

Kaisa Puuronen

**ARVOA ASIAKASTIEDOSTA  
PALVELUJEN KEHITTÄMISESSÄ**  
Asiakastietoprosessi asiakaslähtöisten  
hyvinvointi- ja terveystalvelujen päätöksenteon ja  
toiminnan kehittämisen tueksi

Opinnäytetyö

Muotoilija YAMK

Dataperustaisten hyvinvointipalvelujen kehittämisen koulutus

2020



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

Tekijä/Tekijät	Tutkinto	Aika
Puuronen Kaisa	Muotoilija (YAMK)	Lokakuu 2020
<b>Opinnäytetyön nimi</b>  ARVOA ASIAKASTIEDOSTA PALVELUJEN KEHITTÄMISESSÄ Asiakastietoprosessi asiakaslähtöisten hyvinvointi- ja terveyspalvelujen päätöksenteon ja toiminnan kehittämisen tueksi		59 sivua 3 liitesivua
<b>Toimeksiantaja</b>  Metropolia Ammattikorkeakoulu Oy		
<b>Ohjaaja</b>  Jurvanen Kirsi		
<b>Tiivistelmä</b> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää asiakastietoprosessi Metropolia-ammattikorkeakoulun Myllypuron kampuksella toimivaan HyMy-kylään sen tiedolla johtamisen tueksi. Tavoitteena oli kartoittaa kohdennetusti asiantuntijoiden näkemyksiä toimintaympäristöstä ja siellä olevista tiedon tarpeista asiakaslähtöisten palvelujen kehittämiseksi ja perehtyä saatavilla oleviin taustamateriaaleihin sekä määritellä toimintaympäristön tilannekartoitus aineiston pohjalta. Tilannekartoituksen perusteella oli tarkoitus lopulta kehittää toimintaympäristöön sopiva asiakastietoprosessimalli.</p> <p>Opinnäytetyö tuki organisaation strategista selkeä toiminnanohjaus -teemaa. Tarkemmin opinnäytetyö kohdistui selkeän toiminnanohjauksen seuraaviin toimenpiteisiin: prosessikokonaisuuden selkeyttäminen ja tiedolla johtaminen – johtamisen työkalujen, raportoinnin ja toimintatapojen uudistaminen.</p> <p>Opinnäytetyö päätettiin toteuttaa kehittämistutkimuksen menetelmin. Käytetyt kehittämistutkimuksen menetelmät ovat laadullisia. Kehittämisympäristö oli parhaillaan toiminnan käynnistysvaiheessa opinnäytetyön alussa, mikä tuotti haasteita tiedon saatavuudelle. Tutkimuksen alkuvaiheen tilannekartoitus toteutettiin tapaustutkimuksena, ja se sisälsi laadullisen aineiston sisältöanalyysin, johon sovellettiin käänteisesti ankkuroitua teoriaa prosessiin sisältyvien tekijöiden kartoittamiseksi. Kehittämistyön aikana toteutettiin kohdennettuja asiantuntijanäkemyksien keräämistä. Näkemyksiä ja teoriaa peilattiin kehittämistyön tuloksiin.</p> <p>Lopullinen asiakastietoprosessi luovutettiin HyMy-kylän johtotiimille ja esitettiin sen toiminnan kehittämisessä mukana oleville avainhenkilöille. HyMy-kylän kehitetyn asiakastietoprosessin tavoitteena on tukea tiedolla johtamista saattaen strategiset tavoitteet operatiivista toimintaa ohjaaviksi arvoiksi. Ennen kuin asiakastietoprosessi on otettavissa kokonaisuudessaan käyttöön, tulee se pilotoida ja synkronoida Metropolian yleisen tiedonhallinnan periaatteiden ja vastuiden kanssa sekä istuttaa toimialan virallisten termien mukaisesti.</p> <p>Jatkokehittämisenä olisi mielenkiintoista lähteä selvittämään, kuinka asiaskastieto- ja päätöksentekoprosessia voisi hyödyntää muiden liiketoiminnan osa-alueiden tiedolla johtamisessa.</p>		
<b>Asiasanat</b> tietojohdaminen, tiedolla johtaminen, tiedonhallinta, tietoprosessi		

Author (authors)	Degree	Time
Puuronen Kaisa	Master of Culture and Arts	October 2020
<b>Thesis title</b> Value from Customer Data for Service Development – Customer data process to support decision-making and operational development for the provision of customer-oriented wellbeing and health services		59 pages 3 pages of appendices
<b>Commissioned by</b> Metropolia University of Applied Sciences Ltd.		
<b>Supervisor</b> Jurvanen Kirsi		
<b>Abstract</b> <p>The purpose of the thesis was to develop a customer data process for the Well-being and Health Village at the Myllypuro campus of Metropolia University of Applied Sciences for the benefit of knowledge-based management. The objective was to obtain experts' views on the operating environment and necessary input data for the development of customer-oriented services, to study any available background material, and to produce a description of the current operating environment on the basis of the material. This description was to be used to develop a customer data process model suitable for the operating environment.</p> <p>The thesis supported the organisation's strategic theme called Clear enterprise resource planning. More specifically, the thesis focused on the following: Clear definition of the process and Knowledge-based management – renewal of management tools, reporting and operating procedures.</p> <p>A decision was made to carry out the thesis with development research methods. The development research methods were qualitative. The development operation was in its initial stages when work for the thesis began, which created challenges for data availability. The initial description was implemented as a case study, consisting of a qualitative analysis of the material, to which a grounded theory was applied to determine the factors involved in the process. During the development, the viewpoints of specific experts were collected. These viewpoints and theory were mirrored against the results of the development work.</p> <p>The final customer data process was submitted to the management team of the Well-being and Health Village and presented to the key persons involved in its operational development. The objective with the customer data process developed at the Well-being and Health Village is to support knowledge-based management and to convert strategic objectives into values that steer operations. Before the customer data process can be launched, it must be piloted and synchronised with Metropolia's general data management principles and responsibilities and adjusted to incorporate the official terminology used in the industry.</p> <p>As a further study, it would be interesting to determine how the process model and decision-making process could be utilised in knowledge-based management together with data sources related to resourcing and business indicators.</p>		
<b>Keywords</b> knowledge-based management, data management, data process		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	TIEDOLLA JOHTAMINEN .....	7
2.1	Toimintaympäristö ja kehittämisen lähtökohdat.....	8
2.2	Näkökulmia hyvinvointitoimialaan .....	9
2.3	Tietojohtaminen ja tiedolla johtaminen.....	10
2.3.1	Tiedon lajit.....	11
2.3.2	Tiedonhallinnan, tietojohtamisen ja tiedolla johtamisen prosessit .....	12
3	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET .....	16
4	OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄN KUVAUS .....	17
4.1	Kehittämistutkimus menetelmänä .....	17
4.1.1	Tilannekartoitus ja tilannekartoituksen laadinta.....	18
4.1.2	Synteesin luominen .....	19
5	KUVAUS TIETOJOHTAMINEN-KÄSITTEESTÄ TEHDYSTÄ TIEDONHAUSTA.....	20
6	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS .....	24
6.1	Kehittämistutkimuksen aloitus.....	24
6.2	Ensimmäinen vaihe – Nykytilanteen ymmärryksen luominen.....	24
6.2.1	Analyysiyksiköiden valinta.....	25
6.2.2	Analyysiyksiköiden hyödynnettävyys.....	27
6.2.3	Kylän toimintaa kuvaavat luokat.....	29
6.2.4	Klusterit .....	30
6.3	Toinen vaihe – Asiantuntijoiden sitouttaminen kehittämiseen .....	37
6.4	Kolmas vaihe – Asiakastietoprosessin luovutus.....	39
7	TULOKSET .....	40
7.1	Kylän konseptikuvaus.....	41
7.2	Asiakastietoprosessin kuvaus .....	42
7.3	Lomakkeet ja niiden käyttö.....	46
8	ASIAKASTIETOPROSESSI PÄÄTÖKSENTEON TUKENA .....	52

9	POHDINTA.....	55
9.1	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus .....	56
9.2	Tulosten merkitys käytännölle .....	58
	LÄHTEET .....	60

## LIITTEET

Liite 1. Balanced Scorecard -määrittelypohja

Liite 2. Aineeton pääoma -määrittelypohja

Liite 3. Asiakastietoprosessi

## 1 JOHDANTO

Tiedolla johtaminen on ajankohtainen julkisen sektorin johtamisen metodiikka. Tiedolla johtaminen näkyy vahvasti valtiollisessa ohjauksessa mm. Ihmislähtöiset, yhdenvertaiset ja laadukkaat sosiaali- ja terveyspalvelut Hallitusohjelma 2019:n tavoitteissa. Yhteiskunnallisesta näkökulmasta tiedolla johtamisen kehittämiseen on viime vuosien aikana lähdetty panostamaan ja sote-alalla uudistukset ovat vielä tältä osin käynnissä. Tästä esimerkkinä voi nostaa hallituksen käynnistämän valtionvarainministeriön alaisen Toivo 2020–2023 -ohjelman, jonka kautta rahoitetaan mm. sosiaali- ja terveysministeriöllä käynnissä olevia hankkeita, joiden tähtäimessä on luoda valtakunnallisesti yhdenmukaiset tiedolla johtamisen rakenteet (Valo 2020). Tietojohtamisen tueksi valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta on luonut laadukkaan tietojohtamisen arviointimallin, jonka avulla organisaatiot voivat arvioida ja kehittää tietojohtamisen osaamista (Jääskeläinen ym. 2019).

Metropolia-ammattikorkeakoulun Myllypuron kampuksella sijaitsevassa HyMy-kylässä tehdään tutkimus-, kehitys-, innovaatio- ja opetustyötä tammikuussa 2020 avatuissa tiloissa. HyMy-kylän toimintaa ohjaavat organisaation yhteiset strategiset teemat ja sen itsensä asettamat tavoitteet toiminnalle. HyMy-kylän tehtävänä on edistää yrittäjyyttä, tuottaa tutkimus- ja kehityspalveluja eri alojen toimijoille ja tarjota uusia ja innovatiivisia hyvinvointi- ja terveysalan palveluja alueen asukkaille perinteisten palvelujen rinnalla. (HyMy-kylä – hyvinvointia Myllypurosta s.a.)

Rannisto ym. (2015, 9) esittävät, että tiedolla johtamisessa on kyse oppimisesta. He tarkastelevat julkiseen politiikkaan liittyvää ja ajatteluun ja käyttäytymiseen vaikuttavaa oppimista ja tietoon perustuvaa päätöksentekoa toiminnan kautta. Yhteiskunnan muuttuva arvomaailma ohjaa toimialoja ajanmukaisesti, kuten se on muokannut aikojen saatossa sosiaali- ja terveydenhuollon toimialaa palvelulähtöiseksi. Samoin terveys käsitteenä on laajentunut hyvinvoinniksi, ja palvelukentällä nämä kaksi käsitettä liitetään usein toisiinsa. Käynnissä olevat muutokset eivät kosketa vain terveysalan termistöä, vaan ne koskettavat laajasti koko sote-alan toimintaympäristöä. Muutokset asettavat johtamisosaamiselle vaatimuksen ymmärtää laaja-

alaisesti sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmän toimintakenttää ja hallita alan vaatimaa logiikkaa johtamistyössä. (Lammintakanen & Rissanen 2012, 11, 19; Tevameri 2015, 10.)

Dynaaminen toimintaympäristö mahdollistaa eri toimi- ja ammattialojen yhdistymisen, vaikkakin se on haasteellista ja vaatii kaaoksen sietämistä. Kaaos on kuitenkin edellytys sille, että innovaatiot voivat syntyä, kirjoittivat Grönroos & Stähle jo vuonna 1999. Kaaosta voidaan kuitenkin lieventää tiedon avulla tekemällä olemassa oleva tieto näkyväksi. HyMy-kylän tietojohdetulla kokeilukulttuurin rakentamisella on merkittävä rooli oppivan organisaation monialaisen kehitystoiminnan kannalta. Tietojohdettu kokeilukulttuuri tekee mahdolliseksi tunnistaa asiat, mihin kehittämistoiminnalla tähdätään. Toiminnan ja uusien palvelujen kehittäminen edellyttää hyvää tietopohjaa ja yhteistä päämäärää toiminnalle. Lisäksi vaaditaan taidokasta kommunikointia siitä, mitä tiedetään ja mitä tulee vielä tietää. Tällä tavoin mahdollistuu demokraattinen ja tietoinen päätöksenteko, jolla välttää liialliset professioiden törmäykset. (Rannisto ym. 2015, 134.)

Opinnäytetyö koostuu johdannosta, teoreettisesta viitekehuksesta ja kehitystutkimuksen raportoinnista sekä kirjallisuuskatsauksesta. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää tietojohdamisen teoriaan perustuen asiakastietoprosessimalli, joka tukee toiminnan kehittämistä, tulosten näkyväksi tekemistä ja tiedolla johtamista HyMy-kylässä.

## **2 TIEDOLLA JOHTAMINEN**

Opinnäytetyön aihe löytyi syksyllä 2019 opinnäytetyön tekijän oman organisaation toisesta yksiköstä, jossa HyMy-kylän (myöh. Kylän) toimintaa oltiin vasta käynnistämässä. Opinnäytetyön tekijän ja innovaatiojohtajan yhteisten keskustelujen pohjalta löytyi kehittämisen kohde, joka veisi onnistuessaan Kylän toiminnan tiedolla johtamisen tielle.

Tietojohdaminen ja tiedolla johtaminen ovat olleet tämän opinnäytetyön teoreettisena viitekehysenä ja keskeisessä roolissa asiakastietoprosessin mallintamisessa. Tiedolla johtaminen kuvataan tietojohdamisen osa-alueeksi, joka tähtää analysoidun tiedon perusteella tehtävään päätöksentekoon ja

tietoperustaisen päätöksenteon mahdollistamiseen (Finto 2020). Tietoon liittyvien prosessien eroavaisuuksiin on merkityksellistä syventyä ennen asiakastietoprosessin kuvaamista.

## **2.1 Toimintaympäristö ja kehittämisen lähtökohdat**

Kylä on osa Metropolia-ammattikorkeakoulun toimintaa. Opetus- ja kulttuuriministeriön tehtävä on valvoa ja ohjata korkeakoulujen toimintaa sekä toimia niiden pääasiallisena rahoittajana. Korkeakoulujärjestelmä on verorahoitteista julkispalvelua. Korkeakouluille kuuluu itsehallinto ja tieteenvapaus, johon sisältyy päätöksenteko-oikeus sisäiseen hallintoon kuuluvista asioista. Korkeakoulujen toiminta järjestetään osakeyhtiömuotoisesti. Ministeriö käy korkeakoulujen kanssa nelivuotiskausien alussa neuvottelut yhteisistä tavoitteista, keskeisistä toimenpiteistä, tehtävästä, profiilista, vahvuusaloista ja uusista nousevista aloista ja tutkintotavoitteista ja määrää niiden perusteella kohdennettavan rahoituksen. (Korkeakoulujen ja tiedelaitosten ohjaus, rahoitus ja sopimukset 2020.) Ammattikorkeakoulujen tehtävä on tuottaa käytännönläheistä työelämän tarpeisiin vastaavaa koulutusta. Sen tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan pääpainopisteenä on tehdä soveltavaa tutkimus- ja kehitystyötä, joka yhdistyy alueelliseen ja työelämälähtöiseen kehittämiseen. (Korkeakoulut, tiedelaitokset ja muut julkiset tutkimusorganisaatiot 2020.)

Kylä on hyvinvointi- ja terveyspalveluja tuottava tutkimus-, kehitys-, innovaatio- ja opetustoimintaympäristö eli tkio-ympäristö. Kylä on osa Asiakaslähtöiset hyvinvointi- ja terveyspalvelut innovaatiokeskittymää (IK), joka on suurin Metropolian viidestä innovaatiokeskittymästä. IK:n keskiössä on nimensä mukaisesti hyvinvointi- ja terveyspalvelut, jotka kuuluvat sote-toimialaan. (Asiakaslähtöiset hyvinvointi- ja terveyspalvelut 2020.)

Kylässä toimii viisi tiimiä, joilta kaikilta löytyy erityiset toiminnan keskiöt: Yrittäjyystiimi, Testbed-tiimi, Senioritiimi, Pysäkki-tiimi ja Monialaisuuden tiimi. Seniori-, Pysäkki- ja Monialaisuuden tiimeissä tuotetaan Kylän alueen asukkaille kohdennettuja palveluja lehtoreiden ohjauksessa toimivien opiskelijoiden klinisinä työharjoitteluina ja innovaatio-opintoina. Tämän lisäksi Kylä tuottaa hyvinvointi- ja terveysalan tutkimus- ja kehityspalveluja yrityksille



ja muille yhteistyökumppaneille. Tutkimus- ja kehityspalvelut tuotetaan Testbed-tiimin palveluina. Tämän lisäksi Kylässä tuotetaan Turbiini- ja yrittäjyystiimin kautta yrittäjyyttä ja innovointia tukevia palveluja, jotka ovat kohdennettu pääosin opiskelijoille. Turbiinitoiminnan kautta järjestetään tarvittavia tukitoimia Kylän toiminnan pyörittämiseksi kylävastaavien opintoina. (HyMy-kylä – hyvinvointia Myllypurosta s.a.)

Kehittämistyön vaatimuksiksi tunnistettiin monialaisen toimintaympäristön vaatimus yhteisestä kielestä ja yhteisistä käytänteistä ja vaaraksi nähtiin tutkimustulosten ja tavoitteiden hukkuminen erilaisiin ajattelumalleihin ja toimintatapoihin. Vilkka (2015, 19–20) tuo esiin, että tutkimuksen kautta tuotettu tieto auttaa toimijoita sitoutumaan yhteiseen päätöksentekoon, kun tuloksia tarkastellaan yhdessä.

## **2.2 Näkökulmia hyvinvointitoimialaan**

Kylässä kehitetään uudenlaisia hyvinvointi- ja terveystalvumalleja ja tuotteita asiakas- ja työelämälähtöisesti. Kylän tavoitteena on toimia näkyvänä osana palveluntuotannon ekosysteemiä luomalla samalla alueellista lisäarvoa Itä-Helsingin asukkaille. Yksilöllisten palvelutarpeiden moniammatillinen tarvearviointi on toiminnan lähtökohtana. Kyseisellä toteutustavalla tavoitellaan verkostojen vahvaa hyödyntämistä ja palvelujen kehittämistä asiakkaan kokonaisvaltaisen palvelutarjonnan tarpeen täyttämiseksi. (Airola ym. 2007.)

Peltola (2018) kirjoittaa sote-uudistukseen liittyen, että hyvinvointiala tarvitsee tulevaisuudessa vahvaa liiketoimintaosaamista. Korkeakoulun tuottamana toimintaympäristönä Kylän monialainen toimijaverkosto kykenee kehittämään myös sote-alan liiketoimintaosaamista. Haasteena on löytää yhteisen tekemisen malli, missä tietoa jaetaan ja siilomainen rakenne alojen välillä saadaan purettua. Kylässä nähdään, että vain yhdessä tekemällä voidaan olla vahvoja ja menestyä uusia palveluja kehittäessä. Tätä ajattelutapaa tukee myös Peltolan (2018) näkemys siitä, kuinka sote-uudistuksen tuomassa muutoksessa kentällä tarvitaan yhteisen tekemisen halua kehittää palveluja ja toimintamalleja.

### 2.3 Tietojohtaminen ja tiedolla johtaminen

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys tulee tietojohtamisesta. Tietojohtamisen rinnalla Suomessa puhutaan myös tiedolla johtamisesta (Finto 2020). Tiedolla johtaminen on organisaation kyvykkyyttä toteuttaa systemaattista tiedon analysointia yhdistämällä organisaatiokulttuuri ja johtamisen käytössä olevat sisäiset ja ulkoiset tiedot päätöksentekoon (Kosonen 2019). Teoriassa tiedolla johtamista käsitellään tietojohtamisen kautta syventäen sitä organisaation päätöksentekoon ja oppimiskyvykkyyteen (Virtanen ym. 2015, 10–11). Laihonen ym. (2013) korostavat tietojohtamisen onnistumisen olevan kiinni siitä, kuinka hyvin sen prosessit on linkitetty muihin liiketoimintaprosesseihin.

Taulukko 1. Käsitteiden kuvaukset

Käsite	Kuvaus
Tietojohtaminen	Periaatteet, tekniikat, resurssit ja prosessit tiedon hallinnalle, joiden mukaan tiedon ja tietämyksen synty, käyttö ja hyödyntäminen on määriteltä organisaatiossa ja sen toiminnassa ja yhteistyörajapinnoilla.
Tiedolla johtaminen	Päätöksenteon ja toiminnanohjauksen tietointensiivinen oppiva toteutustapa. Yhdistää hiljaisen (tacit) ja määrällisen (eksplisiittisen) tiedon sisältäen tiedon hyödyntämisen, ymmärryksen tiedon tarpeesta ja käytettävyydestä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kosonen (2019) on määritellyt Tiedolla johtamisen käsikirjassa tiedolla johtamisen neljään organisaation kehitysvaiheeseen: umpio, ymmärrys, dataohjautuvuus ja tiedolla johtaminen. Olennaista tiedolla johtamisen kehityksessä Kososen (2019) mukaan on sen tavoitteellisuus ja organisaation tiedolla johtamisen lähtökohtien kartoittaminen. Kartoitus johtaa

umpiovaiheesta ymmärrysvaiheeseen. Lähtökohtien kartoittamiseksi organisaation on suositeltavaa hyödyntää esim. valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoimikunnan toimesta tehtyä Tietojohdamisen arviointimallia (Jääskeläinen ym. 2019). Dataohjautuvuuden vaiheessa organisaatio kykenee ohjaamaan operatiivista toimintaa dataan perustuen. Tiedolla johtamisen kypsyydellä organisaatio osaa hyödyntää tietoa ongelmien ratkaisemiseksi ja tulevaisuuden ennakoimiseksi. Korkeimmalla tasolla, joka on tiedolla johtamisen taso, tiedon hyödyntämisellä pystytään tuottamaan uusia liiketoimintamalleja, tuotteita ja palveluja. (Kosonen 2019.)

Tietojohdamisen on katsottu edistävän organisaation kykyä luoda arvoa tiedolla ja osaamisella (Finto 2020). Tietojohdaminen parantaa organisaation käytäntöjen kehittämistä sen tarpeiden ja tavoitteiden mukaisesti.

