



# Tiedolla johtaminen esihenkilötyön tukena

Helena Pekkarinen-Marku

2024 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Tiedolla johtaminen esihenkilötyön tukena

Helena Pekkarinen-Marku  
Strateginen johtaminen  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu, 2024

Tämä opinnäytetyö käsittelee tiedolla johtamista esihenkilötyössä. Tiedolla johtaminen on laajan tietojohtamisen osa-alue, jonka tarkoituksena on tietoon perustuvan päätöksenteon mahdollistaminen.

Tässä työssä käytetty teoreettinen viitekehys mukailee valtion hallinnossa toteutetun kypsyystasoselvityksen loppuraportin viitekehystä. Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään tiedolla johtamista sekä teknisestä että ihmislähtöisestä näkökulmasta. Opinnäytetyön kehittämistehtävä on toteutettu valtion organisaatiossa. Kehittämistehtävän tarkoituksena on tuottaa toimenpide-ehdotuksia organisaation tiedolla johtamisen -tilan edistämiseksi.

Kehittämistehtävän pohjaksi toteutettiin kysely, jolla kartoitettiin organisaation esihenkilöstön näkemystä tiedolla johtamisen nykytilasta ja tulevaisuudesta. Tämän kyselyn tuloksia verrattiin edellä mainitun valtion kypsyystasoselvityksen lisäksi myös maakuntatasolla toteutettuun selvitykseen. Empiirisen tutkimuksen analysoinnin perusteella kohdeorganisaation tiedolla johtamisen nykytila mukailee näiden kypsyystasoselvitysten tuloksia.

Tutkimuksen tulosten ja teoreettisen viitekehysten perusteella kohde organisaation tiedolla johtamisen tilaa voisi kuvata kokeilukulttuuriksi, jossa viedään erillisiä tiedolla johtamisen prosesseja eteenpäin, mutta toiminnan kokonaiskoordinointi ja yhteinen monialainen näkemys puuttuvat. Organisaation esihenkilöstön keskuudessa tietoperustaisen päätöksenteon merkitys tunnistettiin ja kyselyn vastauksista voitiin tulkita, että yleinen tahtotila tukee pyrkimyksiä sen toteuttamiseksi.

Opinnäytetyön kehittämistyö tuloksena esitetään toimenpiteitä, joiden avulla organisaatiossa voidaan edistää yhteisen ymmärryksen muodostumista ja tietoperustaisen päätöksenteon toteutumista.

Asiasanat: johtaminen, tieto, tiedolla johtaminen

This thesis addresses information management in supervisory work. Information management is a broad area of knowledge management aimed at enabling decision-making based on information.

The theoretical framework used in this thesis follows the framework of the final report of the performance survey of the Maturity Assessment in Government Administration. The theoretical framework addresses knowledge management from both a technical and a people-oriented perspective. The thesis was carried out in a governmental organization. The purpose of the development task is to produce proposals for measures to promote the state of knowledge management in the organization.

As part of the thesis a survey was conducted, and the results are compared not only with the forementioned maturity level survey, but also with a survey conducted at the regional level. Based on the analysis of the empirical research, the current state of information management in the target organization aligns with the results of the maturity level surveys.

Based on the results of the study and the theoretical framework, the state of knowledge management in the target organization could be described as a culture of experimentation, in which separate knowledge management processes are being taken forward, but there is a lack of overall coordination and a common cross-sectoral vision. The importance of knowledge-based decision making was recognized among leaders in the organization and the survey responses suggested that the general willingness was supportive of efforts to implement it.

As a result of the development work of this thesis, measures are proposed to promote the common understanding of knowledge-based decision-making in the target organization.

Keywords: management, information, information management

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Tietojohtamisen määritelmät .....	7
2.1	Päätöksiä tiedolla vai tunteella? .....	9
2.2	Tiedon tasot .....	10
3	Tiedolla johtaminen .....	12
3.1	Organisaatiokulttuurin ja ihmisten johtaminen.....	14
3.2	Tiedon johtamisen rakenteet.....	19
3.3	Tiedon johtamisen ja tiedolla johtamisen prosessit .....	22
3.4	Raportointi ja analytiikka .....	25
3.5	Tiedolla johtamisen taidot.....	29
3.6	Yhteenveto tietoperustasta.....	31
4	Menetelmät .....	32
4.1	Tutkimusmenetelmä .....	32
4.2	Aineiston keruu ja tutkimuksen kulku.....	33
4.3	Aineiston analyysi .....	34
5	Tutkimuksen tulokset .....	35
5.1	Empiirisen tutkimuksen tulosten analysointi ja yleistettävyys .....	44
5.2	Yhteenveto tutkimuksen tuloksista.....	48
6	Tulosten tulkinta ja johtopäätökset .....	50
7	Toimenpide-ehdotukset .....	52
8	Tutkimuksen rajoitukset sekä eettisyyden ja luotettavuuden arviointi .....	56
	Lähteet.....	58
	Kuviot .....	67
	Taulukot .....	67
	Liitteet .....	68

