.) Usein rajallinen aika ja resurssit johtavat nopeampaan ja oikaistuun päätöksentekoon. Mutta tiedolla johtamisesta ja sen elementeistä tulisi olla tietoisuus organisaation päätöksenteon kaikilla tasoilla. (Saramies & Törnroos, 2021, 45.) Jotta tietoa voi hyödyntää tehokkaasti, tulee tunnistaa niin teknologian kuin työntekijöiden toiminnan merkitys tavoitteiden saavuttamiseksi. Toimintaa tulee ohjata kokonaisuutena, johon sisältyvät johtamiskäytännöt, yhteiset toimintamallit, tekniset ratkaisut sekä työntekijöiden toiminnan tuki. (Laihonen ym., 2013, 13.)

Mitä sitten voi seurata, jos ei johdeta tiedolla. Päätöksiä joudutaan tekemään sokkona, kun käytössä olevaa tietoa ei hyödynnetä. Erilaisia kyselyjä teetetään, mutta ne voivat olla siiloutuneita ja toisistaan irrallisia. Eikä kyselyistä saatavaa dataa käytetä keskustelujen ja kehittämisen tukena säännöllisesti ja kokonaisvaltaisesti. Vastaukset saatetaan käsitellä johdon ja henkilöstöammattilaisten tasolla, mutta henkilöstölle voi jäädä epäselväksi, johtavatko kyselyjen vastaukset toimenpiteisiin. Tämä voi johtaa siihen, että yksilöt ja tiimit kokevat roolinsa passiiviseksi, kun he jäävät vaille monipuolista tietoa. (Hietala ym., 2015.)

3 Strateginen johtaminen

Tiedolla johtamisen kokonaisuus tulisi kytkeä osaksi organisaation strategiaa ja toiminnan tavoitteita. Tässä luvussa avataan hieman strategista johtamista. Tässä opinnäytetyössä käsiteltävä, organisaatiossa kerättävä seurantatieto, liittyy olennaisesti Icehearts-toimintamallin mukaiseen toimintaan, sen tavoitteisiin sekä seurantaan.

Anandin mukaan (2016, 11) strategiaa voidaan ajatella hyvinkin yksinkertaisesti ymmärtämällä toimintaa kolmesta näkökulmasta. Ensin tulisi tarkastella ulkoisia tekijöitä eli markkinoita ja niiden tarjoamia mahdollisuuksia. Tämän jälkeen tarkastellaan sisäisiä tekijöitä eli omia vahvuuksia, heikkouksia ja resursseja. Sitten laaditaan eteenpäin katsova suunnitelma, jonka avulla hyödynnetään sisäisiä resursseja niin, että voidaan toteuttaa menestyksekkäästi ulkoisten markkinoiden tarjoamia mahdollisuuksia.

Strategian tulisi kertoa vähintäänkin se, mihin organisaatio on menossa ja miten sinne päästään. Kovin usein organisaatioon laadittua strategiaa ei ymmärretä henkilöstön keskuudessa. Kun työntekijät eivät ymmärrä strategiaa ei sitä saada jalkautettua eikä tavoitteita välttämättä saavuteta. Hyvin laadittu strategia ja suunnitelma sen jalkauttamiseksi eivät riitä. Tärkeää on myös ymmärtää, kuinka strategia saadaan vietyä sitä toteuttavien henkilöiden mieliin, sydämiin ja käsiin. Muutoin strategia voi olla turha dokumentti ja hukkaan heitettyä aikaa. (Jones, 2008, 1–3.). Strategisella johtamisella pyritään mahdollistamaan organisaation menestystä pitkällä aikavälillä. Strategia sisältää päätöksiä ja toimenpiteitä sekä harkittuja ja tavoitteellisia valintoja toimintaympäristön muutokset huomioiden. (Vuorinen, 2013, 15.)

3.1 Strategiaprosessi

Nykyään muutos on jatkuvaa ja nopeaa ja se saattaa aiheuttaa epäilyksiä siitä, voidaanko perinteisillä ja hitailla strategiaprosesseilla vastata muutostarpeisiin. Toisaalta on syytä pohtia, miten organisaatiot onnistuvat kehittämään toimintaansa ja luomaan uutta ilman strategiatyön ohjausta. Strategiatyötä tarvitaan edelleen, mutta sitäkin voidaan tehdä uudella tavalla. Kaikissa yrityksissä ei välttämättä ole edes olemassa kirjoitettua strategiaa, joka usein saattaa myös olla heikosti hyödynnettävissä. Näissä organisaatioissa on kuitenkin tehty strategisia ja selkeitä

valintoja ja niiden johtaminen voi usein olla ketterämpää kuin dokumentoidun strategian johtaminen. Pelkkä strategia ei kuitenkaan muuta toimintaa, vaan se edellyttää johdon, lähiesimiesten sekä koko henkilöstön sitoutumista työyhteisön tavoitteille (Mitronen & Raikaslehto 2019, 238; Järvinen ym., 2014, 18).

Strategiatyötä ja -prosesseja vaaditaan edelleen luomaan yhteistä näkemystä liiketoiminnan kehittämistä. On myös tärkeää tunnistaa yksilöiden roolit ja niiden merkitys osana organisaation kokonaisuutta. Strategiaa voidaan johtaa määrämuotoisten prosessien avulla tai vapaamuotoisemmin, jolloin sovitaan yhteisistä pelisäännöistä ja valinnoista, joiden avulla päämäärät tavoitetaan. Kun työntekijät pääsevät osallistumaan yhdessä työyhteisön ja toiminnan kehittämiseen, organisaatio myös toimii paremmin. Tämän lisäksi on tärkeää osoittaa henkilöstölle arvostusta, luottamusta ja avoimuutta, mikä edesauttaa organisaation tavoitteiden saavuttamista. (Mitronen & Raikaslehto 2019, 242–243; Jones, 2008, 167.)

3.2 Strategian jalkauttaminen

Yhtenä strategiatyön menestystekijänä voidaan mainita strategian yhteys elämäntehtävään, jolloin organisaation olemassaolo perustuu sen toiminta-ajatukseen eli siihen, miksi se on olemassa. Toiminnan tulee perustua arvoihin, ollakseen eettistä ja johdonmukaista. On myös tarpeen ymmärtää, mitkä ovat organisaation pitkän aikavälin tavoitteet. Toisena menestystekijänä mainitaan konkreettiset toimenpiteet. Usein strategiatyötä ei viedä käytännön tasolle konkreettisiksi toimenpiteiksi, vaan se jää ajatuksiksi. (Kamensky, 2015.) Jos strategia ei kohtaa operatiivista toimintaa, tehdyt toimenpiteet eivät välttämättä ole oikeita tai riittäviä tai sitten ne voivat olla strategian vastaisia. Tähän voidaan vaikuttaa strategialle laaditulla toimenpideohjelmalla, johon sisältyy tavoite, joka konkretisoidaan toimenpiteeksi ja sille on laadittu sekä mittari että vastuuhenkilö. (Kamensky, 2010, 323–324.)

Strategian käytäntöön viemisessä on tärkeää huomioida se, että työntekijän tulee olla tietoinen omasta roolistaan ja tehtävästään osana organisaation tehtävää. Tänä päivänä strategian suunnitteluvaiheessa otetaan usein henkilöstöä mukaan ja jo toteutusvaihetta pohditaan silloin käytännön työn näkökulmista. Tämä on laajemminkin kokonaisvaltaista ja osallistavaa strategiatyötä kuin yksistään strategian johtamista. Toki on paljon organisaatioita, joissa strategian laadintaan

osallistuu vain johtoryhmä eikä henkilöstö osallistu siihen lainkaan. Tällöin strategia voi olla pinnallista ja hyvin irrallaan päivittäisestä tekemisestä. (Vuorinen 2013, 16, 255.)

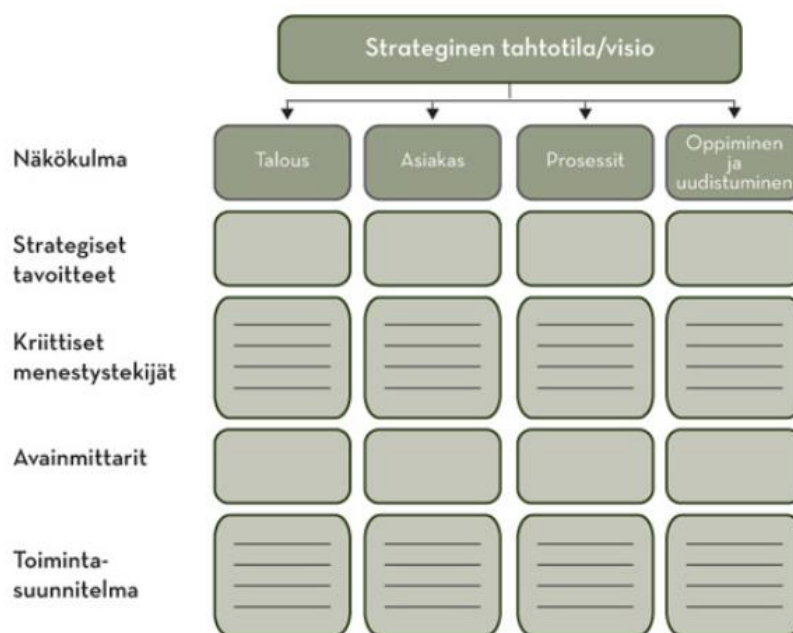
3.3 Strategian johtaminen ja mittaaminen

Strategian mittaaminen on usein hyvin haasteellista. Strategian vaikutukset tulevat näkyviin usein vasta pitkällä aikavälillä ja toiseksi organisaation tuloksiin vaikuttavat strategiatyön lisäksi useat muut tekijät. Strategiatyössä tulee määrittää, mitä sillä halutaan saavuttaa ja mitkä ovat sen tavoitteet. Tavoitteita pitäisi tarkastella taloudellisesta, ulkoisen ja sisäisen tehokkuuden sekä kehittämistavoitteiden näkökulmasta. Tavoitteet voivat olla ylätason tulostavoitteita ja seuraavan tason suoritustavoitteita. Tavoitteisiin pyritään konkreettisilla, selkeillä ja yksiselitteisillä toimenpiteillä, jotka kaikki ymmärtävät. Toimenpiteille tulisi määrittää suoritustavoitteita eli mittareita. Niiden avulla voidaan havaita, miten hyvin toimenpide on tehty. Tulostavoitteella kuvataan, milloin strategia on hyvin suoritettu ja suoritustavoite kertoo, milloin toimenpide on hyvin suoritettu. (Kamensky, 2010, 325–326.)

Organisaation menestyminen ei tokikaan ole kiinni pelkästään strategiasta ja toimintaa tukevista menetelmistä. Tärkein voimavara tuloksen teon ja suorituskyvyn toteuttajana on ihminen. Voidaan puhua tuotoksista ja mitattavista tuloksista, mutta työtä tulisi pystyä määrittämään myös tuotetun arvon kautta. Johdettaessa suoritusta tulee esimiehellä olla rakenne, missä yhdistyy toiminnan tavoitteet, vuorovaikutteinen palaute ja toiminnan kehittäminen ihmisten kautta. Esimiehen omistautumisen, luottamuksen ja selkeiden tavoitteiden lisäksi tarvitaan toiminnan jatkuvaa tietoon perustuvaa seuranta. (Järvinen ym., 2014, 12–25.) Organisaation tavoitteet tulisi purkaa kaikille työntekijöille omiksi henkilökohtaisiksi tavoitteiksi ja toimintasuunnitelmiksi. Henkilökohtaisella tulokortilla tai pikemminkin henkilökohtaisella strategiakortilla voidaan ohjata työntekijän työskentelyä. Sitä voidaan käyttää myös työntekijän ja esimiehen yhteisenä seurannan apuvälineenä. Strategiakorttiin kerätään organisaation strategian toteutumisen kannalta keskeiset tekijät, joihin yksittäinen työntekijä voi vaikuttaa. (Kamensky, 2010.)

Henkilökohtainen tulokortti eli balanced scorecard on syntynyt 90-luvun alussa, kun yrityksillä oli haasteita strategian toiminnallistamisessa. Syitä olivat muun muassa puute kirkaasta visioista

ja liiallinen huomio taloudellisiin asioihin. Tuolloin luotiin viitekehys strategian toimeenpanemisen tueksi. Menetelmä on kehitetty vuonna 1992 ja sitä käytetään edelleen hyvin paljon. (Anand, 2016, 25.) Tämän tehokkuutta parantavan Balanced Scorecardin (kuva 4) tavoitteena on muuttaa strateginen visio operatiiviseksi toiminnaksi, jota seurataan mittareiden ja toimintasuunnitelmien avulla. Strategisen johtamisen ja suorituskyvyn mittaamisen työkalu on kehitetty tarpeeseen, jossa oli tarve saada yhdistettyä usein käytettyihin taloudellisiin mittareihin toiminnallisia mittareita. Haluttiin saada esille vaikeammin mitattavia, menetyksen ennakoivia kuvaavia asioita kuten työntekijöiden ja asiakkaiden tyytyväisyys ja toimintaprosessien kehittäminen. Perustana toimii ajatus, että se mitä ei voi mitata, on vaikea johtaa. Strategian sisältöä tarkastellaan neljästä näkökulmasta: talous, asiakas, prosessit sekä oppiminen ja uudistuminen. Näihin kytkeytyy ajatus siitä, että taloudessa onnistutaan, jos asiakkaat ovat tyytyväisiä, minkä edellytys taas on osaava ja työssä viihtyvä työntekijä. (Vuorinen, 2013, 51.)



Kuva 3. Balanced Scorecard -viitekehys (Vuorinen, 2013, 53)

David Parmenter (2019, 24–25) puolestaan yhdistää kuvassa 5 esitetyssä kaaviossa organisaation kriittisten menestystekijöiden (CSFs) sekä suorituskyvyn ja tehokkuuden avainmittareiden (KPIs) yhteyttä pidemmän tähtäimen strategisiin tavoitteisiin ja kehittämissuunnitelmaan. Nämä on vielä purettu vuosittaisiin suunnitelmiin ja sidottu päivittäiseen toimintaan. Kaavion avulla asioiden yhteys avautuvat paremmin myös koko henkilöstölle.

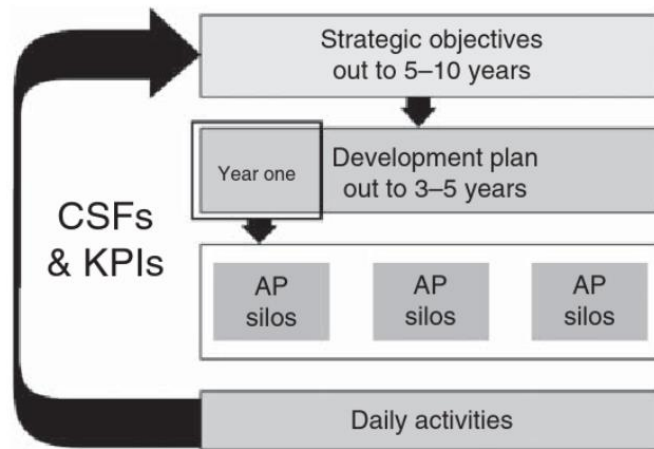


Exhibit I.3 Linkage of CSFs and KPIs to the Strategic Objectives

Note: AP= annual planning.

Kuva 4. Kriittisten menestystekijöiden ja suorituskykymittareiden yhteys strategisiin tavoitteisiin (Parmenter, 2019, 25.)

4 Henkilöstöjohtaminen ja henkilöstötiedon hyödyntäminen

Tässä luvussa käsitellään henkilöstöjohtamista ja henkilöstötiedon hyödyntämistä. Henkilöstö on olennainen osa organisaation strategisen toiminnan toteuttamista. Niin ikään tiedon tulisi olla yhteydessä organisaation johtamiseen. Siksi työntekijät ja henkilöstöjohtaminen on tarpeen huomioida tässä kehittämistyössä. Tässä opinnäytetyössä henkilöstö on myös avainasemassa tuotteen tärkeää seurantatietoa toiminnasta.

Organisaation toiminnan perustana on osaava, sitoutunut, innostunut ja hyvinvoiva henkilöstö (Saramies & Törnroos 2021, 22). Manka ja Manka ovatkin vuonna 2016 julkaistussa kirjassaan esittäneet henkilöstön olevan tulevaisuudessa organisaation tärkein voimavara. Työhyvinvointiin panostamisella ja työtapojen kehittämisellä voidaan vaikuttaa organisaation menestymiseen. (Manka & Manka, 2016, 8.) Onnistuakseen tässä, tulee organisaation ymmärtää henkilöstöä, sen tunteita, toiveita ja käyttäytymistä. Organisaatioissa kerätään paljon dataa työntekijöistä sekä heihin liittyvistä prosesseista. Sitä dataa tulisi myös hyödyntää, koska se on tietoa, mitä kilpailijoilla ei ole. (Saramies & Törnroos, 2021, 22.) Työntekijöiden kanssa on tärkeää olla vuorovaikutuksessa riittävästi ja hyvin harvoin sitä tehdään liikaa. Vuorovaikutustilanteet ovat tärkeitä mahdollisuuksia tiedon jakamiseen. (Dembitz, 2021, 130.)

4.1 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamiselle on kirjallisuudessa useita erilaisia määritelmiä. Viitala (2021) kuvaa, että henkilöstöjohtaminen on toimintaa, jolla pyritään varmistamaan oikea määrä, oikein kohdennettua henkilöstöä, joka voi suoriutua tehtävistään organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Siinä onnistuminen edellyttää osaamista, motivaatiota, sitoutumista, työhyvinvointia ja hyviä työolosuhteita sekä toimivia käytäntöjä. Viitalan mukaan Storey (1995) kiteyttää henkilöstöjohtamisen seuraavasti: ”Henkilöstöjohtaminen on sitoutuneen ja kyvykkään henkilöstön kehittämistä yrityksen kilpailuedun saavuttamiseksi hyödyntämällä organisaatiokulttuuriin ja rakenteisiin liittyviä keinoja ja sekä henkilöstökäytäntöjä.”

Henkilöstöjohtamisella vaikutetaan yksilöiden motivaatioon ja asenteisiin, mutta pyritään edistämään myös ryhmädynamiikkaa ja työtä. Prosessien johtaminen, päätöksenteko sekä konfliktien

ratkaiseminen ovat myös osa henkilöstöjohtamista. (Joki, 2018, 97.) Henkilöstöjohtaminen koostuu useista eri kokonaisuuksista ja käytännön tehtävistä. Sen ydintavoitteena on mahdollistaa menestyvä liiketoiminta. Henkilöstöjohtamista toteuttaa johdon ja esimiesten lisäksi muun muassa myös henkilöammattilaiset, työsuojeluorganisaation ja työterveyshuollon edustajat. Henkilöstöjohtamisen selkeillä tavoitteilla ja organisoinnilla turvataan sujuva henkilöstötyö. (Viitala, 2021.)

Ihmisten johtamisella ja esimiestyöllä on hyvin merkittävä rooli organisaation toiminnassa. Ne vaikuttavat siihen, miten organisaatiossa onnistutaan edistämään henkilöstön motivaatiota ja halua saavuttaa yhteisiä päämääriä. (Joki, 2018, 97.) Muista organisaation hyödykkeistä poiketen ihmisillä on kyky itsenäiseen ajatteluun, tietoisuuteen ja tunteisiin. Sillä, kuinka heitä johdetaan, on suora ja tärkein yhteys organisaation menestymiselle. Johtaminen on kompleksinen kokonaisuus ja se edellyttää huomiota organisaation kaikilla tasoilla. Kokouksissa on toki tärkeää käyttää aikaa numeeriseen tai taloudelliseen suorituskyykyyn ja strategiaan asioihin. Liian vähälle huomiolle ei kuitenkaan saa jättää sitä, mikä kaikkia edellä mainittuja asioita toteuttaa eli ihmisiä. Kokouksissa tulisikin keskittyä strategisesti keskeisiin kysymyksiin, jotka vaikuttavat ihmisten tehokkuuteen, tarmokkuuteen ja motivaatioon. (Dembitz, 2021, 13.)

4.2 Henkilöstötieto ja sen hyödyntäminen

Henkilöstödata kertoo henkilöstöstä ja organisaatiossa tehtävästä työstä. Analysoimalla tätä tietoa voidaan ymmärtää paremmin työntekijöitä sekä heidän tekemää työtä ja sitä kautta kehittää johtamista yhteisiä tavoitteita paremmin tukevaksi. Henkilöstöanalytiikan avulla voidaan ymmärtää ja kehittää myös prosesseja. Tämä auttaa työn parantamisessa ja tehostamisessa, turhan työn ja virheiden vähentämisessä, mikä lisää organisaation tuottavuutta. (Saramies & Törnroos, 2021, 22.)

Henkilöstökertomukseen kootaan henkilöstöä koskevaa tilastotietoa, kuten esimerkiksi ikä-, sukupuoli ja koulutusjakauma sekä tietoa työkokemusvuosista. Henkilöstökertomuksista löytyy usein myös erilaisia tunnuslukuja, tietoa henkilöstön osaamisesta ja terveydestä sekä työyhteisöstä ja -ympäristöstä. Henkilöstökertomuksella pyritään kuvaamaan organisaation henkilöstövahvuutta, henkilöstön yksilöominaisuuksia ja työyhteisöä. Henkilöstövahvuuksiin sisältyy asioita,

kuten organisaation olemassa olevat henkilöresurssit sekä niiden rakenne ja riittävyys sekä sairauspoissaolot. Yksilöominaisuuksiin on hyvä tilastoida osaamis- ja koulutustasoa, erityisosaaamista ja koulutukseen käytettyä aikaa. Osaamisen arvioinnin yhteydessä kannattaa pohtia henkilöstön osaamistason riittävyyteen nyt ja tulevaisuudessa. Lisäksi terveyteen ja työkykyyn liittyviä asioita tilastoidaan ja arvioidaan tässä kohdin. Työyhteisöä kuvattaessa tuodaan esille muun muassa henkilöstön vaihtuvuutta, tyky-toimintaan käytettyä aikaa, henkilöstökyselyn tuloksia sekä kehityskeskustelukäytäntöjä. Työyhteisön kuvaukseen liittyy myös työyhteisön toimintatapojen pohdinta ja tiimien toiminnan tarkastelu peilaten tulevaisuuden haasteisiin. (Joki, 2018, 49–50.)

Manka ja Hakala (2011, 5–47) toteavat, että toimintaympäristön ja työn muutokset edellyttävät organisaatiolta ja henkilöstöltä jatkuvaa kehittymistä sekä kykyä löytää uusia mahdollisuuksia. Tulevaisuudessa arvoa tuovatkin uudistumiskyky ja innovatiivisuus. Voimavaroja ei ehkä voida lisätä työntekijämäärää kasvattamalla, vaan tekemällä työtä uudella tavalla. Inhimillisen tuottavuuden lisääntyminen edellyttää henkilöstön hyvinvoinnin edistämistä. Työntekijöiden hyvinvointiin voidaan vaikuttaa muun muassa oikeudenmukaisella ja johdonmukaisella johtamisella, osaamisen kehittämällä, työtä tukevalla rakenteilla, vuorovaikutuksella ja työntekijöiden kokonaisvaltaisella terveydellä. Hyvinvointia ja tuottavuutta voi lisätä myös ilman taloudellista panostusta. Taloudelliset panostukset voivat päätöksiä ja valintoja, jotka vaikuttavat organisaation toimintaan ja henkilöstöön. Tunnuslukujen avulla voidaan myös arvioida ja hallita organisaation riskejä. Henkilöstön hyvinvointi onkin organisaation strateginen menestystekijä ja sitä on hyvä johtaa suunnitelmallisesti asettamalla sille tavoitteita, tarvittavia toimenpiteitä ja seurantaan tukevia tunnuslukuja. Perinteiset henkilöstön tunnusluvut, kuten henkilöstön määrä eivät enää riitä. Näiden lisäksi on hyvä hyödyntää inhimilliseen pääomaan liittyviä tunnuslukuja, jotka kertovat esimerkiksi luottamuksesta ja työyhteisöstä. Tunnuslukuja tulee mitata ja arvioida säännöllisesti ja taustalla olevia syy-seuraussuhteita myös ymmärtää. Tärkeää on myös miettiä tarvittavia toimenpiteitä asioiden korjaamiseksi. Varhaisemmalla reagoinnilla voidaan ennaltaehkäistä ongelmia.

Saramies ja Törnroos ovat todenneet, että usein organisaatioissa mitataan ja seurataan tunnuslukuja, mutta ne saattavat painottua vahvasti talouteen, tuloksiin tai asiakkaisiin. Henkilöstömittareiden systemaattinen hyödyntäminen on kuitenkin saattanut jäädä vähemmälle. Henkilöstömittareiden vähäiseen hyödyntämiseen saattaa vaikuttaa se, että ne koetaan huonolaatuisina, irrallisina muusta johtamisesta tai ne eivät tue päätöksentekoa. Mittareiden seuraaminen tulisi kokea tärkeäksi ja perustua tarpeeseen. Onkin tärkeää pohtia, mihin henkilöstötietoa tarvitaan ja

mitä asioita sen avulla voidaan ratkaista. Tässä auttavat esimerkiksi kysymykset, mitä henkilöstöön liittyviä haasteita työyhteisössä esiintyy ja millaista tietoa johtamisen tueksi kaivataan. On hyvä selvittää myös työntekijöiden kokemia haasteita. Tällöin henkilöstötietoa voidaan hyödyntää strategisella eli johdon tasolla, operatiivisella eli esihenkilötasolla ja taktisella eli työntekijätasolla. Tiedon tuomia hyötyjä ymmärtämällä tunnistetaan myös tarpeita ja käyttökohteita. (Saramies & Törnroos, 2021, 67–72.)