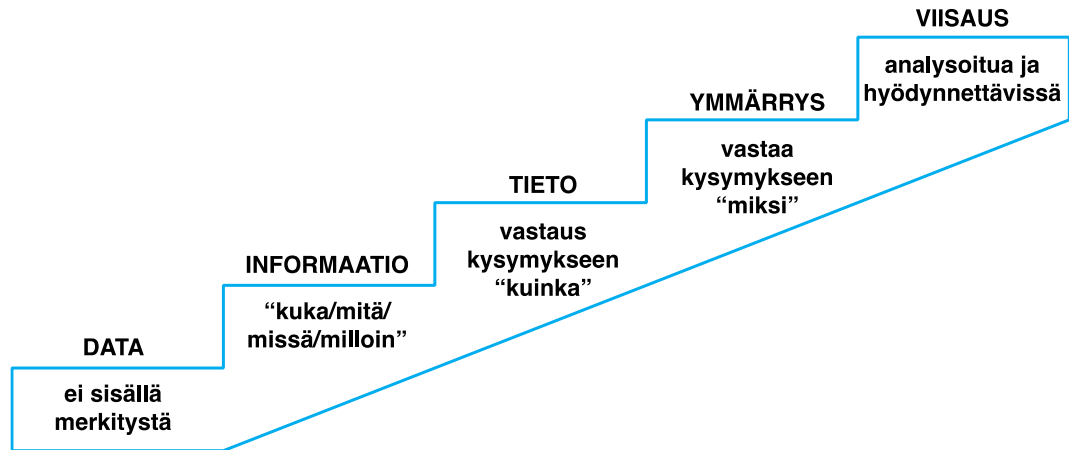
Jääskeläinen ym. (2019) ovat koonneet tietojohdamisen arviointimalliin tietojohdamisen päänäkökulmat, jotka ovat visio ja strategia, hallintorakenne ja organisaatio, tietotarpeet, tiedon hankinta, tiedon organisointi ja varastointi, tietotuotteet ja palvelut, tiedon jakaminen, tiedon käyttö, mittarit sekä hyödyt.

### **2.3.1 Tiedon lajit**

Laaja-alaisen ymmärryksen saavuttamiseksi tarvitaan tietoa. Tietoa, joka on hyödynnettävissä silloin, kun on päätöksenteon aika. Vaatimuksia tiedon keräämiselle, tallentamiselle, saatavuudelle ja sen laadulle on asetettava, jotta tieto on ajantasaista, yhdenmukaista ja luotettavaa. On huomioitava, että tietoa on eri tasoista. Tiedon tasoissa tiedon mukana kulkeva sisältö kasvaa ja saavuttaa kasvaessaan laajempaa merkitystä, joka on tietojohdamisen lähtökohtana. Oikeanlainen tieto tuottaa sen omistajalle arvoa ja ohjaa päätöksentekoa onnistuneesti johdettuna oikeaan suuntaan. (Laihonen ym. 2013, 19, 29.)

Tiedon määrittelyn lähtökohtana toimi erinomaisesti Teknologian arviointeja - loppuraportissa (2001) kuvattu tiedon hierarkia (kuva 1), jossa tiedolle on määriteltä viisi tasoa. Alimmalla tasolla on merkityksetön tieto eli data. Jotta datalle olisi käyttöä, tulee sille olla annettu merkitys, jolloin siitä muodostuu informaatiota. Informaatio antaa vastauksia kysymyksiin kuka, mitä, missä tai milloin. Kun informaatio tulkitaan, sen myötä siitä syntyy tietoa. Tieto vastaa

kysymykseen kuinka. Tämän jälkeen tiedosta jalostuu ymmärrystä, joka vastaa kysymykseen miksi, ja viisautta, jota voidaan hyödyntää osaamisessa. Viisaus itsessään on analysoitua ymmärrystä.



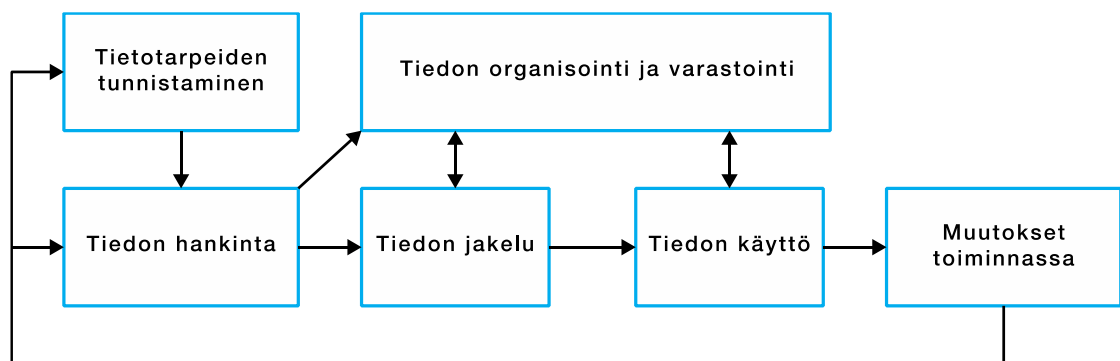
Kuva 1. Tiedon hierarkiamalli, (mukaillen Suurla 2001)

Suomi tarvitsee tietopolitiikkaa -julkaisussa (2017) tiedon hierarkia nähdään tiedon arvosityklinä, joka noudattaa edellä kuvattua tiedonhierarkiamallin tasojen nimityksiä. Data muodostuu biteistä, tallenteista ja irtofaktoista ja se tuottaa palveluja, tuotteita ja sovelluksia. Merkityksen omaava informaatiota voi jäsentää, visualisoida ja se on analysoitavissa. Näin syntyy uutta tietoa, joka on perusteltavissa ja todennettavissa. Tästä kehittyy uuden oppimista, tutkimista ja tiedon jakamista. Näistä kehkeytyy ymmärrystä, joka antaa käsityksen. Kun ymmärrystä lähdetään arvioimaan ja arvottamaan, luomaan näkemystietoa, päätöksiä ja ratkaisuja, siirrytään viisauteen. Tiedon arvosityklissä viisaudessa palataan takaisin dataan. Viisauden tuottamat arvot, kokemukset ja näkemykset muodostavat kysymyksiä, havaintoja ja uutta datan tarvetta. Näin ollen tiedon tehokkaassa hyödyntämisessä otetaan huomioon koko sykli lisäten siten tiedon tuottamaa arvoa. Tiedon lisäämä arvon muodostus tapahtuu vaikuttavana ja jatkuvana prosessina, joka rakentuu teknologiaan pohjautuvaan yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen. (Suomi tarvitsee tietopolitiikkaa 2017.)

### 2.3.2 Tiedonhallinnan, tietojohtamisen ja tiedolla johtamisen prosessit

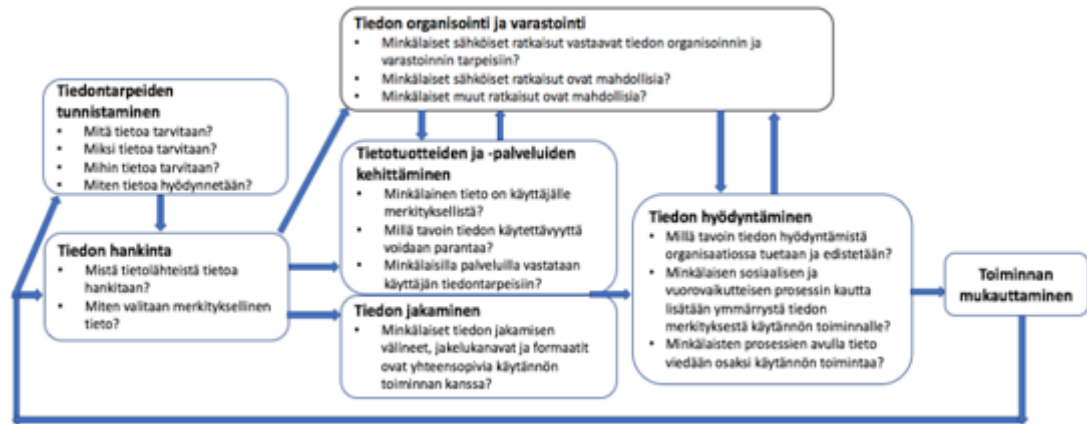
Tiedonhallinnan, tietojohtamisen ja tiedolla johtamisen prosesseissa on paljon yhteneväisyyksiä, mutta ne ovat kolme omaa kokonaisuuttaan. Laihosen (2013) tiedonhallinnan prosessi (kuva 2) vaihtelee tietoperustaisen

arvonluonnin, jonka teoriatausta on resurssipohjaisessa ajattelussa. Tiedonhallintaprosessi pyrkii kehittämään organisaatioiden suorituskykyä tietoresursseja hyödyntämällä (Laihonen 2013, 24). Tiedontarpeiden tunnistaminen on Laihosen ym. (2013, 25) mukaan keskeinen vaihe tiedonhankintatapoja määriteltäessä. Tietotarpeiden tunnistamiseen on panostettu tämän kehittämistutkimuksen aikana merkittävästi. Valkosen (2018) pro gradu -tutkielman teoreettinen viitekehys on otettu Chun Wei Choon esittämästä tiedonhallinnan prosessimallista (1995, 84–91). Choon tiedonhallinnan prosessimallissa (kuva 3) on Laihosen ym. (2013) tiedonhallinnan prosessimalliin verraten yksi vaihe enemmän, tietotuotteiden ja -palvelujen kehittäminen. Tämä vaihe keskittyy organisaation tiedosta oppimiseen, joka on yksi tiedolla johtamisen keskeisistä merkityksistä. (Valkonen 2018.)



Kuva 2. Tiedonhallinnan prosessi (mukaillen Laihonen ym. 2013, 25)

Valkonen (2018) toteaa pro gradu -tutkielmassaan, että tietotuotteiden ja -palvelujen mallintamisessa on käytetty yleisesti Choon 1995 esittämää tiedonhallinnan prosessimallia. Choon tiedonhallinnan prosessimalli jättää tulkinnan varaa, ja se on sovellettavissa sekä käyttäjän että palveluntarjoajan näkökulmasta, ja näin ollen sen pohjalta on mahdollista luoda eri käyttäjäryhmille eri näkymiä järjestelmään.



Kuva 3. Tiedonhallinnan prosessimalli (Choo 1995, Valkonen ym. 2018 mukaan).

Choon (1995) tiedonhallinnan prosessimalli on jaettu kuuteen erilliseen vaiheeseen. Tämä tiedonhallintaprosessi on jatkuva tiedonhallintaa kehittävä sykli, joka koostuu joukosta toisiinsa sidoksissa olevista toiminnoista. Toiminnot alkavat kuvan 2 oikeassa laidassa olevasta toiminnan mukauttamisesta eli vaiheesta, kun toimintaan on tullut jokin uusi muutos, joka vaikuttaa toimintaympäristöön ja tuottaa uutta tietoa. Uuden tilanteen ymmärtäminen vaatii uutta tietoa, jonka pohjalta tehdään päätöksiä, joiden perusteella toimintaa lähdetään sopeuttamaan niiden mukaiseksi. Toiminnan muutosta seuraavat vaiheet jatkuvat tiedontarpeen tunnistamisella. Tiedontarpeen tunnistaminen vaatii vastauksia kysymyksiin, mitä tietoa tarvitaan, miksi tietoa tarvitaan, mihin tietoa tarvitaan ja miten tietoa hyödynnetään. Näiden asioiden selkeytymisen jälkeen on tiedon hankintavaihe, jossa määritellään, mistä tietolähteistä tietoa hankitaan ja arvioidaan, mikä on merkityksellistä tietoa. Tiedonhankintavaiheen jälkeen toteutetaan useampi yhtäaikainen toiminta. Tiedon organisointi- ja varastointivaiheessa kuvataan tiedon rakenne ja se, millaisin ratkaisuin tietoa säilytetään. Tietotuotteiden ja -palvelujen kehittämisen vaiheessa tuotetaan uusia eri käyttäjäryhmiä kiinnostavia tietotuotteita ja -palveluja. Tässä yhteydessä määritellään myös tiedon jakaminen, millaisilla välineillä, mistä kanavista ja missä formaateissa tietoa on saatavissa. Näin päästään lopulta tarkastelemaan tiedon hyödyntämisen vaihetta, jolloin tiedosta syntyvää arvoa tarkastellaan organisaation näkökulmasta. Tiedon hyödyntämisen vaihe vaatii organisaatiota ottamaan kantaa, miten se aikoo tukea ja edistää tiedon hyödynnettävyyttä, minkälaisen sosiaalisen vuorovaikutusprosessin kautta se

lisää ymmärrystä tiedon merkityksestä operatiiviselle toiminnalle ja minkä prosessin avulla tieto viedään osaksi tätä toimintaa. (Valkonen ym. 2018.)

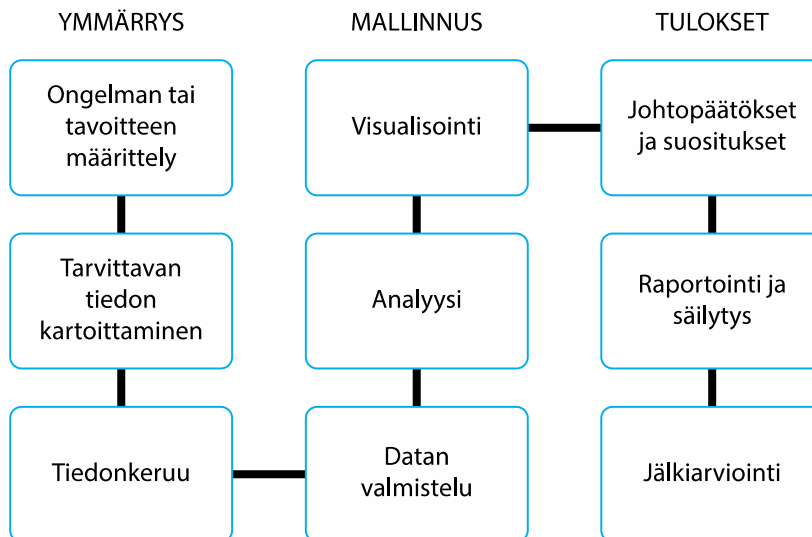
Tietojohtamisen prosessi on osa tietojohtamisen kokonaisuutta.

Tietojohtamisen prosessi on itseään toistava sykli, jota ympäröivät henkilöstön organisointi, johdon päätöksenteko, tieto- ja viestintäteknologiat ja tärkeimpänä organisaatiokulttuuri. Tietojohtamisen prosessimallin mukaiset vaiheet ovat Laihonen ym. (2013, 28) kuvanneet seuraavasti:

1. Tiedon luominen
2. Tiedon kerääminen
3. Tiedon organisointi
4. Tiedon jalostaminen
5. Tiedon ylläpito

Laihoson ym. (2013) kuvaaman tiedolla johtamisen prosessin vaiheet eivät millään tavalla ratkaise tiedolla johtamisen kysymystä siitä, kuinka tiedosta syntynyt uusi tieto lisää operatiivisen toiminnan ymmärrystä tai kuinka tämä oppi viedään ohjaamaan operatiivista toimintaan. Tiedolla johtamisen nähdään lisäävän organisaation älykkyyttä, joka on yhteydessä asiakaslähtöiseen ajattelutapaan palvelujen suunnittelussa, toimeenpanossa ja arvioinnissa. Tämän nähdään olevan yhteydessä siihen, kuinka erityisesti julkishallinnollinen organisaatio pystyy toimeenpanemaan tarkoituksenmukaisia ja järkeviä toimenpiteitä. (Virtanen & Stenvall 2014.)

Virtanen ym. (2015) toteavat, että tiedon tuottamisen ja analysoinnin teknologiat ovat kehittyneet voimakkaasti ja että niillä kyetään tänä päivänä uudenlaiseen päätöksentekoon. Vaikka tiedon saatavuus on huomattavasti teknologian kehittymisen myötä parantunut, ongelmana edelleen on tiedon käyttö ja analysointi. Kosonen (2019) korostaakin, että datan valmistelu on yksi tiedolla johtamisen prosessin työläimmistä vaiheista, joka vie tutkimuksessa useimmiten jopa puolet ajasta. Tämä pitäisi pystyä ottamaan huomioon tiedolla johtamista suunniteltaessa.



Kuva 4. Tiedolla johtamisen prosessi (mukaillen Kosonen 2019)

Tiedolla johtamisen haasteita on useita kokonaisuuden kompleksisuudesta johtuen. Arvolatautunut tiedontarpeen määrittely auttaa tiedon tuotannon ja hankinnan suunnittelussa, mutta tämä lähtökohta aiheuttaa toisaalta liiallisen tiedon käytön tarkoituksenmukaisuuden vain haluttuihin tuloksiin. Toinen merkittävä ongelma on säästäminen suunnitteluvaiheen tiedontuotannossa ja hyödyntämisessä, mikä aiheuttaa kuluja toteutusvaiheen ongelmina sekä lopputuloksessa. (Virtanen ym. 2007, 13–14.) Tiedolla johtamisen prosessissa ei ole muihin malleihin nähden erillistä toimeenpanovaihetta. Kosonen (2019) korostaakin, että mitä monimutkaisemmasta kokonaisuudesta on kyse, sitä merkittävämpää on aktiivinen kommunikointi läpi koko prosessin eikä vasta lopputuloksen julkistamisen yhteydessä onnistumisen turvaamiseksi.

### 3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Opinnäytetyö on tehty asiakastietoprosessin kehittämiseksi Metropolia-ammattikorkeakoulun tammikuussa 2020 avattuun innovaatiokeskittymän alaisuudessa toimivaan HyMy-kylään.

Kylän toiminnan monilaista kehittämistä tukemaan haluttiin asiakastietoprosessi asiakaslähtöisten palveluinnovaatioiden tuottamiseksi. Kylän toiminnan johtamisesta vastaava innovaatiojohtaja näki, että asiakastietoprosessi auttaa parantamaan kehittämisen osa-alueiden yhteneväisten rajapintojen näkemistä ja uusien innovatiivisten palvelujen ja tuotteiden kehittämistä kerättyyn tietoon perustuen. Kylän organisaation



strategisista teemoissa yhtenä isona kokonaisuutena on tiedolla johtamisen kehittäminen, ja asiakastietoprosessin kehittämisen nähtiin tukevan tätä kokonaisuutta. Asiakastietoprosessin avulla katsottiin, että palvelujen asiakaslähtöiseksi kehittämiseksi asiakkaista olisi kerättävä merkityksellistä tutkimustietoa ja kyettävä analysoimaan sitä toiminnan kehittämiseksi. (Stenberg 2006, 53.)

Opinnäytetyön tavoitteena on

1. kartoittaa HyMy-kylän nykytilanne
2. määritellä kartoituksen pohjalta HyMy-kylän palvelutoiminnan konsepti ja sidosryhmät
3. arvioida tuloksia yhdessä kylän asiantuntijoiden kanssa
4. luoda syntyneen ymmärryksen päälle asiakastietoprosessi, jonka avulla pystytään kehittämään HyMy-kylän tiedolla johtamista palvelujen kehittämiseksi

#### **4 OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄN KUVAUS**

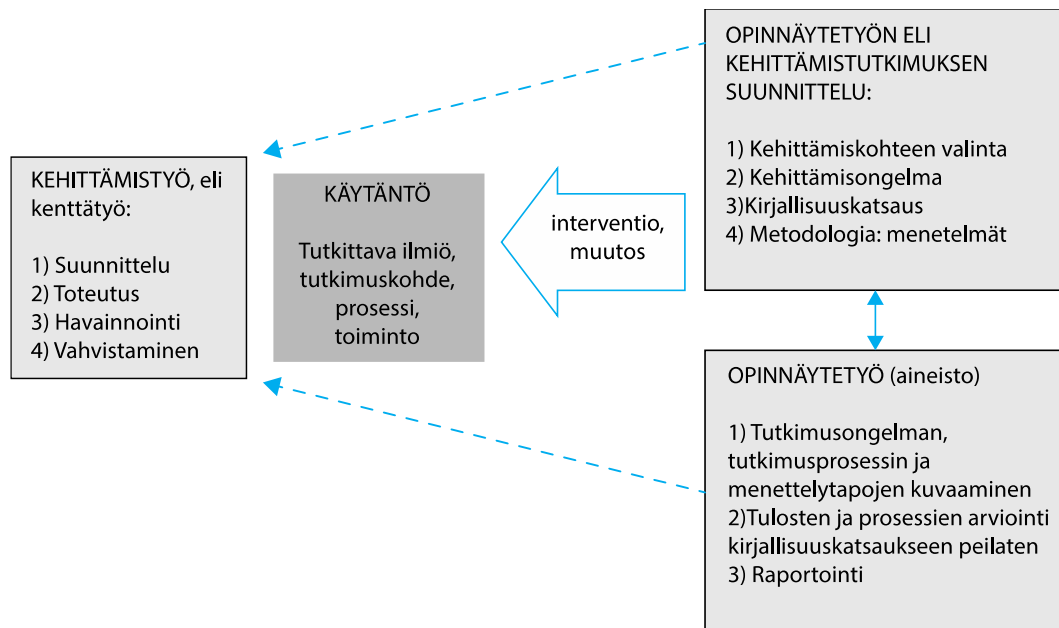
Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on kehittämistutkimus. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui kehittämistutkimus, koska Kylän palvelujen suunnittelu ja kehittäminen olivat vielä opinnäytetyön alussa kesken.

Kehittämistutkimuksella kehitetään jotain asiaa paremmaksi. Se vaatii, että tutkija ymmärtää ja hallitsee kehitettävän asian ja osaa yhdistää tutkimuksen kehittämisprosessiin. Kehittämistutkimuksessa on mukana kaksi prosessia: kehittämistyö ja tutkimus. Tutkimus tapahtuu kehittämistyön alussa ja lopussa. (Kananen 2012, 45.) Lisäksi Kananen (2012) nostaa esille mielenkiintoisen seikan kehittämistutkimuksen ajattelutavan mieltämiseksi, että kehittämistutkimusta kutsutaan tietyissä tiedekunnissa englannin kielisellä termillä ”Design research”, jolla on oma koulukuntansa. Kananen (2012, 42) mainitsee ainakin Aalto-yliopiston käyttävän tätä termiä.