4.3 Keinoja tavoitteiden, seurannan ja ohjauksen tueksi esimiestyössä

Kuten strategian johtamisen teoriassa on kuvattu, organisaation tavoitteiden saavuttamisessa auttaa koko henkilöstön ymmärrys tavoitteista sekä niiden saavuttamista edellyttävästä toiminnasta ja konkreettisesta tekemisestä. Tätä voidaan vahvistaa sillä, että tämä kokonaisuus on jatkuvasti esillä. Jokaisen työntekijän omien tavoitteiden tulee olla tiedostettuja ja selkeitä. Henkilökohtaisia arviointikeskusteluja omien tavoitteiden saavuttamisen arvioimiseksi on hyvä käydä useammin kuin kerran vuodessa. Jotta työtä voidaan seurata ja ohjata tarvitaan tueksi mittareita, jotka myös koko henkilöstön on hyvä tietää ja ymmärtää. On tärkeää huomioida ja palkita hyvää suoriutumista, mutta alisuoriutumiseen tulee myös puuttua. Henkilökohtaisia motivaatiotekijöitä ja vahvuuksia tulee tarkastella ja mahdollisuuksien mukaan vahvistaa sekä hyödyntää niitä. (Järvinen ym., 2014, 144–145.) Työn tavoitteiden saavuttamisen seurannan lisäksi esihenkilöillä on tärkeä rooli työhyvinvoinnin seurannassa. Heidän tulee huolehtia työntekijöiden mahdollisesta työssä kuormittumisesta, kuunnella heitä ja pyrkiä luomaan vastavuoroinen ja luottamuksellinen vuorovaikutussuhde itsensä ja työntekijöiden välille (Manka & Manka, 2016, 9–137).

Data antaa merkittävää hyötyä lähiesihenkilötyön tueksi, jolloin tiimin tarpeita ei tarvitse arvailla vaan datan perusteella voidaan tunnistaa niitä. Usein työntekijöiden kokemat haasteet ilmenevät arjessa. Niitä on helpompi tarkastella ja ratkaista, kun keskustelun pohjana voidaan käyttää dataa ja sen avulla vaikeitakin asioita kyetään konkretisoimaan paremmin ymmärrettäviksi ilmiöiksi. Tiedolla on tärkeä merkitys myös yksilö- ja tiimitason päätöksenteossa. On tärkeää pysähtyä tarkastelemaan arjen keskellä omaa osaamista ja tavoitteita. Jotta on mahdollista tehdä oman itsen ja organisaation kannalta hyviä päätöksiä, pitää osata myös yhdistää oman ja tiimin vaikutus organisaatioon. (Hietala ym., 2015.)

4.4 Teorettinen viitekehysten yhteenveto

Teoriaosuuteen sisältyy monia eri kokonaisuuksia ja se on laaja. Opinnäytetyön tekijän näkökulmasta ne kuitenkin kytkeytyvät hyvin tiedolla johtamisen ympärille ja tukevat laajasti tiedolla johtamisen kehittämisessä huomioitavia asioita. Teorettinen viitekehys on vedetty yhteen kuvassa 6. Teoriaa on käytetty opinnäytetyön aineiston keräämisen suunnittelun apuna sekä kehittämisosion pohjana. Punaisena lankana toimii ajatus, että organisaatiolla on tietty tehtävä ja tavoite. Niitä tavoitellessaan sillä tulee olla strategia, jonka tulee olla koko henkilöstön tiedossa ja nivottuna niin hyvin arjen työhön, että sen toteuttaminen on mahdollista. Sen tueksi tulee jokaisella työntekijällä olla selkeät ohjeet ja tavoitteet omaan työhönsä. Jotta strategian toteutumista voidaan seurata, mitata ja arvioida, tulee käytössä olla laadukasta ja hyödynnettävissä olevaa tietoa sekä mittareita sen tueksi. Organisaation kulttuurin, prosessien, toiminnan ja johtamisen tulee tukea kaikkea tätä, jotta se onnistuu tehtävässään.



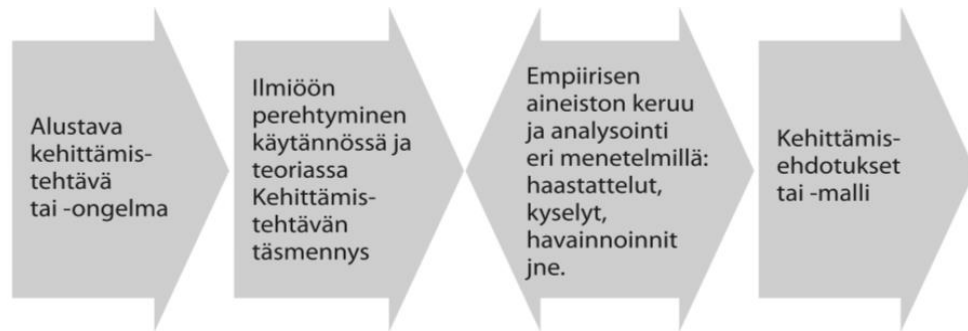
Kuva 5. Tutkimuksen teoriaviitekehys tiivistettynä

5 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Termillä tutkimusstrategia tarkoitetaan tutkimuksen menetelmällisten valintojen kokonaisuutta. Tutkimusstrategisten valintojen tekoa ohjaa kyseisen tutkimuksen tarkoitus tai tehtävä. Tapaustutkimus tutkimusstrategiana soveltuu hyvin tutkimuksiin, joissa halutaan kerätä intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta. Strategiaa käytettäessä valitaan jokin yksittäinen tapaus, jonka kohteena voi olla yksilö, ryhmä tai yhteisö. (Hirsijärvi ym., 1997, 132–137.) Tapaustutkimuksessa tavoitellaan mahdollisimman monipuolista ja kokonaisvaltaista kuvaa tapauksesta. Ja usein yhdistelläänkin erilaisin menetelmin, kuten haastattelemalla tai käyttämällä tilastoja, kerättyjä aineistoja. (Kallinen & Kinnunen n.d.)

5.1 Tapaustutkimus tutkimusstrategiana

Tapaustutkimusta voidaan hyödyntää hyvin kehittämistyön menetelmänä silloin, kun tavoitellaan kehittämissuhteiden tai ideoiden tuottamista. Tapaustutkimuksella tuotetaan tietoa ja pyritään ymmärtämään tiettyä ilmiötä sen realistisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. (Ojasalo ym., 2015, 52.) Tutkittava tapaus tulee liittää tiiviisti omaan kontekstiinsa (Kallinen & Kinnunen n.d.). Tapaustutkimus mahdollistaa ilmiön tarkastelun moninaisuuden ilman sen liiallista yksinkertaistamista. Tapaustutkimuksella pyritäänkin yleistettävyyden sijaan löytämään vastauksia kysymyksiin ”miten” ja ”miksi”. Sen avulla yritetään tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi. Kuvassa 7 on esitetty tapaustutkimuksen prosessi, joka etenee alustavan kehittämissuhteen tai ongelman valitsemisesta ilmiöön ja siihen liittyvään kirjallisuuteen perehtymisellä. Tämän jälkeen kerätään ja analysoidaan aineistoja ja luodaan kehittämissuhteet tai mallit. (Ojasalo ym., 2015, 54.)



Kuva 6. Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym., 2015, 54.)

Kuten kuvassa 7 näkyy, niin prosessin vaiheissa palataan usein edelliseen vaiheeseen esimerkiksi, kun aineiston käsittelyssä ja analysoinnissa palataan teoriaan ja hyödynnetään sitä (Ojasalo ym., 2015, 54).

Tämän opinnäytetyön tutkimusstrategiaksi valikoitui tapaustutkimus, koska tavoitteena oli löytää juuri Iceheartsin tarpeisiin sopivia kehittämis-ehdotuksia. Tavoitteena oli luoda mahdollisimman kattava ja moninainen näkemys aiheesta sen omassa realistisessa ympäristössä. Tavoitteena ei ollut löytää yleistettävää mallia. Enemmänkin haettiin vastauksia kysymykseen, miten, ja löytää sen avulla ratkaisuja nimenomaan kohdeorganisaation tarpeisiin.

5.2 Tutkimusmenetelmät, aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät

Kehittämistyön tavoitteen selvittämisen ja tarkemman määrittelyn sekä lähestymistavan pohtimisen jälkeen alkaa tutkimusmenetelmän suunnittelu. Monenlaisten menetelmien käyttäminen on mahdollista ja jopa suositeltavaa. Perinteisesti menetelmät on jaettu määrällisiin eli kvantitatiivisiin sekä laadullisiin eli kvalitatiivisiin tutkimusmenetelmiin. (Ojasalo, 2015.) Valintaan vaikuttavat tutkimusongelma ja -kysymykset sekä tiedonintressi. Menetelmää valittaessa tulee pohtia, millä menetelmällä saadaan parhaiten selvyttä käsiteltäviin ongelmiin. (Vilka, 2021a, 120; Hirsijärvi ym., 1997, 137).

5.2.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on tarkastella tutkittavaa ilmiötä tutkimuskohteena olevien henkilöiden näkökulmasta, jolloin halutaan pureutua heidän kokemuksiinsa ja ajatuksiinsa. Tutkimukseen osallistuvat ihmiset tuottavat ilmiön ymmärtämiseksi omakohtaisia merkityksiä. Laadullisen tutkimuksen menetelmät mahdollistavat sen, että haastatteluissa myös tutkittavien oma ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä lisääntyy. (Puusa & Juuti, 2020; Vilkka, 2021b.) Määrällisen tutkimuksen avulla kuvataan taas jotakin asiaa numeraalisesti ja teknisesti, asian muutosta tai sen vaikutusta johonkin toiseen asiaan. (Vilkka, 2021b, 116, 413). Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä useilla eri tavoilla. Usein aineistoa kerätään haastatteluilla. Tutkimusaineistoksi soveltuu hyvin myös dokumenttiaineistot, päiväkirjat tai arkistomateriaali. (Vilkka, 2021b). Laadulliseen tutkimukseen yhdistetään usein aineistolähtöisyys eli tutkimuksessa hyödynnetään usein aineistoista esille tulleita käsitteitä tai haastateltavien sanomia lauseita ja sanoja. Toinen laadulliselle tutkimukselle ominainen asia on teorian ja aineiston välinen vuoropuhelu. Tämä näkyy teorian käyttämisestä tukena aineiston keruun suunnittelussa sekä sen analysoinnissa että tulkintojen tekemisessä. (Puusa & Juuti, 2020.)

Tämä opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, koska tavoitteena oli varmistaa, että johtoryhmällä on käytettävissä oikeanlaista tietoa raportoinnissa ja päätöksenteossa. Tietotarpeiden selvittämiseksi hyödynnettiin valmiita tekstiaineistoja. Laadullinen menetelmä mahdollisti erilaisten aineistojen ja analyysimenetelmien hyödyntämisen. Tiedolla johtamista ja sen osa-alueita haluttiin ymmärtää tutkittavien näkökulmasta ja löytää ratkaisuja heidän luomien merkitysten ja tarpeiden avulla. Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät mahdollistivatkin yhteisen keskustelun ja ymmärryksen lisäämisen tutkittavasta aiheesta. Sopivien kehittämiskäytäntöjen löytämiseksi haluttiin hyödyntää olemassa olevaa teoriaa ja aiemmin käytettyjä malleja.

5.2.2 Aineistonkeruumenetelmät

Kanasen teosten (2017, 120–122; 2012, 64–65) mukaan opinnäytetöissä on tavoitteena tuottaa uskottava, luotettava ja totuudenmukainen ratkaisu tutkimusongelmaan. Työ koostuu erilaisten menetelmien kokonaisuudesta. Ongelman ratkaisemiseksi tarvitaan erilaisin menetelmin ke-

rättyä tietoa. Aineisto voi olla olemassa olevaa eikä niitä tuoteta tutkimusta varten. Aineistot voivat olla esimerkiksi videoita, muistiinpanoja, verkkosivu tai erilaisia dokumentteja kuten: tutkimukset, vuosikertomukset ja raportit. Tällaisia aineistoja voidaan käyttää tutkimusaineistona tai tukemassa ja täydentämässä esimerkiksi haastatteluja. Niiden hyödyntäminen lisää tutkimuksen luotettavuutta, koska silloin ei olla pelkästään ihmisten muistin varassa.

Laadullisen tutkimuksen aineiston keruumenetelminä voidaan käyttää muun muassa teema-, avoin tai ryhmähaastattelua. Haastattelua voidaan ajatella myös tutkijan aloitteesta järjestämänä keskusteluna, jolla on tietty tavoite. Laadullisia menetelmiä käytetään silloin, kun tutkittavaa ilmiötä ei tunneta niin hyvin etukäteen ja siitä halutaan saada parempi ymmärrys. Tämä sopii silloin, kun halutaan pienemmän joukon avulla lisätä ymmärrystä ja saada siitä kokonaisvaltainen käsitys. Laadullisessa tutkimuksessa tietoa kerätään harkitusti valitulta tutkimuksen kohteelta ja siitä käytetäänkin nimitystä harkinnanvarainen näyte. Tutkija on usein hyvin lähellä tutkittavaa ilmiötä ja tekee perusteltavissa olevia tulkintoja. Raportissa prosessi tulee kuvata tarkasti ja tulkintojen perustelut tuoda esille, jotta lukija voi pohtia tiedon avulla tutkimuksen luotettavuutta. (Ojasalo, 2015, 104–105; Puusa & Juuti, 2020.)

Haastattelutyyppejä on erilaisia, kuten esimerkiksi strukturoitu, puolistrukturoitu haastattelu ja teemahaastattelu. Strukturoidussa haastattelussa esitetään tutkijan aiemmin laaditut, teoriaan pohjautuvat kysymykset vakioidussa järjestyksessä. Kysymyksille on laadittu valmiiksi myös vaihtoehtoja, joista vastaaja valitsee omaa mielipidettään lähinnä olevan vaihtoehdon. Puolistrukturoitu haastattelu on strukturoitua haastattelua väljempi. Siinä ei käytetä valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan vastaajat sanoittavat näkemyksensä omin sanoin. Puolistrukturoidulla haastattelulla saadaan kerättyä osallistujilta näkemykset ennakkoon määriteltuihin aiheisiin, mutta esille voi tulla myös sellaisia asioita, joita tutkija ei ole osannut etukäteen huomioida. (Puusa & Juuti, 2020.)

Usein käytetty haastattelumuoto on teemahaastattelu, jota voidaan käyttää monien ilmiöiden tutkimiseen. Tutkijalla tulee olla kattava ymmärrys ilmiön elementeistä sekä siihen liittyvästä teoritiedosta ja aiemmista tutkimuksista. Teemahaastattelua käytettäessä määritetään tutkimusongelman näkökulmasta keskeiset aiheet tai teemat, joita haastattelussa on tarpeen käsitellä. Tutkijan tulee selvittää tarkoin tutkimuskohteen näkökulmasta olennaiset asiat. Teemoja käytetään apuna pilkkomaan ilmiötä osa-alueisiin ja niihin liittyviin kysymyksiin. Tutkija suunnittelee teemat ja niiden käsittelyjärjestyksen etukäteen, mutta haastateltavat vastaavat niihin näkemysten ja kokemusten pohjalta. Teemahaastattelussa on tärkeää pysyä asetetuissa teemoissa,

niin yksilö- kuin ryhmähaastattelutilanteessakin. Osallistujia on kuitenkin hyvä kannustaa keskustelemaan aiheesta myös vapaasti. Valitut teemat auttavat tutkijaa myös tulkitsemaan aineistoa teorian avulla. (Puusa & Juuti, 2020; Vilkkä, 2021a, 206–225.)

Kun työelämän kehittämishankkeissa on tarpeen ymmärtää ja luoda yhteinen kieli, käsitteet ja toimintatavat, yksi vaihtoehto aineiston keräämiseen on ryhmähaastattelu. Ryhmälle asetetaan tavoite, joka voi olla esimerkiksi tarpeiden esille tuominen tai toiminnan kehittäminen. Haastattelutilanne on hyvä rajata maksimissaan tunnin pituiseksi ja aineiston keräämisen apuna voi käyttää, vaikka nauhoittamista tai videointia. Tutkimushaastattelun tavoitteena on tiedon keräämisen lisäksi tuoda lisätietoa ja ymmärrystä tutkittaville sekä vaikuttaa heidän ajattelu- ja toimintatapoihinsa tutkimustilanteen jälkeenkin. Tärkeää on myös se, että ryhmähaastattelussa kaikki pääsevät osallistumaan keskusteluun. Tähän voidaan vaikuttaa esimerkiksi siten, että haastatteleminen sijaan puheenvuoroja jaetaan. Tavoitteena onkin saada aikaan keskustelua aiheesta ja teemoista. Ryhmähaastattelussa muodostetaan ryhmän yhteinen näkemys vuorovaikutusprosessin avulla. (Vilkkä, 2021a, 206–225; Puusa & Juuti, 2020)

5.2.3 Aineiston analyysimenetelmät

Dokumenttianalyysimenetelmän avulla yritetään tehdä johtopäätöksiä kirjallisesta aineistosta. Kirjallinen aineisto voi olla esimerkiksi vuosikertomuksia, muistioita tai raportteja. Dokumentiksi voidaan luokitella mikä tahansa tutkittavasta ilmiöstä kirjoitettu tai puhuttu materiaali. Tavoitteena on analyysin avulla luoda selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysin avulla aineistosta muokataan järjestelmällinen, tiivis ja selkeä kokonaisuus. Aineisto voidaan analysoida aineisto- tai teorialähtöisesti. Aluksi aineisto kerätään ja valmistellaan analysoitavaksi (Ojasalo ym., 2015, 137–144.)

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä pyritään löytämään aineistosta loogisuutta tai tyypillistä kertomusta. Ennen aineiston analysointia tutkija päättää, millaisen logiikan avulla hän aineistoa tarkastelee. Tämän jälkeen aineistolähtöistä analyysimenetelmää noudattaen aineisto pelkistetään eli tiivistetään ja selkiytetään. Tutkimusongelma kannalta turhaa tietoa karsitaan. Aineistosta on tavoitteena tunnistaa ja rajata eri näkökulmia. Ryhmittelyvaiheessa samaa tarkoittavia

asioita ryhmitellään ja yhdistetään yläluokaksi. Ryhmittelyn avulla muodostetaan uusi, johdonmukainen kokonaisuus. Ryhmistä muodostetaan luokkia nimeämällä ne sisältöä kuvaavasti. Ryhmittelyn avulla saadaan muodostettua esimerkiksi luokitteluja tai teoreettinen malli. Abstrahoinnin avulla ilmauksia muokataan abstraktiin muotoon ja aineistosta erotetaan tutkimuksen kannalta merkittävä tieto. Viimeisessä vaiheessa tehtyjä tulkintoja verrataan aiempiin tutkimuksiin ja teoritietoon. Tulkinnan avulla tutkija luo tutkittavasta asiasta jotain uutta, mikä voi tapahtua tunnistamalla toistuvia rakenteita, ryhmittelemällä, kokoamalla yksityiskohtia yleistyksen ja kehittämällä loogisia tapahtumaketjuja. (Ojasalo ym., 2015, 137–144; Vilkkä, 2021a, 163–165.)

Yhtenä sisällönanalyysin muotona voidaan pitää teemoittelua. Teemoittelun avulla aineistosta löydetään tutkimusongelman kannalta tärkeitä aiheita eli teemoja. Teemat voidaan rakentaa aiemmin suunnitellun aineiston keruuvaiheessa määritellyn teemoittelun avulla tai ne voivat nousta esille analyysivaiheessa. Aineistoa tuleekin tutkia tarkasti, jotta erilaiset esiin nousevat teemat voidaan tunnistaa. Samat teemat voivat tulla esille eri haastatteluissa. (Kallinen & Kinnunen, n.d.; Puusa & Juuti 2020.)

5.3 Benchmarking kehittämismenetelmänä

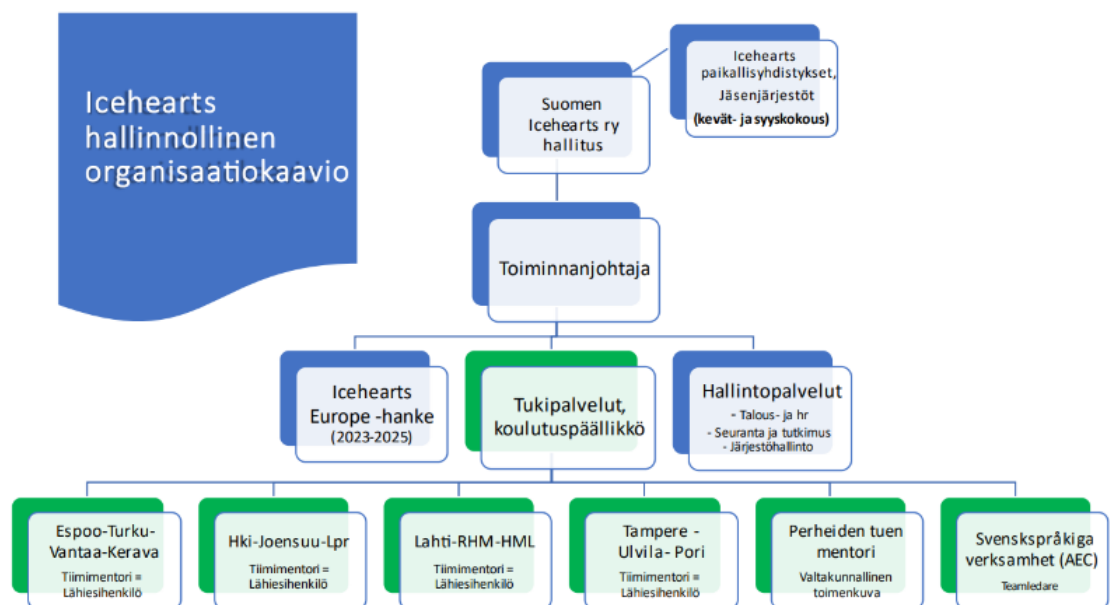
Benchmarking menetelmä perustuu kiinnostukseen muiden toiminnasta tai menestymisestä. Sen tavoitteena on oppia hyviltä esikuvilta. Terminä se on tullut käyttöön 1970-luvulla ja sitä on käytetty paljon kehittämismenetelmänä. Nykyään sitä hyödynnetään strategisena työkaluna niin yrityksissä kuin julkisissa ja voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa. (Ojasalo ym., 2015, 186; Vuorinen & Huikkola, 2023, 187–195.) Menetelmänä se on levinnyt kansainvälisesti myös terveyspalvelualalla palvelujen ja kustannustehokkuuden kehittämisessä (Graham & Lawrence, 2005, 496). Menetelmän avulla kerätään muilta organisaatioilta tietoja, taitoja tai hyväksi todettuja toimintatapoja, joita voidaan soveltaa omaan toimintaan ja sen kehittämiseen. Tavoitteena ei ole kopioida, vaan hyödyntää ja soveltaa muilta opittuja asioita. Menetelmä soveltuu käytettäväksi hyvin silloin, kun kehittämisen tavoitteena on parantaa tehokkuutta ja kehittämiskohde voidaan määritellä tarkasti. (Ojasalo ym. 2015, 187; Vuorinen & Huikkola, 2023, 187–195.)

Benchmarkingissa voi hyödyntää sisäisiä toimintoja, kilpailijoita tai toimialaa. Neljäs vaihtoehto on toiminnallinen benchmarking, missä kehitetään tietyn osa-alueen toimintaa, kuten asiakaspalvelu tai palkanlaskenta. Tämä malli ei ole toimialasidonnainen, vaan parhaita malleja löytyykin usein muilta toimialoilta. (Vuorinen & Huikkola, 2023, 187–190.)

Benchmarkingin viisivaiheisen prosessin ensimmäisessä vaiheessa määritellään omat kehitystarpeet ja kuvataan nykytoiminta, seuraavassa vaiheessa valitaan kehittämiskohde ja etsitään vertailukohde. Kolmannessa vaiheessa vaihdetaan kokemuksia vertailukohteen kanssa. Tämän jälkeen analysoidaan toiminnan eroja ja asetetaan tavoitteet ja viimeisessä vaiheessa sovelletaan oppia, toteutetaan muutoksia ja arvioidaan uutta toimintaa. (Vuorinen & Huikkola, 2023, 189–191.) Benchmarking on hyvin tehokas menetelmä, kun hyödynnetään siihen riittävän hyvin soveltuvaa kohdetta (Graham & Lawrence, 2005, 496). Ojasalo ja kumppanit korostavatkin, että menetelmän käyttö vaatii perusteellista pohjatyötä kehittämiskohteen ideoinniksi ja sopivan vertailukumppanin löytämiseksi. Tietoa organisaatiosta voidaan kerätä tutustumiskäyntien avulla ja esimerkiksi internetistä. Tärkeää Benchmarkingissa on myös se, että varaudutaan sen tuomaan ennakoinnattomaan tietoon, jota voidaan sitten myös hyödyntää. (Ojasalo ym., 2015, 187.)

6 Icehearts organisaation ja toimintamallin esittely

Icehearts on toiminut vuodesta 1996 lähtien. Tuolloin perustettiin Vantaan Icehearts ry sosiaalisiksi urheiluseuraksi lapsille, joilla ei ollut mahdollisuutta harrastaa muualla ja, joilla oli tuen tarvetta elämässä. Perusajatuksena on ollut alusta lähtien tarjota pitkäkestoinen tuki lapsille, joilla on sosiaalisia haasteita. Tällä hetkellä Icehearts organisaatio koostuu kattojärjestö Suomen Icehearts ry:stä, viidestä paikallisyhdistyksestä ja yhdestä osakeyhtiöstä. Koko organisaatiokokonaisuuden toimintaa hallinnoidaan kattojärjestöstä Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskus STEA:n avustusten tukemana. Kattojärjestö vastaa keskitetystä yleis-, henkilöstö- ja taloushallinnosta, viestinnästä, vaikuttamistyöstä ja tutkimusyhteistyöstä, koulutuksesta ja tukitoiminnoista sekä kansainvälisestä yhteistyöstä. (Vartiamäki, 2023a; Skhole, 2023.) Iceheartsin hallinnollinen organisaatiokaavio on esitetty kuvassa 8.

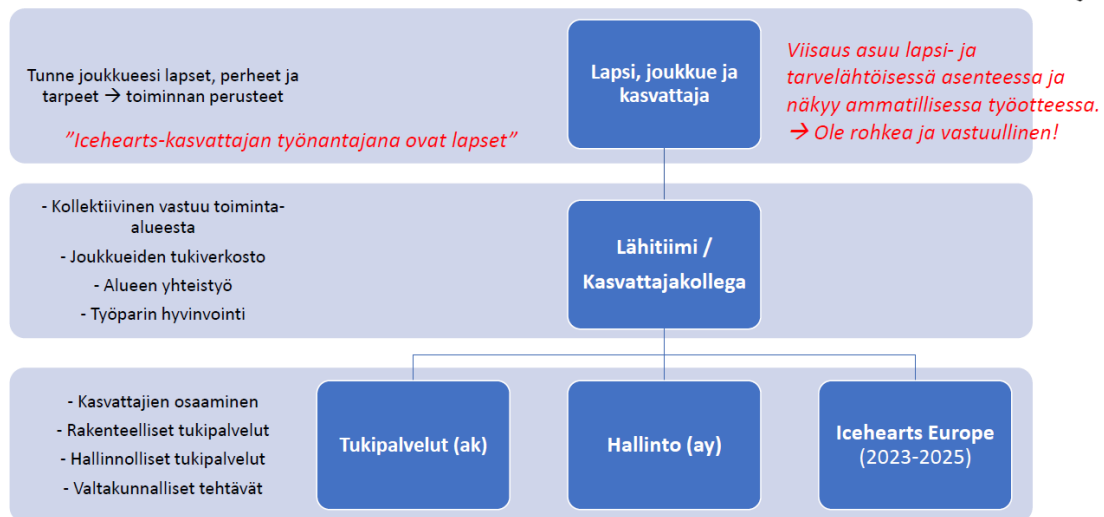


Kuva 7. Iceheartsin organisaatiokaavio 2024. (Iceheartsin henkilöstöohjeistus, 2023.)

Arvolähtöisesti Iceheartsin operatiivisen toiminnan rakenne (kuva 9) lähtee lapsesta. Lapsista muodostuu ryhmä eli joukkue, jota ohjaa yksi kasvatustyötä tekevä aikuinen, kasvattaja. Sama kasvattaja toimii joukkueen kanssa 12 vuoden ajan. Samalla paikkakunnalla tai alueella toimivista joukkueista koostuu tiimi. Kasvattajien lähienä toimii alueellinen tiimimentori, joita

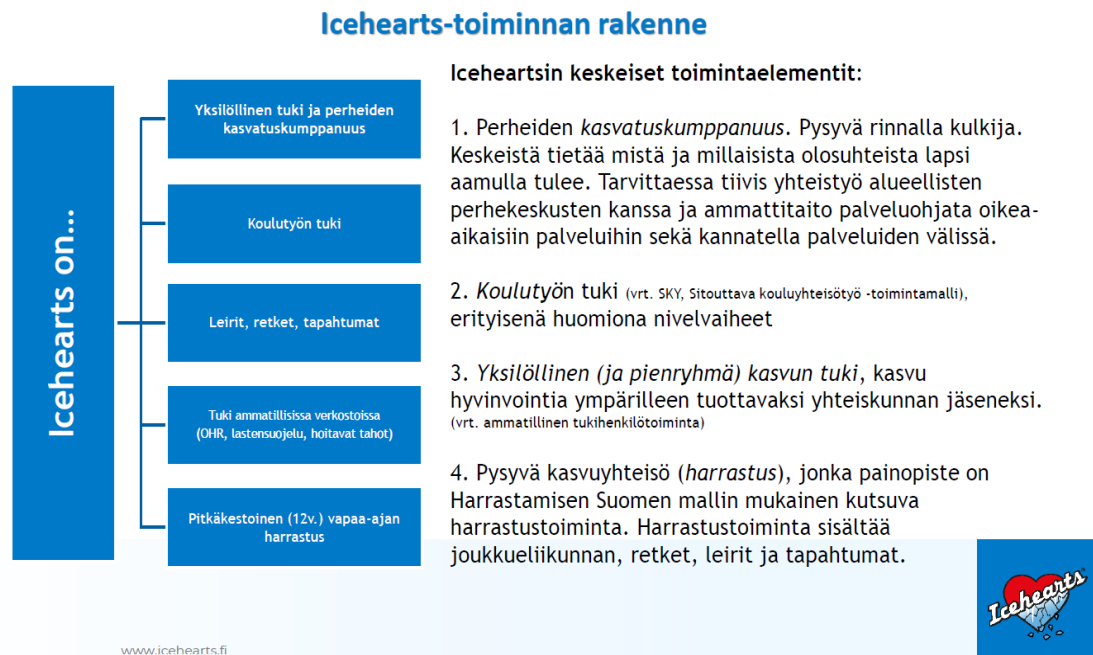
organisaatiossa on neljä. Työn tukena on myös perhetyön metori. Organisaation hallinnosta ja valtakunnallisista tehtävistä vastaa nelihenkinen hallintotiimi. (Vartiamäki, 2023b; Shkole, 2023.)

Icehearts operatiivisen toiminnan rakenne *(Arvolähtöisesti)*



Kuva 8. Icehearts operatiivisen toiminnan rakenne. (Vartiamäki, 2023b.)

Icehearts toiminnan keskeisenä tavoitteena on tukea kunnan peruspalveluita, toimia perheen kasvatuskumppanina ja pysyvänä rinnalla kulkijana läpi kasvun eri vaiheiden lapsille ja heidän perheille. Icehearts on varhaisen puuttumisen toimintamalli lapsen hyväksi ja sosiaalityön, koulun ja vapaa-ajan tueksi. Toiminta on ennaltaehkäisevää, pitkäkestoista ja kokonaisvaltaista lastensuojelutyötä joukkueharrastusta yhtenä välineenä käyttäen. Toiminnan tavoitteena on ennaltaehkäistä syrjäytymistä ja edistää sosiaalisia taitoja tarjoamalla lapsille ja nuorille myönteinen kasvuyhteisö ja kokemus välittävästä aikuisesta. Toimintaan otetaan mukaan lapsia, joissa on huomattu erityinen huoli. Mallia toteutetaan yhdessä sosiaali- ja sivistystoimen ammattilaisten kanssa. Yhden joukkueen matka, saman aikuisen eli kasvattajan kanssa, kestää 12 vuotta. Joukkueen kasvattaja tukee lasta hänen omassa kasvuympäristössään kotona, koulussa ja vapaaajalla. (Shkole, 2023.) Toiminnan keskeiset toimintaelementit ovat: perheiden kasvatuskumppanuus ja verkostotyö, koulutyön tuki, yksilöllinen tuki ja pienryhmätoiminta ja pysyvä kasvuyhteisö eli harrastustoiminta on kuvattu kuvassa 10. (Vartiamäki 2023b).



Kuva 9. Iceheartsin keskeiset toimintaelementit. (Vartiamäki 2023b.)

6.1 Toiminnan rahoitus ja toimintaa ohjaavat raamit

Iceheartsin toimintaa rahoitetaan pääosin kuntien järjestöavustuksilla sekä STEA:n (Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskus) avustuksilla. Lisäksi järjestö saa toiminnan tueksi lahjoituksia säätiöiltä, yrityksiltä ja yksityishenkilöiltä. Järjestöavustukset ovat olleet muutoksen myllerryksessä viime vuosina, mikä osaltaan on aiheuttanut rahoituksen epävakautta ja ennakoimattomuutta. Avustusmäärärahoilla toimivien järjestöjen tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden todentaminen ja esille tuominen ovat korostuneet viime vuosina.

Yksi toimintaa ohjaava näkökulma on toiminnan avustusten myöntämisen kriteerit ja käyttöehdot. Esimerkiksi Helsingin kaupungin myöntämien järjestöavustusten tulee täydentää myöntävän toimialan toimintaa sekä tavoitteiden toteutumista. Avustuksen myöntämispäätöksiin vaikuttavat muun muassa avustettavan toiminnan suunnitelmallisuus, tulokset ja toiminnan laatu. Avustuksia saa käyttää vain avustuspäätöksessä mainittuun tarkoitukseen. Uuden avustuksen myöntämisen edellytyksenä on selvitys edellisen avustusmäärärahan käytöstä. Kaupungilla on oikeus keskeyttää myönnetyn avustuksen maksaminen tai periä maksettuja avustuksia takaisin, jos käyttöehtoja ei ole noudatettu. (Helsingin kaupunki, 2019, 3–5.) Helsingin kaupungin hyvinvoinnin ja

terveyden edistämisen avustusten jakamiseen vaikuttavat muun muassa järjestön yleishyödyllisyys, toiminnan vaikuttavuus ja pitkäjänteisyys. Toiminnan pitää vahvistaa kaupunkistrategiaa sekä hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen suunnitelman tavoitteiden toteutumista. (Helsingin kaupunki, 2022.) Tässä kiteytettynä vain yhden kaupungin avustusten myöntämistä ja käyttöä linjaavista ehdoista. Hyvin samanlaisia ne ovat muissakin kaupungeissa, missä Icehearts toimintaa toteutetaan.

6.2 Lähtötilanteen kuvaus, tutkimusongelma ja tavoite

Iceheartsin palvelulupaus: ”Me olemme läsnä koko 12 vuotta kestävä matkan ajan. Aina ja kaikkialla, missä tukea tarvitaan.” on aika kattava ja hyvin vaikeasti mitattavissa oleva lupaus. Mutta toteutuessaan kasvattaja toimii oma joukkueen kanssa 12 vuoden ajan tukien häntä kasvuympäristössä kotona, koulussa ja vapaa-ajalla. Nämä Iceheartsin keskeiset toimintaelementit on kuvattu aiemmin kuvassa 10. Tämän työn toteutumista seurataan organisaation oman Jääsydänsovelluksen avulla. Jokaisen kasvattajan tulee kirjata sovellukseen päivittäin, miten oma työaika on jakautunut toiminnan eri osa-alueiden kesken. Puolivuosittain tehtävässä lapsiarvioinnissa kasvattaja arvio myös lapsikohtaisesti, miten kyseinen lapsi on osallistunut kuhunkin toimintaan ja kuinka paljon kasvattaja on tehnyt työtä eri verkostojen kanssa.

Seurantasovelluksella kerättävän tiedon lisäksi tietoa kerätään lapsilta, vanhemmilta ja verkostoilta. Nämä kyselyt toteutetaan Webropol kysely- ja raportointityökalun avulla. Talous- ja henkilöstötietoa Iceheartsissa on Netvisor-taloushallintajärjestelmässä ja erilaisissa dokumenteissa. Toimintaa ohjaavia ohjeistuksia on Teams-ympäristössä ja verkko-oppimisympäristössä.

Tämän opinnäytetyön ensimmäisessä vaiheessa oli tarkoitus selvittää, mitä tietoa avustushakemuksiin ja raportteihin tarvitaan. Tuota samaa seurantatietoa hyödynnetään työntekijätasolla kasvattajan oman työn suunnittelussa ja seurannassa. Organisaatiotasolla tietoa hyödynnetään raportointiin sekä toiminnan ja johtamisen seurantaan, arviointiin, kehittämiseen ja päätöksentekoon.

Henkilöstöön liittyvää tietoa organisaatiossa kerätään myös Webropolilla tehtävillä henkilöstökyselyillä. Henkilöstökyselyjen tuloksia tarkastellaan vuosittain, mutta muuta tietoa hyödynnetään enimmäkseen tarpeen mukaan kehittämisen ja päätöksenteon tukema.

Tutkimusongelmana on:

Icehearts toiminnasta kerättävää seuranta- ja raportointitietoa sekä palautteita on monissa eri paikoissa, lisäksi tiedoissa on havaittu puutteita ja epäjohtonmukaisuuta.

Tavoitteena on:

Tavoitteena on kehittää Icehearts-organisaation tiedon hyödyntämistä siten, että kerätty tieto olisi helpommin johtoryhmän hyödynnettävissä. Tavoitteena on myös lisätä ymmärrystä tiedosta, sen merkityksestä ja hyödyntämisestä.

Tutkimuskysymys ja apukysymykset ovat:

Miten tiedon hyödyntämistä tulisi kehittää Iceheartsin päätöksenteon edistämiseksi johtoryhmän näkökulmasta?

Mitä tietoa tarvitaan raportoinnin ja päätöksen teon tueksi?

Miten tietoa raportoidaan?

Miten kerättyä tietoa seurataan?

7 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten Iceheartsin tiedon hyödyntämistä tulisi kehittää, jotta sen olisi paremmin hyödynnettävissä johtoryhmän päätöksenteossa. Aineistoa kerättiin olemassa olevasta kirjallisesta aineistosta ja kehittämispalaverista. Kehittämismenetelmänä hyödynnettiin kehittämispalaverien lisäksi benchmarkingia, koska sen avulla haluttiin tukea kehittämistyön prosessia ja hyödyntää jo aiemmin luotuja menetelmiä.

Taulukkoon 1 on koottu tutkimuskysymykset ja niihin vastaamiseksi käytetyt aineistonkeruu- ja kehittämismenetelmät sekä aineiston analysointimenetelmät.

Taulukko 1. Tutkimuskysymykset ja käytetyt aineistonkeruu- ja kehittämismenetelmät sekä analysointimenetelmät

Tutkimus- ja apukysymykset	Osallistajat	Aineiston keruu- ja kehittämismenetelmät	Aineiston analysointimenetelmät
Miten tiedon hyödyntämistä voidaan kehittää Iceheartsin päätöksenteon edistämiseksi johtoryhmän näkökulmasta? Miten tietoa seurataan?	Opinnäytetyön tekijä, johtoryhmä	Benchmarking Kehittämispalaveri (ryhmäteemahaastattelu) Teoria	Temaattinen analyysi
Mitä tietoa tarvitaan raportoinnin ja päätöksenteon tueksi?	Opinnäytetyön tekijä	Valmiit aineistot	Dokumenttianalyysi aineistolähtöisellä analyysimenetelmällä
Miten tietoa raportoidaan?	johtoryhmä ja organisaation erityisasiantuntija	Kehittämispalaveri (puolistrukturoitu ryhmähaastattelu)	Temaattinen analyysi

7.1 Tietojohtamisen arviointimalli kehittämisprosessin lähtökohtana

Benchmarking-kohteeksi valikoitui maakunta- ja soteuudistukseen liittyvä, vuosina 2018–2019 toteutettu Tulevaisuuden tietojohtaminen maakunnissa -hanke sekä hankkeessa tuotettu malli. Hankkeen tavoitteena oli määritellä tietojohtamisen tavoitteet ja arvioida maakuntien nykytilaa sekä suunnitelmia tavoitteisiin nähden. Lopputuotoksena luotiin Tietojohtamisen arviointimalli. Mallin käyttötarkoituksena oli tietojohtamisen ymmärryksen parantaminen ja tietojohtamisen käytäntöjen kehittäminen. Hankkeessa löydetyt keskeiset kehittämistoimenpiteet olivat muun

muassa periaatteiden ja mittareiden määrittely, työnjaon selkiyttäminen sekä datan käsittelyn ja sen hyödyntämisen resurssien parempi kohdistaminen. (Leskelä ym., 2019.)

Opinnäytetyön tekijä arvioi hankkeen ja mallin hyödyntämisestä olevan hyötyä opinnäytetyön tiedon keräämisen ja analysoinnin näkökulmasta sekä kehittämisehdotusten suunnittelussa. Opinnäytetyön empiirinen osuus aloitettiin hyödyntämällä Tulevaisuuden tietojohdaminen maakunnissa -hankkeessa havaittua tärkeää näkökulmaa siitä, että organisaation tavoitteiden ja päätöksen teon tarpeiden tulisi ohjata tiedon muodostamista eikä päinvastoin (kuva 11). (Leskelä ym., 2019, 50.)

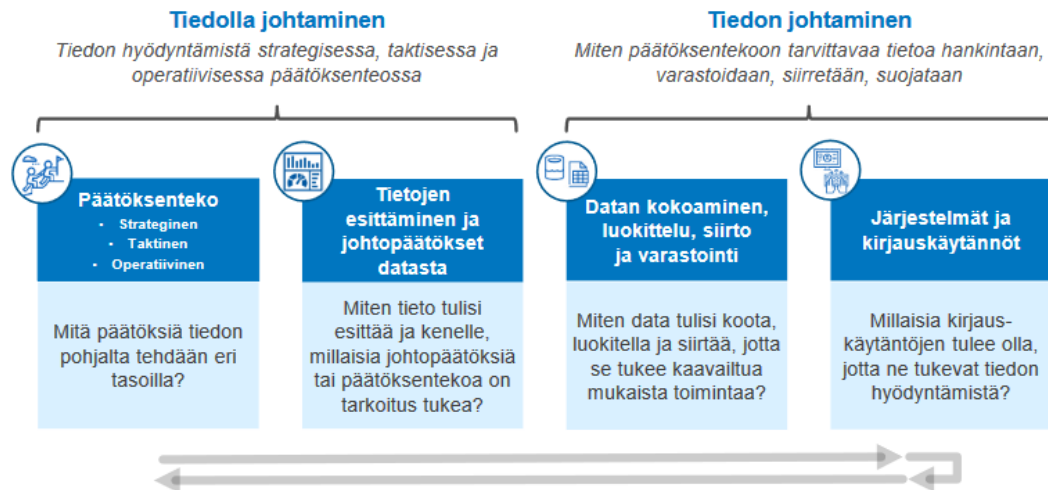


Kuva 10. Tietojohdamisessa päätöksenteko ohjaa tiedon keräämistä ja analyysiä. (Leskelä ym., 2019, 50.)

Tietojohdaminen tulisi nähdä osana organisaation kokonaisstrategiaa ja strategista toimintaa. Tällöin tavoitteiden ja päätöksenteon tarpeiden tulisi ohjata organisaation tiedonkeruuta eikä niin, että toimintaa kuvaavat mittarit määritellään sen tiedon perusteella, mitä käytettävissä on. Tietojohdamisen strategia voi olla osa kokonaisstrategiaa tai oma kokonaisuus. Oleellista kuitenkin on, että tietojohdamisellekin on laadittu strategia ja se on vahvasti kytköksissä toiminnan tavoitteisiin ja tukee päätöksenteon tarpeita. (Leskelä ym., 2019, 50–51.)

Leskelä ja kumppanit ovat nivoneet strategiasta lähtevät tarpeet tiiviisti mukaan luodessaan tietojohdamisen arviointimallia. Heillä oli tavoitteena luoda julkisiin organisaatioihin paremmin soveltuva arviointimalli, jossa yhdistyvät tiedolla johtaminen ja tiedon johtaminen. Nämä he ovat myös raportissaan erottaneet toisistaan. Kuvassa 12 on jaoteltu tietojohdamisen koostuvan tiedolla johtamisesta ja tiedon johtamisesta. Leskelä ja kumppanit määrittelevät tiedon johtamisen liittyvän päätöksen tekoon tarvittavan tiedon hankintaan, varastointiin ja käsittelyyn sekä tiedon

hyödyntämistä tukeviin kirjauskäytäntöihin. Tiedolla johtaminen taas käsittää heidän määritelmänsä mukaan kerätyn tiedon hyödyntämistä strategisessa, taktisessa ja operatiivisessa päätöksenteossa. (Leskelä ym., 2019, 15–25.)



Kuva 11. Tietojohtamisen käsitteet (Leskelä ym., 2019, 16.)

Kuvassa 12 tietojohtamisen strategia lähtee siitä, että johtaminen ja päätöksenteko perustuvat tietoon. Tiedon tarpeet lähtevät organisaation strategiasta käsin ja on tarpeen määritellä, mitä tietoa johto ja organisaatio tarvitsevat ja mitä päätöksiä kerätyllä tiedolla tehdään. On hyvä määritellä, mitä tietoa esitetään ja kenelle sekä mitä johtopäätöksiä datasta voidaan tehdä. Tämän pohjalta suunnitellaan, missä tietoa kootaan ja luokitellaan sekä miten tietoa kerätään. (Leskelä ym., 2019, 15–16.)

Icehearts organisaatiossa kerätään jo paljon tietoa päätöksen teon ja raportoinnin tukena. Tämän oppinäytetyön ensimmäisessä vaiheessa lähdettiin tarkastelemaan tiedon tarpeista käsin, kerätäänkö kaikkea tarvittavaa ja oikeaa tietoa toiminnan raportoinnin näkökulmasta.

7.2 Avustushakemuksiin- ja raportointiin tarvittava tieto

7.2.1 Valmiiden aineistojen analysointi ja tulokset

Ensimmäisessä vaiheessa lähetettiin selvittämään, mitä tietoja organisaatiossa tarvitaan avustushakemuksiin ja raportointiin.

Avustushakemuksissa ja -raporteissa tarvittavien tietojen kartoituksen lähtökohtana käytettiin neljän avustusta myöntävän kaupungin avustuksen myöntämisen kriteereitä, avustushakemuksissa kerättäviä tietoja ja avustusten käytön ehtoja. Näiden neljän kaupungin (Turku, Helsinki, Vantaa ja Tampere) avustukset haetaan ja raportoidaan vuosittain. Muilla paikkakunnilla vuosittain maksettavat avustukset perustuvat kumppanuussopimuksiin, joissa kunkin joukkueen rahoitus on sovittu 12 vuoden ajaksi. Siksi juuri vain kyseisten kaupunkien dokumentteja käytettiin aineistona.

Aineiston analysoinnissa hyödynnettiin dokumenttianalyysimenetelmää. Analysointi aloitettiin opinnäytetyön tekijän toimesta selailemalla ja lukemalla aineistoa. Tämän jälkeen aineisto valmisteltiin keräämällä yhteen Excel-taulukkoon asioita kirjoittaen siihen alkuperäisilmauksia eri lähteistä. Alkuperäisilmauksia kertyi kaikkiaan 41 kappaletta (liite 2). Tämän jälkeen aineiston analysointia jatkettiin aineistolähtöisesti. Analyysiyksiköksi muodostui ajatuskokonaisuus tai joissain tapauksissa se oli yksi sana, riippuen lähteestä ja asiasta. Alkuperäisilmauksista samankaltaisia asioita ryhmiteltiin koodaamalla samankaltaisia asioita samalla värillä (liite 3). Joitain yksittäin esiintyviä asioita jätettiin ryhmittelyn ulkopuolelle, kuten esimerkiksi työntekijöiden määrä, koska tutkija ei sitä olennaisena asiana tätä ryhmittelyä. Työntekijöiden määrä on tieto, joka saadaan haettua helposti. Nyt oli enemmänkin tarkoituksena kartoittaa, mitä kaikkea tietoa Iceheartsin toiminnasta on tärkeä kuvata suhteessa avustuksen myöntämisen kriteereihin ja käyttöehtoihin. Seuraavassa vaiheessa ryhmitellyt asiakokonaisuudet abstrahoitettiin eli ne muokattiin abstraktiin muotoon (liite 4). Taulukossa 2 on esitetty esimerkki aineiston analysoinnista.

Taulukko 2. Esimerkki samankaltaisten asioiden ryhmittelystä ja värikoodauksesta sekä abstrahointi.

Samankaltaisuuksia sisältävien asioiden ryhmittely ja värikoodaus	Abstrahoitu ilmaus
Pitkäjänteinen yhteistyö Kumppanuus Toiminnan tulee olla pitkäjänteistä ja jatkuvamuotoista Toiminta-avustusta myönnetään yhdistyksen sääntöjen mukaiseen jatkuvaluonteiseen toimintaan tai avustettavaan hyte-toimintaan	Toiminta on pitkäjänteistä ja jatkuvamuotoista
Avustettavan toiminnan vastaavuus avustamisen tavoitteisiin Toiminnan suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus toiminnan arvioituja tuotoksia ja tuloksia myöntämisessä arvioidaan toiminnan vaikuttavuutta ja toiminnan vastaavuutta edellä mainittuihin pääperiaatteisiin Toiminnan vaikuttavuus	Toiminta on suunnitelmallista, tavoitteellista ja vaikuttavaa ja tuotoksia sekä tuloksia arvioidaan

Tulokset raportteihin ja hakemuksiin tarvittavista tiedoista

Valmiin, kirjallisen aineiston analysoinnin tuloksena opinnäytetyön tekijä muodosti alkuperäisilmauksista kahdeksan asiakokonaisuutta, joilla määritellään avustuksille myöntämisperusteita ja käyttöehtoja (taulukko 3).

Taulukko 3. Kahdeksan hakemuksissa ja raporteilla tarvittavaa asiakokonaisuutta

1	Toiminta edistää rahoittajan strategisten sekä hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen tavoitteiden toteutumista
2	Toiminta täydentää ja tukee rahoittajan peruspalveluita
3	Toiminta edistää kuntalaisten hyvinvointia
4	Toiminta on suunnitelmallista, tavoitteellista ja vaikuttavaa ja tuotoksia sekä tuloksia arvioidaan
6	Toimijalla on myös muuta rahoitusta ja varainhankintaa, talousarvio, selvitys edellisen avustuksen käytöstä
7	Kohderyhmä ja sen koko
8	Toimintamuodot

Tässä vaiheessa opinnäytetyön tekijä oli selvittänyt avustushakemuksiin ja raportteihin tarvittavaa tietoa. Nämä tulokset vastaavat tutkimuskysymykseen, mitä tietoa tarvitaan raportoinnin ja päätöksenteon tueksi. Tässä kohdin tätä opinnäytetyötä selvitettiin tiedon tarpeita raportoinnin näkökulmasta, mutta saamaa seurantatietoa käytetään myös toiminnan seurannan, kehittämisen ja päätöksenteon tukena.