##### **4.1 Kehittämistutkimus menetelmänä**

Opinnäytetyön kehittämistutkimus eteni laadullisen tutkimuksen menetelmin. Laadullinen tutkimus on kirjallisuuteen peilaten perimmäinen lähtökohta, jos

kehittämistyöstä halutaan tehdä tutkimukseen pohjautuvaa. Kananen (2012, 92) toteaa: ”Laadullista tutkimusta tarvitaan kehittämistutkimuksen kaikissa vaiheissa.” ja ”Ilman laadullista tutkimusta mistään kehittämistyöstä ei saada tutkimusta.” Kehittämistutkimusta kuvataan Kananen (2012, 47, 52–53) ja Tammisen (1993, 158) mukaan tutkimusosaamista vaativana osallistavana prosessina, joka sisältää neljä kokonaisuutta: perehtyminen, luova ajattelu, arviointi ja sitouttaminen (kuva 6).



Kuva 5. Opinnäytetyön prosessi kehittämistyössä (Perry & Zuber-Skerritt 1992, 204, Kananen 2012, 47 mukaan)

Pernaa (2017) nostaa esille, että kehittämistutkimus on pragmaattinen tutkimusmetodologia, johon tarvitaan yhteisöllinen tutkimusstrategia. Tutkimusstrategiassa on perusteltava kehittämisen todelliset tarpeet, osallistettava kaikki sidosryhmät kehittämistyöhön ja sen on tuotettava käytettäviä tuotoksia tai ajatuksia. Pernanen kuvaa kehittämistyön osuutta sykliseksi tuotosta iteroivaksi prosessiksi, jossa toteutuu empiirisen ja teoreettisen vaiheiden vuoropuhelua. Kehittämistutkimuksen raportoinnissa tulee reflektoida kehittämisolosuhteisiin.

#### 4.1.1 Tilannekartoitus ja tilannekartoituksen laadinta

Kumen (1998, 12) mukaan ennen tietojen keräämistä on päätettävä, mihin kerättävää tietoa tullaan käyttämään, koska kootut tiedot tulevat ohjaamaan kaikkea toimintaa. Tietojen keräämisen kohteiden valinnan yhteydessä

päätetään myös tietojen vertailutoimet. Kylän tilannekartoituksen tekeminen vaatii pohdintaa siitä, mitä Kylän asiakastietoprosessin taustaksi tulisi selvittää. Mistä asioista tapaustutkimuksessa tulisi olla kiinnostuneita? Tapaustutkimuksen analyysiyksiköiden rajaaminen oli näin ollen kriittistä, koska niiden pohjalta määriteltäisiin, miten havaintoaineistoja kerätään ja hyödynnetään. Virtanen (2007, 160–161) kutsuu tätä tutkimusstrategian valinnaksi.

Tilanteen kartoittamiseksi varattiin reilusti aikaa, jotta vaatimusten ja siihen vaikuttavien tekijöiden ymmärrys ei jäisi liian pintapuoliseksi. Tällä tavoin pyrittiin varmistamaan lopputuloksen hyödynnettävyys. (Kananen 2012, 53.) Lisäksi syntyneitä näkemyksiä vahvistettiin aktiivisesti kohdennetusti kerätyillä asiantuntijanäkemyksillä, jotka eivät olleet tarkkaan muotoon ja järjestykseen sidottuja (Hirsijärvi & Hurme 2000, 48; Ruusuvuori & Tiittula 2005, 11).

Tilannekartoituksen asiantuntijanäkemyksen tavoitteena oli syntyneiden käsitysten vahvistaminen toimintaympäristöstä ja Kylän tavoitteista ja vastausten saaminen seuraaviin lisäkysymyksiin (Heinonen 2014):

1. Mitä asiakastietoa tarvitaan?
2. Miten asiakastietoa voidaan kerätä? – vastaa kysymykseen resurssien käytön mahdollisuuksista.
3. Miksi asiakastietoa kerätään?

Syntynyttä tietoa ei kerätty systemaattisesti, koska ne tapahtuivat useimmiten ad hoc eli ennalta suunnittelematta (Cambridge Dictionary s.a.).

Asiantuntijoiden näkemykset tukivat kuitenkin merkittävästi tutkimustyön etenemistä eikä niiden merkitystä siitä syystä tule tässä kohtaa vähätellä.

#### **4.1.2 Synteesin luominen**

Kehittämistutkimuksessa johtopäätökset luodaan ongelma-analyysin tai tilannekartoituksen pohjalta. Teoreettiset ja menetelmälliset mallit toimivat suunnittelutyön perustana. Tässä vaiheessa luodaan kehittyvä teoreettinen ja menetelmällinen synteesi, jota altistetaan asiantuntijoiden näkemyksille ja muokataan saadun palautteen pohjalta. Erityistä testausvaihetta ei toteuteta sosiaalisiin ja henkilöstöön liittyvissä muutosprosesseissa. (Kananen 2012, 79; Pernaa 2017). Interventioiden myötä syntyy lopullinen ratkaisu, jota tarkastellaan asetettuihin tavoitteisiin nähden (Kananen 2012, 80–81).

## 5 KUVAAUS TIETOJOHTAMINEN-KÄSITTEESTÄ TEHDYSTÄ TIEDONHAUSTA

Opinnäytetyön tiedonhaku perustui kuvailevaan kirjallisuuskatsaukseen, jossa käytettiin integroivaa tiedonhakua. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus antoi vapauden tehdä kirjallisuuteen yleiskatsauksen ilman tarkkoja rajauksia tai sääntöjä, kuitenkin mahdollistaen tutkittavan ilmiön kuvaamisen laaja-alaisesti. Integroiva metodiikka auttaa tarkastelemaan kirjallisuutta kriittisesti ja syntetisoimaan tutkittavaa ilmiötä. Integroivaan kirjallisuuskatsaukseen kuuluu seuraavat vaiheet: tutkimusongelman nimeäminen, aineiston koonti ja arviointi, analysointi, tulkinta ja lopuksi tulosten esittäminen. (Salminen 2011, 6, 8, 39.) Integroiva kirjallisuuskatsaus on oiva tapa tuottaa uutta tietoa tutkitusta aiheesta auttaen aineiston tarkastelussa ja kriittisessä arvioinnissa (Toracco 2005, 356).

Aineistohaun alussa tehtiin aineistohakua, jonka perusteella arvioitiin hakusanojen tuottaman aineiston määrää ja sopivuutta suhteessa ratkaistaviin tutkimuskysymyksiin. Tieteelliset aineistohaut tehtiin englanninkielisillä asiasanoilla Metropolia-ammattikorkeakoulun verkkokirjaston kautta. Lopulta hakuja toteutettiin hakuyhdistelmillä ”knowledge management” OR ”information management” OR ”organisational learning”, ”knowledge management theory”, ”knowledge management” AND ”competitive advantage” ja ”knowledge management” AND ”organisational learning process”.

Finnasta löytyi rajatusti osumia ja tiivistelmien lukemisen jälkeen niistä jäi kaksi mukaan otettavaksi, joista toinen on suomenkielinen teos. EBSCO- ja Science Direct- ja ProQuest-hakua jouduttiin rajaamaan vain uusimpiin tieteellisiin aineistoihin, jotta hakutulosten määrää saatiin rajattua kohtuulliseksi. Science Direct ei tuottanut lopulta relevanttia aineistoa lainkaan. Aineistohauilla saatiin tuloksia, mutta otsikoiden lukemisen jälkeen havaittiin tulosten olevan liian teknisesti kirjoitettuja tai lääketieteellisestä näkökulmasta tuotettuja. Lopulta EBSCO- ja ProQuest-haut tuottivat yhteensä kolme osumaa. Löydetyt artikkelit liittyivät lähinnä tietolähteiden hallintaan ja kehittämiseen. EBSCO Business Source Elite ja ProQuest-julkaisuarkistot sisältävät englanninkielisiä aineistoja. Hyväksyttävänä sisäänottokriteereinä

pidettiin julkaisujen akateemisuutta ja vertaisarviointia. Haut olivat vuosilta 2018 - 2020. Tiivistelmien lukemisen jälkeen näistä hyväksyttiin mukaan kehittämisorientaatiota sisältävät aineistot, joita oli yhteensä viisi kappaletta. Kaikilla aineistohauilla oli vaatimuksena aineiston saatavuus verkosta. (Taulukko 2.)

Taulukko 2. Tietokantahakujen rajaukset ja tulokset

Tietokanta	Finna-haku	EBSCO, business Source Elite	Science Direct	ProQuest
Hakusanat	"knowledge management" OR "information management" OR "organisational learning"	"knowledge management theory"	"knowledge management" AND "competitive advantage"	"knowledge management" AND "organisational learning process"
Rajaukset	Väitöskirja, 2016-2020, verkossa saatavilla	Peer reviewed, full text, 2018- 2020, Academic Journals	2018-2020 Review articles, Open access	Full text, Peel review, 2018- 2020, english, Scholarly Journals
Osumia	10	6	10	13
Otsikoiden lukemisen jälkeen	3	3	0	4
Tiivistelmän lukemisen jälkeen osumia	2	2	-	1

### *Tutkimustiedon tarkastelu*

Kurki (2017) käsittelee väitöskirjatutkimuksessa tiedolla johtamista pelastuslaitoksen työnjohtamisen näkökulmasta perustaen sen roolipohjaiseen resurssienhallintaan. Roolipohjainen resurssienhallinta auttaa

päätöksenteon tukena kompetenssi- ja kapasiteettitiedon hallinnassa. Tämän avulla mahdollistuu viestiminen muiden järjestelmien ja yhteistyötahojen kanssa ennalta hallitusti.

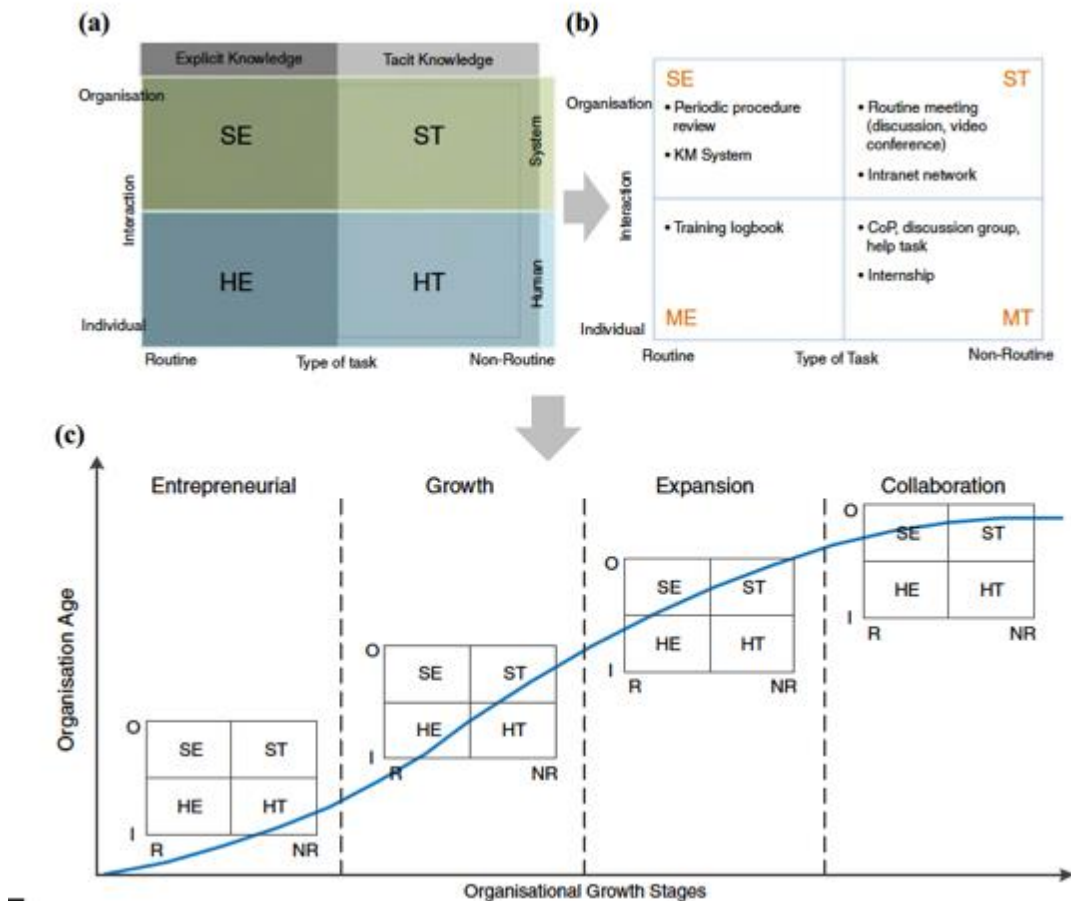
Kärnän (2016) väitöskirja *Strategy - From managers' toy to practitioners' tool to successful implementation* katsoo tietojohdamista strategiaprosessien roolien ja toteutuksen kautta. Tutkimus tarkastelee strategista johtamista organisaatiota läpileikkaavasti. Tutkimuksessa todetaan, ettei tiedon muodostumisen ympäristöt ole itsestään selviä, vaan ne täytyy suunnitella, organisoida, toteuttaa ja hallita. Kärnän tutkimuksessa nähdään, että keskitason toimijoilla on tähän tehtävään parhaimmat ja tarvittavat kyvykkyudet. Tutkimuksessa pidetään Nonakan ja Takeutchin (1995) tietämyksen spiraalia arvossa käytännön ja täsmällisen tiedon muutosvaiheiden esittämiseksi.

Hannola, Richter, Richter ja Stocker (2018) ovat tutkineet teknologian vahvistavia vaikutuksia asiantuntijatyötä tekevien toimintaympäristön tuotantomahdollisuuksien parantamiseen peilaten hyötyjä tiedonkäsittelyprosesseihin, päätöksentekotaitoihin ja vuorovaikutustaitoihin. Tulokset kertovat teknologian tuottavan hyötyä työntekijöille ja vahvistavan työhyvinvointia, tehokkuutta ja tuottavuutta. Tutkimuksessa on myös osoitettu, että 2010-luvun jälkeen teknologia on mahdollistanut paremman tietointensiivisen tuotannon useiden teknologisten läpimurtojen kautta. Tietointensiivinen toiminta tukee tutkimuksen mukaan itseoppimista ja oivalluksien tuottamista erityisesti yksilötasolla, kun laitteet tukevat yksilön tiedonkäsittelyä.

Vila ja Albinana (2015) korostavat uusien innovatiivisten tuotteiden kehittämisen olevan tarkan ja täsmällisen tietojohdamisen tulosta koko tuotannon elinkaaren ajalta. He kuvaavat, kuinka tietolähteillä on vaikutusta viimeisimpään tietämykseen ja markkinatarpeiden ymmärrykseen, jotta tiedosta muodostuu innovatiivisia tuloksia koko tuotteen elinkaaren ajan.

Andriani, Samadhi, Siswanto ja Suryadi (2018) *Knowledge management strategy: an organisational development approach* -tutkimusartikkeli muodostaa tietojohdamisen strategiamallin, joka on sidoksissa organisaation

kasvutason ja kuvaa liiketoimintamallien prosessit eri kasvutasoilla. Tutkimuksessa selvisi, että yrittäjyysvaiheessa tiedon hallinta keskittyy ihmisiin, joilla on hiljaista ja täsmällistä tietoa. Muutos- ja kasvuvaiheessa olevan yrityksen tietojohdaminen vaatii hiljaisen tiedon muuttamista täsmälliseksi tiedoksi, erityisesti yksilötasolta. Tutkimuksessa nähtiin, että organisaatiotasolla tietojohdaminen perustui järjestelmien käyttöön. (Kuva 5.)



Kuva 6. Andrianin ym. (2018) organisaation kasvun vaiheiden tietotarve

### Yhteenveto tutkimuksista

Kirjallisuuskatsauksesta esiin tulleista tutkimuksista etsittiin vastauksia kokonaiskäsitteksen luomiseksi tietojohdamisesta ja siitä, miten organisaatio parantaa kykyään toteuttaa tiedolla johtamista. Yhteisenä asiana tutkimuksista nousi esiin sen seikan tärkeys, kuinka oikeanlaiset tietolähteet auttavat tiedolla johtamisesta parantaen suunnitelmallisuutta ja näin ollen roolittamista ja resurssienhallintaa. Tällä katsottiin olevan suora vaikutus toiminnan suunnitelmalliseen johtamiseen, ja sitä kautta mahdollistetaan liiketoiminnan

oikea-aikainen kasvu. (Kurki 2017; Kärnä 2016; Hannula ym. 2018; Vila & Albina 2015; Adriani ym. 2018.) Yllätyksenä oli, että kahdessa tutkimuksessa nousi esille Nonakan ja Takeutchin (1995) tietämyksen spiraalin käyttäminen. Andriani ym. (2018) olivat jalostaneet siitä jotain uutta, mutta hiljaisen ja täsmällisen tiedonkehityksen vaiheet olivat sieltä selkeästi vielä nähtävissä.

## **6 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS**

Opinnäytetyön toteutusvaihe eteni iteratiivisella otteella. Tietoa kerättiin ja siitä jäsennettiin uutta ymmärrystä, jota peilattiin asiantuntijoiden näkemyksiin tuotoksista. Syntyneiden käsityksien ja teorian perusteella luotiin määritelmiä, joiden päälle lopulta asiakastietoprosessi rakennettiin.

### **6.1 Kehittämistutkimuksen aloitus**

Ensimmäinen tutkimuksen osuus toteutui tapaustutkimuksen metodiikalla, jonka avulla toteutettiin tiedonkeräys ja selvitettiin, mitkä osatekijät vaikuttavat Kylän palvelukehitykseen. Tapaustutkimusosuus toteutui ulkopuolisen osallisuuden kautta osallistumalla kehitystiimin palaveriin, keräämällä palautetta, kyselykartoituksella ja perehtymällä kehitystiimin tuottamaan materiaaliin, jonka valikoidusta osasta tehtiin sisältöanalyysi. (Kananen 2012, 26–29, 92–93.) Tällä tavoin saatiin kuvattua Kylän nykytilannetta. Työn määrää kasvatti se, ettei Kylällä ollut antaa lähtötilanteessa kaikkea asiakastietoprosessin luomiseen tarvittavaa tietoa riittävän jäsennetysti. Tässä opinnäytetyössä ei siis kehitetty olemassa olevia prosesseja vaan kehitettiin asiakastietoprosessin versio 1.0.

### **6.2 Ensimmäinen vaihe – Nykytilanteen ymmärryksen luominen**

Virtanen (2007, 111) siteeraa sosiologi Baumanin Zygmuntin sanoja: ”Historia on täynnä joukkomurhia, jotka on tehty yhden ja ainoan Totuuden nimissä...” Tämä on tässä yhteydessä kovin kärjistetty lausahdus, mutta herättää ajattelemaan, kuinka yksipuolinen tieto voi johtaa ei-toivottuihin lopputulemiin.

Tilannekartoitus on kehittämistutkimuksen ensimmäinen vaihe, jonka pohjalta kehitystyön ongelma määriteltiin. Tilannekartoitus on Kananen mukaan syytä tehdä huolella, ettei ratkaista ongelmaa, joka ei ole todellinen ongelma, tai



siihen vaikuttavien tekijöiden ymmärrys jää pintapuoliseksi. (Kananen 2012, 52–53.) Kylän nykytilan voisi sanoa olleen opinnäytetyön aloitusvaiheessa liian kaoottinen riittävästi jäsennetyn tilannekartoituksen tekemiseen.

Kylän palvelutoiminnan keskeneräisyyden vuoksi kaikkea kehittämistutkimustyön taustaksi tarvittavaa tietoa ei ollut jäsennetysti saatavilla, joten tilannekartoitusta varten jouduttiin tekemään perusteellinen tapaustutkimus kehittämistyön pohjaksi. Tapaustutkimus (case study research) kuvataan spesifinä tutkimusmenetelmänä, joka vaatii prosessuaalisen tutkimusstrategian. Tutkimuskysymysten muotoilu, tutkimusproposition asettelu, tutkimukseen mukaan otettavien analyysilähteiden valinta, aineiston kytkeminen tutkimusasetelmaan ja tulosten tulkinnan kriteerien määrittely ovat olennaisia osia tapaustutkimusta. Tutkimuskysymyksillä etsitään vastaukset kysymyksiin *kuka, mitä, missä, miten ja miksi*. Tutkimuspropositiolla muutettiin tutkimushypoteesit selvitettäviksi tutkimusongelmiksi. (Virtanen 2007, 159–161.) Lopulta valikoidulle materiaalille tehtiin sisältöanalyysi soveltaen siihen käännteistä ankkuroitua teoriaa (engl. grounded theory). Ankkuroidun teorian tavoitteena oli klusteroida materiaalista asiakastietoprosessia kuvaavat avaintekijät Kylän konseptikuvausta varten ja toiminnalliset tavoitteet kehitettävän asiakastietoprosessin taustaksi. (Karvinen ym. 2009; Kananen 2012, 116–117.) Kysymys kuka vastasi, minkälaisien ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien kanssa Kylän toimintoja on tarkoitus toteuttaa. Mitä- ja miten-kysymyksillä kartoitettiin kausaalisuhteita, joiden tulosten pohjalta määriteltiin, millaisista palveluista ja toimintatavoista Kylässä on kyse. Missä-kysymys tuotti tietoa toimintaympäristöstä. Miksi-kysymyksen kautta kartoitettiin toimintaa ohjaavat arvot ja tavoitteet.