Saadut tulokset eli raporteissa hakemuksissa ja raporteissa tarvittavat tiedot toimivat pohjana asian jatkokäsittelylle kehittämispalaverissa. Seuraavassa vaiheessa tavoitteena olikin selvittää, millä tiedolla kutakin asiaa voidaan kuvata ja mistä tieto saadaan. Opinnäytetyön tekijä listasi kunkin taulukossa 3 esitetyn asiakokonaisuuden viereen, minkä Iceheartsissa kerättävän tiedon avulla kuhunkin kohtaan voidaan asiaa kuvata sekä missä tieto on saatavilla (taulukko 4). Taulukko 4 toimi pohjana ja runkona asian jatkokäsittelylle kehittämispalaverissa.

Taulukko 4. Runko kehittämispalaveriin.

AVUSTUSKRITTEERIT, MYÖNTÄMISPERUSTEET JA KÄYTTÖEHDOT	MIKÄ TIETO VASTAA	MISSÄ TIETO ON
Toiminta edistää rahoittajan strategisten sekä hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen tavoitteiden toteutumista		osin raporttilomake
Toiminta täydentää ja tukee rahoittajan peruspalveluita	Toimintaan osallistuminen Verkostotyö Verkoston palautteet	Power BI Power BI Webropol
Toiminta edistää kuntalaisten hyvinvointia	Lasten/nuorten palautteet Vanhempien kysely Kehitys Ristiintaulukointi riskiluokittain	Power BI Webropol Power BI Power BI
Toiminta on pitkäjänteistä ja jatkuvamuotoista	Aloittaneet/keskeyttäneet lapset Aloittaneet/päättyneet joukkueet	Power BI
Toiminta on suunnitelmallista, tavoitteellista ja vaikuttavaa ja tuotoksia sekä tuloksia arvioidaan	Lapsiarviointi Tutkimukset	Power BI
Toimijalla on myös muuta rahoitusta ja varainhankintaa Talousarvio Selvitys edellisen avustuksen käytöstä	Tilinpäätös ja talousarviot Itse laadittu Excel Ostolaskut / tuloslaskelma	Netvisor Excel Netvisor
Kohderyhmä ja sen koko	Lapsimäärä Lasten olosuhdetekijät	Power BI Power BI
Toimintamuodot	Osallistuminen Ostolaskut / tuloslaskelma	Power BI Netvisor

7.2.2 Kehittämispalaverin toteutus ja tulokset

Opinnäytetyön ensimmäinen kehittämispalaveri pidettiin joulukuussa 2023 johtoryhmän ja Iceheartsin erityisasiantuntijan kesken. Palaverin tavoitteena oli määritellä, millä Iceheartsissa kerättävällä tiedolla hakemuksissa ja raporteilla pyydettäviä asioita kuvataan. Palaveri noudatti ryh-

mähaastattelun ja puolistrukturoidun haastattelun ominaisuuksia. Puolistrukturoidun haastattelun tavoin palaverissa käytiin läpi etukäteen määritetyt asiat, joihin tuli saada vastaukset. Tämän tavoitteena oli täydentää ja varmistaa opinnäytetyön tekijän etukäteen tekemiä näkemyksiä.

Etukäteen määritellyt asiat käytiin palaverissa läpi kohta kohdalta. Jokaisen asiakokonaisuuden kohdalla pohdittiin ja myös päätettiin, mistä kuhunkin kohtaan saadaan asiaa kuvaava tieto. Palaverissa lisättiin asioita suoraan opinnäytetyöntekijän laatimaan pohjaan (taulukko 4). Lisäksi keskustelusta kirjoitettiin muistiinpanot, joista on luettavissa koonti liitteessä 5. Jokaiseen kahdeksaan kohtaan löydettiin ja määritettiin tarvittavat tiedot. Samalla määritettiin, missä kyseinen tieto on saatavissa (taulukko 5). Näitä löydöksiä opinnäytetyöntekijä analysoi vertaamalla vastauksia aiemmin määritettyihin 8:aan raporteilla ja hakemuksissa tarvittavaan asiakokonaisuuteen (taulukko 3). Kehittämispalaveri sujui suunnitellun mukaisesti ja kaikkiin kohtiin saatiin määritettyä tarvittava tieto. Kehittämispalaverissa saadun aineiston avulla saatiin vastaus tutkimuskysymykseen, miten tietoa raportoidaan.

Taulukko 5. Dokumenttianalyysin ja kehittämispalaverin tulokset.

AVUSTUSKRITEEERIT, MYÖNTÄMISPERUSTEET JA KÄYTTÖEHDOT	MIKÄ TIETO VASTAA	MISSÄ TIETO ON
1 Toiminta edistää rahoittajan strategisten sekä hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen tavoitteiden toteutumista	Kirjoitetaan tekstinä	osin raporttilomake osin rahoittajien verkkosivut
2 Toiminta täydentää ja tukee rahoittajan peruspalveluita	Toimintaan osallistuminen Verkostotyö Verkoston palautteet Työaikapiirakka	Power BI Power BI Webropol Jääsydän
3 Toiminta edistää kuntalaisten hyvinvointia	Lasten/nuorten palautteet Vanhempien kysely Kehitys Ristiintaulukointi riskiluokittain THL:n seurantatutkimus	Power BI Webropol Power BI Power BI
4 Toiminta on pitkäjänteistä ja jatkuvamuotoista	Aloittaneet/keskeyttäneet lapset Aloittaneet/päättyneet joukkueet Toimintamalli ja 12 vuoden vaiheistettu polku Kumppanuussopimukset	Power Bi Power Bi Skhole Netvisor
5 Toiminta on suunnitelmallista, tavoitteellista ja vaikuttavaa ja tuotoksia sekä tuloksia arvioidaan	Lapsiarviointi Tutkimukset Kyselyt Kasvattajan polku, kasvukeskustelut Toimintaa ohjaava ja koordinoiva tukitiimi Tuloksellisuusraportti Malli itsessään, käsikirja Skhole verkko-oppimisympäristö Toiminnasta tehty hyte-arviointi	Power BI Webropol
6 Toimijalla on myös muuta rahoitusta ja varainhankintaa Talousarvio Selvitys edellisen avustuksen käytöstä	Tilinpäätös ja talousarviot Itse laadittu Excel Ostolaskut / tuloslaskelma Kuvaus toiminnan rahoituksesta	Netvisor Netvisor
7 Kohderyhmä ja sen koko	Lapsimäärä Lasten olosuhdetekijät	Power BI Power BI
8 Toimintamuodot	Malli itsessään ja sen kokonaisvaltaisuus Osallistuminen Työaikapiirakka Toimintaelementit Verkostotyö	 Power BI Power BI Power BI Power BI

7.2.3 Yhteenveto dokumenttianalyysistä ja kehittämispalaverista saaduista tuloksista

Tuloksista käy hyvin ilmi, että Iceheartsissa kerätään paljon ja monipuolista tietoa kuvaamaan toimintaa. Osa tiedosta on arjen työssä tuotettavaa tietoa, osa tiedoista kerätään vanhemmilta ja lasten muilta verkostoilta sekä lapsilta itseltään. Arvokasta tietoa saadaan myös Icehearts-toiminnasta ulkopuolisen tekemistä tutkimuksista ja arvioinnista. Leskelä ja kumppanit (2019, 51) ovat havainneet, että päätöksenteon tarpeiden tulisi ohjata tiedon keruuta. Voidaan todeta, että Iceheartsissa kerättävä ja käytettävissä oleva tieto tukee erittäin hyvin raportoinnin tiedon tarpeita.

Tärkeä tekijä tiedon hyödyntämisen edistämiseksi on tiedon jalostaminen. Jalostamalla dataa, saadaan sillä luotua arvoa, jota voidaan hyödyntää erottautumis- ja kilpailutekijänä. (Sivula ym., 2023, 12–13; Balakrishnan ym., 2020,1.) Erittäin tärkeä huomio Iceheartsin käytössä olevasta seuranta- ja tutkimustiedosta on se, että se on tietoa, jollaista kilpailijoilla ei välttämättä ole käytettävissä. Kilpailijoina tässä asiayhteydessä voidaan pitää samoja järjestöavustuksia hakevia muita alan järjestöjä. Voidaankin todeta, että Iceheartsissa kerätään hyvää ja arvokasta tietoa ja sen voidaan olettaa toimivan tärkeänä erottautumis- ja kilpailutekijänä.

Salovaara (2021) toteaa, että tiedolla on suuri merkitys sosiaalityössä ja sitä hyödynnetään eri tahojen tarpeisiin, mihin tulee kiinnittää huomiota. Heliskoski ja kumppanit (2018, 15–16) jakavat lastensuojelutyön tavoiteltuihin muutoksiin liittyviä mittareita toiminnanohjauksen mittareihin, muutosmittareihin ja vaikuttavuusmittareihin. Hyvä mittariston avulla seurataan muutoksia koko ajan, eri aikaväleillä, se kytkeytyy hyvin arkeen ja tuottaa tietoa eri sidosryhmille. Iceheartsin raportointitiedon kartoituksessa tulee hyvin esille se, että myös Iceheartsissa kerätään eri tahoille ja erilaisin mittarein seurattavaa tietoa. Tieto hyödyttää muun muassa kasvattajia oman työn suunnittelussa ja seurannassa. Lisäksi tiedon avulla tuodaan esille toiminnan vaikutuksia muun muassa rahoittajille.

Osa Iceheartsissa kerättävistä tiedoista on suoraan sellaisessa muodossa (esim. graafit), että niitä voidaan hyödyntää sellaisenaan. Listenmaan (2023, 30–33) luokittelua hyödyntäen kyseessä on osoittava tieto, joka nimensä mukaisesti osoittaa sen, mitä on tehty tai missä ollaan. Usein organisaatiossa käytettävä tieto on juuri osoittavaa tietoa. Tämän lisäksi tarvitaan selittävää tietoa kertomaan, miksi olemme juuri tietyssä pisteessä. Iceheartsin hakemuksilla ja raporteilla käytettävä osoittavan tiedon avulla usein ositetaan, miten toimintaa on toteutettu, mitä muutoksia on tapahtunut tai miten jokin asia koetaan. Toki graafien ja muiden osoittavien tietojen tueksi tarvitaan myös selittävää tietoa, jota välttämättä ei aina ole johtoryhmän saatavilla oikea-aikaisesti.

Suuri osa käytettävästä tiedosta on siis niin sanottua jalostamatonta tietoa, jonka hyödyntäminen edellyttää jalostamista eli tiedon keräämistä ja yhdistelyä eri lähteistä sekä sen muokkaamista tarkoituksenmukaiseen muotoon. Tiedon jalostaminen jatkokäyttöä varten onkin tärkeä osa tiedonhallinnan prosessia, minkä huomioinen paremmin osana prosessia, tukisi tiedon hyödyntämistä. Viitaten Saramiehen ja Törnroosin (2021,115) esittämään tiedon hierarkiaan, on tarpeellista huomioida, että hierarkiassa data toimii ainoastaan raaka-aineena, jota jalostamalla saadaan

informaatiota. Edelleen jalostamalla ja tulkitsemalla informaatiota, syntyy tietoa. Myös Bradenin (2019, 13) seitsemänvaiheisen datastrategian tärkeitä vaiheita ovat tietojen poiminta ja raportointi sekä data-analytiikka.

Jalostamalla tietoa nykyistä enemmän, saataisi johtoryhmän saataville syvällisempää ja helpommin saatavilla olevaa tietoa. Lisäksi yhteisen keskustelun ja tiedon analysoinnin avulla osoittavan tiedon rinnalle saataisi myös selittävää tietoa, mikä lisäisi tiedon arvoa ja voisi kuvata paremmin muun muassa toiminnan tarpeellisuutta ja vaikutuksia rahoittajille.

7.3 Henkilöstötunnusluvut päätöksenteon tukena

Opinnäytetyön tekijällä oli alustavasti toiminnanjohtajan kanssa suunnitelma, että osana opinnäytetyötä kehitetään myös henkilöstötiedon hyödyntämistä päätöksenteon tukena. Iceheartsin seurantatiedon lisäksi organisaatiossa on runsaasti käytettävissä henkilöstötietoa. Tämä tieto on kuitenkin hajallaan eri paikoissa, eikä niitä kerätä systemaattisesti yhteen paikkaan.

Joulukuussa 2023 pidetyssä ensimmäisessä kehittämispalaverissa käsiteltiin alustavasti johtoryhmän kanssa myös henkilöstötietoa ja -tunnuslukuja. Opinnäytetyön tekijä oli kerännyt asian käsittelyn perustaksi aineistoa organisaation henkilöstöohjeistuksesta ja Icehearts-toiminnan käsikirjasta dokumenttianalyyssimenetelmää hyödyntäen. Näillä dokumenteilla ohjataan toimintaa yhteisiä työskentelyn ohjeistuksia vastaavaksi. Lisäksi opinnäytetyön tekijä keräsi aineistoon Iceheartsille myönnettävien Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskus STEA:n avustushakemuksiin määritetyt tavoitteita. Tätä aineistoa opinnäytetyöntekijä analysoi sisällönanalyyssimenetelmää mukaillen (liite 8).

Hyödynnettävää tietoa kertyy Netvisor-järjestelmään ja lisäksi sitä kerätään henkilöstökyselyillä vuosittain. Keskustelussa päädyttiin siihen, että erillisen raskaan dokumentin, kuten esimerkiksi henkilöstötilinpäätös, koostaminen ei ole tarpeenmukaista. Keskustelussa todettiin, että tarpeellisempaa on sopia tietyt indikaattorit, joita kerätään yhteen dokumenttiin ja joita seurataan säännöllisesti johtoryhmässä. Todettiin, että tietoa tarvitaan päätöksenteon tueksi ja osana toiminnan

sisäistä valvontaa. Indikaattorien säännöllisen seurannan toivotaan auttavan ennakoimaan asioita nykyistä paremmin. Soveltuvia tunnuslukuja katsottiin yhdessä alustavasti ja sovittiin, että tutkija kartoittaa seuraavaan palaveriin niitä vielä vähän lisää.

Toisen kehittämispalaverin johtoryhmän kesken opinnäytetyön tekijä aloitti henkilöstötietoon liittyen keräämäänsä aineiston esittelyllä (liite 9), mutta totesi kokevansa asiakokonaisuuden olevan kuitenkin hieman irrallaan muusta kehittämistyötä. Lisäksi opinnäytetyön tekijä koki, että asia on myös kovin suuri kokonaisuus työstettäväksi osana tätä opinnäytetyötä ja sille suunniteltua aikataulua. Tätä oli pohdittu jo ensimmäisessä palaverissa, mutta henkilöstötiedon koettiin olevan tärkeä osa johtoryhmän käyttämää tietoa ja silloin päätettiin vielä pitää se osana opinnäytetyötä.

Toisessa palaverissa opinnäytetyön tekijä toi esille tärkeän teoriaankin perustuvan seikan, että tiedolla johtamisen kehittämisen tulisi lähteä tiedon tarpeista eikä käytettävissä olevasta tiedosta ja on tärkeää pohtia, mitä päätöksiä tiedon pohjalta tehdään (Leskelä ym., 2019, 15–25.) Opinnäytetyön tekijä oli toki kartoittanut perusteita ja näkökulmia sille, mitä tietoa toiminnan seurannan vahvistamiseksi voitaisi hyödyntää. Mutta tarpeet sille, mitä päätöksiä varten henkilöstötietoa tulisi tarkastella säännöllisesti eivät olleet tässä kohdin koko johtoryhmälle riittävän kirikkaat. Keskustelussa todettiin kyllä, että tarvittavaa henkilöstötietoa saadaan hyödynnettyä ja hyödynnetäänkin aina tarpeen mukaan tapauskohtaisesti päätöksenteon tukena. Palaverissa todettiin henkilöstötiedon hyödyntämisen päätöksenteon tukena olevan itsessään niin iso kokonaisuus, että sen todettiin olevan hyvä jatkotutkimusaihe tai tästä opinnäytetyöstä erillisenä kehittämisenä tehtävä kokonaisuus.

Tätä päätöstä tukee hyvin opinnäytetyön teoriaosuus, jossa Saramies ja Törnroos tuovat esille, että datan keräämiseen liittyen tulee pohtia, mihin tietoa tarvitaan ja miksi. Henkilöstömittareiden tulisi olla kiinteä osa muuta johtamista sekä päätöksentekoa tukevia. Lisäksi mittareiden seuraaminen tulisi kokea tärkeänä ja perustua tarpeeseen. Jos henkilöstömittarit koetaan irrallisina muusta johtamisesta, voi se johtaa niiden liian vähäiseen hyödyntämiseen. (Saramies & Törnroos, 2021, 67–72, 117–118.) Viitala (2021) tuo esille tärkeän seikan siitä, että seurattavien henkilöstötunnuslukujen tulee kytkeytyä strategiaan. Tämän lisäksi niiden tulee mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus seurata. Tärkeää on myös, että mittareita ei ole liikaa eikä niiden tuottaminen aiheuta liikaa kustannuksia ja työtä. Manka ja Hakala (2011) korostavat, että henkilöstötunnuslukujen syy-

seuraussuhteita tulee ymmärtää riittävästi, toimenpiteitä asioiden korjaamiseksi tulee miettiä ja asioihin tulee reagoida varhain.

7.4 Tiedon hyödyntämisen kehittämistarpeiden selvittäminen

7.4.1 Benchmarking apuna nykytilan arvioinnissa

Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli luoda toimivammat prosessit ja toimintatavat tukemaan parempaa tiedolla hyödyntämistä. Seuraavassa vaiheessa lähdettiin selvittämään tekijöitä, jotka edesauttaisivat tiedon hyödyntämistä johtoryhmän tasolla sekä nykytilaa. Kehittämismenetelmänä hyödynnettiin benchmarkingia, jonka kohteena toimi Tietojohdamisen arviointimalli.

Tietojohdamisen arviointimalli koostuu kymmenestä tietojohdamisen viitekehysten näkökulmasta, jotka tulisi ottaa huomioon tietojohdamista arvioitaessa ja kehittäessä. Näkökulmat ovat 1) visio ja strategia, 2) hallintorakenne ja organisaatio, 3) tietotarpeet, 4) tiedon hankinta, 5) tiedon organisointi ja varastointi, 6) tietotuotteet ja palvelut, 7) tiedon jakaminen, 8) tiedon käyttö, 9) mittarit ja 10) hyödyt. Mallissa näihin näkökulmiin on eritelty arvioitavia osa-alueita, joita on arvioitu väittämien kautta. Työkalua voidaan hyödyntää muun muassa itsearvioinnin tekemiseen tai tukemaan tietojohdamisen tavoitteiden ja kehittämistoimenpiteiden määrittelyä. (Jääskeläinen ym., 2019.) Kuvassa 13 on ote työkalusta.

Tietojohdamisen arviointimallin näkökulmat ja arvioitavat tekijät. Väittämiä arvioidaan asteikolla 1-5. Jossa 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä. Lisäksi mahdollista vastata EOS= en osaa sanoa.

Viitekehysten näkökulma	Arvioitava tekijä	Väittämät
Visio ja strategia	Tietojohdamisen strategia ja tavoitteet	1. Organisaatiossamme on virallinen tietojohdamisen strategia 2. Tietojohdamisen tavoitteet ovat tunnistettuna koko organisaatiomme laajuisesti
	Tietojohdamisen yhteys koko organisaation strategiaan	3. Tietojohdaminen on liitetty osaksi organisaation strategiaa 4. Tietojohdaminen tukee organisaatiomme strategista, taktista ja operatiivista päätöksentekoa 5. Tietojohdaminen on osa organisaatiomme johtamisjärjestelmää

Kuva 12. Tietojohdamisen arviointimallin ensimmäinen näkökulma sekä siihen liittyviä arvioitavia tekijöitä ja väittämiä (Jääskeläinen ym., 2019, 2.)

Arviointimallia voidaan käyttää kokonaisuudessaan tai lyhentää sitä käyttämällä vain tummennettuja väittämiä. Arviointimalli toimi tässä opinnäytetyössä benchmark kohteena. Mallista hyödynnettiin tämän opinnäytetyön tavoitteisiin ja tarkoitukseen sopivia näkökulmia sekä väittämiä, joita myös hieman muokattiin opinnäytetyön tekijän näkökulmasta ja toimesta paremmin Iceheartsiin sopiviksi. 10 alkuperäisestä asiakokonaisuudesta käsiteltäviä asioista yhdistettiin ja jaoteltiin kolmeen pääryhmään, joita olivat strategia ja johtaminen, tiedon tarpeet ja tiedon hyödyntäminen sekä tiedon logistiikka. Näiden kunkin pääryhmän alla oli vielä kolme alaotsikkoa kussakin. Edellä mainitut kolme ryhmää toimivat teemarunkona johtoryhmälle pidetyssä kehittämissalaverissa, joka pidettiin ryhmäteemahaastatteluna. Opinnäytetyössä käytetyt arviointiväittämät on esitetty taulukossa 6. Teemoittelua tuki myös opinnäytetyön teoreettinen viitekehys.

Taulukko 6. Arviointimallin väittämät johtoryhmälle. (Mukaiillen Jääskeläinen ym.)

STRATEGIA JA JOHTAMINEN
Strategia ja johtaminen
Tiedolla johtaminen tukee organisaatiomme suunnittelua, päätöksentekoa ja raportointia
Tiedolla johtaminen on osa toiminnan johtamista, ohjausta ja seuranta
Tiedolla johtamisen tavoitteet on tunnistettuna johtoryhmässä
Tiedolla johtamisen tavoitteet on tunnistettuna tukitiimissä
Tiimimentorit ja henkilöstö
Tiimimentoreilla on osaamista ja keinoja tarvittavan tiedon keräämisen ohjaamiseen ja tukemiseen
Kasvattajat ymmärtävät Jääsydämeen tuotettavan tiedon merkityksen organisaation näkökulmasta
Kasvattajilla on riittävä osaaminen Jääsydämen täyttämiseen
Kasvattajat osallistuvat Jääsydämen kehittämiseen
TIEDON TARPEET JA TIEDON HYÖDYNTÄMINEN
Tietotarpeet
Ymmärrämme johtoryhmässä kokonaisvaltaisesti organisaatiomme tietotarpeet
Seuraamme toimintaympäristön muutosten vaikutusta tietotarpeisiin
Huomioimme eri sidosryhmiemme (mm. rahoittajat, hallitukset) näkökulman tietotarpeiden tunnistamisessa
Tiedon käyttö ja hyödyt
Tuotetun tiedon keräämisen prosessit (mitä tietoa, mistä ja milloin) ovat selkeitä
Käytössä olevan tiedon avulla pystymme arvioimaan toimintamme onnistumista tavoitteisiimme verrattuna
Kasvattajat osaavat hyödyntää Jääsydämen tietoa oman työnsä tueksi
Mittarit (seurattavat asiat)
Mittareillamme on suora yhteys toimintamalliin ja organisaation tavoitteisiin
Eri sidosryhmien tarpeet on huomioitu mittareiden suunnittelussa
Tarvitsemme lisää mittareita (kehitteillä olevien henkilöstömittareiden lisäksi)
TIEDON LOGISTIIKKA
Tiedon tuottaminen (mm. Jääsydämen täyttäminen) ja hankinta (tuotetun tiedon koostaminen)
Kasvattajat ymmärtävät tiedon tuottamisen tärkeyden osana omaa päivittäistä työtään
Tiedon tuottamista koskevat prosessit on kuvattu ja aikataulutettu ja tarpeiden mukaisesti
Tarvittava tuotettu tieto on helposti saatavissa
Tiedon organisointi ja varastointi
Tiedon integrointi eri tietolähteistä on suunnitelmallista ja hallittua
Olemassa oleva tieto mahdollistaa reaaliaikaisen raportoinnin ja analysoinnin
Tiedon jakaminen
Meillä on vakiintuneet käytännöt ja osaaminen tiedon kommunikointiin (mm. ohjausryhmät, hallitukset)
Meillä on vakiintuneet käytännöt ja osaaminen tiedon kommunikointiin (mentorit kasvattajille, mm. kyselyt)
Tieto on käytettävissä, kun sitä tarvitaan

7.4.2 Johtoryhmän kehittämispalaverin toteutus ja tulokset

Opinnäytetyön toisessa kehittämispalaverissa käytiin läpi yllä oleva Tietojohtamisen arviointimallin pohjalta laadittu väittämien lista (taulukko 6), joka toimi temahaastattelumenetelmää hyödyntäen palaverin temarunkona. Palaveri pidettiin tammikuun 2024 alussa johtoryhmän kesken.

Opinnäytetyön tekijä ja toiminnanjohtaja olivat käyneet väittämiä läpi etukäteen ja arvioineet kutakin asteikolla 1–5 (1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä). Väittämistä käytiin yhdessä keskustelua. Väittämien pohjalta käydyssä keskustelussa oli tavoitteena löytää vastauksia päätutkimuskysymykseen: Miten tiedon hyödyntämistä tulisi kehittää Iceheartsin päätöksenteon edistämiseksi johtoryhmän näkökulmasta?

Väittämien pohjalta käydyn keskustelun muistion koonti (liite 10) ja keskustelussa käytetty väittämien lista toimivat tämän osan aineistona. Opinnäytetyön tekijä analysoi aineistoa teemoittelun avulla hyödyntäen haastattelussa käytettyjä, etukäteen määritettyjä teemoja sekä arviointimallia. Aineistosta pyrittiin löytämään asioita, joiden koetaan olevan kunnossa sekä asioita, jotka kaipaavat kehittämistä. Tätä varten opinnäytetyön tekijä merkitsi analyysin helpottamiseksi muokkaamaansa väittämien pohjaan (liite 11) eri väreillä kunnossa olevat asiat (vihreä) ja kehittämistä kaipaavat asiat (keltainen).

Strategian ja johtamisen näkökulmasta Iceheartsissa kerättävän tiedon koetaan tukevan hyvin päätöksentekoa ja raportointia. Tosin tiedostettiin, että tietoa ei hyödynnetä riittävästi. Tiedolla johtamisen nähdään olevan osa toiminnan johtamista, ohjausta ja seuranta. Tiedolla johtamisen tavoitteita tunnustetaan johtoryhmässä ja tukitiimissä, mutta keskustelussa tuotiin esille, että niitä ei ole nimetty eikä yhteistä keskustelua niistä ole käyty. Johtoryhmässä nähdään, että tiimimentoreilla on tarvittava osaaminen tiedon keräämisen ohjaamiseen ja tukemiseen, mutta rakenteet yhteneväisen tiedon hyödyntämiselle puuttuu. Kasvattajien nähdään ymmärtävän riittäväällä laajuudella Iceheartsin keräämän tiedon merkityksen.

Tiedon tarpeet ja tiedon hyödyntäminen -teeman aiheista keskusteltaessa tuli esille, että Iceheartsissa tunnustetaan melko hyvin organisaation tietotarpeet, toimintaympäristön muutosten vaikutuksia tietotarpeisiin seurataan ja tiedon tarpeiden tunnistamisessa huomioidaan myös sidosryhmien tarpeita. Tiedon keräämisen prosessien osalta nähdään olevan selkeää, mitä tietoa käytetään ja milloin. Tähän asiaan todettiin liittyvän haasteita siitä näkökulmasta, että näitä asioita ei ole määritetty ja kirjattu, vaan tietämys hyödynnettävistä tiedoista on osin henkilösidonnaista. Aivan vakuuttuneita ei oltu siitä, että käytössä olevan tiedon avulla voidaan arvioida toiminnan onnistumista tavoitteisiin verrattuna. Mittareilla nähdään kuitenkin olevan yhteys toimintamallin ja organisaation tavoitteisiin. Keskustelussa tuli esille, että tiedon hyödyntämisen nähdään liittyvän vahvemmin lapsilähtöisen toiminnan seurantaan kuin strategisten tavoitteiden seurantaan.

Tiedon logistiikka -teeman asioita käsitellessä tuli esille, että kasvattajilla ei välttämättä ole riittävää ymmärrystä tiedon tuottamisen tärkeydestä osana omaa päivittäistä työtä. Tiedon tuottamista koskevat prosessit on johtoryhmän näkökulman mukaan kuvattu ja aikataulutettu melko hyvin tarpeiden mukaisesti. Tiedon koettiin olevan melko hyvin ja reaaliajassa saatavilla, mutta tiedon integroinnin eri tietolähteistä ei nähty olevan suunnitelmallista ja hallittua. Eri sidosryhmien kanssa käytävään kommunikointiin liittyvien käytäntöjen ja osaamisen suhteen nähtiin tarvetta vahvistamiselle.

Arviointimallin pohjalta käydyn keskustelun lisäksi vapaassa keskustelussa tuli esille, että johtoryhmässä olisi tarpeen määrittää tiettyjä säännöllisesti seurattavia indikaattoreita. Näitä tarkastelemalla olisi tärkeä pysähtyä miettimään, mitä indikaattorit tarkoittavat ja millaisia toimenpiteitä tai päätöksiä niiden perusteella tulisi tehdä. Toiminta on pitkäkestoista, joten päätösten ja toimenpiteiden tulee kantaa pitkäkestoisesti. Tämän lisäksi on tarpeen pystyä ennakoimaan asioita tietoon perustuen.

Kehittämispalaverin jälkeen aiheesta on keskustelu opinnäytetyöntekijän ja toiminnanjohtajan kesken puhelimitse tammikuun 2024 lopussa. Puhelinkeskustelussa toiminnanjohtajan ja opinnäytetyöntekijän kanssa todettiin, että tiedon analysointiin ja jalostamiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota ja varata sille enemmän aikaa. Sen avulla tieto olisi helpommin hyödynnettävissä ja datasta voitaisi myös tehdä havaintoja nykyistä paremmin. Tarvetta on myös kehittää käytettävissä olevaa tietoa (esimerkiksi tehtyjen kyselyiden tulokset) suunnitelmallisempaan muotoon, jolloin sen hyödyntäminen olisi helpompaa.

Tulokset osoittavat, että Iceheartsissa on paljon asioita, jotka ovat kunnossa. Tulosten mukaan tarvitaan kuitenkin yhteisiä rakenteita sille, mitä tietoa, miten ja kenelle on tarkoitus hyödyntää. Lisäksi on tarvetta kehittää eri tietolähteistä kerättävän tiedon kokoamista suunnitelmallisemmaksi ja paremmin hallittavaksi. Tärkeä keskusteluissa esille tullut havainto on se, että tietoa tulee analysoida nykyistä enemmän. Sydänmaanlakka (2019, 191) korostaakin, että data toimii pelkästään raaka-aineena informaatiolle. Myös Saramies ja Törnroos (2021, 115) kuvaavat, että datasta saadaan informaatiota, kun dataa yhdistetään eri lähteistä ja sitä jalostetaan. Vastaanotettua informaatiota tulee myös tulkita aiemman tietopohjan, asiantuntemuksen ja ymmärryksen avulla. Kun tunnistetaan, mitä toimenpiteitä informaation pohjalta tulee tehdä, syntyy tietoa. Tärkeä havainto tähän teoriaan peilaten on se, että tällä hetkellä Iceheartsissa tieto tuotetaan sovitulla tavalla, mutta seuraava vaihe on usein tiedon käyttö eli hyödyntäminen. Nykyisellään tiedon

jalostaminen ja analysointi jäävät siis hyvin vähäiseksi, kun kerättyä tietoa käytetään suoraan raportointiin eikä siinä vaiheessa ole useinkaan aikaa jäädä pohtimaan ja analysoimaan tietoa syvällisemmin.

Salovaara ja kumppanit ovat havainneet, että yhtenä yleisenä tiedon hyödyntämisen haasteena sosiaali- ja terveysalalla on resurssien puute, jota on tutkimusten mukaan havaittu erityisesti tiedon analysoinnin osalta (Salovaara ym., 2021). Eli ole siis kovin tavatonta, että Iceheartsissa tiedon hyödyntämistä heikentää muun muassa tiedon vähäinen jalostaminen ja analysointi. Tämä johtunee osin niukoista henkilöstöresursseista ja siitä, että tiedon jalostamista ja analysointia ei ole suunniteltu ja aikataulutettu.

Leskelän ja kumppaneiden (2019) mukaan tietojohdaminen tulisi nähdä osana organisaation kokonaisstrategiaa ja strategista toimintaa. Päätöksenteon tarpeita tulisi tarkastella strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla. Heliskosken ja kumppaneiden (2018, 15–16) mukaan hyvä mittaristo toimii toiminnan ohjaajana ja laadun varmistajana, sen avulla seurataan muutoksia koko ajan, eri aikaväleillä, se kytkeytyy hyvin arkeen ja tuottaa tietoa eri sidosryhmille. Julkisia sosiaali- ja terveysalan toimijoita koskevalla omavalvonnalla tarkoitetaan toimenpiteitä, joiden avulla seurataan ja arvioidaan toimintaa. Sillä pyritään varmistamaan muun muassa yhdenvertaisuuden toteutuminen asiakkaille ja palvelujen laatu. (Valvira, n.d.) Iceheartsissa avustushakemuksiin ja -raportointiin liittyvän tiedon osalta voidaan todeta, että toiminnasta kerätään tietoa riittävästi ja se on juuri sitä tietoa, mitä tarvitaan. Seurantatieto liittyy olennaisesti arjen työhön, toimintaan ja sen tavoitteisiin. Tiedolla voidaan sanoa olevan yhteys organisaation operatiiviseen toimintaan ja sen seurantaan, mutta sovitut indikaattorit ja toimintamalli tiedon hyödyntämisestä johtamisen ja seurannan tukena puuttuu

8 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Tämä opinnäytetyö vahvistaa näkemystä siitä, että Iceheartsissa kerätään jo paljon hyvää sekä kattavaa tietoa niin käytännön työstä kuin toiminnan vaikutuksista ja vaikuttavuudesta myös pidemmällä aikavälillä. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että Iceheartsissa on tarvetta tiedon hallinnan ja hyödyntämisen kehittämiseksi. Tiedon hyödyntämisen ollessa osa isoa tiedolla johtamisen kokonaisuutta, on tulosten perusteella hyvä tunnistaa ja huomioida siihen kytköksissä olevat ja toisiaan tukevat tiedonhallinnan prosessin eri vaiheet.

Iceheartsiin on luotu tiedolla johtamisen prosesseja, niitä on aikataulutettu ja vastuita on määritetty, mutta niitä on hyvä tarkentaa vielä. Opinnäytetyöprosessin aikana tuli esille tärkeä näkemys siitä, että datan jalostamiseen ja analysointiin tulisi käyttää enemmän aikaa ja huomiota. On siis tarpeen kehittää yhteisiä käytäntöjä, joissa huomioidaan tiedon tarpeiden aikataulut sekä aikaa tiedon jalostamiselle ja analysoinnille, jotta kerättyä ja olemassa olevaa runsasta tietoa voidaan hyödyntää paremmin.

On kuitenkin hyvä ottaa huomioon Leskelän ja kumppaneiden näkemys siitä, että tietojohdamisen strategian tulisi olla kytköksissä toiminnan tavoitteisiin ja tukea päätöksenteon tarpeita. (Leskelä ym., 2019, 50–51.) Viitaten opinnäytetyössä esille tulleisiin havaintoihin ja teoriaviitekehykseen, jonka mukaan ihmiset tulee huomioida osana niin strategisten kuin tiedolla johtamisen tavoitteiden saavuttamista, opinnäytetyöntekijä ehdottaakin, että tiedon hyödyntämisen kehittämisessä huomioidaan myös johtamiskäytäntöjä.

Oikeaa tietoa riittävässä määrin Iceheartsissa vaikuttaa olevan, joten tiedon hallinnan näkökulmasta turhan raskas prosessi ei välttämättä ole tarpeen. Enemmänkin kaivataan jo kerättävän, olemassa olevan tiedon systemaattisempaa seurantaa, analysointia ja jalostamista, jotta sitä voidaan hyödyntää monipuolisemmin seurannan ja päätöksenteon tukena. Lisäksi opinnäytetyöntekijä näkee, että johtoryhmän tietotarpeita on tarpeen kartoittaa laajemmin päätöksenteon näkökulmasta. Alaluvussa 8.1 on esitetty tähän tutkimukseen ja siinä tehtyihin havaintoihin sekä johtopäätöksiin pohjautuvia opinnäytetyöntekijän laatimia ehdotuksia tiedon hyödyntämisen kehittämiseksi. Kehittämissuhteisiin on haettu tukea opinnäytetyössä käsitellystä teoriapohjasta.

8.1 Tiedon hyödyntämisen kehittämissuunnitelma Iceheartsin johtoryhmälle

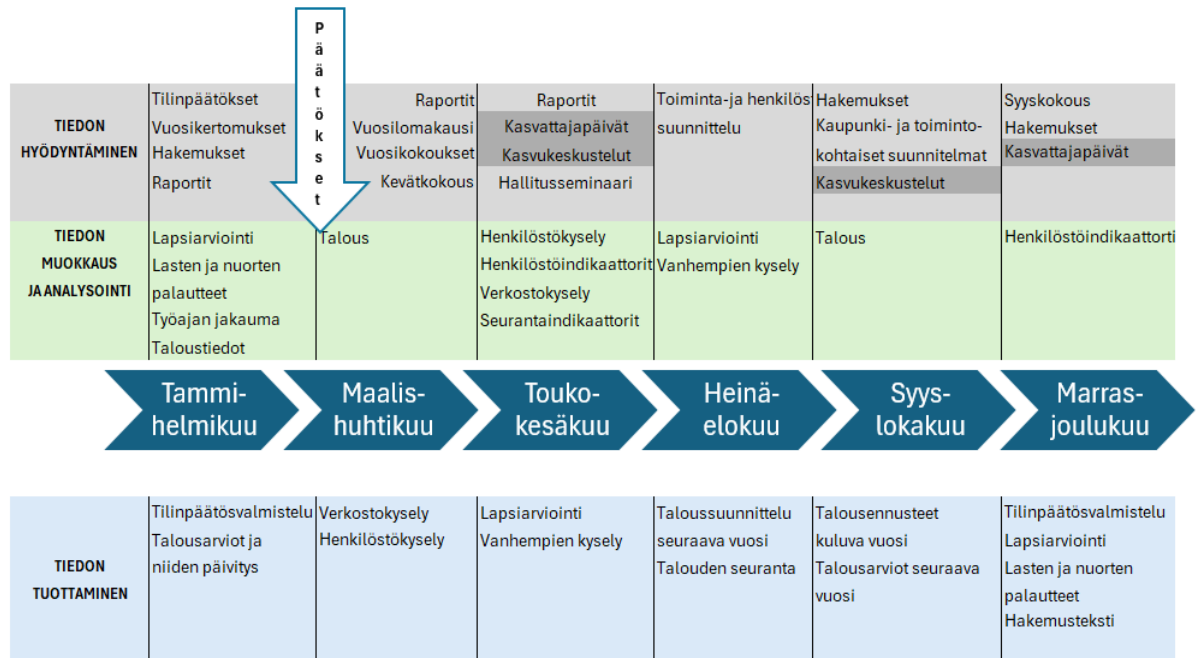
8.1.1 Kirjallinen tiedonhallinnan suunnitelma tukemaan tiedon hyödyntämistä

Bradenin mukaan organisaatioon luotu datastrategia ja sen hyödyntäminen on välttämätöntä sen toiminnalle ja sen avulla voidaan edistää organisaation mission ja tavoitteiden saavuttamista. Strategian tulisi olla muodollisesti esitetty ja julkaistu. (Braden, 2019, 1–24.) Kososen (2019) mukaan tiedolla johtamisella tarkoitetaan tiedon järjestelmällistä analysointia sen hyödyntämiseksi päätöksenteossa. Nämä teoriat tukevat sitä, että Icehearts-organisaatioon olisi hyvä luoda kirjallinen tiedonhallinnan suunnitelma tukemaan parempaa tiedon hyödyntämistä.

Opinnäytetyön tekijä laati ehdotuksen tiedonhallinnan suunnitelmalle, jossa prosessi suunniteltiin tiedon tarpeiden lähtökohdista. Tämän jälkeen aikataulutettiin tiedon tuottaminen niin, että tietoa myös jalostetaan ja analysoidaan ennen sen hyödyntämistä. Tiedonhallinnan suunnitelmasta on hyvä keskustella ja jalkauttaa se konkreettisemmin henkilöstön arkeen, jolloin se lisää ymmärrystä asiasta ja tukisi paremmin niin tiedon tuottamista kuin hyödyntämistä. Suunnitelmaan on merkitty huomioitavaksi myös organisaation ulkopuolelta tulevaa tietoa, esimerkiksi avustuspäätökset. Suunnitelmaan on korostettu tummemmalla pohjalla Iceheartsin henkilöstöpäivät eli kasvattajapäivät ja kehityskeskustelut eli kasvukeskustelut, joista kertyy tärkeää sisäistä tietoa, joka muutoin esiintyy usein hiljaisena tietoa. Taulukossa 7. on ehdotus tiedonhallinnan suunnitelmalle.

Suunnitelmasta muokattiin johtoryhmältä saatujen kommenttien perusteella vielä yksityiskohtaisempi ehdotus johtoryhmän seurannan ja hallinnon vuosisuunnitelmaksi. Suunnitelma tukee organisaation perustoiminnan suunnittelun ja seurannan lisäksi toiminnan rahoituksen kannalta elintärkeitä hallinnon hakemus- ja raportointikäytäntöjä sekä arvokkaan tiedon hyödyntämistä näissä. Suunnitelma kokoaa yhteen dokumenttiin elementtejä ja toimia strategisesta johtamisesta, tiedolla johtamisesta ja henkilöstöjohtamisesta. Vuosisuunnitelma on esitetty liitteessä 12.

Taulukko 7. Ehdotus Iceheartsin tiedonhallinnan suunnitelmasta.



8.1.2 Johtoryhmän tietotarpeiden kartoitus päätöksenteon näkökulmasta

Liiketoimintatiedon hallinnan avulla tavoitellaan organisaation kilpailukyvyyn parantamista olennaisen ja oikea-aikaisen tiedon avulla. Tämän avulla organisaatiossa voidaan ymmärtää liiketoimintaympäristön tapahtumia ja reagoimaan niihin. Organisaatiossa tulee hyödyntää niin sisäistä kuin ulkoistakin tietoa ja ymmärtää niiden yhteys toisiinsa (Laihonen ym., 2013, 49–50; Kosonen, 2019.) Menestyvissä organisaatioissa edellytetään kykyä käsitellä myös toimintaympäristöstä tulevaa tietoa muutoksista ja trendeistä tietämykseksi, jota se voi soveltaa nopeasti sopeutuakseen muuttuviin olosuhteisiin. (Choo, 1998, 2–3.) Opinnäytetyön tekijän mielestä olisi tarpeen tarkastella päätöksenteon tarpeita vahvemmin myös strategisella tasolla. Tarpeen on myös pysähtyä tarkastelemaan ja yhdistämään Iceheartsin sisäistä tietoa toimintaympäristötietoon. Tämä auttaisi toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä. Toiseksi johtoryhmässä on tarpeen jatkaa henkilöstötiedon käytön perusteiden määrittelyä päätöksenteon tukena.

8.1.3 Henkilöstö- ja seurantaindikaattorit tukemaan tiedon hyödyntämistä

Strategisen johtamisen tärkeitä elementtejä ovat toimenpideohjelma, tavoite ja mittarit, joiden avulla toimenpiteiden toteutumista voidaan arvioida. Erilaisten tulokorttien avulla voidaan ohjata työntekijöiden työskentelyä ja niitä voidaan käyttää myös työntekijän ja esimiehen yhteisenä seurannan apuvälineenä (Kamensky, 2010, 323–326). Järvinen ja kumppanit korostavat, että pelkkä strategia ja toimintaa tukevat elementit eivät riitä, vaan tärkein toteuttaja siinä on ihminen. Suorituksen johtamisessa asetettujen tavoitteiden lisäksi tarvitaan esimiehen vuorovaikutteista palautetta sekä jatkuvaa tietoon perustuvaa seurantaa. (Järvinen ym., 2014, 12–25.) Julkisella sektorilla varmistetaan laadun ja palvelutason täyttymistä lakisääteisen omavalvonnan avulla. Laajasta tietopohjasta muodostetaan raportteja ja mittareita, joiden avulla toimintaa voidaan tarkastella ylätasolla ja vertailla myös yksiköitä keskenään. (Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue, 2022, 1–14.)

Sosiaali- ja terveysalalle luodun tietojohdamisen mallin avulla toimintaan luodaan indikaattoreita eli tunnuslukuja, joiden avulla kuvataan tietyn asian tilaa ja kehitystä. Indikaattorit toimivat muun muassa toiminnalle asetettujen tavoitteiden seurannassa. Indikaattorien tulkinna ja ennusteen laatimisen tueksi muodostetaan mittareita, jotka kertovat tarkemmin tarkasteltavasta asiasta. (Klemola, Uusi-Ilkainen & Askola, 2014.) Tietotarpeiden ja indikaattorien määrittelyssä on hyvä huomioida toimintaa niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä. (Klemola, Uusi-Ilkainen & Askola, 2014.)

Opinnäytetyöntekijä ehdottaakin, että Iceheartsiin määritellään toiminnan tavoitteiden ja päätöksenteon tarpeiden pohjalta toiminnan seurantaindikaattorit, joita tarkastellaan johtoryhmässä säännöllisesti. Seurantaindikaattorien tarkasteluajankohdat on aikataulutettu tiedonhallinnan suunnitelmaan, mutta indikaattorit on tarpeen määrittää yhdessä johtoryhmän kanssa myöhemmin tehtävänä kehittämistyönä, samoin henkilöstöindikaattorit. Iceheartsia lakisääteinen omavalvonta ei koske. Mutta toiminnan systemaattisemmalle seurannalle ja valvonnalle on todettu opinnäytetyön myötä käydyissä keskusteluissa olevan tarvetta. Yllä kuvatut seurantaindikaattorit toimisivat myös palvelun laadun varmistajana. Pohjana indikaattorien muodostamiselle on hyvä käyttää avustushakemuksissa ja raporteilla hyödynnettävää tietoa. Seurantaa varten olisi hyvä suunnitella helposti täytettävä pohja, jonka suunnittelun tukena voisi hyödyntää

kuvassa 5 esitettyä Parmenterin kaaviota. Tähän olisi hyvä määrittää toiminnan pitkäaikaisia tavoitteita sekä päivittää vuosittaisia toimintasuunnitelmiin laadittuja lyhyen ajan kehittämisen painopisteitä. Valmiiseen pohjaan on helppo päivittää samoja indikaattoreita, jolloin samoja asioita seurataan samoihin tietoihin perustuen jatkuvaluonteisesti.

Laihosen ja kumppanien (2013, 7–9) mukaan on tärkeää tarkastella johtamisen käytäntöjä eli sitä, että tunnistetaan tärkeitä tietoresursseja sekä kehitetään ja johdetaan niitä. Tulee tarkastella käytännön johtamisen työkaluja eli niitä välineitä, miten aineettomiin tietoprosesseihin voidaan vaikuttaa. Iceheartsissa onkin tärkeää huomioida työntekijät ja heidän merkityksensä tärkeän tiedon tuottajina. Senpä takia opinnäytetyöntekijä ehdottaa, että myös esihenkilöiden tasolla seurataan säännöllisesti johtoryhmän seurantaindikaattoreita tukevia mittareita. Nämä mittarit olisi hyvä ottaa tarkasteluun ja keskusteluun myös esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä osana säännöllisesti pidettäviä kasvukeskusteluja. Seurannan tueksi olisi hyvä laatia esim. Balanced Scorecardia hyödyntäen Iceheartsiin sopiva seurantakortti. Tämän avulla voidaan nivoa työn tavoitteita ja seurantatietoa vielä konkreettisemmin osaksi työntekijöiden arkea ja oman työn seurantaa. Lisäksi tällä voidaan lisätä tiedon tuottamisen ja hyödyntämisen merkityksen ymmärrystä Iceheartsin kaikilla tasoilla.

Kuvassa 20 on esitetty yhteenvetona kehittämissuositukset. Ensimmäisenä on hyvä ottaa tiedonhallinnan suunnitelma käyttöön. Johtoryhmässä on tarpeen kartoittaa vielä tietotarpeita, jotta saadaan kirkastettua, mihin kaikkialle ja mitä tietoa tarvitaan päätöksenteon tueksi. Tässä on tärkeää huomioida päätöksenteon tarpeet johtamisen eri tasoilla. Lisäksi on tarpeen määritellä henkilöstötietojen hyödyntämisen tarpeet. Tämä edesauttaa tietojen hyödyntämistä, kun on lähdetty liikkeelle tietotarpeiden tunnistamisesta. Tämän jälkeen määritellään säännöllisesti seurattavat indikaattorit, joiden avulla tietoa voidaan hyödyntää suunnitelmallisesti. Johtamisen käytäntöjen avulla tiedon tuottaminen ja hyödyntäminen tuodaan lähemmäs arkea ja osaksi johtamiskulttuuria.



Kuva 13. Iceheartsin tiedon hyödyntämisen kehittämisen painopisteet

Palatakseni opinnäytetyön aloittavaan ajatukseen siitä, että on vaikea johtaa sellaista, mitä ei voi mitata. Kehittämisprosessin loppulauseena voin todeta, että pelkkä mittaaminen ei kuitenkaan riitä vaan mitattua tietoa tulee myös jalostaa, analysoida ja hyödyntää.

9 Pohdinta

Erilaiset tulkinnat tiedolla johtamisesta vaikeuttavat sen kehittämistä. Käsitteen määrittely ja ymmärtäminen ovat avainasemassa jäsentämään tiedolla johtamisen kehittämisen painopisteiden oikeaa suuntaamista ja sitä, miten tiedon johtamisen avulla saadaan luotua toivottua lisäarvoa organisaatioon. (Listenmaa, 2023, 45). Tällä opinnäytetyöllä löydettiin tiedolla johtamisen kokonaisuudesta tärkeitä tekijöitä, joita kehittämällä voidaan edistää Iceheartsissa kerättävän arvokkaan tiedon hyödyntämistä. Laaja teoriapohja auttoi ymmärtämään eri tekijöitä, jotka vaikuttavat tiedon hyödyntämiseen.

Laadulliselle tutkimukselle on yleistä se, että on vaikea määritellä etukäteen tutkimuksen eri vaiheita. Menetelmänä laadullinen tutkimus on hyvin joustava ja prosessin aikana on mahdollista muuttaa monia asioita. Onkin hyvin tavanomaista, että tutkimusongelma ja -kysymykset sekä aineistonkeruumenetelmä muuttuvat prosessin aikana. Kun ilmiötä ei tunneta tarkasti, on tarpeen saada siitä riittävän kattava ymmärrys, jotta tutkimuksessa voidaan onnistua. (Kananen, 2014, 46.)