### **6.2.1 Analyysiyksiköiden valinta**

Tilannekartoituksen analyysiyksiköiksi valikoitui neljä eri tiedon lähdettä, joista kaikista tarkasteltiin kahta avointa kysymystä vertaamalla niiden sisältöä keskenään:

1. Millainen on Kylä toimintaympäristönä?
2. Mitkä ovat Kylän toiminnan tavoitteet?

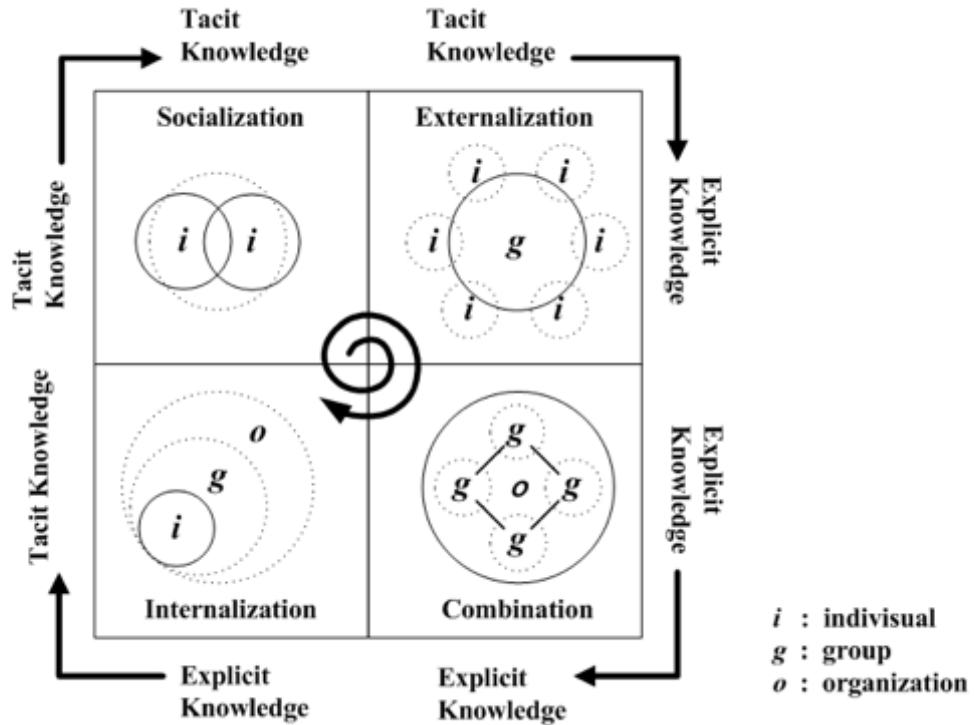
Näihin kahteen kysymykseen haettiin yhtenäistä näkemystä Kylän toimijoiden joukosta. Tieto oli hyvin pirstaleista, ja se muuttui kehitystyön edetessä. Tämä toi käytettävien tietolähteiden valintaan omat haasteensa.

Tutkimusaineiston analyysiyksiköiksi valikoituivat:

- HyMy-kylän ja Asiakaslähtöiset hyvinvointi- ja terveystalvet Teams- ja verkkomateriaalit
- BSC- ja aineeton pääoma -kysely
- Kohdennetut asiantuntijanäkemykset, vapaamuotoisina teemakeskusteluina
- HyMy-kylän kehitystiimipalaverit

Kylän materiaaleista käytettiin vain aineistoja, jotka ovat julkista tai esitetty organisaation johtoryhmälle.

Tapaustutkimuksen tutkimusstrategiana oli, että analyysiyksiköiden tiedosta täytyi pystyä luomaan uutta jäsentynyttä ymmärrystä. Tutkimusstrategian tavoitteena oli pystyä kootun ymmärryksen myötä määrittelemään Kylälle konseptikuvaus, sidosryhmät ja lopulta rakentaa kaiken opitun päälle tiedolla johtamista tukeva asiakastietoprosessi. (Virtanen 2007, 159.) Tähän vaiheeseen sovellettiin Nonakan ja Takeuchin tietämyksenluomismallia (kuva 7) (model of knowledge dimensions), SECI-mallia (Socialization, Externalization, Combination ja Internalization) (Nonaka & Takeuchi 1995, 284). SECI-mallin menetelmään nojaten Kylästä olemassa olevaa hiljaista tietoa (tacit) hyödynnettiin ja muunnettiin sitä näkyväksi määrälliseksi tiedoksi (explicit) ja peilattiin jäsentyvää ymmärrystä teoriaan ja olemassa oleviin tietolähteisiin.



Kuva 7. Tietämyksenluomismalli ts. SECI-malli (Nonaka & Konno 1998, 43)

Huhtasen (2007) tulkinta SECI-mallista kuvaa spiraalista muutosta hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon ja yksilön ja ryhmien välillä seuraavasti:

- (S) Sosiaalistamisvaiheessa jaetaan kokemuksia ja ajatuksia.
- (E) Ulkoistamisvaiheessa tietoa kiteytetään.
- (C) Yhdistämisvaiheessa tehdään tilanteeseen sopivia mallinnuksia.
- (I) Sisäistämisvaiheessa toteutetaan käytännön kokeiluja.

Analyysiyksiköiden havaintoaineistojen kautta tutkimushypoteeseja testattiin ja tutkimustulosten tulkintakriteerien muotoilussa pohdittiin tutkimushavaintojen muodostamaa ymmärrystä kokonaiskuvasta yksityiskohtaisemman SECI-mallin mukaisesti (kuva 9). (Kananen 2012, 116–120; Karvinen ym. 2009; Komura & Kametsu 1999, 64; Virtanen 2007, 159–161.)

### 6.2.2 Analyysiyksiköiden hyödynnettävyys

Toimintaympäristön monimuotoisuuden vuoksi ensin toteutettiin nopeita selvityksiä, mistä tietoa oli saatavilla analyysiyksiköiden valintaa varten ja niiden pohjalta rajattiin tutkimustiedon ensisijaisia tarpeita. Asiakastiedon ja Kylän toimintaympäristön selvitystyö aloitettiin keräämällä Kylän

toiminnankehittäjiltä tietoa Balanced Scorecard (BSC) ja aineettomat pääomat kyselytutkimuksella (Liitteet 1. & 2.) (Kaplan & Norton 1992; Laamanen 2005,127). BSC- ja aineeton pääomakyselyt toteutettiin Kylän toiminnan johtamisen keskiportaaseen nimetyille henkilöille kertaluontoisena sähköpostikyselynä. Kyselypohjat olivat excel-taulukoina, jotta aineiston käsittely olisi nopeaa. Vastaukset olivat hyvin eri tasoisia vastaajien kesken ja tästä syystä niistä kartoitettiin vain ylätason sidosryhmiä. Sidoryhmiä täydennettiin vielä innovaatiojohtajan toimesta. BSC:n ja aineettoman pääomakyselyiden käsittely on rajattu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle, koska niillä ei ole asiakastietoprosessin esittämistä varten suurta merkitystä. Niiden tulokset on kuitenkin sisällytetty ulkoisten sidosryhmien kuvaukseen (kuva 8), joka täydentyi innovaatiojohtajan iteroinnilla.

Teams- ja verkkomateriaaleista näkyi Kylän toiminnan kehityksenkaari kirjoitetussa muodossa. Niistä sai koottua toimijoiden näkemyksiä jäsennetysti sisältöanalyysiä varten. Vapaamuotoiset asiantuntijahaastattelut tapahtuivat ennalta sovituissa tapaamisissa ja spontaanein keskusteluin mahdollisuuden siihen ilmentyessä.

Edellä mainitut tiedonkeräys ja ymmärryksen vahvistamisen menetelmät loivat iteroivan kehityksen toimintaympäristön ja toiminnan tavoitteiden jäsentämiseksi. Teams- ja verkkomateriaaleista jäsennettiin syntyvää tietoa, jota tarkennettiin vapaamuotoisilla asiantuntijahaastatteluilla. BSC- ja aineeton pääoma -kyselyiden avulla määriteltiin Kylän suhde-, inhimillinen ja rakennepääomat ja niiden muodostuminen, mahdollisuudet ja tiedostetut vaarat toiminnalle. Kehitystiimipalavereihin osallistuminen lisäsi toimintaympäristön ymmärrystä ja kohdennetuilla asiantuntijanäkemyksillä haettiin tarkennusta syntyneisiin käsityksiin niin Kylän tiedolla johtamisen tavoitteista kuin Kylän asiakastietoprosessin toteutusmahdollisuuksista.

Osallistuminen kehityspalavereihin tapahtui alkaen marraskuusta 2019 aina toukokuuhun 2020 saakka. Palavereja järjestettiin useampia viikoittain ja niihin osallistuttiin aina mahdollisuuksien mukaan, kunnes ne eivät enää tuottaneet uutta tietoa Kylän tavoitteiden ja toimintaympäristön ja sen toimintakulttuurin ymmärtämiseksi. Haaste palavereissa oli saada käynnissä olevasta prosessista jäsennettyä tietoa irti. Tiedot olivat tässä vaiheessa vielä kovin

abstrakteilla tasoilla mm. palveluprosessien ja -tarjonnan suhteen. Palaverit tuottivat kuitenkin hyvän käsityksen olemassa olevista kehittämistyön haasteista, joita oli ilmassa toimintakulttuuria ja -ympäristöä kohtaan. Tämän lisäksi palaverit antoivat riittävän käsityksen siitä, kuinka ja millaista palvelutuotantoa on Kylässä tavoitteena tuottaa.

Kylän kehityspalavereihin osallistui sen kehitystiimin jäseniä, jotka olivat tavalla tai toisella sidoksissa Kylän tulevaan palvelutuotantoon. Osallistujat olivat organisaation tutkintovastaavia, lehtoreita, osaamisaluepäälliköitä, Kylän tulevia tiiminvetäjiä ja toiminnan koordinaattoreita. Kehityspalavereja veti pääsääntöisesti Kylän toiminnasta vastaava innovaatiojohtaja, mutta Kylän toimijat järjestivät myös omia kehityspalavereja asioiden eteenpäin saattamiseksi. Innovaatiojohtajan vetämien palaverien tarkoituksena oli mm. perehdyttää uusia kehitystiiminjäseniä sen hetkiseen tilanteeseen ja tavoitteisiin sekä se toimi ajantasaisena viestintä kanavana.

### **6.2.3 Kylän toimintaa kuvaavat luokat**

HyMy-kylän ja Asiakaslähtöiset hyvinvointi- ja terveystalvet IK:n Teams- ja verkkomateriaalien sisältöanalyysistä muodostui opinnäytetyön suppea määrällinen tutkimusosuus, jonka aineistoa käsiteltiin käänteisesti ankkuroidun teorian menetelmällä.

Käänteisen ankkuroidun teorian avulla sisältöanalyysiin valikoidusta materiaalista klusteroitiin Kylän toimintaa, tavoitteita ja toimijoita kuvaavat avaintekijät ja toiminnalliset tavoitteet kehitettävän asiakastietoprosessin taustaksi. Ankkuroidun teorian systematiikalla tarkastellaan prosesseja, mutta opinnäytetyössä oli tavoitteena luoda prosessi, joten systematiikka otettiin tästä syystä käänteisenä käyttöön. (Karvinen ym. 2009; Kananen 2012, 119–120.)

Kylän toimintaa kuvaaviksi luokiksi sisältöanalyysiä varten nimettiin (taulukko 3):

- Palvelu, vastaa kysymykseen mitä
- Sidosryhmät, vastaa kysymykseen kuinka
- Tavoitteet, vastaa kysymykseen keinot

Taulukko 3. Sisältöanalyysistä poimitut ankkuroidun teorian luokat

TOIMINTAA KUVAAVAT LUOKAT		
palvelu-> mitä	sidosryhmät-> kuinka	tavoitteet-> keinot
4 luokkaa, 42 avaintekijää	4 luokkaa, 19 avaintekijää	4 luokkaa, 65 avaintekijää
palvelutyyppi	palveluja tuottavat tahot	toimintaa kuvaavat asiasanat
palveluryhmät	HyMy-kylän tiimit	toiminnan keskiössä
palvelut	ohjaustiimin jäsenet	tavoitteet
oppimisympäristön tehtävä	asiakkaat	työssäoppiminen

Määrittelyluokkia analysoitiin niiden sisällön pohjalta ja niistä jalostettiin erottelevat alaluokat klusteroimalla. Tällä tavoiteltiin parempaa ymmärrystä sisällönmerkityksestä. Alaluokat kuvattiin seuraavalla tavalla:

- Palvelun alaluokat: palvelutyyppi, palveluryhmät, palvelut ja oppimisympäristön tehtävät.
- Sidosryhmien alaluokat: palveluja tuottavat tahot, HyMy-kylän tiimit, ohjaustiimin jäsenet ja asiakkaat.
- Tavoitteiden alaluokat: toimintaa kuvaavat asiasanat, toiminnan keskiössä, tavoitteet ja työssäoppiminen.

#### 6.2.4 Klusterit

Sisältöanalyysiä työstettiin jakamalla ankkuroidun teorian pohjalta luodut luokat alaluokkiin. Alaluokista haettiin vastauksia lähtökohtaisiin kysymyksiin: kuka, mitä, missä, milloin ja miten. Näin sisällöstä alkoi erottamaan palvelutoiminnan sisällöt ja tehtävät (taulukko 4), seuraavassa alaluvussa esitetyn toimintaympäristön toimialan (taulukko 5) ja luonteen ja Kylän toimintaa ohjaavat tavoitteet (taulukko 6).

Taulukko 4. Ankkuroituteoria, palvelutoiminta

palvelutyyppi	palveluryhmät	PALVELUT/opetusasiakkaudet	oppimisympäristön tehtävä
pop-up palvelut	hyvinvointi- ja terveyspalvelut, 6 opetusasiakkuutta	fysioterapian opetusasiakas ensikäynti	keskeisten taitojen harjoittelu
tukea arjen hyvinvointiin	tuotekehitys- ja tutkimuspalvelut	fysioterapian opetusasiakas jatkokäynti	asiakastyöskentely
asukasillat	yrittäjäyhteistyö	jalkaterapian arviokäynti	ammattikäytännöt
ryhmätoiminta		yksilöllisen tukipohjallisen valmistaminen	yksilöllisten palvelujen muotoilu
tapahtumat ja teemapäivät		pikapohjalliset	uusien palvelujen konseptointi
monialainen palvelutarpeen arviointi		iho- ja kynsimuutosten käsittely	uusien palvelujen innovointi
ohjaus- ja neuvontapalvelut		varvasortoosi ja seurantakäynti	
hyvinvointi- ja terveyspalvelut		kynnen oikaisu ja seurantakäynti	
Turbiini yrityskiihdyttämö		kemiallinen kynnen tai syyllän poisto ja seurantakäynti	
Testbed-tuotekehitys		yksilöllinen harjoiteohjelma	
Testbed-tutkimuspalvelut		ikäihmisten liikkeenhallinta- ja lihaskuntaryhmä	
konsultatiiviset monialaiset palvelut		kuntosaliryhmä	
yrittäjien hyvinvointipalvelut		muut sopimusryhmät, liikunta	
teknologiset (sähköiset) hyte-palvelut		osteopatian ensikäynti	
		osteopatian jatkokäynti	
		optometriakäynti	
		suuhygienistiopiskelijalla käynti	
		geronomiakäynti	
		pysäkkikäynti	

Teorian ja klusteroinnin pohjalta syntyi käsitys Kylän toimintaympäristösidonnaisuuksista ja sen toiminnan sidosryhmistä. Toimintaympäristöä kartoittaessa huomioitiin, että Kylä sijaitsee Itä-Helsingissä Myllypuron alueella aivan terveys- ja metroaseman kupeessa. Sijainti antaa palvelujen kehittämisen ja tuottamisen näkökulmasta hyvät yhteistyömahdollisuudet Itä-Helsingin alueen sote-alan toimijoiden kanssa. Kylä on myös helposti asukkaiden tavoitettavissa toimivien liikenneyhteyksien puolesta. Kylän hyvinvointi- ja terveyspalvelujen kumppanuusverkostotoimijat ovat kaikilta yrityspalvelusektoreilta; julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin

toimijoita. Kylälle tärkeitä ja kiinnostavia tahoja näistä ovat tutkimusta ja toiminnankehittämistä tekevät tahot, joilla on sen omaa osaamista täydentävää osaamista.

Kylä profiloituu sidosryhmien kautta osaksi monitoimijaverkostoa pystyen innovoimaan ja kehittämään tulevaisuuden visioita yhdessä muiden sote-alan toimijoiden kanssa sekä luomaan niistä uudenlaisia työelämälähtöisiä palvelukokonaisuuksia Airolan ym. (2007, 12) mainitsemana verkostomaisena liiketoimintana. Kuuluminen monitoimijaverkoston parantaa yrityksen kilpailukykyä. Yrityksen tulee tunnistaa, kuinka verkostoyhteistyö vahvistaa sen omaa asemaa kilpailullisesti ja kuinka se on yhdessä tekemällä vahvimmillaan. Monitoimijaverkostolla on yhteinen verkostostrategia ja monipuolisesti yhteistyötä mittaavat mittarit, joiden tehtävänä on tukea kehitystoimintaa. (Airola ym. 2017, 15–16.)

Taulukko 5. Ankkuroituteoria, sidosryhmien määrittelyä

palveluja tuottavat tahot	HyMy-kylän tiimit	ohjaustiimin jäsenet	asiakkaat
tutkintojen opiskelijat	monialaisuus	IK johtaja	yrietykset
tutkintojen opettajat	yrittäjyys	palvelukoordinaattori	tutkimuslaitokset
	pysäkki	turbiinikoordinaattori	kaupungit
	testbed ja erikoistilat	osaamisaluepäällikö terveys	järjestöt
	seniori	osaamisaluepäällikö hyvinvointi	alueen asukkaat
	juniori	osaamisaluepäällikö kuntoutus ja tutkiminen	

Sidosryhmiä tarkasteltiin vielä asiakastiedon näkökulmasta (taulukko 6). Tällä lähdettiin kartoittamaan, miten toimijat asettuvat asiakastietoprosessiin Laihosen (2013, 24–25) tiedonhallintaprosessin näkökulmasta.



Taulukko 6. Sidosryhmien jalostaminen asiakastiedon näkökulmasta

5	2	14
<b>asiakastiedon tuottaminen</b>	<b>asiakastiedon kerääminen</b>	<b>asiakastiedon hyödyntäminen</b>
yrietykset	tutkintojen opiskelijat	IK johtaja
tutkimuslaitokset	tutkintojen opettajat	palvelukoordinaattori
kaupungit		turbiinikoordinaattori
järjestöt		osaamisaluepäällikö terveys
alueen asukkaat		osaamisaluepäällikö hyvinvointi
		osaamisaluepäällikö kuntoutus ja tutkiminen
		tutkintojen opiskelijat
		tutkintojen opettajat
		monialaisuus
		yrittäjyys
		pysäkki
		testbed ja erikoistilat
		seniori
		juniori

Tästä vaiheesta oli mahdollista kuvata Kylän tkio-toiminnassa mukana olevat ulkoiset ja sisäiset sidosryhmät. Sidosryhmistä nähtiin Kylän asiakastiedon lähteet ja palvelutuotantoon sidoksissa olevat toimijat. Kylällä on laajasti verkostokumppanuuksia sen sidosryhmien (kuva 8) kautta. Verkostot muodostuvat ulkopuolisista rahoittajista, tutkimus- ja kehittäjäyhteisöistä, poliittisista verkostoista, projekti-/hankeverkostoista ja opetuksen verkostoista, jonka kautta löytyy yhteistyökumppanuuksia kaikilta palvelutoiminnan sektoreilta. Palvelutuotannon ja tkio-toiminnan kautta Kylän toimii osana sote-kentän monitoimijaverkostoa.

<b>Sisäiset sidosryhmät (toimijat)</b>	<b>Ulkoiset sidosryhmät (asiakkaat)</b>
	Asiakastiedon lähteet
Johtoryhmä	STM
Johtotiimi	OKM
Innovaatiokeskittymät (IK)	Rahoittajat
IK:n teemojen vetäjät	Opetusasiakkaat (alueen asukkaat)
IK:n tutkimusryhmä	Biodesign
HyMy-kylän tiimit	Sparks
Osaamisalueet	Uudenmaan elinkeinoliitto
Lehtorit	Tutkimuslaitokset
Opiskelijat	Oppilaitokset
Yrittäjyyteen tähtäävät opiskelijat	Yritykset
TKI-palvelut	Kunnat
Hallinnolliset yksiköt (talous- ja tietohallinto yms.)	3-sektorin toimijat (yhdistykset, järjestöt, seurat)
Siivous- ja kiinteistöpalvelut (ostopalvelut)	

Kuva 8. Kylän sidosryhmät

Tutkimuksessa havaittiin, että hyvinvointi- ja terveysalan kattavan kokonaisuudessaan kaikki kolme palvelutoimintasektoria; julkinen, yksityinen ja kolmassektorista. Mainittujen toimijoiden väliset rakenteet muodostavat monitoimijaverkostoja (Roponen 2020). Tevameren mukaan (2018, 10) kaikki mainitut toimijat ovat osa palvelujärjestelmäkokonaisuutta, mikä ei ole irrallaan muista toimialasektoreista. Kylän asettuminen toimijaverkostoon on julkisella sektorilla, koska sen toiminnanohjaus tulee julkiselta puolelta. Metropolian Ammattikorkeakoulu Oy:n omistavat Helsingin, Vantaan ja Espoon kaupungit.

Kylän tavoitteiden kartoittamisella pyrittiin tuomaan esiin toimintaa ohjaavat arvot ja keskeiset toiminnot (taulukko 7). Näistä syvennettiin käsitystä toimintaympäristöstä, joka toimii palvelualalla, mutta myös opetus ja tki-aloilla. Tutkimuksen yhtenä tuloksena Kylälle määriteltiin kolme yhteistoiminnan ja kumppanuuden osa-alueita: strateginen, taktinen ja operatiivinen kumppanuus. Näiden osa-alueiden tavoitteet muodostuvat organisaation toimintaa ohjaavista tutkimuksen, kehittämisen, innovaatiotoiminnan ja opetuksen tavoitteista. Yhteistoiminnan ja kumppanuuden osa-alueiden kautta mahdollistui nähdä ja kuvata yhteiset rajapinnat ja toiminnan kehittämisen tavoitteet muiden alan toimijoiden kanssa asiakastietoprosessin kehittämiseksi.

Taulukko 7. Ankkuroituteoria: tavoitteista luodut alaluokat

työssäoppimisen tehtävät	tavoitteet	toiminnan keskiössä	toimintaa kuvaavat asiasanat
vuorovaikutus	valtakunnallinen	Yksilöiden ja yhteisöjen kohtaaminen	monialaisuus
ammattilliset taidot	sosiaali- ja terveyspalvelut	Alueellisen yhteistyön vahvistaminen	oppimisympäristö
asiakastilanteet	kehittäjä	luovien ratkaisujen jatkuva kehittäminen	opettajien ohjaus
monialainen yhteistyö	suunnannäyttävä	Monialainen osaaminen	kohtaaminen
dokumentointi	konseptointi	Ihmisen arjen tukeminen	tukeminen
tiedon kerääminen	testaus	tasa-arvoisen osallisuuden edistäminen	osaaminen
ohjauskeskustelut	asiakaslähtöiset palvelut	ihmisten kokonaisvaltainen, yksilöllinen ja eettinen kohtaaminen	vahvistaminen
tutkimis- ja kuntoutussuunnitelma	asiakaslähtöiset tuotteet	syrjäytymisen ja eriarvoistumisen ehkäiseminen	kehittäminen
opetusasiakas	rohkeat yrityskokeilut		yksilöllisyys
markkinointi	eri alojen toimijoiden kokoaminen yhteen		joustavat ratkaisut
viestintä	eri sektoreiden kokoaminen yhteen		joustavat palvelut
	yhdessä kokeilu		kiireettömyys
	yhdessä oppiminen		samasta paikasta
	yhdessä tutkiminen		hyvinvointi- ja terveys
	ratkaisujen luominen		arjen asiantuntija
	sote-alan kehityksen vauhdittaminen		asiakas
	ekosysteemi		ammattilaiset
	kumppanuus		osaamisen kehittyminen
	vastavuoroisuus		huipputason asiakaskokemus
	avoimuus		yhdessä
	luottamus		tulevaisuuden asiantuntijat
			asiakaslähtöiset palvelut
			ekosysteemitointitapa
			kehittämisympäristö
			kansainvälisyys

Sisältöanalyysin tavoitteista jalostetuista toimintaa kuvaavista asiasanoista (taulukko 8) lähdettiin luomaan Kylän konseptikuvausta tarkastelemalla asiasanoja, jotka olivat sidoksissa vision, mission ja arvojen määrittelyyn. Nämä käsitteet tulevat strategisen johtamisen alalta, mutta sitä ei lähdetä avaamaan tämän opinnäytetyön yhteydessä.

Taulukko 8. Tavoitteiden klusterointi

3	8	18	13	23
tila	asiakas	arvo	yhteistyö	osaaminen
oppimisympäristö	asiakastilanteet	valtakunnallinen	monialainen yhteistyö	vuorovaikutus
kehittämisympäristö	opetusasiakas	tasa-arvoisen osallisuuden edistäminen	eri alojen toimijoiden kokoaminen yhteen	ammattilliset taidot
ekosysteemi	asiakaslähtöiset palvelut	ihmisten kokonaisvaltainen, yksilöllinen ja eettinen kohtaaminen	eri sektoreiden kokoaminen yhteen	dokumentointi
	asiakaslähtöiset tuotteet	syрjäytymisen ja eriarvoistumisen ehkäiseminen	yhdessä kokeilu	tiedon kerääminen
	ihmisen arjen tukeminen	yksilöllisyys	yhdessä oppiminen	markkinointi
	asiakas	kiireettömyys	yhdessä tutkiminen	viestintä
	huipputason asiakaskokemus	vastavuoroisuus	kumppanuus	sosiaali- ja terveyspalvelut
	asiakaslähtöiset palvelut	avoimuus	Yksilöiden ja yhteisöjen kohtaaminen	kehittäjä
		luottamus	Alueellisen yhteistyön vahvistaminen	suunnannäyttäjä
		kohtaaminen	Monialainen osaaminen	konseptointi
		tukeminen	monialaisuus	testaus
		vahvistaminen	yhdessä	rohkeat yrityskokeilut
		yksilöllisyys	ekosysteemitointitapa	ratkaisujen luominen
		joustavat ratkaisut		sote-alan kehityksen vauhdittaminen
		joustavat palvelut		luovien ratkaisujen jatkuva kehittäminen
		kiireettömyys		opettajien ohjaus
		samasta paikasta		osaaminen
		kansainvälisyys		kehittäminen
				hyvinvointi- ja terveys
				arjen asiantuntija
				ammattilaiset
				osaamisen kehittyminen
				tulevaisuuden asiantuntijat

Kylän aineistoihin ja asiantuntijanäkemyksiin peilaten nähtiin, että Kylän tulevaisuuden visiossa sen toiminta on rakennettu konsortiomaiseksi ekosysteemiksi, jonka toiminnan toteuttajina ovat Kylän omien toimijoiden lisäksi ammatinharjoittajat ja laaja-alainen verkosto kehittäjäkumppaneita. Airolan ym. (2007, 4) mukaan moniverkostoympäristön palvelutuotannon hyöty näkyy asiakkaalle suurempina tuote- ja palvelukokonaisuuksina, joihin verkostot pystyvät vastaamaan paremmin yhdessä. Kylän asiakaslähtöiset hyvinvointi- ja terveyspalvelut tähtäävät toiminnallaan uudistamaan tuote- ja palvelukokonaisuuksien tuotantoa.

Tapaustutkimuksella saavutettiin kehittämistutkimuksen tilannekartoituksen vaatimat tuotokset: Kylän konseptikuvaus (luku 7.1.), josta nähtiin Kylän tavoitetila ja toiminnassa mukana olevat sidosryhmät (kuva 8). Sen myötä myös päivitettiin Kylän johtamismallin vastuualueita tehtävänkuvan mukaisiksi. Johtamismallin päivittämisen tavoitteena oli viedä johtamisen tavoitteet toiminnan tasolle, selkeyttää tehtävien fokusta ja poistaa päällekkäistä tekemistä. Kylän johtamismalli on kuitenkin rajattu opinnäytetyön ulkopuolelle omana tuotoksenaan.

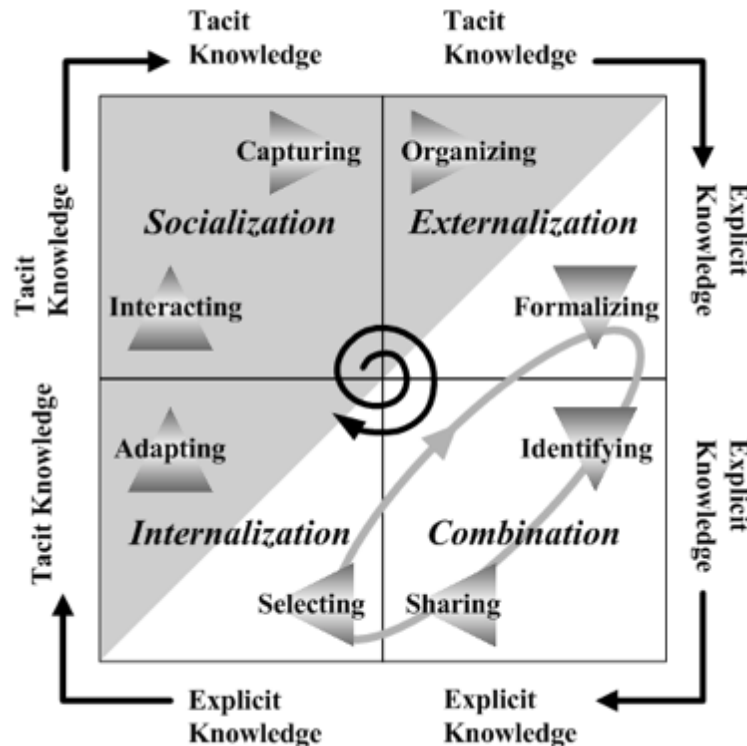
Mainittakoon, ettei tapaustutkimusta ole toteutettu omana erillisenä tutkimuksena vaan osana kehittämistutkimuksen kokonaisuutta.

### **6.3 Toinen vaihe – Asiantuntijoiden sitouttaminen kehittämiseen**

Tapaustutkimuksena toteutetun tilannekartoituksen myötä syntyneestä ymmärryksestä siirryttiin luontevasti kehittämistutkimuksen suunnitteluvaiheeseen. Tämä vaihe alkoi kehitystyön ajurina toimivan tiedolla johtamisen teoriaan syventymisellä, jonka aikana pikkuhiljaa siirryttiin myös itse suunnitteluvaiheeseen (Kananen 2012, 47–48). Perehtyminen tapahtui kirjallisuuskatsauksella. Kirjallisuuskatsaus osoittautui liian haastavaksi toteuttaa systemaattisin menetelmin. Näin ollen se suoritettiin kuvailevan kirjallisuuskatsauksen integroivaa orientaatiota käyttäen (Salminen 2011, 6). Kirjallisuuskatsauksen jälkeen palattiin tarkastelemaan tapaustutkimuksen tuloksia, joiden pohjalta muodostettiin kokonaiskuva siitä, mitä asioita asiakastietoprosessin mallintaminen pitäisi sisällään ja minkälaisia keskinäisiä suhteita aineistosta on havaittavissa.

Prosessien mallintaminen on Luukkosen ym. (2012) SOLEA-projektin tutkimusartikkelin mukaan työtoimintakokonaisuus, jossa määritellyt ihmiset työskentelevät järjestelmällisellä tavalla yhteisen asian eteen saavuttaakseen heille asetetun yhteisen tavoitteen. Koska opinnäytetyön oli tarkoitus tuottaa asiakastietoprosessi, niin kehittämistoiminnassa päätettiin hyödyntää soveltean SOLEA-projektissa kuvattua työtoimintakokonaisuutta (kuva 10). Umemoto (2002) kuvaa yksityiskohtaista SECI-mallia osallistavana kehittämismenetelmänä, joka on kehitetty 1990-luvun alussa, kun tutkimus- ja

kehityspäälliköt päättivät ratkaista pitkittyneet suunnitteluprosessien läpimenoajat. Opinnäytetyön kehittämistutkimuksen suunnitteluvaihe mukaili myös kuvattua yksityiskohtaisempaa SECI-mallia (kuva 9).

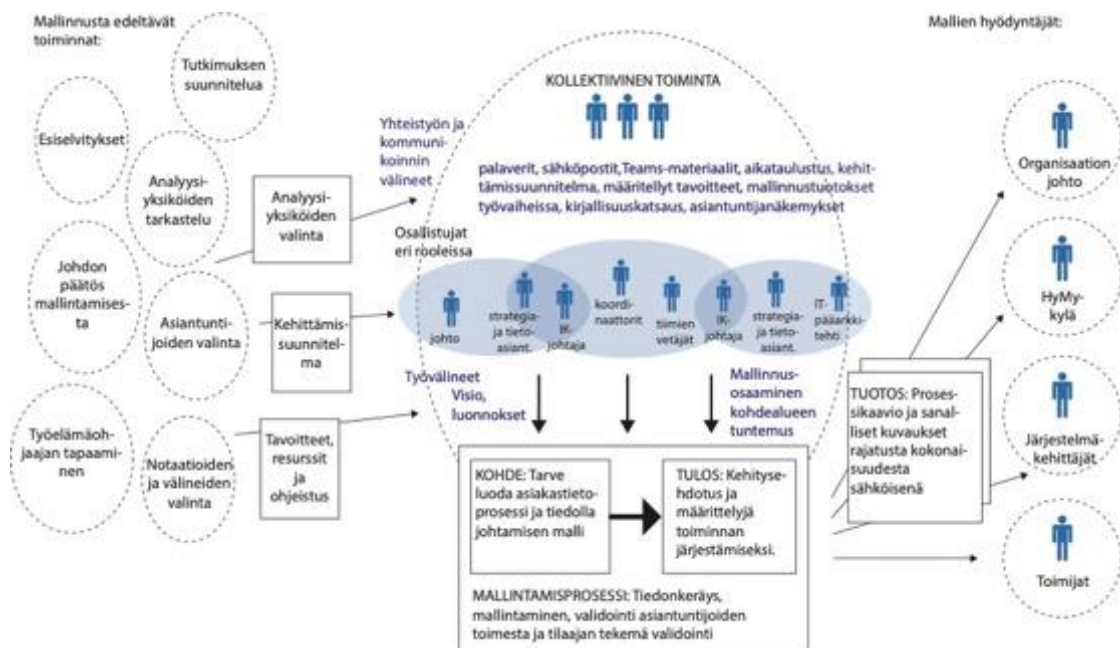


Kuva 9 .Yksityiskohtaisempi Fuji Xeroxin SECI-malli (Nomura & Kametsu 1999, 64)

Kehittämistutkimus jatkui seuraavin vaihein iteratiivisesti: ratkaisun suunnittelu, esitys, arviointi ja jalostaminen. Tämä vaihe mukailee SOLEA-mallin kollektiivista työvaihetta, joka on kuvattu kokonaisuudessaan Kylän kehittämistutkimuksen näkökulmasta kuvassa 10. Kylästä saatavalle taustamateriaalille tehtiin validointia aineiston luotettavuuden mukaan ja Kylästä syntyvää ymmärrystä jalostettiin keräämällä syntyneistä tuotoksista asiantuntijapalautetta. Palautetta kerättiin Kylän innovaatiojohtajalta, kehitystiimin jäseniltä, tietohallinnon pääarkkitehdilta ja talon strategisen ohjauksen tiimin jäseneltä.

Arviointien myötä päästiin määrittelemään Kylän visio, missio ja sen toimintaa ohjaavat arvot konseptikuvauksen perustaksi. Visio, missio ja Kylän toimintaa ohjaavat tavoitteet vastasivat kysymyksiin: *kuka, mitä, missä, miten ja miksi* (Virtanen 2007, 159–161). Syntyneitä tuotoksia peilattiin kehitystiimin palaverien sisältöön sekä asiantuntijanäkemyksiin. Tällä tavoin konseptin

määritelmää jalostettiin, kunnes uutta tietoa ei enää syntynyt. Toteutunut menetelmä ymmärryksen luomiseksi nojasi yksityiskohtaista SECI-mallia (kuva 9) noudattavaan ”Designed by Everyone”- konseptiin (Umemoto 2002). Palautteiden perusteella pohdittiin käytännön ongelmien ratkaisuja. Tällä tavoin saatiin rajattua kausaliteetteja ja luotua uutta ymmärrystä vanhan tiedon päälle, jonka päälle rakennettiin asiakastietoprosessin ratkaisu ja sanalliset kuvaukset ratkaisusta (kuva 10). (Kananen 2012, 52, 63–65; Pernaa 2017.)



Kuva 10. Kokonaiskuva Kylän asiakastietoprosessin kehittämisestä (mukaillen Luukkonen ym. 2012)

Ennen lopullisten tuotoksien luovutusta kehitetyn asiakastietoprosessin ja päätöksentekoprosessin arviointiin osallistui innovaatiojohtaja, jonka tehtävänä on johtaa Kylää. Innovaatiojohtaja toimi myös tämän opinnäytetyön työelämän ohjaajana.

Näin syntyi opinnäytetyön päätuotoksena oleva asiakastietoprosessin versio 1.0. (kuva 11).

#### 6.4 Kolmas vaihe – Asiakastietoprosessin luovutus

Asiakastietoprosessi ja päätöksentekoprosessi oheismateriaaleineen esiteltiin kolmessa eri palaverissa Kylän johtotiimille, koordinaattoreille ja tiiminvetäjille. Tällä tavoin materiaali luovutettiin tahoille, joilla on mahdollisuudet lähteä

testaamaan, jatkokehittämään ja integroimaan asiakastietoprosessia organisaation yleisiin tiedonhallinnan periaatteiden ja vastuiden kanssa osana tiedolla johtamisen kehittämisen ohjelmaa. Luovutusvaihe noudatti Luukkaisen ym. (2012, 14) tutkimusartikkelissa määriteltyä tuotoksien luovutukseen liittyvän määritelmän sisältöä, jossa sanotaan, että valittujen prosessien mallinnukset toimitetaan tilaajalle sähköisesti tai paperidokumenttina henkilökohtaisesti. Kylän tapauksessa aineiston luovutus tapahtui sähköisesti. Aineiston dokumentaatio koottiin jaettavalle verkkoalustalle, josta asianomaiset voivat jatkossahyödyntää materiaaleja omien tarpeidensa mukaisesti.

## **7 TULOKSET**

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Kylän käyttöön asiakastietoprosessi, joka tukee tiedolla johtamista. Tavoite saavutettiin. Tuloksiksi syntyi asiakastietoprosessin kuvaus ja päätöksentekoprosessimalli tukemaan tiedon hyödyntämistä. Kylän johtamismallia jalostettiin tehtävänkuvan mukaisiin vastuunjakoihin, jotta kehittämistyötä ohjaavat ja tukevat toimijat pystyvät tarkastelemaan tehtäviä niihin kohdistetun vastuun näkökulmasta. Kuvaukset tehtiin työtoiminnan näkökulmasta, joka on esitetty Kylässä yhteistoiminnallisena prosessina. Tällä tavoin Kylän toimijat voivat lähteä suoraan pilotoimaan asiakastietoprosessia ja hyödyntää tuotoksia tietojärjestelmähankinnan kuvauksen toiminnallisten vaatimusten määrittelemisessä. (Luukkainen ym. 2012, 26–27.)

Tiedolla johtaminen on tiedon hyödyntämistä strategisessa, taktisessa ja operatiivisessa päätöksenteossa (Leskelä ym. 2019). Opinnäytetyön myötä tehdyssä konseptikuvauksessa olevat tavoitteet ja toimintaa kuvaavat asiasanat luovat pohjan Kylän omalle strategialle. Taktisen päätöksenteon näkökulmasta tämä ohjaa toiminnan resursointia. Operatiivisen päätöksenteon kannalta konseptikuvaus antaa toiminnalle arvot, joiden tulisi ohjata kaikkea Kylän päivittäistä toimintaa. Tällä tavoin saavutetaan Kylän toimintaa ohjaavat yhteiset päämäärät ja periaatteet.



## 7.1 Kylän konseptikuvaus

Tavoitteiden klusterien analysoinnin pohjalta (taulukko 9) toteutettiin Kylän konseptikuvaus, josta nähdään Kylän visio, missio ja sen toimintaa ohjaavat arvot:

- Kylän tilojen tarkoitus on palvella organisaatiota ja sen sidosryhmiä sote- ja hyvinvointialojen *tutkimus- ja kehittämis-, innovaatio- ja oppimisympäristönä*.
- Kylän toiminnan keskiössä näkyvät monialaisuus, jatkuva oppiminen, kansalaistaitojen ylläpito ja kansalaisten oppiminen.
- Kylä kehittää olemassa olevia ja luo uusia asiakaslähtöisiä palveluja ja tuotteita, jotka tukevat ihmisiä arjessa.
- Yksilöllinen ja tasa-arvoinen kohtaaminen ja rakenteellinen eriarvoisuuden ehkäiseminen arvottavat kaikkea Kylän toimintaa. Näiden lisäksi avoimuus, luottamus, kiireettömyys ja joustavuus toteutuvat sen päivittäisissä toiminnoissa.
- Kylä toimii monialaisena ekosysteeminä, joka pystyy vahvistamaan eri alojen toimijoiden yhteistyötä ja kohtaamista.
- Kylä on vahva toimija sote-alan valtakunnallisessa ja kansainvälisessä tkio-toiminnassa vauhdittaen alan kehitystä tuottamalla rohkeita ratkaisuja hyvinvointi- ja terveysaloille.
- Kylä tarjoaa tulevaisuuden ammattilaisille keinoja kehittää asiantuntijuutta ja ammattitaitoja toimia osaamisen sote-alan suunnannäyttäjinä.

Taulukko 9. Tavoiteklusterin analysointi Kylän konseptiksi

Kylän tilojen käyttötarkoitus on palvella organisaatiota ja sen sidosryhmiä <b>sote-alan oppimis- ja kehittämisympäristönä</b> .	Kylän tavoitteena on pystyä kehittämään <b>asiakaslähtöisiä palveluja ja tuotteita</b> , jotka tukevat ihmisiä arjessa.	Kylä haluaa olla vahva toimija sote-alan valtakunnallisessa ja kansainvälisessä tkio-toiminnassa. Yksilöllinen ja tasa-arvoinen kohtaaminen ja rakenteellinen eriarvoisuuden ehkäiseminen <b>arvottavat</b> kaikkea Kylän toimintaa. Näiden lisäksi avoimuus, luottamus, kiireettömyys ja joustavuus toteutuvat sen päivittäisissä toiminnoissa.	Kylän tavoitteena on toimia <b>monialaisena</b> ekosysteeminä, joka pystyy vahvistamaan eri alojen toimijoiden <b>yhteistyötä</b> ja kohtaamista.	Kylä tavoittelee <b>sote-alan kehityksen vauhdittajan</b> asemaa tuottamalla rohkeita ratkaisuja sosiaali-, hyvinvointi- ja terveysaloille. Kylän tavoitteena on tarjota tulevaisuuden ammattilaisille <b>keinot kehittää asiantuntijuutta ja ammattitaitoja</b> ja toimia osaamisen sote-alan suunnannäyttäjinä.
--	---	--	---	---

Kylän konseptikuvaus kertoo Kylän toiminnan tavoitteet. Konseptikuvaus on samalla arvolutaus sen asiakkaille ja kuvaus Kylän olemassaolon tarkoituksesta (Ala-Mutka 2008, 152). Nämä tavoitteet ja määritelmät ovat tärkeitä mitattavia asioita, kun tarkastellaan Kylän toiminnan onnistumista (Lönnqvist ym. 2006, 19).

## 7.2 Asiakastietoprosessin kuvaus

Karkeasti kuvattuna Kylän ongelma lähtötilanteessa oli se, ettei tehtäviä ja vastuita ollut jaettu tehtävänkuvan mukaisesti, mikä pahimmillaan voi johtaa heikompaan tuloksellisuuteen, lisää päällekkäistä tekemistä ja osa kantaa suurempaa taakkaa kuin kuuluisi. Kehittäminen vaati siis henkilöstön resursointia asiakastietoprosessin toimijoina tehtävänkuvan mukaisesti työn sujuvoittamiseksi. Työntekijät nähdään prosessien toimijoina ja asiakas prosessin arvon saajana tai toisinaan kohteena. Prosessimallintamisen tavoite johdon kannalta on työnorganisoinnissa ja tehostamisessa. (Luukkainen ym. 2012, 26–27.) Tiedolla johtaminen tuottaa arvoa sen toimintaa parantavalla vaikutuksella, tavalla, joka vie organisaatiota haluttuun suuntaan (Halonen ym. 2015).

Tehtävien ja vastuiden jakamiseksi Kylän asiakastietoprosessin rinnalle kuvattiin roolien mukaisesti tiedon tarpeen määrittely, hankinta, kerääminen ja käsittely RAM-mallilla (Responsible Assignment Matrix) (PMBOK Guide 2004, 205). Luotua mallia on syytä arvioida ja parantaa Kylän toiminnan kehittäjien kesken ja hyväksyttävä se Kylän johtotiimillä.