Myös tässä opinnäytetyössä asioita muutettiin pariinkin kertaan. Mitä pidemmälle prosessina opinnäytetyön tekijä eteni, rajautui aihe entisestään ja myös tutkimusongelma ja -kysymykset sekä aineistonkeruumenetelmät muuttuivat. Aivan alun perin tutkijan ajatuksena oli kehittää tiedolla johtamista laajana kokonaisuutena, joka ulottuu aina johtoryhmästä kasvatustyötä tekevien kasvattajien tasolle asti. Tämä vaikeutti opinnäytetyön tavoitteen kirkastamista, teoriaviitekehyyksen rajaamista sekä lopulta opinnäytetyön kokoamista yhdeksi selkeäksi kokonaisuudeksi. Toiseksi opinnäytetyön tekijä ei löytänyt aluksi riittävästi aikaisemmin tehtyjä tutkimuksia aiheesta. Nämä vaikeuttivat aiheen rajaamista, tarvittavan aineiston suunnittelua sekä itse opinnäytetyön etenemistä. Lopulta aihe kuitenkin saatiin rajattua ja tässä opinnäytetyössä syvennettiin tiedon hyödyntämisen kehittämiseen johtoryhmän tasolla.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Iceheartsin tiedon hyödyntämistä ja lisätä ymmärrystä aiheesta. Tavoitteena oli löytää vastaus kysymyksiin:

Miten tiedon hyödyntämistä voidaan kehittää Iceheartsin päätöksenteon edistämiseksi johtoryhmän näkökulmasta? Mitä tietoa tarvitaan raportoinnin ja seurannan tueksi? Miten tietoa raportoidaan? Miten tietoa seurataan?

Näihin kysymyksiin opinnäytetyöllä saatiin vastaukset. Tutkimuksella saatiin kartoitettua toiminnan rahoituksen hakemisen ja raportoinnin kannalta tarvittava tieto. Tutkimustulokset osoittavat, että näitä varten tarvittavaa tietoa organisaatiossa kerätään ja sitä on monipuolisesti käytettävissä. Opinnäytetyön tuotoksena selvitettiin ja kirjattiin ylös, mitä tietoja hakemuksiin ja raporteihin tarvitaan. Kehittämispalaverin avulla saatiin luotua tätä varten tärkeä tietokehys, missä on määritelty, minkä tiedon avulla mitäkin hakemuksissa ja raporteilla tarvittavaa tietoa toiminnasta tuodaan esille. Nämä asiat olivat olleet kyllä tiedossa ja niitä käytetäänkin, mutta kuluneen vuoden aikana organisaatioon oli saatu myös uutta ja tärkeää, hyödynnettävää tietoa. Tarvittava tieto siis organisaatiossa jo oli, mutta organisaatiosta puuttui malli, jonka avulla voidaan varmistaa, että tarvittava tieto tulee kuvatuksi aina tarvittavissa yhteyksissä. Osana johtoryhmän tiedon hyödyntämisen parantamista opinnäytetyön tuotoksena luotiin Iceheartsin tiedonhallinnan suunnitelma sekä tarkempia tietoja sisältävä seurannan ja hallinnon vuosisuunnitelma.

Yhtenä osana opinnäytetyötä oli tarkoitus kehittää johtoryhmän hyödyntämään henkilöstötietoa päätöksenteon tueksi. Näitä asioita ei organisaatiossa ole tarkasteltu tai koostettu ennen opinnäytetyötä mihinkään, lukuun ottamatta henkilöstömäärää. Tältä osin opinnäytetyöllä ei saatu täysin valmiita vastauksia sille, mitä tietoa päätöksenteon tueksi tarvitaan. Tämä todettiin isomaksi ja toisaalta irralliseksi kokonaisuudeksi ja se päätettiin jättää tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Opinnäytetyön tekijä laati kuitenkin ehdotuksen käytettävistä henkilöstötunnusluvuista (liite 7). Taulukossa 7 on esitetty koonti opinnäytetyön tutkimuskysymyksistä ja niihin liittyvistä opinnäytetyön tuotoksista.

Taulukko 8. Koonti opinnäytetyön tuotoksista.

Tutkimus- ja apukysymykset	Opinnäytetyön tuotos
Miten tiedon hyödyntämistä voidaan kehittää Iceheartsin päätöksenteon edistämiseksi johtoryhmän näkökulmasta? Miten tietoa seurataan?	Tiedon hyödyntämisen kehittämissuunnitelma, johon sisältyy tiedonhallinnan suunnitelma.
Mitä tietoa tarvitaan raportoinnin ja päätöksenteon tueksi? Miten tietoa raportoidaan?	Raporteissa ja hakemuksissa käytettävä tietokehys Ehdotus henkilöstötunnusluvuista

9.1 Tutkimuksen hyödyt kohdeorganisaatiolle ja jatkotutkimusideat

Tämän opinnäytetyön tärkeänä onnistumisena voidaan pitää sitä, että opinnäytetyön ansiosta saatiin tuotettua toivottuja tuotoksia sekä kehitysehdotuksia moniulotteisen aiheen ympärille. Luodun tietokehyksen avulla määritettiin yhdessä tärkeät tiedot ja saatiin vahvistus siitä, että hyvää tietoa kerätään jo paljon ja sillä vastataan tarpeisiin. Lisäksi tietokehyksen avulla voidaan varmistaa tarvittavan tiedon tuottaminen ja hyödyntäminen mahdollisista henkilövaihdoksista huolimatta. Tiedonhallinnan suunnitelmaan luotu aikataulu edesauttaa sitä, että tarvittava tieto on oikea-aikaisesti hyödynnettävissä valmiiksi analysoituna ja jalostettuna.

Metodologiset valinnat tukivat hyvin tavoitteeseen pääsyä. Johtoryhmän ollessa pieni, tarvittava aineisto saatiin kerättyä kehittämispalavereissa. Kehittämispalavereissa käytiin myös yhdessä tärkeää keskustelua asiasta ja tärkeää asiaa kehitettiin yhteisöllisesti. Hyötynä organisaatiolle voidaan pitää myös sitä, että opinnäytetyön avulla selitettiin ja tuotiin esille monet tärkeät tiedolla johtamisen vaiheet, joilla on vaikutusta tiedon hyödyntämiseen. Jatkotutkimusaiheena toimisi tämän työn jatkoksi hyvin henkilöstötunnuslukujen määrittäminen. Toisena jatkotutkimusideana opinnäytetyön tekijä näkee tiedon kirjaamiseen ja tuottamiseen liittyvän kehittämisen, mikä myös osaltaan edistäisi tiedon hyödyntämistä johtoryhmän näkökulmasta, mutta myös työntekijöiden näkökulmasta oman työn seurannan ja kehittämisen tukena.

9.2 Kehittämiskohteet ja tutkijan oman osaamisen kehittyminen

Opinnäytetyön tekijä näkee, että aiempien aiheesta tehtyjen tutkimusten etsimiseen olisi pitänyt panostaa enemmän. Ne olisivat auttaneet tutkimuksen aiheen ja tavoitteen rajaamista sekä työn suunnittelua jo aiemmin. Toinen kehittämiskohde on opinnäytetyön tekemisen ajankohta ja ajankäytön suunnittelu. Opinnäytetyön tekijä toteaa tehneensä alun perin aivan liian tiukan aikataulun työn tekemiselle eivätkä aikatauluu suunnitelmat toteutuneet. Opinnäytetyön tekijä ei esimerkiksi osannut varata riittävästi aikaa aineiston analysoinnille ja raportin kirjoittamiselle. Myöskään henkilöstötunnuslukujen määrittelylle ei ollut varattu riittävästi aikaa ja ne olisi pitänyt alun perin rajata tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

Opinnäytetyön tekijän oma osaaminen on syventynyt hyvin paljon muun muassa tiedolla johtamisen näkökulmasta. Paljon se on syventynyt myös tutkimuksen tekemisen näkökulmasta ja ehkäpä juuri työssä eteen tulleiden haasteiden ansiosta. Työn rajaamiseen ja tavoitteen selkiyttämiseen opinnäytetyön tekijä sai kyllä vinkkejä, mutta ne tuli kokea kantapään kautta ennen kuin ne aidosti tuli sisäistettyä. Tärkeä oppi on myös se, että tällainen prosessi vaatii usein myös paljon asioiden sisäistämistä, mikä voi viedä aikaa. Loppulauseena oman osaamisen kehittymisestä tutkija voikin kiteyttää, että tiedolla johtamisen kehittäminen lähtee päätöksenteon ja tiedon tarpeista, aivan kuten hyvä tutkimus lähtee selkeästä aiheesta ja tutkimuskysymyksestä.

9.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteisiin kuuluvat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. Luotettavuus tarkoittaa sitä, että tieteellisen toiminnan laatu tulee varmistaa suunnittelussa, menetelmissä, analyyseissä ja voimavarojen käytössä. Rehellisyyteen kuuluu oikeudenmukainen, puolueeton ja avoin raportointi ja viestintä koko prosessin ajan. Kollegoja, tieteellisen toiminnan osapuolia, yhteiskuntaa ja ympäristöä tulee kohdella arvostavasti. Tutkijan tulee kantaa vastuu tieteellisen toiminnan koko prosessista aina ideoinnista ja toteutuksesta julkaisemiseen ja vaikutuksiin asti. (TENK 2023, 11–17)

Eettisiä kysymyksiä tulee pohtia ja tarkastella prosessin kaikissa vaiheissa aina tutkijan henkilökohtaisten lähtökohtien ja tutkimuksen tarpeellisuuden arvioimisesta raportointivaiheeseen asti. Eettisyys tulee pitää mielessä myös tutkimusaineiston keräämisessä, säilyttämisessä, analysoimissa ja tulkinnassa. Tutkimuksen teon vaiheisiin kuuluu aina jollainlailla eettisluontoisia kysymyksiä, jotka tutkijan tulee havaita. (Tähtinen ym., 2020, 57–61.)

Työelämälähtöisessä kehittämistyössä tulee huomioida niin tieteen tekemisen kuin yritysmaailman eettiset säännöt. Kehittämistyössä tulee noudattaa rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta. Lisäksi kehittämistyön seurauksilla tulee olla käytännön hyötyä organisaatiolle. (Ojasalo ym., 2015, 48–49.) Kohdeorganisaation eettisiä sääntöjä ja käytäntöjä tulee noudattaa. Tutkimusaineiston säilyttämisessä tulee huolehtia luottamuksellisuuden säilymisestä. Tutkijan tulee huo-

lehtia tutkimuksen luotettavuudesta ja välttää huolimattomuudesta, vääristä tulkinnoista tai heikoista mittaustuloksista aiheutuvia virheitä. Raportointi ei saa olla myöskään puutteellista tai harhaanjohtavaa. (Ojasalo ym., 2015, 48–49; Anttila, 2005, 505–510.)

Eettisyyteen kuuluu myös rehellisyys itseä kohtaan. Tutkijan tulisi pitää suhteensa tutkimusta kohtaan avoimena. Hänen tulee olla tietoinen muun muassa omista oletuksistaan, toiveistaan intresseistään ja peloistaan. Tutkittavilta tulee pyytää suostumus ennen tutkimuksen aloittamista. Organisaation aineistoa kerätessä pitää pyytää siihen lupa organisaation johdolta. (Anttila, 2005, 505–510.)

Laadullisessa tutkimuksessa yritetään kuvata tutkittavaa ilmiötä monipuolisesti tutkittavien henkilöiden näkökulmasta. Aineistoa kerätään harkinnanvaraisesti sellaisilta henkilöiltä, joilta tietoa, ajatuksia ja kokemuksia ajatellaan saavan. On tarpeellista löytää useita eri näkökulmia tutkittavaan asiaan. Laadullisen tutkimuksen aineistoa voi kerätä erilaisin haastatteluin, havainnoimalla tai erilaisten dokumenttien avulla sekä yhdistelemällä erilaisia aineistoja. Tutkimuksen luotettavuutta voi lisätä muun muassa aineistotriangulaation avulla eli juuri siten, että aineistoa kerätään erilaisilla menetelmillä. Laadullisen tutkimuksen raportissa tulee kuvata tarkasti kaikki tutkimuksen vaiheet. Tulee kertoa muun muassa, miten tutkittavat on valittu, millainen tutkimusaineisto on, kuka on haastatellut ja onko käytetty haastattelurunkoa. Lukijan tulisi pystyä arvioimaan raportin perusteella tulosten yleistettävyyttä sekä tutkijan vilpittömyyttä tiedonhankinnassa ja tulkinnoissa. (Aira, 2005, 1073–1075; Puusa & Juuti, 2020.)

Aineistonkeruumenetelmä vaikuttaa sen analysointimenetelmään. Ennen kuin tutkimusaineisto kerätään, on hyvä suunnitella, millä menetelmällä saadaan vastaukset kysymyksiin. (Anttila 2005, 179.) Laadullista tutkimusta kutsutaan aineistolähtöiseksi, koska aineiston tuottaminen ja analysointi ovat keskeisessä roolissa liittyen siihen, millainen tutkimuksesta muodostuu (Kallinen & Kinnunen n.d.). Tutkijalla on vaikutus aineistoon riippumatta siitä, mitä menetelmää käytetään. Hänen päätettävissä on, kuinka aineisto kootaan, mitä asioista siihen sisällytetään, mitä painotetaan ja mitä jätetään pois. (Anttila, 2005, 179.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen liittyy erilaisia käsityksiä. Niitä käsittelevissä oppaissa tarkastellaan ja painotetaan luotettavuutta hieman eri tavoin. Tuomi ja Sarajärvi pohtivatkin, onko laadullisen tutkimuksen luotettavuudelle yhtenäistä käsitteistöä. Totuus ja objektiivisuus ovat kuitenkin termejä, jotka tule esille hyvin nopeasti aihetta käsitellessä. (Tuomi & Sarajärvi,

2018.) Eskola ja Suoranta esittävät, että perusta laadulliselle tutkimukselle on tutkijan oma subjektiivisuus ja sen tunnustaminen. He pitävät tärkeimpänä luotettavuuden kriteerinä itse tutkijaa ja sitä, että luotettavuuden arviointi tulee huomioida koko prosessin ajan. (Eskola & Suoranta, 1998, 211.)

Puusa ja Juuti kuvaavat, että laadullisen tutkimuksen luotettavuuden käsitteitä ovat uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, kuinka tosina tutkimustuloksia voidaan pitää ja sitä, että aineistonkeruu on tehty asianmukaisesti ja aineisto on analysoitu huolellisesti. (Puusa & Juuti, 2020.) Tutkijan tulee varmistaa, että hänen tulkintansa vastaavat tutkittavien käsityksiä (Eskola & Suoranta, 1998, 212). Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuudella tarkoitetaan muun muassa sitä, että tutkija pystyy vakuuttamaan lukijat ammattitaidostaan ja siitä, että hän on valinnut ja käyttänyt perusteltuja sekä tarkoituksenmukaisia lähestymistapoja ja menetelmiä tutkimusongelman ratkaisemiseksi ja tutkimuksen toteuttamiseksi. Laadullisen tutkimuksen arviointiin liittyy myös siirrettävyys eli voitaisiinko samaa aihetta tutkia tietyin ehdoin toisessa ympäristössä (Eskola & Suoranta 1998, 212; Puusa & Juuti, 2020). Varmuudella laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tarkoitetaan sitä, että otetaan huomioon mahdolliset ennakoimattomat seikat, jotka vaikuttavat tutkimukseen. Vahvistuvuus puolestaan merkitsee sitä, että tehdyille tulkinnoille haetaan tukea toisista vastaavaa ilmiöitä koskevista tutkimuksista. (Eskola & Suoranta, 1998, 2013.)

Tutkijan positio tarkoittaa tutkijan subjektin yhteyttä tutkimusongelmaan, aineistoihin ja menetelmiin. Hänen suhteensa voi kehittyä erityiseksi aiheeseen nähden liittyen henkilökohtaisiin motiiveihin tai vaikkapa rooliin. Tiedostamattomat motiivit ja ideologiat voivat vaikuttaa position muodostumiseen. Tutkijan positiolla voi olla vaikutusta aineiston tulkitsemiseen ja ymmärtämiseen. Täysin objektiivisesti suhtautuminen on kuitenkin mahdotonta, koska oman ajattelun täysin poissulkeminen ei ole mahdollista. Tutkijan on tärkeää tiedostaa positionsa, ettei siitä aiheudu tutkimuseettisiä ongelmia tutkimuksen tekemisessä. Hänen tuleekin pyrkiä aktiivisesti olemaan tietoinen omista asenteistaan ja yrittää estää niiden liiallista vaikutusta tutkimukseen. (Jyväskylän yliopisto, 2021; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Opinnäytetyön tekijä on pyrkinyt alusta lähtien pitämään mielessään, että opinnäytetyö ei saa loukata ketään ja kaikkia tulee kohdella arvostavasti eikä tutkimus myöskään saa aiheuttaa haittaa tai riskejä kenellekään. Opinnäytetyön tekijä on miettinyt omaa rooliaan johtoryhmän jäse-

nenä ja pyrkinyt kiinnittämään huomiota siihen, että hän suhtautuu asiaan mahdollisimman objektiivisesti ja yrittäen ymmärtää tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman hyvin. Opinnäytetyön tekijä on pyrkinyt olemaan tietoinen omista ennakkokäsityksistään ja oletuksistaan koko prosessin ajan.

On kuitenkin todettava, että opinnäytetyön tekijän positio on väistämättä vaikuttanut työn etenemiseen ja lopputuotoksiin. Huomioitavaa on se, että opinnäytetyön tekijällä on ollut hyödynnettävissä hyvin paljon enemmän tietoa kuin tätä tutkimusta varten on kerätty. Eli voidaan todeta, että tutkimus suunniteltuja aineiston keruumenetelmiä hyödyntäen ei välttämättä olisi siirrettävissä eikä käytettyjä tutkimusmenetelmiä hyödyntämällä olisi saatu sitä tietoa, joka opinnäytetyön tekijällä oli käytettävissä. Opinnäytetyön aihetta on sivuttu useissa eri työtilanteissa, joissa opinnäytetyön tekijä on saanut uusia ajatuksia, joista on myös keskustelu johtoryhmän jäsenten kanssa. Myös näitä keskusteluja opinnäytetyön tekijä on hyödyntänyt kehittämisosiossa, ja niillä on ollut vaikutuksensa kehittämistyön tuotoksiin. Opinnäytetyön tekijä näkee tämän kuitenkin tarpeellisena, koska tällöin opinnäytetyöstä on enemmän hyötyä kohdeorganisaatiolle kuin hyödyntämällä vain suunniteluilla aineistonkeruumenetelmillä kerättyä aineistoa. Tutkimuksen ja opinnäytetyöprosessin loppusaattamisen näkökulmasta tuo on taas tuonut osaltaan lisähaasteita, koska se on pitkittänyt työn valmistumista ja myös vaikeuttanut aineiston keräämisen rajaamista. Mutta toisaalta se on toiminut myös oppina työelämän kehittämistyön ja tutkimuksen tekemisen näkökulmasta.

Opinnäytetyössä käytetty aineisto on kerätty jo olemassa olevista tiedoista ja dokumenteista sekä hankittu haastattelemalla kehittämispalavereissa. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa se, että valmiita dokumentteja on käytetty aineistona sen sijaan, että olisi perustettu tieto omaan tietoon. Tiedot eivät ole arkaluonteisia eivätkä ne sisällä henkilötietoja. Aineisto on säilytetty asianmukaisesti tutkijan omassa OneDrivessä, mihin muilla ei ole pääsyä. Aineistoa on kerätty erilaisin menetelmin, jotta sitä saadaan kattavasti ja sen voidaan olettaa kertovan riittävästi tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisen aineiston keräämisessä ja analysoinnissa opinnäytetyön tekijä pyrki huolehtimaan siitä, että tutkittavien esille tuomia asioita on tulkittu oikein. Analysointivaiheessa opinnäytetyön tekijä pyrki olemaan tietoinen omista ennakkokäsityksistään eikä antanut niiden vaikuttaa liikaa tuloksiin, vaan hän yhdisteli niitä tekemiinsä havaintoihin. Raportointivaiheessa opinnäytetyön tekijä on pyrkinyt kuvaamaan tarkasti ja perustellusti sitä, miten tietoa on kerätty, miten sitä on analysoitu ja millaisia johtopäätöksiä niistä on tehty. Tuloksia ei ole vääristetty tai

mitään ei ole jätetty raportoimatta. Tulkinnoille on haettu tukea teoriasta, joihin on analysoinnin sekä kehittämisen aikana palattu useita kertoja.

Lähteet

Aira, M. (2005.) Laadullisen tutkimuksen arviointi. Duodecim. Saatavilla 21.5.2023
<https://www.duodecimlehti.fi/xmedia/duo/duo94977.pdf>

Anand, S. (2016.) Execution Excellence: Making Strategy Work Using the Balanced Scorecard. John Wiley & Sons, Incorporated. New Jersey. ProQuest. Ebook Central. Kajaani.

Anttila, P. (2005.) Tutkiva toiminta– Ilmaisu, teos, tekeminen. Akatiimi Oy.

Balakrishnan, R., Das, S. & Chattopadhyay, M. (2020.) Implementing Data Strategy: Design Considerations and Reference Architecture for Data-Enabled Value Creation. Australian Journal of Information System. Saatavilla 3.7.2023 https://www.researchgate.net/publication/344521108_Implementing_Data_Strategy_Design_Considerations_and_Reference_Architecture_for_Data-Enabled_Value_Creation

Becerra-Fernandez, I., Leidner, D. E. & Leidner, D. (2008.) Knowledge Management: An Evolutionary View. Taylor & Francis Group.

Braden, H. (2019.) Key Elements of a Data Strategy. Saatavilla 3.7.2023 https://www.stonybrook.edu/commcms/irpe/reports/_briefs/Key_Elements_Data_Strategy_Hosch_Oct2019.pdf

Choo, CW. (1998.) Information management for the intelligent organization. The art of Scanning the Environment. Second edition. ASIS Monograph Series. Medford. Saatavilla 6.7.2023.
<https://ils.unc.edu/daniel/405/choo.PDF>

Dembitz, John A. (2021) Do it right, do it now! People – the essential ingredient for success. The Conrad press. Ebook Central.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998.) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino.

- Graham, F. & Lawrence, S. (2005.) Benchmarking – An International Journal. Benchmarking in health (Part II). 12(6). <https://kamezproxy01.kamit.fi:2252/lib/kajaani-ebooks/detail.action?docID=253965>
- Helander, N., Ahonen, O., Houhala, K., Jääskeläinen, A. (2020). Tiedolla johtaminen julkisella sektorilla: käytännön tapauksia eri hallinnon alalta. (22–42). Focus Localis.
- Heliskoski, J., Humala, H., Kopola, R., Tonteri, A. & Tykkyläinen, S. (2018) Vaikuttavuuden askelmerkit. työkaluja ja esimerkkejä palveluntuottajille. Sitran selvityksiä 130. Saatavilla 14.7.2023 <https://www.sitra.fi/app/uploads/2018/03/vaikuttavuuden-askelmerkit.pdf>
- Helsingin kaupunki. (2019.) Helsingin kaupungin avustusten yleisohjeet. Saatavilla 27.9.2023. <https://ahjojulkaisu.hel.fi/2C955005-6FBD-CFA4-9473-84BE18000001.pdf>
- Helsingin kaupunki B. (2022.) Avustuskriteerit kaupunginhallituksen hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen ja sosiaali- ja terveydenhuollon- ja pelastustoimen vuoden 2023 avustuksille (Kaupunginhallitus. 26.9.2022 § 661). Saatavilla 3.10.2023 <https://ahjojulkaisu.hel.fi/E07DB608-A354-CCDE-B8E1-84BE17A00000.pdf>
- Hietala, H., Kaivanto, K., Pystynen, J. & Valvisto, E. (2023.) Esihenkilön työoikeus. Alma Talent päivittyvät hakuteokset.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997.) 15., uudistettu painos. Tutki ja kirjoita. Tekijät ja Kirjayhtymä Oy.
- Holopainen, M. & Pulkkinen, P. (2008.) 5. uudistettu painos. WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Joki, M. (2018.) Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6., uudistettu painos. Helsingin Kamari Oy. KAMK/Finna/Kauppakamaritieto.
- Jones, P. (2008.) Communicating Strategy. Taylor & Francis Group.
- Juuti, P. & Puusa, A. (2020.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat. Gaudeamus Oy.

Jyväskylän yliopisto. (2021.) Digipalvelu. Avoimen yliopiston Koppa. Saatavilla 13.5.2023
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-suunnittelu#tutkijan-position-hahmottaminen>

Järvinen, P.T., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. (2014.) Johda suoritusta. Talentum Media Oy.

Jääskeläinen, A., Helander, N., Sillanpää, V., Leskelä L-R., Haavisto, I., Laasonen, V., Ranta, T. & Torkki, P. (2019.) Tietojohdamisen arviointimalli. Valtioneuvoston selvitys ja tutkimustoiminta. Saatavilla 23.10.2023 https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161659/42_19_Tulevaisuuden_tietojohdaminen.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavilla 12.5.2023.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>

Kamensky, M. (2015). Menestyksen timantti Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Kamk-Finna/Alma Talent Bisneskirjasto.

Kamensky, M. (2010). Strateginen johtaminen Menestyksen timantti 2010. Alma Talent Oy. Bisneskirjasto.

Kananen, J. (2010.) Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenens Print.

Kananen, J. (2014.) Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja – sarja. Suomen Yliopistopaino Oy -Juvenens Print.