Taulukko 10. Kylän asiakastietoprosessin rooli- ja vastuujao

Rooli	Vastuu ja tehtävä
Johtotiimi	<p>Määrittelee organisaation strategisten tavoitteiden ja Kylän tutkimussuunnitelman mukaiset mittarit ja tulostavoitteet toiminnalle.</p> <p>Ottaa kantaa tilannekatsaukseen ja määrittelee tarvittavat toimenpiteet.</p> <p>Varmistaa Kylän toiminnan resursoinnin tavoitteiden mukaisesti.</p>

IK-johtaja	On ajantasalla Kylän tilastoista. Kokoaa tiedot tuloksista ja kausaliitteista koordinaattoreilta. Analysoi tilannetta periodeittain ja vie tilannekatsauksen johtotiimin käsiteltäväksi.
Koordinaattori	Suunnittelevat ja luovat (yhdessä tiiminvetäjien kanssa) mittaamisen menetelmät ja päättävät toteuttavat tahot. Kokoavat tiedot tuloksista ja keräävät kausaliitteiraportit tiiminvetäjiltä periodeittain raportoitavaksi IK-johtajalle.
Tiiminvetäjä	Kerää mittareiden tiedot jokaisesta palvelusta seurantalomakkeille tiimin sisältä ja seuraa palveluntuottajien tilastoja aktiivisesti. Tarvittaessa ottaa yhteyttä palveluntuottajaan ja/tai koordinaattoriin tuki- ja ohjaustoimenpiteiden osalta.
Palveluntuottaja	Kerää oman palvelun tuottamat tiedot mittareista omalle seurantalomakkeelle. Lomaketta täytetään viikoittain. Tilannetta tarkastellaan periodeittain ja lisäksi aina tarpeen vaatiessa yhdessä tiiminvetäjän kanssa.
Opiskelija	Toteuttaa tiedonkeräysmenetelmiä tunnollisesti ja laadukkaasti annettujen ohjeiden mukaisesti.

Kylä parantaa tavoitteiden saavuttamista ohjatulla tiedonhallinnalla kyeten näin osoittamaan kyvykkyytensä ekosysteeminä ja tkio-toimintaympäristönä sen sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille. Hallittu tiedon hyödyntäminen tukee myös päätöksentekoa Kylässä kaikilla sen toiminnan tasoilla. Ohjattu tiedonhallinta parantaa tiedon hyödynnettävyyttä ja sen myötä toimintaa pystytään kehittämään saatavilla olevan tiedon pohjalta (Leskelä ym. 2019).

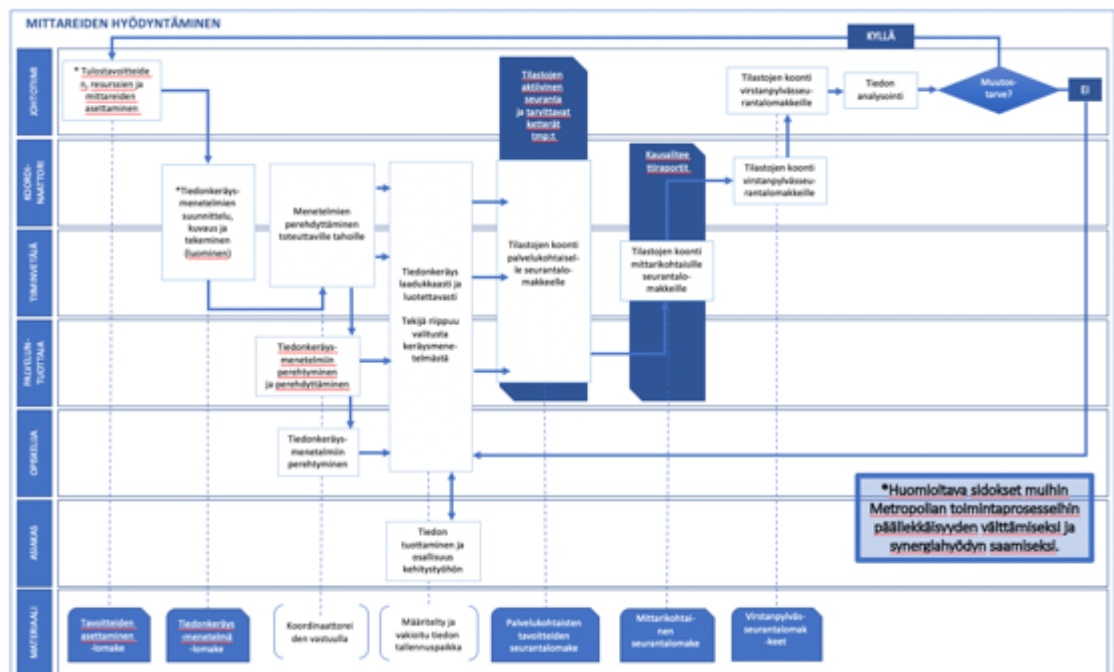
Kuvassa 9 on esitetty asiakastietoprosessi uimaritamallina (liite 3), joka on prosessitason yksityiskohtainen kuvaus (Luukkainen ym. 2012, 73). Asiakastietoprosessilla Kylän päätöksenteko saatetaan iteratiiviseksi ja läpinäkyväksi jatkuvan kehittämisen prosessiksi (engl. continuous improvement process).

Asiakastietoprosessin tueksi toteutettiin RAM rooleista ja vastuista (Taulukko 10) ja päätöksentekomalli (kuva 19), joka on esitetty myöhemmin tässä raportissa. Itse asiakastietoprosessissa on tehtävänä tavoitteiden ja resurssien asettaminen Kylän tiedonhallinnalle. Lisäksi se kertoo tiedonkeräyksen suunnittelun ja keräyksen vastuut ja tiedonkäsittelyn

vaikutukset suoraan Kylän toimintaan, tukeen ja ohjaukseen. Tämä noudattaa Luukkaisen ym. (2012, 27) tutkimustuloksia siitä, että työntekijöiden näkökulmasta tulee olla tavoitteena kuvata yksilön ja ryhmän yhteistoiminta tiedonhallinnassa, käsittelyssä ja hyödyntämisessä.

Asiakastietoprosessi on yhtenäinen toimintamalli asiakastiedon hyödyntämiseksi. Asiakastietoprosessissa määritellyt tiedon hyödyntämisen käytäntöjen ja roolien on tarkoitus ohjata Kylän toimintaa selkeämpään, hallitumpaan ja järjestelmällisempään suuntaan.

Asiakastietoprosessikuvauksen hyödyt näkyvät johdon ja työntekijän näkökulmasta SOLEA-projektin SOA (Service Oriented Architecture) määritelmää mukaillen. Johdon näkökulmasta prosessimallintaminen tukee tietotyön organisointia, tehostamista ja yhdenmukaistamista tukien laatutyötä, tulosten parantamista ja toiminnan seuranta. Työntekijän näkökulmasta asiakastietoprosessi tukee työntekijää toimimaan osana yhteistoiminnallistaprosessia ja ymmärtämään mihin kokonaisuuteen hänen toimintansa on sidoksissa. (Luukkainen ym. 2012, 26–27.)



Kuva 11. Asiakastietoprosessi kaaviona kuvattuna (liite 3)

Prossessimallinnuksen tavoite ohjaa eri toimijatahojen tehtäviä.

Prossesikuvauksen tilaaja voi määrittää, mitkä suorittajat kuvataan ja mitä näkökulmia kuvaamisessa käytetään (Luukkainen ym. 2012, 26).

Asiakastietoprosessissa on kuusi toimijatasoa tiedonkäsittelyyn nähden, joiden tehtävät ovat nähtävissä prosessin eri vaiheissa. Osa tehtävistä kulkee yli toimijatasojen riippuen prosessin vaiheesta. Asiakastietoprosessissa mukana olevat toimijatasot ovat roolipohjaisia. Toimijatasot ovat asiakas, opiskelija, palveluntuottaja (ohjaaja), tiiminvetäjä, koordinaattori ja johtotiimi. Johtotiimissä innovaatiojohtajalla on ensisijainen vastuu tiedon tuomisesta johtotiimin tietoon.

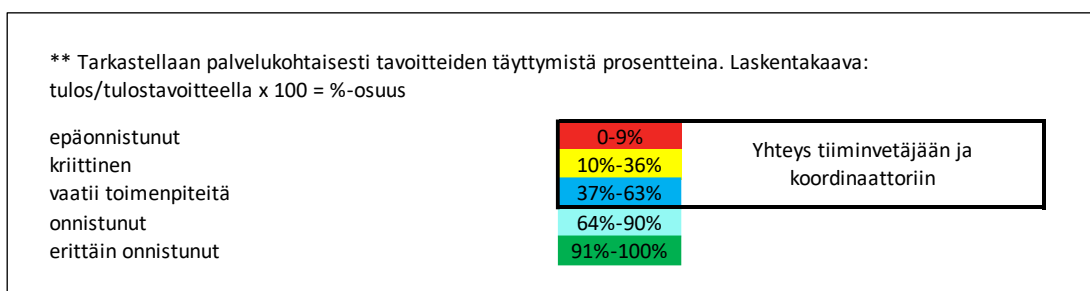
Asiakastietoprosessin vaiheet etenevät seuraavasti:

1. Tulostavoitteiden, mittareiden ja resurssien asettaminen. Kuuluu Kylän johtotiimin tehtäväksi.
2. Tiedonkeräysmenetelmien suunnittelu, kuvaus ja toteutus. Tehdään yhteistyössä koordinaattoreiden ja tiiminvetäjien kesken. Vastuu tehtävästä kuuluu koordinaattoreille.
3. Tiedonkeräyksen menetelmien perehdytys toteuttaville tahoille. Vastuu tehtävästä kuuluu koordinaattoreille.
4. Tiedonkeräys laadukkaasti ja luotettavasti. Vastuu tiedonkeräyksestä on sitä toteuttavalla taholla. Toimijoita ovat tyypillisesti opiskelijat, mutta tapauskohtaisesti tiedonkeräystä voi tehdä palveluntuottaja, tiiminvetäjä tai koordinaattori. Asiakas osallistuu tässä vaiheessa tiedon tuottajan roolissa asiakastietoprosessiin.
5. Tilastojen koonti. Koonnin tekee viikoittain palveluntuottaja. Poikkeuksina tiiminvetäjien ja koordinaattoreiden tekemät tiedonkeräykset. Tilannetta seurataan aktiivisesti, jotta havaittuihin epäkohtiin voidaan reagoida nopeasti ja toimintaan voidaan tehdä tarvittaessa muutoksia. Vastuu epäkohdista viestimisestä on palveluntuottajalla.
6. Virstanpylväs- ja kausaliteettiraporttien kokoaminen. Tiiminvetäjät kokoavat omien tiimien alla olevien palvelujen mittaustiedot ja raportit omalle lomakkeelle, jotka koordinaattorit kokoavat yhteen omalle lomakkeelle.
7. Tilanneanalyysi ja päätökset tarvittavista tuki- ja ohjaustoimenpiteistä. Johtotiimi käsittelee Kylän yhteen kootut tiedot tiimikohtaisesti ja ohjaa Kylän tavoitteita ja resursseja analyysien mukaisesti.

### 7.3 Lomakkeet ja niiden käyttö

Arviointiosaaminen vaati moniulotteista tarkastelukykyä. Osaamista vaati määrittely, mitä asioita tarkastellaan, ja toisaalta se, miten arviointeja tehdään. Tulosten tulkinta vaatii tekijältä ymmärrystä kausaalista ajattelusta, ja hänen tulee hallita tutkimusmenetelmien perusteet, yhteiskunnallisten instituutioiden perusteet ja päätöksentekojärjestelmä sekä organisaation toimintakäytäntöjen erityispiirteet. Arvioinnin toteutustapoja on mittaamattomasti ja arviointimetodologia onkin näin ollen aina tapauskohtaista. (Virtanen 2007, 123, 125.)

Kylän asiakastietoprosessiin tuotettiin opinnäytetyön osana yhdeksän lomaketta, joilla asiakastietoprosessia voidaan toteuttaa. Lomakkeiden tavoite on selkeyttää tiedon mittaamiseen vaadittavia tehtävien vaiheita, päästä pilotoimaan asiakastietoprosessiin kuuluvia vaiheita tiedontarpeen määrittelystä aina tiedon analysointiin ja hyödynnettävyyteen asti. Lomakkeita varten suunniteltiin väri- ja prosenttitaulukko tulosten arviointia varten (kuva 12). Väri- ja prosenttitaulukko tarkoitus on ohjata organisaation tuki- ja ohjaustoimenpiteitä palvelutuotantoon tarpeen mukaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällä tavoin luodaan systemaattisuutta tiedolla johtamiseen ja tehdään mittaamistoiminnan vaikuttavuus näkyväksi. Toisin sanoen siirrytään strategisen johtamisen ohjaus- ja johtamisjärjestelmän toteutukseen, joiden tarkoituksena on tukea eritasoisen suunnittelun, seurannan ja raportoinnin aliprosesseja, joiden tavoitteena taas on varmistaa strategian toteutuminen mm. operatiivisessa toiminnassa. (Niemelä ym. 2008, 31.) Lomakkeet syntyivät asiakastietoprosessin sivutuotoksina ja ne esitellään seuraavassa karkeasti, jotta lukija saa mielikuvan, mitä asiakastietoprosessin läpivieminen käytännössä vaatii. Opinnäytetyön pääfokus pyritään kuitenkin pitämään itse asiakastietoprosessin kuvauksessa.



Kuva 12. Lomakkeiden tulosten arviointimalli

Tavoitteiden mittaamisella viedään organisaation strategiset tavoitteet operatiiviselle tasolle. Mittaamisella saadaan tavoitteet näkyviksi. Tavoitteiden aktiivinen seuraaminen auttaa päätöksentekoa, jotta tuki- ja ohjaustoimenpiteitä pystytään tekemään oikeaan tietoon perustuen. (Niemelä ym. 2008, 156–160.) Tähän haluaisin nostaa Jalosen (2015) Hackathornilta (2004) soveltamaa tiedolla johtamisen potentiaalia, joka kuvaa ajanfunktiona, kuinka päätöksenteon viiveet laskevat päätöksenteon arvoa aina, mitä pidemmällä viiveellä tietoon päästään reagoimaan. Tähän nojaten onkin tärkeää, että päätöksentekoon sidoksissa oleva tieto on ajantasaista, laadukkaasti kerättyä ja saatavilla päätöksenteon hetkellä.

Kylän asiakastietoprosessin näkökulmasta tiedolla johtaminen alkaa sen tavoitteiden ja mittareiden määrittelemisestä (kuva 11). Tämä vaihe on määritelty Kylän johtotiimin tehtäväksi, mutta vaatii myös muun henkilöstön osallistumista. Mittareita määriteltäessä on pohdittava seuraavia asioita (Niemelä ym. 2008, 102, 112.):

- Mitä strategisia tavoitteita mittaristo tukee?
- Onko mittari tarkoitettu johdolle vai operatiivisen toiminnan päällikölle?
- Mitataanko absoluuttisia määreitä?
- Mikä on mittarin tarkoitus ja miten tulos lasketaan?
- Mistä saadaan tiedot mittarin lukuarvon ja tuloksen laskemiseen?

PALVELUTOIMINNAN TAVOITEIDEN ASETTAMINEN JA TOIMENPIDEKOKONAISUUDET, asiakastieto		johtotiimi täyttää
Tietoa on johdettava, jotta tiedolla voi johtaa. – Elli Siltala, asiakkuusjohtaja Valio –		
MITTARI, joka liittyy Kylän TKI-palvelutuotannon ja opetuksen tavoitteisiin Huom! Liittymiset organisaation strategisiin teemoihin ja toimenpidekokonaisuuksiin	tulostavoite *kysymyksistä mitattavissa oleva summa	TOIMENPITEET / vastuhenkilöt
KYSYMYKSET mitattavat tulokset, max. 3-5 kpl		
MITTARI esim. Strateginen asiakkuus/kumppanuus, tiedeala (sis.vertailuperustan ja teoreettisen viitekehksen, perustutkimus)	tulostavoite	TOIMENPITEET / vastuhenkilöt
KYSYMYKSET mitattavat tulokset, max. 3-5 kpl		
MITTARI esim. Taktinen asiakkuus/kumppanuus, toimiala (soveltavututkimus, toimintatavat ja oppiminen, tutkielmat)	tulostavoite	TOIMENPITEET / vastuhenkilöt
KYSYMYKSET mitattavat tulokset, max. 3-5 kpl		

Kuva 13. Kylän palvelutoiminnan tavoitteiden asettaminen ja toimenpidekokonaisuudet - lomake (osittain)

Hyvät mittarit vievät strategian operatiivisen toiminnan tasolle. Mittaristoa suunniteltaessa on kuitenkin huomioitava, että ne tukevat visiota ja asetettuja

strategisia tavoitteita. Lisäksi mittareiden lukumäärän on pysyttävä kohtuullisella tasolla, muuten niiden seuraaminen muuttuu lähes mahdottomaksi tehtäväksi. (Niemelä ym. 2008, 105.) Tiedolla johtaminen perustaa saman ajatuksen siihen, kuinka organisaatio osaa erottaa oleellisen tiedon epäoleellisesta tiedosta (Jalonen 2015).

Mittareita määriteltäessä suunnitellaan myös mittausmenetelmät ja validoidaan syy-seuraussuhteet ja niiden laskentakaavat, vastuuhenkilöt ja muut mittaritiedot (Niemelä ym. 2008, 113). Tiedonkeräyksen suunnittelua varten luotiin oma lomake Kylän koordinaattoreiden käyttöön (kuva 12). Kyseiseen lomakkeeseen määritellään, milloin mittaus toteutetaan, kenen vastuulla mittaaminen on ja kuvataan tarkemmin, miten mittaaminen on tarkoitus toteuttaa. Lisäksi siihen määritellään, mitä mittareita valittu toteutustapa mittaa, onko menetelmä luotu ja perehdytetty sekä muut tarvittavat huomioit mittaukseen liittyen.

Lönnqvist ym. (2006) nostavat esille tärkeän seikan liittyen mittareiden määrittelyyn; mittareiden suunnittelu vaatii resursseja, kuten myös mittareiden käyttö vaatii resursseja ja niiden tuloksia täytyy analysoida, mikä yhtä lailla vaatii resursseja. Tämä seikka on syytä huomioida tavoitteiden seuranta suunniteltaessa. On myös tärkeää, ettei asiakkaita rasiteta kohtuuttomasti erilaisilla tai usein toistuvilla kyselyillä toteavat Lönnqvist ym. (2006, 56).

TIEDONKERÄYSMENETELMÄLOMAKE		Koordinaattorit täyttävät	
TIEDONKERÄYSMENETELMÄ JA TEKIJÄT (kuka & milloin & miten / kysely, palaute, käyttäjätestaus, fokusryhmähaastattelu, asiakaspuhelu):			
MITTARI x			
MITTARI z			
ONKO MENETELMÄ TOTEUTETTU?	kyllä/ei	tiiminvetäjä:	lehtorit:
ONKO MENETELMÄ PEREHDYTETTY KÄYTTÄJILLE?	kyllä/ei		opiskelija:
HUOMIOITA:			

Kuva 14. Tiedonkeräyslomake

Kuvassa 13 on palveluntuottajien käyttöön suunniteltu lomakepohja, johon on tarkoitus koota palvelukohtaisesti mittaritiedot eri tiedonkeräysmenetelmistä. Tämä on ensimmäinen ja kriittisin tiedonkeräyksen vaihe. Kylän keino saada ajantasaista tietoa laadukkaasti koottuna on riippuvainen palveluntuottajien



vastuullisuudesta nähdä roolinsa merkitys tiedon jaettavuuden kannalta. Hyötynäkemyksellä tiedon keräämisellä itse palveluntuottajille on tässä kohtaa siinä, että näin he voivat tuloksiin perustuen hakea tarvittaessa tukea ja ohjausta palvelujen toteutukseen Kylän johdolta. Kylän kohdalla voidaankin nähdä Laihosen (2013, 21–22) tavoin tällä päästävän tiedon saatavuuden ulottuvuuteen. Laihonen korostaa tiedon saatavuutta organisaation henkilöstön motivoimisella ja sitouttamisella. Motivoimisen ja sitouttamisen kautta mahdollistetaan tiedon luomiselle ja jakamiselle suotuisat olosuhteet. Henkilöstöstä heijastuu organisaatiokulttuurin tuottama tiedon luomisen merkitys. Myös Kosonen (2019) nostaa esille tiedon laadukkuuden määritelmäksi sen, että tiedon on oltava hyödynnettävissä ja datan on oltava validia ja neutraalia.

Palveluntuottaja kerää oman palvelun tuottamat tiedot tavoitteista seurantalomakkeelle, jota täytetään viikoittain. Tilannetta tarkastellaan periodeittain yhdessä tiiminvetäjän kanssa. Palveluntuottaja ja/tai tiiminvetäjä voivat päättää lukuihin perustuen tuki- ja ohjaustoimien tarpeesta useammin kuin periodeittain. Kun tuelle tai ohjaukselle nähdään tarvetta, asia etenee ensin koordinaattorille ja tarvittaessa johtotiimin käsittelyyn. Palveluntuottajan on syytä kirjoittaa kausaliteettiraporttia seurantalomakkeen rinnalla. Kausaliteettien ymmärrys nostetaan esille strategisen johtamisen ja tiedolla johtamisen aineistoissa (Niemelä ym. 2008, 107-109; Virtanen 2007, 96-99). Kausaliteettiraporttipohjaa ei ole kuitenkaan luotu tämän opinnäytetyön puitteissa.