Kettunen, S. (2017.) Vaikuttavuuden arviointi sosiaali- ja terveydenhuollon palveluissa. Tutkimusraportteja 2/2017. Turun kaupunki, hyvinvointitoimiala. Saatavilla 3.10.2023
https://www.turku.fi/sites/default/files/atoms/files/tutkimusraportti_2-2017.pdf

Klemola, K., Uusi-Ilkainen, J. & Askola, T. (2014.) Sosiaali- ja terveyspalveluiden tietojohdamisen käsikirja. Helsinki – Everko. Saatavilla 3.10.2023 https://media.sitra.fi/app/uploads/2017/02/Sosiaali_ja_terveyspalveluiden_tietojohdamisen_kasikirja-2.pdf

Kosonen, M. (2019). Tiedolla johtamisen käsikirja. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, Mikkelä. Julkaisusarja Xamk Kehittää 81. Saatavilla 3.1.2023 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-183-5>

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V., & Yliniemi, T. (2013). Tietojohdaminen. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto. Saatavilla 16.10.2023 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3058-6>

Leskelä, R-L., Haavisto, I., Jääskeläinen, A., Helander, N., Sillanpää, V., Laasonen, V., Ranta, T. & Torkki, P. (2019.) Tietojohdaminen ja sen kehittäminen: tietojohdamisen arviointimalli ja suosituksia maakuntavalmistelun pohjalta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2019:42. Saatavilla 20.10.2023 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-754-3>

Listenmaa, J. (2023.) Laita tieto töihin – Tiedolla johtamisen käsikirja. Alma Talent Oy.

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue. (2022.) Omavalvontaohjelma – Länsi-uudenmaan hyvinvointialue. Saatavilla 6.7.2023 <https://luhva-d10julk.oncloudos.com/kokous/2022120-6-4453.PDF>

Manka, M-L. & Manka, M. (2016.) Työhyvinvointi. Talentum Pro.

Manka, M-L. & Hakala, L. (2011.) Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena. Tukea tuottavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen. Tammerprint Oy. Saatavilla 20.12.2023 <https://julkaisut.kuntoutussaatio.fi/wp-content/uploads/henkilostotunnusluvut.pdf>

Mitronen, L. & Raikaslehto, T. (2019). Voittajan strategia. Lyhytjänteisyydestä kestävään menestykseen. Kamk-Finna/Alma Talent Bisneskirjasto

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritakoski, J. (2015.) Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy.

Otala, L. (2018.) Ketterä oppiminen – keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsingin Kamari Oy ja tekijä.

Parmenter, D. (2019.) Fourth edition. Key Performance Indicators. Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. John Wiley & Sons, Incorporated. USA. Kajaani EBooks. EbookCental

Pitkänen, L., Torkki, P., Tolkki, H, Valtakari, M. & Leskelä, R-L. (2020.) Reittiopas vaikuttavuuteen. Vaikuttavuusperustainen ohjaus sote- ja työllisyyspalveluissa. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2020:1. Saatavilla 3.10.2023 https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161983/2020_1_%20Reittiopas%20vaikuttavuuteen.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Salovaara, S., Leinonen, J. & Silén M. (2021). Tietojärjestelmien avulla kerätyn tiedon hyödyntämisen esteet sosiaalialan organisaatioiden tiedolla johtamisessa. Finnish Journal of eHealth and eWelfare. Saatavilla 21.11.2022 <https://doi.org/10.23996/fjhw.109930>

Salovaara, S. (2021). Sosiaalityön tiedollisten tarpeiden huomioiminen tietojärjestelmä Apotissa. Finnish Journal of eHealth and eWelfare. Saatavilla 21.11.2022 <https://doi.org/10.23996/fjhw.100692>.

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

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006.) KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavilla 13.5.2023 <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>.

Salonen, K. (2013). Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Turun ammattikorkeakoulu. Saatavilla 10.5. 2023 <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf>;

Schopflin, L. & Walsh, M. (2018.) Practical Knowledge and Information Management. ProQuest. Ebook Central. Kajaani.

Sivula, A., Aho, M. & Laukkanen, M. (2023.) Datasta liiketoimintaan – 10 tehokasta työkalua. Alma Talent Oy.

Sydänmaanlakka, P. (2019.) Globaali johtaminen. Miten hallita maailmaa älykkäästi. Alma Talent Oy.

Toikko, T. & Rantanen, T. (2009.) 3. painos. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Saatavilla KAMK:in Reppu- ympäristössä. 10.5.2023
https://reppu.kamk.fi/pluginfile.php/20585/mod_resource/content/1/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta%20kirja.pdf

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2017.) Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023.

Tähtinen, J., Laakkonen, E. & Broberg, M. (2020.) Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisuja C:22, 2. uudistettu painos. Turun kasvatustieteiden laitos.

Valvira. (N.d.) Hyvinvointialueiden ja palveluntuottajien omavalvonta. Saatavilla 6.2.2024.
<https://valvira.fi/sosiaali-ja-terveydenhuolto/omavalvonta>

Valtioneuvosto. (2023.) Valtioneuvoston julkaisuja 2023:58. Vahva ja välittävä Suomi
Pääministeri Petteri Orpon hallituksen ohjelma. Saatavilla 3.10.2023
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-763-8>

Viitala, Riitta. (2021.) Henkilöstöjohtaminen – keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing Oy.

Vilkka, H. (2021b.) Näin onnistut opinnäytetyössä. PS-kustannus.

Vilka, H. (2021a.) Tutki ja kehitä, 5. päivitetty painos. PS-kustannus.

Vuorinen, T. (2013). Strategiakirja – 20 työkalua. Alma Talent Oy.

Vuorinen, T. & Huikkola, T. (2023.) Strategiakirja – 25 työkalua. Alma Talent Oy.

Yliriniö, P. (2011.) Strategian mittaaminen. Ekonomia-sarjaa. WSOYPro Oy. Bookwell Oy.

Opinnäytetyön aineistonhallintasuunnitelma

1. Aineistojen yleinen kuvaus

Nykytilan kartoitusta varten kerätään valmiista aineistoista Excel-taulukkoon koonti analysointia varten. Tietoa kerätään myös johtoryhmältä ja erityisasiantuntijalta kehittämispalaverissa kehittämisen tueksi.

2. Aineiston dokumentaatio ja laatu

Aineisto kerätään Excel-taulukkoon alkuperäisilmauksina, joihin voidaan palata tarvittaessa myöhemmin. Myös raportointivaiheessa on esitetty alkuperäisilmaukset. Tiedon laatu varmistetaan noudattamalla huolellisuutta aineiston käsittelyssä. Kehittämispalaverien muistiinpanot laaditaan kokousten aikana, millä varmistetaan niiden ajantasaisuus.

3. Säilytys ja varmuuskopiointi

Kaikki aineistot säilytetään opinnäytetyön tekijän OneDrivessä, minne muilla ei ole pääsyä. Varmuuskopiointi on toteutettu toimeksiantajan toimesta.

4. Säilyttämiseen liittyvät eettiset ja laillisuuskysemykset

Aineistona käytetään olemassa olevia julkisia dokumentteja sekä kokousmuistioita, jotka ovat anonyymejä. Aineistot säilytetään opinnäytetyön tekijän omassa OneDrivessä, jonne muilla ei ole pääsyä.

5. Aineiston avaaminen ja pitkäaikaissäilytys

Aineistoa voidaan tarvittaessa käyttää myöhemmin johtamisen ja kehittämisen apuna. Mahdollisesta pitkäaikaissäilytyksestä ja aineiston uudelleen käytöstä sovitaan kohdeorganisaation kanssa erikseen.

Valmiiden aineistojen alkuperäisilmaukset koottuna

Avustusperiaatteet, hakemukset ja raportit
Kunnan peruspalveluiden täydentämien ja tukeminen
Erytysen merkittävään hyvinvointia edistävään toimintaan
Lisätä kaupunkilaisten hyvinvointia
Varmistaa avustettavien yhteisöjen toiminta
Pitkäjänteinen yhteistyö
Työntekijöiden määrä
Lasten määrä
Kumppanuus
Toiminnan tarkoitus
Toimintamuodot
Muut haetut/myönnetyt avustukset
Toiminnan tarkoitus
Toimintamuodot
Edellisen avustusken käyttö
Kuluerittely, toteuma
Talousarvio
Toimintasuunnitelma
Toimitakertomus
Haettavan avustuksen keskeiset muutokset aiempaan
Selvitys sisäisestä valvonnasta ja talouden prosesseista
Kohderyhmä
Kohderymän koko
Avustettavan toiminnan vastaavuus avustamisen tavoitteisiin
Toiminnan suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus
Tulee olla tarve avustukselle
Yhteisön taloudellisen kokonasitilanteen vakaus
Varainhankinta / muut avustukset vs. haettava avustus
Kaupungin strategisten tavoitteiden edistäminen
Täydentään kaupungin omaa palvelutoimintaa
Kaupungin eettisten toimintaperiaatteiden mukaisuus
kaupunginvaltuuston hyväksymän lakisääteisen hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen suunnitelman tavoitteiden toteutumista
Avustuksilla tuetaan helsinkiläisten hyvinvointia ja terveyttä edistävää sekä hyvinvointieroja kaventavaa toimintaa.
Avustusten jakamisessa kiinnitetään huomiota järjestöjen yleishyödyllisyyteen, toiminnan vaikuttavuuteen sekä järjestöjen omavaraisuuteen
Avustuksen saajalla tulee olla omaa varainhankintaa tai muuta toimintaresurssia (esim. vapaaehtoistyö), jotta toiminta ei kokonaan ole yhden ulkoisen rahoittajan tuen varassa.
Toiminnan tulee olla pitkäjänteistä ja jatkuvamuotoista
Toiminta-avustusta myönnetään yhdistyksen sääntöjen mukaiseen

jatkuvaluonteiseen toimintaan tai avustettavaan hyte-toimintaan
Tarkastellaan avustettavan toiminnan kohderyhmiä ja niiden kokoa sekä
toiminnan arvioituja tuotoksia ja tuloksia
Avustusten myöntämisen lähtökohtana ovat kaupungin strategiset painopisteet,
pormestariohjelman linjaukset ja tavoitteet, sekä tunnistetut kuntalaistarpeet
myöntämisessä arvioidaan toiminnan vaikuttavuutta ja toiminnan
vastaavuutta edellä mainittuihin pääperiaatteisiin
Toiminta vahvistaa erityisen vaikuttavalla tavalla vantaalaisten hyvinvointia ja toiminnan
puuttuminen huonontaa selkeästi kohderyhmän selviytymistä arjesta.
Toiminta täydentää merkittäväällä tavalla kaupungin omaa palvelutuotantoa eikä kaupunki
itse
tuota vastaavaa palvelua.
Avustettava toiminta on pääasiassa palvelutoimintaa, joka kohdistuu tiettyihin vantaalaisiin
erityisryhmiin.
Toimijalla on kaupungin tuen ohella omaa varainhankintaa tai muuta julkista rahoitusta sekä
palkattua henkilökuntaa.

Valmiiden aineistojen samankaltaiset ilmaukset ryhmiteltynä ja värikoodattuna

<p>Kaupungin strategisten tavoitteiden edistäminen Kaupungin eettisten toimintaperiaatteiden mukaisuus Avustusten myöntämisen lähtökohtana ovat kaupungin strategiset painopisteet, pormestariohjelman linjaukset ja tavoitteet, sekä tunnistetut kuntalaistarpeet kaupunginvaltuuston hyväksymän lakisääteisen hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen suunnitelman tavoitteiden toteutumista Kunnan peruspalveluiden täydentämien ja tukeminen Täydentään kaupungin omaa palvelutoimintaa Toiminta täydentää merkittäväällä tavalla kaupungin omaa palvelutuotantoa eikä kaupunki itse tuota vastaavaa palvelua Erityisen merkittävään hyvinvointia edistävään toimintaan Lisätä kaupunkilaisten hyvinvointia Avustuksilla tuetaan helsinkiläisten hyvinvointia ja terveyttä edistävää sekä hyvinvointieroja kaventavaa toimintaa. Toiminta vahvistaa erityisen vaikuttavalla tavalla vantaalaisten hyvinvointia ja toiminnan puuttumisen huonontaa selkeästi kohderyhmän selviytymistä arjesta. Pitkäjänteinen yhteistyö Kumppanuus Toiminnan tulee olla pitkäjänteistä ja jatkuvamuotoista Toiminta-avustusta myönnetään yhdistyksen sääntöjen mukaiseen jatkuvaluonteiseen toimintaan tai avustettavaan hyte-toimintaan Avustettavan toiminnan vastaavuus avustamisen tavoitteisiin Toiminnan suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus toiminnan arvioituja tuotoksia ja tuloksia myöntämisessä arvioidaan toiminnan vaikuttavuutta ja toiminnan vastaavuutta edellä mainittuihin pääperiaatteisiin Toiminnan vaikuttavuus</p>
<p>Muut haetut/myönnetyt avustukset Edellisen avustuksen käyttö Kuluerittely, toteuma Talousarvio Selvitys sisäisestä valvonnasta ja talouden prosesseista Yhteisön taloudellisen kokonasitilanteen vakaus Varainhankinta / muut avustukset vs. haettava avustus Avustusten jakamisessa kiinnitetään huomiota järjestöjen yleishyödyllisyyteen sekä järjestöjen omavaraisuuteen Avustuksen saajalla tulee olla omaa varainhankintaa tai muuta toimintaresursseja. Toimijalla on kaupungin tuen ohella omaa varainhankintaa tai muuta julkista rahoitusta sekä palkattua henkilökuntaa. Tarkastellaan avustettavan toiminnan kohderyhmiä ja niiden kokoa Avustettava toiminta on pääasiassa palvelutoimintaa, joka kohdistuu tiettyihin vantaalaisiin erityisryhmiin. Kohderyhmä Kohderyhmän koko Lasten määrä</p>
<p>Toimintamuodot Toimintamuodot Toiminnan tarkoitus</p>

Ryhmiteltyjen ja värikoodattujen ilmausten abstrahointi

<p>Kaupungin strategisten tavoitteiden edistäminen Kaupungin eettisten toimintaperiaatteiden mukaisuus Avustusten myöntämisen lähtökohdiana ovat kaupungin strategiset painopisteet, pormestariohjelman linjaukset ja tavoitteet, sekä tunnistetut kuntalaistarpeet kaupunginvaltuuston hyväksymän lakisääteisen hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen suunnitelman tavoitteiden toteutumista Kunnan peruspalveluiden täydentämien ja tukeminen Täydentään kaupungin omaa palvelutoimintaa Toiminta täydentää merkittävästi tavalla kaupungin omaa palvelutuotantoa eikä kaupunki itse tuota vastaavaa palvelua Erittäin merkittävään hyvinvointia edistävään toimintaan Lisää kaupunkilaiden hyvinvointia Avustuksilla tuetaan helsinkiläisten hyvinvointia ja terveyttä edistävää sekä hyvinvointieroja kaventavaa toimintaa. Toiminta vahvistaa erityisen vaikuttavalla tavalla vantaalaisten hyvinvointia ja toiminnan puuttuminen huonontaa selkeästi kohderyhmän selviytymistä arjesta. Pitkäjänteinen yhteistyö Kumppanuus Toiminnan tulee olla pitkäjänteistä ja jatkuvamuotoista Toiminta-avustusta myönnetään yhdistyksen sääntöjen mukaiseen jatkuvuuteen toimintaan tai avustettavaan hyte-toimintaan Avustettavan toiminnan vastaavuus avustamisen tavoitteisiin Toiminnan suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus toiminnan arvioituja tuloksia ja tuloksia myöntämisessä arvioidaan toiminnan vaikuttavuutta ja toiminnan vastaavuutta edellä mainittuihin pääperiaatteisiin Toiminnan vaikuttavuus</p>	<p>Toiminta edistää rahoittajan strategisten sekä hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen tavoitteiden toteutumista Toiminta täydentää ja tukee rahoittajan peruspalveluita Toiminta edistää kuntalaisten hyvinvointia Toiminta on pitkäjänteistä ja jatkuvamuotoista Toiminta on suunnitelmallista, tavoitteellista ja vaikuttavaa ja tuotoksia sekä tuloksia arvioidaan</p>	<p>Toimijalla on myös muuta rahoitusta ja varainhankintaa Talousarvio Selvitys edellisen avustuksen käytöstä</p>	<p>Kohderyhmä ja sen koko</p>	<p>Toimintamuodot</p>
<p>Muut haetut/myönnetyt avustukset Edellisen avustuksen käyttö Kuluerittely, toteuma Talousarvio Selvitys sisäisestä valvonnasta ja talouden prosesseista Yhteisön taloudellisen kokonasitilanteen vakaus Varainhankinta / muut avustukset vs. haettava avustus Avustusten jakamisessa kiinnitetään huomiota järjestöjen yleishyödyllisyyteen sekä järjestöjen omavaraisuuteen Avustuksen saajalla tulee olla omaa varainhankintaa tai muuta toimintaresurssia. Toimijalla on kaupungin tuen ohella omaa varainhankintaa tai muuta julkista rahoitusta sekä palkattua henkilökuntaa. Tarkastellaan avustettavan toiminnan kohderyhmiä ja niiden kokoa Avustettava toiminta on pääasiassa palvelutoimintaa, joka kohdistuu tiettyihin vantaalaisiin erityisryhmiin. Kohderyhmä Kohderyhmän koko Lasten määrä</p>	<p>Muut haetut/myönnetyt avustukset Edellisen avustuksen käyttö Kuluerittely, toteuma Talousarvio Selvitys sisäisestä valvonnasta ja talouden prosesseista Yhteisön taloudellisen kokonasitilanteen vakaus Varainhankinta / muut avustukset vs. haettava avustus Avustusten jakamisessa kiinnitetään huomiota järjestöjen yleishyödyllisyyteen sekä järjestöjen omavaraisuuteen Avustuksen saajalla tulee olla omaa varainhankintaa tai muuta toimintaresurssia. Toimijalla on kaupungin tuen ohella omaa varainhankintaa tai muuta julkista rahoitusta sekä palkattua henkilökuntaa. Tarkastellaan avustettavan toiminnan kohderyhmiä ja niiden kokoa Avustettava toiminta on pääasiassa palvelutoimintaa, joka kohdistuu tiettyihin vantaalaisiin erityisryhmiin. Kohderyhmä Kohderyhmän koko Lasten määrä</p>	<p>Muut haetut/myönnetyt avustukset Edellisen avustuksen käyttö Kuluerittely, toteuma Talousarvio Selvitys sisäisestä valvonnasta ja talouden prosesseista Yhteisön taloudellisen kokonasitilanteen vakaus Varainhankinta / muut avustukset vs. haettava avustus Avustusten jakamisessa kiinnitetään huomiota järjestöjen yleishyödyllisyyteen sekä järjestöjen omavaraisuuteen Avustuksen saajalla tulee olla omaa varainhankintaa tai muuta toimintaresurssia. Toimijalla on kaupungin tuen ohella omaa varainhankintaa tai muuta julkista rahoitusta sekä palkattua henkilökuntaa. Tarkastellaan avustettavan toiminnan kohderyhmiä ja niiden kokoa Avustettava toiminta on pääasiassa palvelutoimintaa, joka kohdistuu tiettyihin vantaalaisiin erityisryhmiin. Kohderyhmä Kohderyhmän koko Lasten määrä</p>	<p>Kohderyhmä ja sen koko</p>	<p>Toimintamuodot</p>

Koonti ensimmäisen kehittämispalaverin (21.12.2023) muistiinpanoista

Taulukossa 4 esitettyä pohjaa käsiteltiin kehittämispalaverissa johtoryhmän ja organisaation erityisasiantuntijan kanssa. Palaverissa on tavoitteena löytää vastaus tutkimuskysymykseen: mitä tietoa tarvitsemme päätöksenteon ja raportoinnin tueksi? Palaverissa käytiin keskustelua ja arviointiin, puuttuuko jotain tietoa tai onko sitä mahdollisesti saatavilla, mutta se ei ole helposti hyödynnettävissä. Jokaisesta kohdasta käytiin keskustelu ja sovittiin asiakokonaisuutta kuvaava tieto sekä se, missä tieto on.

1. Toiminta edistää rahoittajan strategisten sekä hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen tavoitteiden toteutumista

Kohdan yksi tiedon todettiin olevan ulkoista tietoa, joka on jossain tapauksissa haku- tai raportointilomakkeella. Joissain tapauksissa tieto on kyseisen rahoittajan verkkosivuilta saatavissa erilaisissa suunnitelmissa ja muissa vastaavissa dokumenteissa. Sovittiin, että kyseiseen kohtaan laaditaan tarvittavien tietojen pohjalta organisaatiotason toimintaa kuvaava generinen teksti, jota käytetään. Todettiin, että kriteerit ja tavoitteet ovat eri kaupungeissa melko samanlaisia, kuten myös eri kaupungeissa toteutettava Icehearts toiminta. Kohdan yksi teksti jää johtoryhmän myöhemmin muodostettavaksi ja se rajataan tämän opinnäytetyön tulosten ulkopuolelle sisäisenä tietona.

2. Toiminta täydentää ja tukee rahoittajan peruspalveluita

Toiseen kohtaan kuvaavaa tietoa todettiin kerättävän Jääsydän-sovellukseen. Työntekijän osalta tähän vastaa kasvattajan päivittäin täyttämä työajanjakauma eri toimintoelementtien kesken sekä täytetty tieto eri verkostojen kanssa tehdystä työstä. Lasten osalta tietoa saadaan lapsikohdaisesta toimintaan osallistumisen tiedosta. Myös verkostoille vuosittain Webropolilla teetettävällä verkostokyselyllä saadaan tietoa kuvaamaan, kuinka toiminta tukee rahoittajan peruspalveluita. Keskustelussa todettiin, että rahoittajan peruspalveluita tuetaan toiminnassa mukana ja seurannan piirissä olevien lasten osalta, mikä on myös numeerisesti esitettävissä ja ovat toiminnan suoria vaikutuksia. Toiminnalla nähdään olevan myös välillisiä vaikutuksia, jotka ulottuvat

toiminnan ympärillä oleviin muihin lapsiin muun muassa koulussa. Näistä ei tehdä määrällisiä arvioita vaan vaikutukset kerrotaan sanallisesti ja välillisten vaikutusten piirissä olevien lasten määrä perustuu omaan arvioon.

3. Toiminta edistää kuntalaisten hyvinvointia

Kohtaan kolme saadaan tietoa toiminnassa mukana olevien lasten omien palautteiden kautta koetusta omasta hyvinvoinnista. Myös vanhemmille vuosittain teetettävästä kyselystä saadaan vanhempien arvioita toiminnan vaikutuksista lapsen hyvinvointiin. Lisäksi kasvattajien Jääsydän-sovellukseen täyttämä tieto lapsen kehityksestä kertoo muutoksista lapsen hyvinvoinnissa. Laajemmin toiminnan hyvinvointia edistävästä vaikutuksista saadaan ulkopuolisen toimijan tekemistä tutkimuksista toiminnasta.

4. Toiminta on pitkäjänteistä ja jatkuvamuotoista

Neljänteen kohtaan perusteluja löytyy siitä, että Icehearts toiminta perustuu 12 vuoden toimintamalliin, joka perustuu suunnitelmallisuuteen lapsen kasvu ja kehitys huomioiden. Myös kasvat-tajan työtä on vaiheistettu 12 vuoden aikana lapsen kasvu huomioiden. Lisäksi Iceheartsin solmi-mat kumppanuussopimukset, joissa on sovittu joukkueiden rahoittamisesta 12 vuoden ajan, ker-tovat osaltaan toiminnan pitkäjänteisyydestä ja jatkuvamuotoisuudesta. Numeerisena tietona voidaan kuvata myös 12 vuoden ajan läpi käyneiden joukkueiden määrä.

5. Toiminta on suunnitelmallista, tavoitteellista ja vaikuttavaa ja tuotoksia sekä tuloksia arvioidaan

Kohtaan viisi vastaa Icehearts-toiminnasta tehdyt tutkimukset. Lisäksi toimintamalli on vuonna 2023 arvioitu THL:n toimesta erinomaisena hyte-toimintamallina. Lisäksi tähän kohtaan vastaa edellä mainittu 12 vuoden toimintamalli, jonka toimintaa ohjaa ja koordinoi tukitiimi. Toiminnan tueksi on laadittu Icehearts käsikirja ja verkko-oppimisympäristö. Operatiivisella tasolla toimin-nan edellä mainituista asioita kertoo myös Jääsydämässä säännöllisesti tehtävä lapsiarviointi ja verkosto- sekä vanhempien kyselyt. Myös STEA:lle tehtävä tuloksellisuusraportti kertoo näistä

asioista.

6. Toimijalla on myös muuta rahoitusta ja varainhankintaa. Talousarvio ja selvitys edellisen avustuksen käytöstä.

Kuudenteen kohtaan organisaation taloudellista tilaa ja rakennetta kuvataan virallisilla tilinpäätöksillä ja tilinpäätösmateriaaleilla sekä talousarviolla ja käyttöselvityksillä.

7. Kohderyhmä ja sen koko

Toiminnan kohderyhmästä ja sen koosta saamme tietoa kohtaan 7 Jääsydän-sovellukseen kerättävällä lapsimäärällä sekä lapsen olosuhdetekijöihin perustuen.

8. Toimintamuodot

Kahdeksanteen kohtaan kuvauksena toimii kuvaus kokonaisvaltaisesta toimintamallista sekä toiminnan toimintaelementeistä, joiden toteutumista kuvataan lapsen toimintaan osallistumisen graafeilla, työajanjakautaman graafeilla sekä toteutetusta verkostotyöstä. Tässä kohdin keskustelua todettiin, että toiminnan kokonaisvaltaisuutta on syytä avata myös sanallisesti laajasti, koska ulkopuoliset eivät aina ymmärrä, kuinka kokonaisvaltaista työtä Iceheartsissa tehdään.