PALVELUKOHTAISTEN TAVOITTEIDEN SEURANTALOMAKE / juokseva numero ja vuosimerkintä					Palveluntuottaja täyttää
	1. VIRTANPYLVÄS Tulosten tarkastelu, pvm	2. VIRTANPYLVÄS Tulosten tarkastelu, pvm	3. VIRTANPYLVÄS Tulosten tarkastelu, pvm	4. VIRTANPYLVÄS Tulosten tarkastelu, pvm	
PALVELUN NIMI JA VASTUHENKILÖ: (kirjaamisen valvonta, seuranta ja koonti)					
TIEDONKERÄYSMENETELMÄ: (kuinka & milloin & miten) kyselely, palautte, käyttäjätestaus, fokusryhmähaastattelu, asiakaspuhelu jne.					
MITTARIN NIMI: tulostavoite: esim. 120 uutta asiakkuutta/ ei asetettu					
TULOS siirtyy mittarikohtaiselle seurantalomakkeelle					
MITTARIN NIMI:					
tulostavoite:					
TULOS siirtyy mittarikohtaiselle seurantalomakkeelle					
MITTARIN NIMI:					
tulostavoite:					
TULOS siirtyy mittarikohtaiselle seurantalomakkeelle					
MITTARIN NIMI:					
tulostavoite:					
TULOS siirtyy mittarikohtaiselle seurantalomakkeelle					
MITTARIN NIMI:					
tulostavoite:					
TULOS siirtyy mittarikohtaiselle seurantalomakkeelle					

Kuva 15. Palveluntuottajan (ohjaajan) seurantalomake

Tiiminvetäjä kokoaa oman tiimin palvelujen tuottamat tiedot tavoitteesta seurantalomakkeelle. Tässä vaiheessa tietoja siirretään tavoitekohtaisiksi, eli tämä vaihe sisältää tiedonsiirtoa paikasta A paikkaan B. Tämä auttaa johtoa tarkastelemaan Kylän toimintaa isossa kuvassa tavoitekohtaisesti. Tilannetta tarkastellaan periodeittain tiimin sisällä tiimin omissa palaverissa ja he kehittävät toimintaansa tulosten pohjalta. Tarvittaessa otetaan yhteyttä palveluntuottajaan ja koordinaattoriin tuki- ja ohjaustoimenpiteiden osalta. Lisäksi tiiminvetäjä käy jokaisen palveluntuottajan kanssa läpi heidän tekemänsä kausalityttöraportit ja on yhteydessä koordinaattoriin tarpeen vaatiessa tuki- ja ohjaustoimenpiteiden osalta. Lisäksi tiimin sisällä voidaan tehdä ketterää toiminnanohjausta tarpeen mukaisesti, kun ne liittyvät päivittäiseen palvelutoimintaan.

TAVOITEKOHTAINEN SEURANTALOMAKE / juokseva numero 1-4 ja vuosimerkintä					Tiiminvetäjä täyttää
TIIMI:	1. VIRTANPYLVÄS Tulosten tarkastelu, pvm	2. VIRTANPYLVÄS Tulosten tarkastelu, pvm	3. VIRTANPYLVÄS Tulosten tarkastelu, pvm	4. VIRTANPYLVÄS Tulosten tarkastelu, pvm	
TAVOITTEEN NIMI +laskennallinen tulostavoite koko vuodelle: <i>Huom! Liittymiset organisaation strategisiin teemoihin ja toimenpidekokonaisuuksiin</i>					
MITTARIT: Johdetaan tavoitteesta, max. 3-5 kpl 1 2 3 4 5					
Keräysmenetelmät, jotka mittaavat tulostavoitetta	tulostavoite:	tulostavoite:	tulostavoite:	tulostavoite:	
MITTARI 1	**saavutettu tulos	**saavutettu tulos	**saavutettu tulos	**saavutettu tulos	
MITTARI 2					
MITTARI 3					
<b>TULOKSET YHT. siirtyvät johdon tavoiteseurantalomakkeelle</b>	<b>**</b>	<b>**</b>	<b>**</b>	<b>**</b>	
<b>PÄÄTÖKSET TOIMENPITEISTÄ</b> Ohjaustapaamiset ja osallistajat: Huom. palaverimuistio!					

Kuva 16. Tavoitekohtainen seurantalomake

Koontilomakkeita on suunniteltu Kylän jokaiselle tasolle toiminnan läpinäkyvyyden saavuttamiseksi. Kylälle on määritelty yhteinen visio, missio ja tavoitteet, joiden tulisi ohjata toimintaa samansuuntaisesti. Koordinaattoreiden tehtävä on tukea ja ohjata yhteisen päämäärän saavuttamista ja saattaa ne päivittäistä toimintaa ohjaaviksi arvoiksi. Koordinaattorit vastaavat periodeittain Kylän innovaatiojohtajalle tulosten seurannasta, toiminnan toteutumisesta ja laadukkaasta raportoinnista toiminnan tulosten osalta (kuva 15). Koordinaattorit käyvät läpi yhdessä tiiminvetäjien kanssa tiimeistä kootut

kausalliteettiraportit ja pohtivat toimenpide-ehdotuksia johtotiimille toiminnan tukemiseksi ja ohjaamiseksi tarpeen mukaisesti.

VIRSTANPYLVÄSTAVOITTEIDEN SEURANTALOMAKE / juokseva numero (1-4) ja vuosimerkintä IK-johtaja täyttää

TIIMI		SENIORITIIMI	MONIALAISUUDEN TIIMI	PYSÄKITYSMIIMI	YRITTÄJYYSTEMIIMI	TESTBED-TIIMI	KYLÄ
TIMINNETÄJÄ		Hokkanen, H.	Hartikainen, K.	Leppänen, A.	Puustelli-Pitkänen, A.	Rausi-Lehto, E.	IK-johtaja, TKI-johtaja ja oa-päälliköt
KOORDINAATTORI		Palvelukoordinaattori			Turbiini- ja yrityskoord.	Testbed-koord.	
TAVOITTEEN NIMI	tulostavoite	tulos/t.tavoite	tulos/t.tavoite	tulos/t.tavoite	tulos/t.tavoite	tulos/t.tavoite	*TULOKSET YHT.
TAVOITE x		*kootaan tiimin mittarin yht. tulos	/	/	/	/	
TAVOITE z		/	/	/	/	/	
		/	/	/	/	/	
		/	/	/	/	/	
		/	/	/	/	/	
		/	/	/	/	/	
		/	/	/	/	/	
		/	/	/	/	/	
		/	/	/	/	/	
		/	/	/	/	/	
		/	/	/	/	/	
		/	/	/	/	/	
		/	/	/	/	/	
		/	/	/	/	/	
		/	/	/	/	/	
		/	/	/	/	/	
		/	/	/	/	/	
		/	/	/	/	/	
		/	/	/	/	/	
<b>PÄÄTÖKSET TOIMENPITEISTÄ</b>							
Sovitut tmp:t ja vastuuhenkilöt (muistio)							

Kuva 17. Koordinaattoreiden seurantalomake

Kylän toiminnasta vastaava innovaatiojohtaja kokoaa lopulta kaikilta koordinaattoreilta tavoitekohtaiset tiedot omalle seurantalomakkeelle. Seurantalomakkeen lisäksi innovaatiojohtaja kerää kausalliteettiraportit. Innovaatiojohtaja koostaa aineistosta yhteenvedon johtotiimin analysoitavaksi. Johtotiimissä päätetään Kylän toiminnan resursoinnista ja päivitetään tarpeen vaatiessa tavoiteasetantaa. Johtotiimi seuraa periodi ja vuositasolla toiminnan toteutumista. Kuvassa 16 on vuositason seurantalomake.

VIRSTANPYLVÄSTAVOITTEIDEN SEURANTALOMAKE / juokseva numero ja vuosimerkintä IK-johtaja täyttää

MITTARIN NIMI	TIIMI				SENIORITIIMI				MONIALAISUUDEN TIIMI				PYSÄKITYSMIIMI				YRITTÄJYYSTEMIIMI				TESTBED-TIIMI				KYLÄ								
	TIMINNETÄJÄ				Hokkanen, H.				Hartikainen, K.				Leppänen, A.				Puustelli-Pitkänen, A.				Rausi-Lehto, E.				Elomaa-Knapu, M.								
	tulostavoite	1	2	3	4	tulos/t.t.	1	2	3	4	tulos/t.t.	1	2	3	4	tulos/t.t.	1	2	3	4	tulos/t.t.	1	2	3	4	tulos/t.t.	1	2	3	4			
TAVOITE x		/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/			
TAVOITE y		/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/			
		/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/			
		/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/			
		/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/			
		/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/			
		/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/			
		/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/			
		/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/			
		/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/			
		/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/			
		/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/			
		/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/			
		/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/			
		/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/			
<b>PÄÄTÖKSET TOIMENPITEISTÄ</b>		1				1				1				1				1				1				1				1			
Sovitut tmp:t ja toiminnasta vastaavat henkilöt (muistio)		2				2				2				2				2				2				2				2			
		3				3				3				3				3				3				3				3			
		4				4				4				4				4				4				4				4			

Kuva 18. Johdon vuosiseurantalomake

## 8 ASIAKASTIETOPROSESSI PÄÄTÖKSENTEON TUKENA

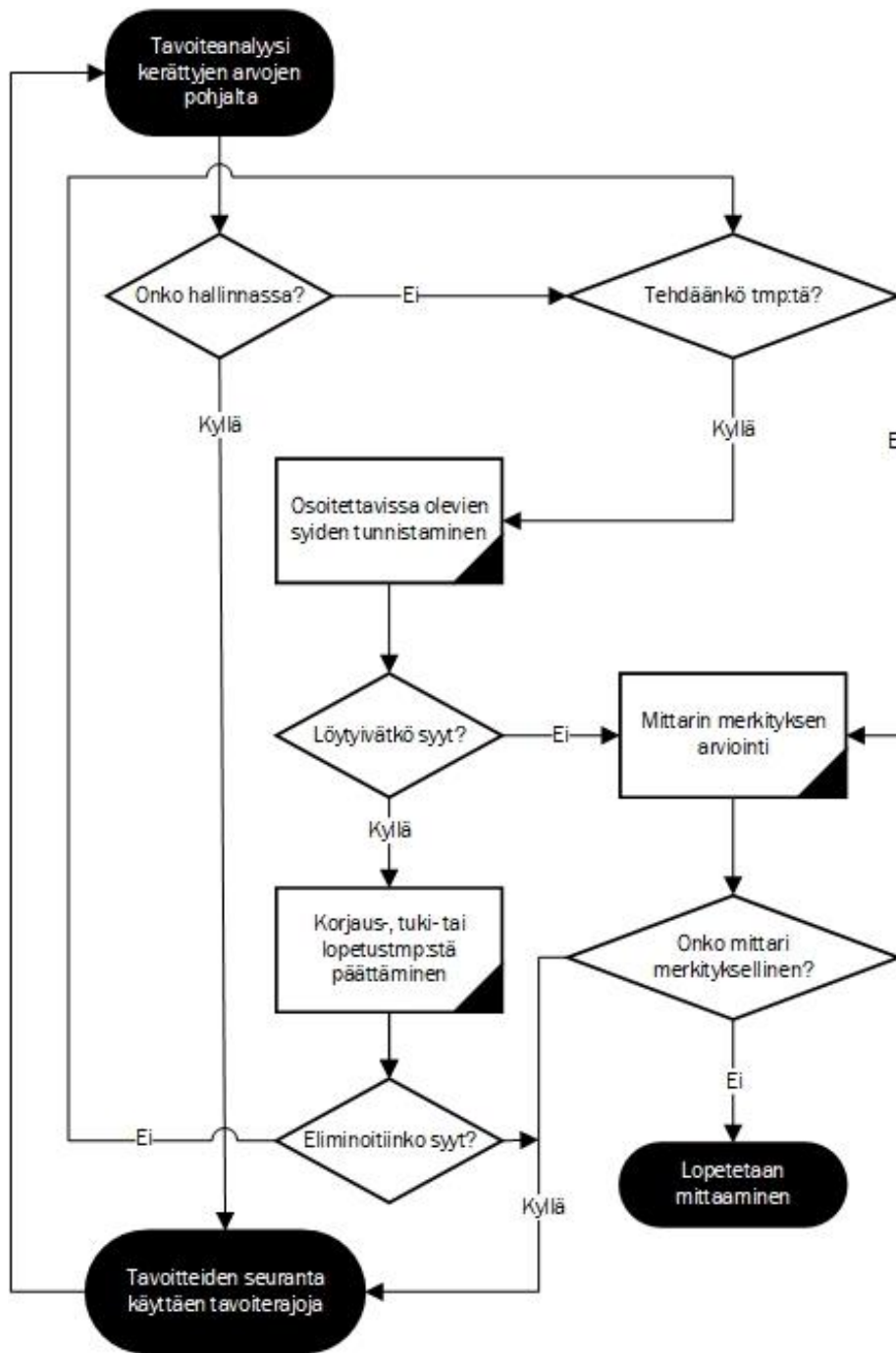
Tiedolla johtaminen näkyy erityisesti päätöksenteossa, ja sitä toteutetaan ajassa. Tiedon avulla organisaatiot pystyvät käsittämään toimintaympäristön merkityksiä ja tekemään päätelmiä toimintaympäristöön vaikuttavista tekijöistä ja ilmiöistä. Tietoa organisoimalla, tallentamalla ja jakamalla mahdollistuu organisaation oppiminen. Oppimisen kautta seuraa uuden tiedon luominen, joka mahdollistaa innovaatioiden syntymisen. (Jalonen 2015; Valkonen 2018, 6.)

Tieto on asiantuntijatyössä kaikkein tärkein pääoma. Lopuksi, kun tieto on käytettävissä muodossa, johdon tulisi pohtia Kososen (2018) mukaan neljää kysymystä:

1. Mitä on tapahtunut?
2. Miksi näin on tapahtunut?
3. Mitä tulee tapahtumaan?
4. Mitä asialle pitäisi tehdä?

Oleennaista näissä on lähtökohtien ymmärtäminen ja tavoitteellisuus. Tiedon hyödyntämisessä on Kososen (2018) mukaan on hyvä edetä harkiten ja hallittuja kokeiluja tehden. Kylän kohdalla asiakastietoprosessin tavoitteena on tukea päätöksentekoa ja palvelujen kehittämistä. Palvelut ovat itsessään prosesseja, ja asiakastietoprosessi on palveluja tarkasteleva toiminnallinen moduuli, joka tuottaa mitattua tietoa toiminnan vaikutuksista. Saatava tieto ohjaa mm. tarkastelemaan asiakkuuksiin liittyviä tavoitteita ja tekemään päätöksiä toiminnan tukemiseksi ja ohjaamiseksi. (KuntalIT-Tiedolla johtamisen käsikirja s.a.)

Asiakastietoprosessiin luotiin tiedolla johtamisen tueksi tämän opinnäytetyön sivutuotoksena syntynyt kuvaus päätöksentekoprosessista (kuva 18), jonka tarkoituksena on muodostaa yhteys tavoitteiden ja operatiivisen tason toiminnan välille, mallintaa tunnuslukujen vaikutus päätöksentekoon, sisältää tarvittavat päätöksentekoa ohjaavat avainkysymykset, auttaa tarkastelemaan systemaattisesti syitä ja ohjata toimenpiteiden tekoa systemaattisempaan suuntaan.



Kuva 19. Päätöksentekoprosessimalli

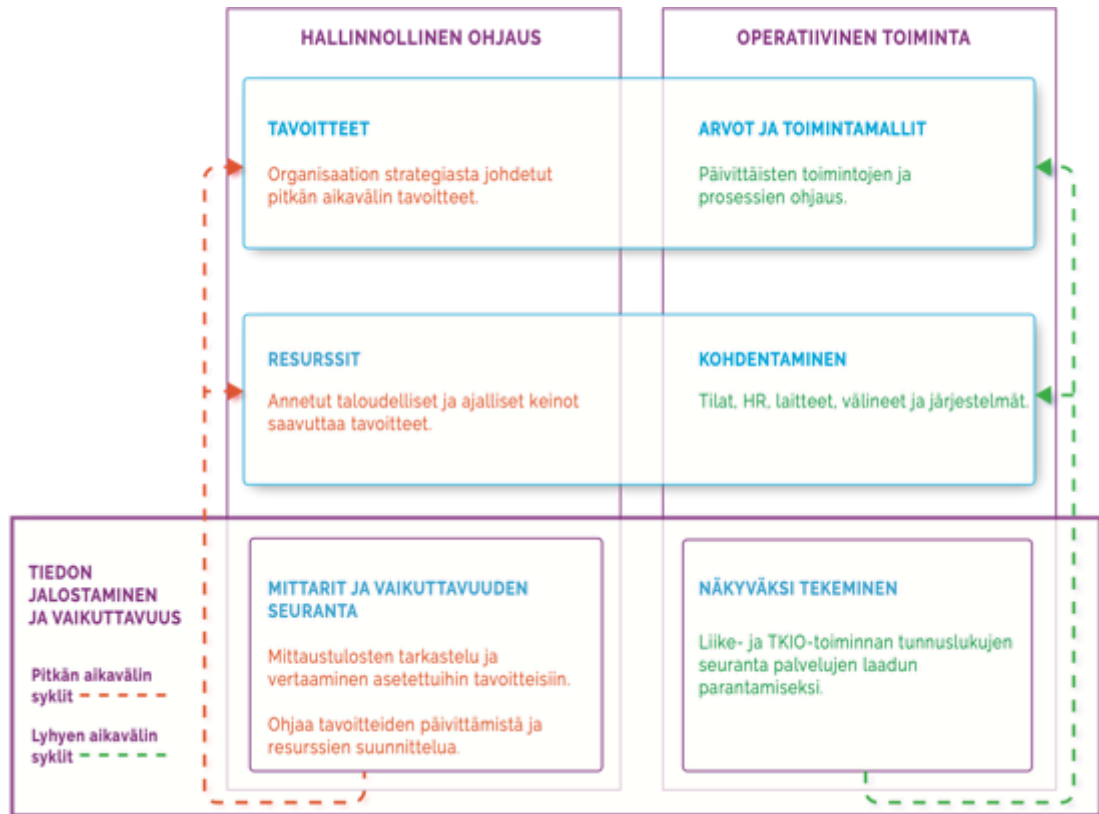
Jalosen (2015) mukaan tutkimuskirjallisuuden yksi tunnetuimpia on Herbert A. Simon, jonka mukaan tiedolla johtamisessa on kyse tiedon ja päätöksenteon välisestä suhteesta. Tämä tarkoittaa, että tieto on käytettävissä a) päätöksenteon tilanteen havaitsemiseksi b) vaihtoehtoisten toimintamallien hahmottamiseksi ja c) sopivan toimintamallin valintaan. Kyllä asiakastietoprosessin tiedolla johtaminen vastaa tähän ajattelumalliin.

Asiakastietoprosessi (kuva 11) mahdollistaa kaksivaiheisen tiedon käytettävyyden kulun. Tällaista kaksivaiheista mallia eli kaksisilmukkaista

oppimismallia on kuvattu englanninkielisellä termillä single and double loop learning useammassa nettiartikkeleissa 2010-luvun aikoihin, ja mallin taustalla olevasta teoriasta on kirjoitanut Aygris Chris jo vuonna 1976 tutkimusartikkelissa *Administrative Science Quarterly* (Aygris 2015).

Kylän tiedon jalostamisen ja vaikuttavuuden kuvauksessa on mallinnettu, kuinka kerättävää tietoa on mahdollista hyödyntää eri toiminnan tasoilla. Kuvassa 20 oikealla puolella on esitetty lyhyen aikavälin tiedollinen vaikutus. Tämä on tyypillisin tapa oppia. Oikeanpuoleinen sykli kuvastaa lyhyen aikavälin mittaamista ja tulosten seuranta, josta voi tarkastella päivittäiseen toimintaan vaikuttavia tekijöitä. Tämä kuvastaa tavallista ongelman ratkaisua ja toiminnan parantamista siitä mitä se on sellaisenaan. (Aygris 1976.) Esimerkkinä tähän toimii tavanomaisten ongelmien ratkominen mm. palveluprosessien vaiheista ja niiden onnistumisessa, tilojen oikeanlaisen käyttöasteen toteutumisessa tai tilojen viihtyisyyden ja toimivuuden epäkohdissa. Näihin asioihin Kylässä pystytään vaikuttamaan nopeastikin, kun tiimien ja toiminnan koordinaation osalta tietoon osataan reagoida tarpeen vaatiessa.

Tietoa tulisi kerätä liiketoiminnan tunnusluvuista kuin myös Kylän toiminnan keskiössä olevista palvelun laatutekijöistä. Kerättyä tietoa tulisi tarkastella ja analysoida asetettuja tulostavoitteita vasten. Kuvan 20 vasemmalla puolella näkyy hallinnollinen sykli, joka ohjaa tavoitteiden asettamista ja toiminnan resursointia. Tämä silmukka on pitkän aikavälin sykli, jonka toteutumista on syytä tarkastella säännöllisin väliajoin mittausjakson aikana. Pitkän aikavälin sykli on enemmän kuin ongelmien korjaamista. Siinä tarkastellaan omia toimintaa ohjaavia olettamuksia, arvoja ja uskomuksia syistä siitä mitä tehdään. (Aygris 1976.) Kylälle luotu päätöksentekoprosessimalli toteuttaa pitkän ja lyhyen aikavälin syklejä.



Kuva 20. Tiedon jalostaminen ja vaikuttavuus Kylän toimintaan ja ohjaukseen

## 9 POHDINTA

Opinnäytetyönä toteutettu kehittämistutkimus vei tekijän tiedolla johtamisen maailmasta tutkimuksen tekemisen syövereihin ja sieltä mittaamisen kautta tiedon arvioinnin periaatteisiin. Opinnäytetyön teko oli oppimatka tiedolla johtamisen kompleksiseen teoriaan, joka heijasteli yhdistelmiä sosiologiasta, tietojenkäsittelytieteistä aina hallintotieteisiin. Opinnäytetyön lähtökohdat tiedolla johtamiseen olivat muotoilun käyttäjälähtöisessä kehittämisessä. Kehittämistutkimuksessa haettiin tauotta näkemyksiä teoriasta ja tapaustutkimusosuudessa määriteltiin tilannekartoitus saatavilla olevia analyysiyksiköitä hyödyntämällä. Teorian ja tilannekatsauksen kautta löydettiin vastaukset kysymyksiin kuka, mitä, missä, miksi ja miten. Tästä jäsennettiin luonnoksia, joita jalostettiin arviointien jälkeen tuotoksiksi. Luovutetut tuotokset saivat lämpimän vastaanoton ja vaikutelmaksi jäi, että tästä on hyvä lähteä jatkamaan Kylän tiedolla johtamisen matkaa.