Toiminta edistää rahoittajan strategisten sekä hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen tavoitteiden toteutumista		osin raporttilomake osin rahoittajien verkkosivut
Toiminta täydentää ja tukee rahoittajan peruspalveluita	Toimintaan osallistuminen Verkostotyö Verkoston palautteet Työaikapiirakka	Power BI Power BI Webropol Jääsydän
Toiminta edistää kuntalaisten hyvinvointia	Lasten/nuorten palautteet Vanhempien kysely Kehitys Ristiintaulukointi riskiluokittain THL:n seurantatutkimus	Power BI Webropol Power BI Power BI
Toiminta on pitkäjänteistä ja jatkuvamuotoista	Aloittaneet/keskeyttäneet lapset Aloittaneet/päättyneet joukkueet Kasvattajan polku, 12 vuotta, vaiheistettu Kumppanuussopimukset	Power BI
Toiminta on suunnitelmallista, tavoitteellista ja vaikuttavaa ja tuotoksia sekä tuloksia arvioidaan	Lapsiarviointi Tutkimukset Kyselyt Kasvattajan polku, kasvukeskustelut Toimintaa ohjaava ja koordinoiva tukitiimi Tuloksellisuusraportti Malli itsessään, käsikirja Skhole verkko-oppimisympäristö Toiminnasta tehty hyte-arviointi	Power BI
Toimijalla on myös muuta rahoitusta ja varainhankintaa	Tilinpäätös ja talousarviot	Netvisor
Talousarvio	Itse laadittu Excel	
Selvitys edellisen avustuksen käytöstä	Ostolaskut / tuloslaskelma	Netvisor
Kohderyhmä ja sen koko	Lapsimäärä Lasten olosuhdetekijät	Power BI Power BI
Toimintamuodot	Malli itsessään ja sen kokonaisvaltaisuus Osallistuminen Työaikapiirakka Toimintaelementit Verkostotyö	Power BI Power BI

	AVUSTUSKRITEEERIT, MYÖNTÄMISPERUSTEET JA KÄYTTÖEHDOT	MILLÄ VASTATAAN
1	Toiminta edistää rahoittajan strategisten sekä hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen tavoitteiden toteutumista	Tuotetaan geneerinen teksti, jonka avulla tehdään toiminta näkyväksi ja tavoitteiden mukaiseksi.
2	Toiminta täydentää ja tukee rahoittajan peruspalveluita	Jääsydän ja kyselyt
3	Toiminta edistää kuntalaisten hyvinvointia	Jääsydän, kyselyt ja tutkimukset
4	Toiminta on pitkäjänteistä ja jatkuvamuotoista	Jääsydän, toimintamalli itsessään ja voimassa olevat kumppanuussopimukset
5	Toiminta on suunnitelmallista, tavoitteellista ja vaikuttavaa ja tuotoksia sekä tuloksia arvioidaan	Jääsydän, toimintamalli itsessään sekä organisaatiorakenne ja johtamiskäytännöt, tutkimukset, kyselyt, tuloksellisuusraportti ja toiminnasta tehty hyte-arviointi.
6	Toimijalla on vakaa kokonaistaloustilanne ja avustukselle on tarve.	Tilinpäätös, käyttöselvitykset, talousarviot ja -raportit
7	Kohderyhmä ja sen koko	Jääsydän
8	Toimintamuodot	Toimintamalli itsessään, Jääsydän

Tavoitteita Stea:n hakemuksesta sekä Iceheartsin ohjeistuksia ja linjauksia henkilöstöohjeistuksesta ja käsikirjasta		
Alkuperäinen ilmaus	Aineiston ryhmittely	Abstrahointi
Johtaminen	johtaminen	johtaminen, rakenteet ja työyhteisö
Oikeudenmukainen johtaminen	johtaminen	johtaminen, rakenteet ja työyhteisö
Tyytyväisyys hallintoon ja tukitiimiin	esihenkilötyö ja hallinto	johtaminen, rakenteet ja työyhteisö
Icehearts-organisaation hyvä johtaminen sekä selkeät rakenteet, toimintaohjeet ja talous-, henkilöstö- ja yleishallinnon toiminnot.	johtaminen, rakenteet, ohjeistukset	johtaminen, rakenteet ja työyhteisö
Tukitiimin tuki	kasvattajien tuki	johtaminen, rakenteet ja työyhteisö
Joukkueiden määrä ja hallittu kasvu	organisaation koko ja kasvu	johtaminen, rakenteet ja työyhteisö
Vakaa taloustilanne	talous	johtaminen, rakenteet ja työyhteisö
Työpari/tiimityöskentely	työyhteisö	johtaminen, rakenteet ja työyhteisö
Työyhteisö	työyhteisö	johtaminen, rakenteet ja työyhteisö
Viestintä, ulkoinen ja sisäinen	viestintä	johtaminen, rakenteet ja työyhteisö
Kasvattajien osaamistason nousu ja ammatitaidon kasvu Icehearts-käsikirjan mukaisesti	osaaminen ja sen kehittäminen sekä ammattitaito	osaaminen ja ammattitaito
Koulutusmahdollisuus	osaamisen kehittämisen	osaaminen ja ammattitaito
Koettu osaaminen	osaaminen	osaaminen ja ammattitaito
Icehearts- kasvattajien työn suuntaaminen vahvemmin tavoitteelliseen ja yksilöllisesti todennettuun tarpeeseen lasten ja perheiden yksilöllisen avun ja tuen saannin parantamiseksi	tavoitteellinen, yksilön tarpeet huomioiva ja suunnitelmallinen työote	toiminnan suunnitelmallinen toteuttaminen
Toimintamallin mukainen toiminta	toiminnan suunnitelmallinen toteuttaminen	toiminnan suunnitelmallinen toteuttaminen
Lapsimäärä	toiminnan suunnitelmallinen toteuttaminen	toiminnan suunnitelmallinen toteuttaminen

Lapsiarviointi 2 x/vuosi	toiminnan suunnitelmallinen toteuttaminen	toiminnan suunnitelmallinen toteuttaminen
Lapsen palaute	toiminnan suunnitelmallisuus ja toteuttaminen	toiminnan suunnitelmallinen toteuttaminen
Talouden suunnittelu ja seuranta	toiminnan suunnitelmallisuus ja toteuttaminen	toiminnan suunnitelmallinen toteuttaminen
Työajan tilastointi päivittäin, toteuma	toiminnan suunnitelmallisuus ja toteuttaminen	toiminnan suunnitelmallinen toteuttaminen
Motivaatio	motivaatio	työhyvinvointi ja sen ylläpito
Työhyvinvoinnin ja työssäjaksaminen ylläpitäminen ja kehittäminen, työnohjaus ja virkistystoiminta	työhyvinvointi ja työssäjaksaminen	työhyvinvointi ja sen ylläpito
Työviikon pituus	työajan käyttö ja suunnitelmallisuus	työhyvinvointi ja sen ylläpito
Työaikakirjaukset päivittäin	työajan käyttö ja suunnitelmallisuus	työhyvinvointi ja sen ylläpito
Työpäivän ja -viikon pituus	työajan käyttö ja suunnitelmallisuus	työhyvinvointi ja sen ylläpito
Työaikaliukumat	työajan käyttö ja suunnitelmallisuus	työhyvinvointi ja sen ylläpito
Vuosiloman pitäminen	työajan käyttö ja suunnitelmallisuus	työhyvinvointi ja sen ylläpito
Lomien pitämisen suunnittelu	työajan käyttö ja suunnitelmallisuus	työhyvinvointi ja sen ylläpito
Jäljellä olevat lomapäivät	työajan käyttö ja suunnitelmallisuus	työhyvinvointi ja sen ylläpito
Työhyvinvointi ja jaksaminen	työhyvinvointi ja työssäjaksaminen	työhyvinvointi ja sen ylläpito
Perhe- ja työelämän yhteensovittaminen	työn ja muun elämän yhteensovittaminen	työhyvinvointi ja sen ylläpito

EHDOTUS JOHTORYHMÄN SEURATTAVIKSI TUNNUSLUVUIKSI

HENKILÖSTÖ	Tiedon sijainti	Indikaattori/tunnusluku	Aikaväli	Tarkastelun ajankohta
Henkilöstön määrä ja työsuhteiden muoto	Netvisor	määrät		
Henkilöstön ikärakenne	Netvisor	ka ja luokittain		
Henkilöstön palvelusvuodet	Netvisor	ka ja luokittain		
Henkilöstö vaihtuvuus	Netvisor	%		
Henkilöstökulut				
Palkat, sivukulut, vapaaehtoiset, osaamisen kehittäminen	Netvisor			
Rekrytointi ja työvoiman saatavuus				
Rekrytointien määrä		Koulutuspäällikkö		
Hakemukset / tehtävä		Koulutuspäällikkö		
OSAAMINEN JA SEN KEHITTÄMINEN				
Henkilöstön koulutustasot				
Koulutustaso ja koulutus	Teams	Koulutustaso ja koulutus		
Osaaminen ja sen kehittäminen				
Koulutuspäivät / henkilö vai osallistuminen koulutuksiin	Netvisor			
Koettu osaaminen	henkilöstökysely	keskiarvo	1 v	
Pidetetyt kasvukeskustelut	mentorit	%		
Työnohjaukset (määrät ja osallistuneet henkilöt)	mentorit			
Mentorilta saatu ammatillinen tuki	henkilöstökysely	keskiarvo	1 v	
Erytistehtävät / työryhmäosallistuminen	toiminnanjohtaja			
TYÖYHTEISÖ, TYÖHYVINVOINTI JA JOHTAMINEN				
Työhyvinvointi, jaksaminen ja viihtyvyys				
Koettu työhyvinvointi	henkilöstökysely	keskiarvo	1 v	
Koettu jaksaminen	henkilöstökysely	keskiarvo	1 v	
Koettu työssä viihtyminen	henkilöstökysely	keskiarvo	1 v	
Koettu motivaatio	henkilöstökysely	keskiarvo	1 v	
Mentorilta saatu psykososiaalinen tuki	henkilöstökysely	keskiarvo	1 v	
Kokemus Iceheartsin johtamisesta	henkilöstökysely	keskiarvo	1 v	
Sairauspoissolot	TTH			
Sairauspoissaolopäivät	TTH			
Sairauden vuoksi poissaolleiden määrä	TTH			
Sairauspoissaolo %	TTH			
Sairauspoissolojen määrä poissaolojaksoittain	TTH			
Työtaturmat	TTH	määrä		
Työajan suunnittelu ja palautuminen				
Saldoliukuma	Netvisor	ohjearvojen raameissa / ei		
Viikkotyöaika	Netvisor	ohjearvojen raameissa / ei		
Vuosilomien pitäminen ohjeistetusti	Netvisor	toteutuu/ei toteudu		
Jäljellä olevat vuosilomapäivät	Netvisor	määrä		
Tyky-toiminnan toteutuminen	Netvisor	käytetty raha		
Työn ja muun elämän yhteensovittaminen				
Pidetetyt perhevapaat määrä ja/tai henkilöt	Netvisor			
Osa-aikaista työtä tehneiden henkilöiden määrä	Netvisor			

TOIMINNAN TOTEUTTAMISEEN LIITTYVÄT INDIKAATTORIT LÄHIESIHENKILÖIDEN SEURATTAVAKSI

Toimintamallin mukainen toiminta
Lapsimäärä
Lopettaneet lapset
Lapsiarviointi 2 x/vuosi
Lapsen palaute
Talouden suunnittelu ja seuranta

Koonti johtoryhmän kehittämispalaverin (9.1.2024) muistiinpanoista

Keskustelussa todettiin **strategian ja johtamisen** osalta, että tiedolla johtaminen tukee hyvin organisaation suunnittelua, päätöksentekoa ja raportointia, mutta olemassa olevaa tietoa ei hyödynnetä riittävästi. Monipuolista tietoa kerätään ja hyödynnetään melko hyvin monella tasolla. Mutta hyödynnettävyys liittyy enemmänkin tilannesidonnoisuuksiin ja lapsilähtöiseen työtoteeseen kuin strategisten tavoitteiden ja sidosryhmäanalyysien seurantaan. Todettiin myös, että tiedolla johtaminen on osa toiminnan johtamista, ohjausta ja seurantaa. Tiedolla johtamisen tavoitteita tunnistetaan hyvin johtoryhmässä. Niin ikään niitä tunnistetaan myös tukitiimissä, mutta niitä ei ole nimetty eikä niistä ole sellaisenaan puhuttu. Todettiin, että tukitiimillä on melko hyvin riittävää osaamista tiedon keräämisen ohjaamiseen ja tukemiseen, mutta rakenteet yhteneväiselle tiedon hyödyntämiselle puuttuvat. Kasvattajilla nähdään olevan riittävää osaamista Jääsydän tiedon tuottamiseen. Tuotettavan tiedon kehittämiseen kasvattajat eivät varsinaisesti osallistu, mutta heitä kyllä kuunnellaan asiassa.

Tietotarpeiden osalta asioiden nähtiin olevan melko hyvällä tasolla. Organisaatiossa seurataan toimintaympäristön muutosten vaikutuksia tietotarpeisiin ja sidosryhmien näkökulmat on huomioitu tietotarpeiden tunnistamisessa. Tuotetun tiedon keräämisen prosessit nähtiin selkeäksi, mutta osin tässä koettiin olevan henkilösidonnoista osaamista. Mittareilla nähtiin olevan suora yhteys toimintamallin ja organisaation tavoitteisiin. Myös sidosryhmien tarpeiden huomiointi mittareiden suunnittelussa arviointiin melko hyvälle tasolle. Mittareiden määrän lisäämistä ei koettu tärkeänä.

Tiedon logistiikan osalta voidaan todeta, että ymmärrys tiedon tuottamisen tarpeesta kasvattajien osana päivittäistä työtä voisi olla parempi. Myöskään tiedon integroinnin eri lähteistä ei nähty olevan aivan suunnitelmallista ja hallittua. Tiedon tuottamisen prosessin ja aikataulutuksen sekä tuotetun tiedon saatavilla olon nähtiin olevan kunnossa. Ja olemassa olevan tiedon koettiin mahdollistavan reaaliaikaisen raportoinnin. Tiedon jakamiseen liittyen nähtiin, että organisaatiossa on vakiintuneet käytännöt ja osaaminen tiedon kommunikointiin ohjausryhmien ja hallitusten osalta, mutta epäselväksi jäi, onko se hyvällä tasolla tukitiimin suhteessa kasvattajien suuntaan.

Todettiin, että organisaatiossa tietoa on käytettävissä silloin kun sitä tarvitaan, mutta yksittäisistä joukkueista tai kaupungeista sitä saattaa toisinaan puuttua. Keskustelussa todettiin, että "

tietoa onkin riittävää kuvata raporteissa isommassa mittakaavassa Icehearts kokonaisuuden osalta ja peilata niitä kyseisen toiminta-alueen tietoihin.

Keskustelussa todettiin myös, että johtoryhmässä tarvitaan tiettyjä seurantaindikaattoreita, jotka herättävät tarkastelemaan tilannetta ja tiettyjä asioita sekä pohtimaan, tuleeko niiden pohjalta tehdä jotain toimenpiteitä tai päätöksiä. Icehearts-toiminta on pitkäkestoista niin kasvattajien ja lasten kuin rahoittajienkin näkökulmasta ja on tarpeen saada tietoa, jonka avulla asioita voidaan ennakoita riittävän ajoissa.

Tarvetta on myös sille, että esimerkiksi henkilöstökyselyn perusteella tehtyjä päätöksiä dokumentoidaan, kirjataan ylös ja toimenpiteiden vaikutuksia seurataan. On hyvä myös tarkastella, korostuuko jotkin tietyt tiedot ja toisaalta jääkö jotain tietoa käyttämättä. On tarpeen kirjoittaa ylös mihin tietoa tarvitaan ja milloin, miten sitä jalostetaan ja miten se jäsentyy.

Lisäksi keskustelussa tuli esille, että on tarpeen kehittää tietoa ja sen hyödyntämistä siten, että tarvittava tieto on suunnitelmallisessa ja rakenteisessa muodossa, jolloin sitä on helpompi käyttää.

Eräessä puhelinkeskustelussa toiminnanjohtajan ja tutkijan välillä sivutiin samaa asiaa liittyen seurantadataan ja organisaation teettämiin kyselyihin. Ja toiminnanjohtaja totesi olevan tarpeen keskittyä enemmän organisaation keräämään tiedon analysointiin. Tämä lisäisi ymmärrystä asioista ja auttaisi tekemään havaintoja tietojen pohjalta.

STRATEGIA JA JOHTAMINEN	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Strategia ja johtaminen					
Tiedolla johtaminen tukee organisaatiomme suunnittelua, päätöksentekoa ja raportointia					
Tiedolla johtaminen on osa toiminnan johtamista, ohjausta ja seurantaa					
Tiedolla johtamisen tavoitteet on tunnistettuna johtoryhmässä					
Tiedolla johtamisen tavoitteet on tunnistettuna tukitiimissä					
Tiimimentorit ja henkilöstö					
Tiimimentoreilla on osaamista ja keinoja tarvittavan tiedon keräämiseen ja tukemiseen					
Kasvattajat ymmärtävät Jääsydämeen tuotettavan tiedon merkityksen organisaation näkökulmasta					
Kasvattajilla on riittävä osaaminen Jääsydämen täyttämiseen					
Kasvattajat osallistuvat Jääsydämen kehittämiseen					
TIEDON TARPEET JA TIEDON HYÖDYNTÄMINEN					
Tietotarpeet					
Ymmärrämme johtoryhmässä kokonaisvaltaisesti organisaatiomme tietotarpeet					
Seuraamme toimintaympäristön muutosten vaikutusta tietotarpeisiin					
Huomioimme eri sidosryhmiemme (mm. rahoittajat, hallitukset) näkökulman tietotarpeiden tunnistamisessa					
Tiedon käyttö ja hyödyt					
Tuotetun tiedon keräämisen prosessit (mitä tietoa, mistä ja milloin) ovat selkeitä					
Käytössä olevan tiedon avulla pystymme arvioimaan toimintamme onnistumista tavoitteisiimme verrattuna					
Kasvattajat osaavat hyödyntää Jääsydämen tietoa oman työnsä tueksi					
Mittarit (seurattavat asiat)					
Mittareillamme on suora yhteys toimintamalliin ja organisaation tavoitteisiin					
Eri sidosryhmien tarpeet on huomioitu mittareiden suunnittelussa					
Tarvitsemme lisää mittareita (kehitteillä olevien henkilöstömittareiden lisäksi)					
TIEDON LOGISTIIKKA					
Tiedon tuottaminen (mm. Jääsydämen täyttäminen) ja hankinta (tuotetun tiedon koostaminen)					
Kasvattajat ymmärtävät tiedon tuottamisen tärkeyden osana omaa päivittäistä työtään					
Tiedon tuottamista koskevat prosessit on kuvattu ja aikataulutettu ja tarpeiden mukaisesti					
Tarvittava tuotettu tieto on helposti saatavissa					
Tiedon organisointi ja varastointi					
Tiedon integrointi eri tietolähteistä on suunnitelmallista ja hallittua					
Olemassa oleva tieto mahdollistaa reaaliaikaisen raportoinnin ja analysoinnin					
Tiedon jakaminen					
Meillä on vakiintuneet käytännöt ja osaaminen tiedon kommunikointiin (mm. ohjausryhmät, hallitukset)					
Meillä on vakiintuneet käytännöt ja osaaminen tiedon kommunikointiin (mentorit kasvattajille, mm. kyselyt)					
Tieto on käytettävissä, kun sitä tarvitaan					

TAMMIKUU		Vastuu	Määräaika
	Helsinki avustushaku: - hakemus tietokehystä noudattaen - talousarvio - toimintasuunnitelma - selvitys edellisen avustuksen käytöstä: talous ja toiminta/seurantatieto	Toiminnanjohtaja ja talous- ja hallintoasiantuntija	
ULKOINEN TIETO	Avustuspäätökset: ja niiden aiheuttamat päivitykset (toimintasuunnitelma, talousarvio) sekä toimet (rekrytointi)	Johtoryhmä	
	Vuosikertomuksiin liitettävän seurantatiedon ja kyseiden muokkaus ja analysointi	Johtoryhmä	
	Edellisen tilikauden sulkemiseen liittyvät toimet	Talous- ja hallintoasiantuntija	
	Talousarviot ja päivitys	Talous- ja hallintoasiantuntija	
HELMIKUU			
	Vantaa avustushaku: - hakemus tietokehystä noudattaen - talousarvio - toimintasuunnitelma	Toiminnanjohtaja ja talous- ja hallintoasiantuntija	
	STEA tuloksellisuusraportit - Jääsydän - Muut tiedot	Toiminnanjohtaja ja tukipalveluiden päällikkö	
	Tilinpäätösten tarkistus ja koordinointi	Toiminnanjohtaja ja talous- ja hallintoasiantuntija	
MAALISKUU			
	Vuosikokoukset ja kattojärjestön kevätkokous - tilinpäätösmateriaalit - vuosikertomukset - talousarviot - toimintasuunnitelmat	Toiminnanjohtaja ja talous- ja hallintoasiantuntija	
	Taloustiedon muokkaus ja analysointi	Talous- ja hallintoasiantuntija ja toiminnan johtaja	
	Henkilöstökysely ja verkostokysely	Tukipalveluiden päällikkö	
HUHTIKUU			
	Turku vuosiselvitys: - tilinpäätösmateriaali - talous ja toiminta/seurantatieto - vuosikertomus	Talous- ja hallintoasiantuntija ja toiminnanjohtaja	
	Vantaa vuosiselvitys: - tilinpäätösmateriaali - talous ja toiminta/seurantatieto - vuosikertomus	Talous- ja hallintoasiantuntija ja toiminnanjohtaja	
	STEAn vuosiselvitysmateriaalien valmistelu	Toiminnanjohtaja ja talous- ja hallintoasiantuntija	
TOUKOKUU			
	STEAn vuosiselvitys - talous - työaikakirjanpito - tilintarkastajan raportti	Toiminnanjohtaja ja talous- ja hallintoasiantuntija	
	Helsinki hyte-avustushaku - hakemus tietokehystä noudattaen - talousarvio - toimintasuunnitelma - selvitys edellisen avustuksen käytöstä: talous ja toiminta/seurantatieto	Toiminnanjohtaja ja talous- ja hallintoasiantuntija	
	Henkilöstökyselyn muokkaus ja analysointi	Johtoryhmä	
	Henkilöstöindikaattorien koonti ja analysointi	Johtoryhmä	
	Lapsiarviointi	Tukipalveluiden päällikkö	
	Vanhempien kysely	Tukipalveluiden päällikkö	
	Rahankeräyksen vuosittilitysmateriaalin valmistelu	Talous- ja hallintoasiantuntija	

KESÄKUU			
	AVI raportti - selvitys edellisen avustuksen käytöstä: talous ja toiminta/seurantatieto	Talous- ja hallintoasiantuntija ja toiminnanjohtaja	
	Rahankeräyksen vuosittilitys - kustannuspaikkakohtaiset tuloslaskemat ja koonti - tilintarkastajan raportti	Talous- ja hallintoasiantuntija ja toiminnanjohtaja	
	Lapsiarvioinnin analysointi	Tukipalveluiden päällikkö	
	Vanhempien kyselyn analysointi ja muokkaus	Tukipalveluiden päällikkö	
	Seurantaindikaattorien muokkaus ja analysointi	Johtoryhmä	
ELOKUU			
	Helsinki ip lapsimäärän vahvistus avustuksen vahvistusta varten	Järjestösihteeri	
	Toiminta- ja henkilöstösuunnittelu	Johtoryhmä	
	Kuluvan vuoden talouden seuranta	Talous- ja hallintoasiantuntija ja toiminnanjohtaja	
	Seuraavan vuoden talouden suunnittelu	Talous- ja hallintoasiantuntija ja toiminnanjohtaja	
SYYSKUU			
	STEA:n hakemukset	Toiminnanjohtaja, tukipalveluiden päällikkö ja talous- ja hallinto- asiantuntija	
	HKI ip lisäresurssihaku	Talous- ja hallintoasiantuntija	
	Kaupunkikohtainen suunnittelu	Johtoryhmä	
	Taloustilanteen tarkastelu	Talous- ja hallintoasiantuntija ja toiminnanjohtaja	
	Alustavien talousarvioiden laadinta	Talous- ja hallintoasiantuntija ja toiminnanjohtaja	
LOKAKUU			
	Turun avustushakemus - hakemus tietokehystä noudattaen - talousarvio - toimintasuunnitelma	Toiminnanjohtaja ja talous- ja hallintoasiantuntija	
	Tampereen avustushakemus - hakemus tietokehystä noudattaen - talousarvio - toimintasuunnitelma - selvitys edellisen avustuksen käytöstä: talous ja toiminta/seurantatieto	Toiminnanjohtaja ja talous- ja hallintoasiantuntija	
	Talousarviot	Talous- ja hallintoasiantuntija	
	Taloussennusteet	Talous- ja hallintoasiantuntija	
MARRASKUU			
	Syyskokous	Johtoryhmä	
	Henkilöstötunnuslukujen koonti ja analysointi	Johtoryhmä	
JOULUKUU			
	AVI hakemukset	Talous- ja hallintoasiantuntija ja toiminnanjohtaja	
	Päätökset	Johtoryhmä	
	Tilinpäätöksiin valmistautumista ja tapaaminen	Talous- ja hallintoasiantuntija ja toiminnanjohtaja	
	Lapsiarviointi	Tukipalveluiden päällikkö	
	Lasten ja nuorten palaute	Tukipalveluiden päällikkö	
	Hakemustekstipohja	Johtoryhmä	