Tiedolla johtamista suunnitellessa ja kehittäessä on tärkeää pitää mielessä, että tiedolla on useita käyttökohteita tarkastellen sitä pitkän ja lyhyen aikavälin sykleinä. Kerran kerättyä tietoa tulisi pystyä käyttämään monipuolisesti ja

tehokkaasti. (Suomi tarvitsee tietopolitiikkaa 2017.) Tietoa tulkitaan sosiaalisissa vuorovaikutteisissa tilanteissa. Sosiaalisissa tilanteissa toisistaan poikkeavat tulkinnat ja oletukset tulevat näkyviksi ja tällä tavoin niistä jalostetaan korjattuja tulkintoja. Jaettujen ja jalostettujen tulkintojen myötä luodaan uutta ymmärrystä, millä tuetaan operatiiviseen toimintaan kohdistuvaa päätöksentekoa ja ohjausta. (Valkonen 2018.) Innovatiivisuuden edellytyksenä on, että toiminnan johtaminen sitouttaa henkilöstön ja asettaa sille yhteisiä tulosvastuita ja luo ymmärtävän toimintaympäristön epäonnistumiselle. Tiedolla johtaminen vaatiikin humanisen ihmiskäsityksen mukaan tuomista koviin tiedonhallinnan rakenteisiin. (Kivinen 2008.)

### **9.1 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus**

Tutkimus nähdään eettisesti hyväksyttäväksi ja luotettavaksi silloin, kun se on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Opinnäytetyön toteutusvaiheissa on kiinnitetty huomiota hyvien tieteellisten käytänteiden noudattamiseen sen toteutuksen suunnitteluvaiheesta alkaen.

Tiedonkeräämisen aikana on avoimesti viestitty opinnäytetyön tekemisestä, tietojenkeräämisen käyttötarkoituksesta ja osallisuuden vapaaehtoisuudesta suullisesti ja/tai sähköpostitse. Aineiston tallennuksessa on noudatettu vastuullisuutta, huolellisuutta ja tarkkuutta työskentelyn ja esittämisen aikana. Samoin tutkimuksen ja tulosten arvioinnissa on noudatettu edellä mainittuja kriteerejä. Käytettävissä olevista materiaaleista ei ole ollut tarvetta kerätä henkilötietoja opinnäytetyötä varten, vaan hyödynnetyt tiedot ovat liittyneet organisaation tavoitteisiin, arvoihin ja toimintamalleihin. Näin ollen voidaan nähdä, että kehittämistutkimukseen on sovellettu tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti hyväksytyjä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.)

Tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta tarkastellaan kahden käsitteen kautta: reliabiliteetti ja validiteetti. Tutkimustulosten pitää olla luotettavia siinä suhteessa, että tulokset eivät muutu tai ole sattumanvaraisia. (Kananen 2015, 112, 146–176). Validiteetti tarkoittaa tutkimuskohteen ja tutkimusmenetelmien yhteensopivuutta ja reliabiliteetilla tarkoitetaan toistettavuutta. Validiteetti ja reliabiliteetti ovat huonosti käytettävissä laadulliseen tutkimukseen ja näin ollen tähän kehittämistutkimukseen, koska sen vaiheet kuvastavat



sosiaalisissa yhteyksissä tapahtuvaa uuden tiedon luomista, kuten hyvänä esimerkkinä opinnäytetyön asiakasprosessimallintamisen kollektiivinen työvaihe on ollut. Reliabiliteetin käyttäminen kehittämistutkimuksessa on myös ongelmallista, koska kehittämistutkimuksella halutaan saada jotain asiaa kehitettyä siihen hetkeen, joten toteutus ei ole koskaan toistettavissa. (Heikkinen & Syrjälä 2007, 147-148).

Laadullisen menetelmän arvioinnissa käytettävä *yleisyys* on hyvä kuvaamaan opinnäytetyön tulosten arviointia. Tulosten yleisyyttä eli tulkintaa pidetään tutkijan, tutkimusaineiston ja teorian välisenä vuoropuheluna, jolla todennetaan tuotoksien pätevyys. Varmistaen tulosten yleisyyden tutkijan tulee huolehtia, että hän käy jatkuvaa vuoropuhelua tekemistään valinnoista teorian, analyysitapojen ja johtopäätöksien välillä. (Vilka 2015, 195.)

Yleisyyden periaatetta on sovellettu opinnäytetyön tuotoksien kehittämismenetelmien valinnassa, jotta kehitetyt tuotokset vastaisivat parhaalla mahdollisella tavalla yleisesti hyväksytyjä ja käytettyjä menetelmiä. Teoria on ohjannut tulosten analysointia ja tällä tavoin on pyritty varmistamaan johtopäätösten oikeellisuus opinnäytetyön aikana. Opinnäytetyössä kiinnitettiin jatkuvasti huomiota siihen, että käytettävät tutkimus- ja kehittämismenetelmät ovat yhdenmukaisia teoriaan nähden. Teoriasta haettiin tutkittuja ja testattuja menetelmiä asiakastietoprosessin kehittämiseksi. Kehitystiimien palaverit konkretisoivat jäsentynyttä ymmärrystä ja syntyneitä tuotoksien työkappaleita koeteltiin asiantuntijoiden näkemyksillä, mikä auttoi vahvistamaan tuotoksia sopivaksi toimintaympäristöön.

Kehittämistutkimuksen toimivuutta arvioidaan sen tuotosten pohjalta. Opinnäytetyön kehittämistyö on dokumentoitu ja niiden käsittelyssä on käytetty tieteellisiä menetelmiä, jotka tuottivat kehittämistutkimuksen aikana uutta tietoa. Tutkimus määritellään kehittämistutkimukseksi, kun kehittämiskohteen asiantilan määrittelemiseksi on käytetty tutkimuksellisia menetelmiä ja tuotoksiin on pyritty vaikuttamaan interventioilla, joilla on saatu aikaan muutos. Muutos ja kehittyminen voidaan asettaa tavoitteen muotoon, ja tällöin kehittämistutkimuksen onnistumisen toteamiseksi riittää, että tavoite on saavutettu. (Kananen 2012, 21–23.) Opinnäytetyön osalta tavoite saavutettiin, kun työelämän ohjaaja otti tuotokset vastaan ja pystyi hyödyntämään niitä suoraan käytäntöön.

## 9.2 Tulosten merkitys käytännölle

Tiedolla johtamisen näkökulmasta Kylän tiedonhallinnan avainasemassa olevien henkilöiden on tehtävä kiinteää yhteistyötä informaatio- ja informaatioteknologia ammattilaisten kanssa, jotta organisaation tavoite tiedolla johtamisesta saavutetaan (Valkonen 2018). Kylän toimintaa eteenpäin kehittämässä on motivoitunut ja osaava henkilöstö. Silti kaikki mukana olijat ovat yhtä lailla uuden edessä. Vain yhdessä tekemällä ja sitoutuen on mahdollista onnistua kehittämään tiedolla johtamisen toimintaympäristöön ja -kulttuuriin vaadittavat elementit. Tässäkin siis tarvitsemme tiedon jakamista. Hyvää aktiivista kommunikaatiota ja viestintää sosiaalisten verkostojen vastavuoroisessa vaikutuksessa. (Känsäkoski 2017.)

Luovutuksen yhteydessä materiaaleja kommentoivat organisaation tietohallinnon pääarkkitehti, tiedonhallinnan ja tiedolla johtamisen kehittämisohjelman vastuhenkilö, Kylän johtotiimin jäsenet, koordinaattorit ja tiimien vetäjät. Palaute tuotoksista oli myönteistä ja sen mukaan materiaaleja tullaan hyödyntämään useamman tahon toimesta. Innovaatiojohtaja näki, että tuotokset ovat suoraan jalkautettavissa osaksi Kylän toimintaa ja toimenpidesuosituksia tullaan ottamaan konkreettisesti käyttöön. Asiakastietoprosessia pidettiin mielenkiintoisena ja vaikuttavana kokonaisuutena. Palautteen perusteella idea oli tuotu hyvin esiin ja sen vaikutusta tiedolla johtamisen ohjelmaan on tarkoitus lähteä miettimään vahvan tietojärjestelmäympäristö ja tiedolla johtamisen kytkennän vuoksi. Kommenteista nousseet tuotoksien hyödyntämistä koskevat jatkokehitysjatkukset koskivat asiakastietojärjestelmähankintaan liittyviä huomioita ja kuvausten yhdenmukaistamista organisaation tiedonhallinnan periaatteiden ja vastuiden kanssa.

Kylän näkökulmasta suunnitelmana on lähteä testaamaan asiakastietoprosessia heti loppuvuodesta 2020 ja hakea sitä kautta näkemyksiä asiakastietojärjestelmän hankintaan, joka on parhaillaan käynnissä. Tietohallinnon pääarkkitehdin mukaan asiakastietoprosessissa kuvattuja vastuita, menetelmiä ja tiedonkulkua on syytä jatkossa synkronoida organisaation yleisten tiedonhallinnan periaatteiden ja vastuiden kanssa.

Lisäksi jatkosuunnitelmissa on tarkastaa käsitteitä kuvaavat termit ja ottaa ne käyttöön siten, että ne ovat linjassa toimialan virallisiin sekä samalla organisaation sisäisiin termeihin. Tämän lisäksi asiakastietoprosessia lähdetään yhdistämään organisaation muihin toimintaprosesseihin päällekkäisyyksien välttämiseksi ja sitä kautta parhaan synergiaedun saavuttamiseksi.

## LÄHTEET

Airola, M., Hakanen, T. & Valkokari, K. 2007. Yritysverkoston strateginen kehittäminen. VTT:n julkaisu. Helsinki: Edita Prima Oy.

Andriani, M., Samhdi, A., Siswanto, J. & Suryadi, K. 2019. Knowledge management strategy: an organizational development approach. *Business process management journal*. No. 7, 1463–7154.

Asiakaslähtöiset hyvinvointi- ja terveystalvelut. 2020. Metropolia-ammattikorkeakoulu. WWW-sivusto. Saatavissa: <https://www.metropolia.fi/fi/tutkimus-kehitys-ja-innovaatiot/innovaatiokeskittymat/asiakaslahtoiset-hyvinvointi-ja-terveyspalvelut>. [viitattu 21.4.2020].

Aygris, C. 1976. Single-Loop and Double Models in Research on Decision Making, *Administrative Science Quarterly*, 21 (3), 363–375.

Cambridge Dictionary s.a. Saatavissa: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/ad-hoc> [viitattu 25.8.2020].

Choo, CW. 1995. Information Management and the Intelligent Organization: Roles and Implications for the Information Professions. *Digital Libraries Conference March*, 27–28.

Finto 2020. Tietotermit-sanasto. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://finto.fi/tt/fi/> [viitattu 30.8.2020].

Grönroos, M. & Shähle, P. 1999. Knowledge Management – Tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Porvoo: Wsoy.

Hannola, L., Richter, A., Richter, S. & Stocker, A. 2018. Empowering production workers with digitally facilitated knowledge process – a conceptual framework. *International Journal of Production Research* No. 14, 4729-4743.

Heikkinen, H. & Syrjäjä, E. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Heinonen, O.-P. 2014. Tietoa päätöksentekoon. Valtioneuvoston keskustelufoorumin puheenvuoro. Saatavissa: <https://valtioneuvosto.fi/live?v=/vnk/events-seminars/tietoa-paatoksentekoon--keskustelufoorum>. [viitattu 20.12.2019].

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Jyväskylä: Kirjapaino Gummerus Oy.

HyMy-kylä – hyvinvointia Myllypurosta. s.a. Verkkosivusto. Saatavissa: <https://www.metropolia.fi/fi/asiakastyot-ja-palvelut/hyvinvointi-ja-terveyskyla> [viitattu 1.8.202].

Jalonen, H. 2015. Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Teoksessa Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, P.-H. (toim.) Tiedolla johtaminen – Teoriaa ja käytäntöjä. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print, 40–68.

Jääskeläinen, A., Helander, N., Sillanpää, V., Leskelä, R.-L., Haavisto, I., Laasonen, V., Ranta, T. & Torkki, P. 2019. Tietojohtamisen arviointimalli. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoimikunta. Saatavissa: [https://stm.fi/documents/1271139/13927945/Tietojohtamisen\\_arviointimalli.pdf/44b98be5-6363-3863-662a-86506a276dc0/Tietojohtamisen\\_arviointimalli.pdf.pdf](https://stm.fi/documents/1271139/13927945/Tietojohtamisen_arviointimalli.pdf/44b98be5-6363-3863-662a-86506a276dc0/Tietojohtamisen_arviointimalli.pdf.pdf). [viitattu 4.9.2020].

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä – Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1992. The Balance Scorecard - Measures that drive Performance. *Harvard Business Review* No. 1, 71–79.

Karvinen, I., Kuula, A., Puusniekka, A., Rissanen, R. & Saaranen-Kauppinen, A. 2009. KvaliMOTV. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston PDF-julkaisu. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. [viitattu 20.4.2020].

Korkeakoulujen ja tiedelaitosten ohjaus, rahoitus ja sopimukset. 2020. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Saatavissa: <https://minedu.fi/ohjaus-rahoitus-ja-sopimukset>. [viitattu 4.9.2020].

Korkeakoulut, tiedelaitokset ja muuta julkiset tutkimusorganisaatiot. 2020. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Saatavissa: <https://minedu.fi/korkeakoulut-ja-tiedelaitokset> [viitattu 4.9.2020].

Kosonen, M. 2019. Tiedolla johtamisen käsikirja. Xamk Kehittää 81. Mikkeli: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu.

Kume, H. 1998. Laadun parantamisen tilastolliset menetelmät. Toinen, korjattu painos. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

KuntaIT-Tiedolla johtamisen käsikirja s.a. Valtionvarainministeriön PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://wiki.julkict.fi/julkict/projektit/sote-tietojohtaminen/tiedolla-johtamisen-kasikirja-pdf/view>. [viitattu 4.9.2020].

Kurki, T. 2017. Roolipohjainen resurssienhallinta tiedonhallinnan työkaluna pelastustoimessa. Itä-Suomen yliopisto. Tietojenkäsittelytieteen laitos. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://epublications.uef.fi/pub/urn\\_isbn\\_978-952-61-2362-2/urn\\_isbn\\_978-952-61-2362-2.pdf](https://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-2362-2/urn_isbn_978-952-61-2362-2.pdf). [viitattu 4.9.2020].

Kärnä, E. 2016. Strategy - From managers' toy to practitioners' tool to successful implementation. Jyväskylän kauppakorkeakoulu. Jyväskylä: Jyväskylä Printing House.

Laamanen, K. 2005. johda suorituskykyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkintaa. Helsinki: Suomen laatu keskus.

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. Tietojohtaminen. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.

Lammintakanen, J. & Rissanen, S. (toim.) 2012. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Luukkonen, I., Mykkänen, J., Itälä, T., Savolainen, S. & Tamminen, M. 2012. Toiminnan ja prosessien mallintaminen – Tasot, näkökulmat ja esimerkit. SOLEA-hankeraportti. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto ja Aalto yliopisto.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen - Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Niemelä, M., Pirker, A. & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin – tehokas johtamisjärjestelmä. Helsinki: WSOYpro.

Nomura, T. & Kametsu, A. 1999. A Framework for Designing Total Knowledge Management Systems. *The Annual Bulletin of Knowledge Management Society of Japan* No.1, 55–72.

Nonaka, I. & N. Konno 1998. The Concept of ba: Building a Foundation for Knowledge Creation, *California Management Review* 40/3, 40–54.

Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. 2000. SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning* 33/1, 5–34.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York, NY: Oxford University press.

Odor, H. 2019. Literature review on organizational learning and learning organisations. *International Journal of Information* 11/3, 281–295.

Odor, H. 2020. Knowledge management as an extension of organizational learning process. *International Journal of Information* 12/1, 177–187.

Pernaa, J. 2017. Kehittämistutkimus. Graduseminaari & Kemian mallintaminen ja visualisoiminen -kurssit S2017 -diasarja. Saatavissa: <https://www.slideshare.net/johannespernaa/kehittamistutkimus->

[2017?qid=5e677be9-399e-4642-9233-7358ca3fcfa4&v=&b=&from\\_search=1](#)  
[viitattu 30.8.2020].

PMBOK Guide. 2004. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Kolmas painos. Pennsylvania: Project Management Institute Inc.

Rannisto, P.-H., Stenvall, J. & Virtanen, P., (toim.) 2015. Tiedolla johtaminen hallinnossa – teoriaa ja käytäntöjä. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Roponen, M. 2020. Lehtori. Sähköpostiviesti 15.4.2020. Vastaus Learn - keskustelualueelle. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuustyyppeihin ja hallintotieteisiin. Vaasan yliopiston julkaisuja, opetusjulkaisuja 62. Julkisojohtaminen 4. Vaasan yliopisto, Vaasa. Saatavissa: [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-349-3.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf). [viitattu 4.9.2020].

Stenberg, M. 2006. Tieto – Tietojohdamisen arkkitehtuurit. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Suomi tarvitsee tietopolitiikkaa. 2017. Valtionvarainministeriön julkaisu 39/2017. Saatavissa: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/80851>. [viitattu 4.9.2020].

Suurla, R. 2001. Avauksia tietämyksen hallintaan. Teknologia arviointeja – Loppuraportti. Eduskunnan kanslian julkaisu 1/2001.

Tamminen, R. 1993. Tiedettä tekemään! Jyväskylä: Atena Kustannus.

Tazreen, S. 2012. An Empirical study of servqual as a tool for service quality measurement. *IOSR Journal of business and management*. Saatavissa: <https://pdfs.semanticscholar.org/18c5/d2417dd4c9ed75cbe0db8c93fb8ea77a19ab.pdf>. [viitattu 20.4.2020].

Tevameri, T. 2018. Toimialaraportit – Sosiaali- ja terveystalvet, epävarmoista tulevaisuuden näkymistä hyvinvoinnin kasvuun? Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 38/2018. Helsinki: TEM Toimialapalvelu.

Toracco, R. 2005. Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. *Human Resource Development Reviews* 4(3), 356–367.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. [http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf). [viitattu 26.9.2015].

Umamoto, K. 2002. Managing Existing Knowledge is Not Enough: Knowledge Management Theory and Practice in Japan. Strategic Management of

Intellectual Capital & Organizational Knowledge, *Oxford University Press*, 463–476.

Valkonen, M.-R. 2018. Tiedonhallinnan prosessimalli sosiaali- ja terveydenhuollon tutkimuksessa. Itä-Suomen yliopisto, Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Pro gradu -tutkielma.

Valkonen, M.-R., Kinnunen, U.-M. & Saranto, K. 2018. Tiedonhallinnan prosessimallin hyödyntäminen sosiaali- ja terveydenhuollon tiedonhallintaa koskevissa tutkimuksissa. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare* 10(2-3), 285–296.

Valo, J. 2020. Sote-tiedolla johtamisen, ohjauksen ja valvonnan toimeenpano (Toivo-ohjelma). Sote-uudistus - STM diasarja. WWW-dokumentti. Päivitetty 9.3.2020. Saatavissa:  
[https://stm.fi/documents/1271139/20600699/14.%20Johtajasessio\\_Valo%20Juhana\\_Suuntaviivat\\_nyt\\_Rinnakkaissessio\\_C\\_Johtaja\\_JVa.pdf/87284de7-9f2d-d8ce-f896-a11c049a7d54](https://stm.fi/documents/1271139/20600699/14.%20Johtajasessio_Valo%20Juhana_Suuntaviivat_nyt_Rinnakkaissessio_C_Johtaja_JVa.pdf/87284de7-9f2d-d8ce-f896-a11c049a7d54). [viitattu 20.4.2020].

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Jyväskylä: Tammi.

Virtanen, P. 2007. Arviointi – Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. The evolution of public services from co-production to co-creation and beyond – an unfinished trajectory for the new public management? *The International Journal of Leadership in Public Services* 10(2), 91–107.

Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, P.-H. 2015. Politiikkaan liittyvä oppiminen ja tietoon perustuva päätöksenteko. Tampere: Juvenes Print.



## Balanced Scorecard -määrittelypohja

Tasapainomittarit, engl. Balance Scorecard, BSC	Mitattavia asioita. Sisältö poimittu Jungmanin strategiakartan (engl. strategy map/success map) esimerkistä.	Näkökulman ydin ajatus. BSC: Käsittelee enemmän taloudellisia mittaristoja. Auttaa jalkauttamaan vision ja strategian. Tavoitteet oltava AINA selkeästi mitattavissa.
Taloudellinen näkökulma	Kuinka saamme toiminnan kannattamaan ja kasvuun?	Miltä näytämme osakkeen omistajien suuntaan?
Asiakkaan näkökulma	Miten varmistamme seuraavat asiat asiakkaan näkökulmasta: asiakastyytyväisyys, tunnettuus, jatkuvuus, oikea hinta, tarjoukset, aikataulu, palvelun laatu ja asiantuntevuus?	Miten asiakkaamme näkevät meidät?
Sisäisten liiketoimintaprosessien näkökulma	Miten varmistamme tuottavuuden, kannattavuuden, osaaminen, aikataulutuksen ja palveluiden virheettömyyden sisäisten liiketoimintaprosessien/toimintatapojen näkökulmasta?	Missä meidän tulee loistaa?
Innovaation ja oppimisen näkökulma	Miten varmistamme hyvän työilmapiirin, työnkuvankehittämisen, palkan (voi olla op:itä) ja osaamisen?	Voimmeko jatkaa kehittymistä ja luoda arvoa?

## Aineeton pääoma -määrittelypohja

Tasapainomittarit, engl. Balance Scorecard, BSC	Mitattavia asioita. Sisältö poimittu Jungmanin strategiakartan (engl. strategy map/success map) esimerkistä.	Näkökulman ydin ajatus. BSC: Käsittelee enemmän taloudellisia mittaristoja. Auttaa jalkauttamaan vision ja strategian. Tavoitteet oltava AINA selkeästi mitattavissa.
Taloudellinen näkökulma	Kuinka saamme toiminnan kannattamaan ja kasvuun?	Miltä näytämme osakkeen omistajien suuntaan?
Asiakkaan näkökulma	Miten varmistamme seuraavat asiat asiakkaan näkökulmasta: asiakastyytyväisyys, tunnettuus, jatkuvuus, oikea hinta, tarjoukset, aikataulu, palvelun laatu ja asiantuntevuus?	Miten asiakkaamme näkevät meidät?
Sisäisten liiketoimintaprosessien näkökulma	Miten varmistamme tuottavuuden, kannattavuuden, osaamisen, aikataulutuksen ja palveluiden virheettömyyden sisäisten liiketoimintaprosessien/toimintatapojen näkökulmasta?	Missä meidän tulee loistaa?
Innovaation ja oppimisen näkökulma	Miten varmistamme hyvän työilmapiirin, työnkuvan kehittämisen, palkan (voi olla op:itä) ja osaamisen?	Voimmeko jatkaa kehittymistä ja luoda arvoa?

Asiakastietoprosessi