## 1 Johdanto

Missä on paljon viisautta, siellä on paljon huolta, ja joka tietoa lisää, lisää tuskaa. - Saarn. 1:18

Elämme tietointensiivisessä maailmassa. Tieto vyöryy jokapäiväiseen elämäämme tsunamin lailla haastaen meitä jatkuvana datavirtana. Merkityksellisen ja käyttökelpoisen tiedon hankinta, tallennus, hallinta ja analysointi nousee jokaisen organisaation menestymisen perustaksi. Yllä olevan vanhan sananlaskun voisi päivittää tähän päivään muokkaamalla sanontaa muotoon ”väärä tai epäolennainen tieto lisää tuskaa”. Nykyajan haasteena on siis erottaa, mikä tiedosta on merkityksellisiä, miten sitä tulisi muokata sekä miten tietoa voidaan käyttää päätöksenteon tukena.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään tarkastelemaan tietojohdamista tiedon hyödyntämisen ja hyödynnettävyyden näkökulmasta operatiivisessa johtamisessa. Opinnäytteessä siis selvitetään ja otetaan kantaa siihen, mitä toimenpiteitä organisaatiossa tulisi tehdä, jotta tiedolla johtamisen tila kehittyisi tukemaan paremmin esihenkilöiden arkisia johtamistoimia. Johtamisessa tämä tarkoittaa toimia, joilla työntekijöitä motivoidaan tietämyksen jakamiseen ja hyödyntämiseen sekä toisaalta tekniikan tuottaman kovan datan hyödyntämiseen päätösprosesseissa. Lisäksi pohditaan organisaatiokulttuurin osuutta tiedon jakamisen mahdollistajana. Organisaatiota ei voida johtaa pelkästään mututuntumalla: tietoa hyödyntämällä päätöksenteon tukena organisaatiolle muodostuu lisäarvoa, jonka avulla erotutaan kilpailijoista (Listenmaa 2023, 165).

Opinnäytetyön luvut 2 ja 3 muodostavat opinnäytetyön tietoperustan. Luku 4 kuvaa työn kehittämisesetelmaa; siinä käytettyjä tutkimusmenetelmiä, aineiston keruuta ja analysointiprosessia. Opinnäytetyöhön liittyvä empiirinen tutkimuksen aineisto kerättiin eräässä valtion organisaatiossa esihenkilöstölle suunnattuna kyselynä. Kvalitatiivisen kyselyllä kartoitettiin organisaation tiedolla johtamisen nykytilaa ja vastauksia hyödyntämällä luotiin ehdotuksia tiedolla johtamisen tason kehittämiseksi. Opinnäytetyön luvussa 5 esitellään tämän kyselyn tuloksia ja verrataan niitä kahteen aiemmin tehtyyn selvitykseen, joissa arvioitiin sekä valtionhallinnossa, että maakuntaorganisaatiossa tietojohdamisen nykytilaa (Partanen ym. 2023; Leskelä ym. 2019). Luvussa 6 tulkitaan tutkimuksen tuloksia teoreettisen viitekehyksen avulla.

Tämän opinnäytetyön empiirisen tutkimuksen tarkoituksena on selvittää kohdeorganisaation tiedolla johtamisen nykyinen taso esihenkilöiden näkökulmasta. Empiirisen tutkimuksen avulla pyritään saamaan vastaukset tutkimuskysymyksiin: *Mikä on esihenkilöiden näkemyksen perusteella tiedolla johtamisen nykytila organisaatiossa?*

Alakysymyksinä on: *Mitkä konkreettiset toimintatavat mahdollistavat tiedolla johtamisen toteuttamisen esihenkilötyössä? Mitkä tekijät estävät sujuvaa tiedolla johtamista esihenkilötyössä? Mikä on esihenkilöiden visio tiedolla johtamisen tulevaisuudesta?*

Opinnäytetyön luvussa 7 esitetään toimenpide-ehdotuksia, joita voidaan käyttää tienviittoina organisaation polulla kohti tietointensiivisyyttä. Luvussa 8 käsitellään tutkimuksen rajoituksia sekä arvioidaan työn eettisyyttä ja luotettavuutta.

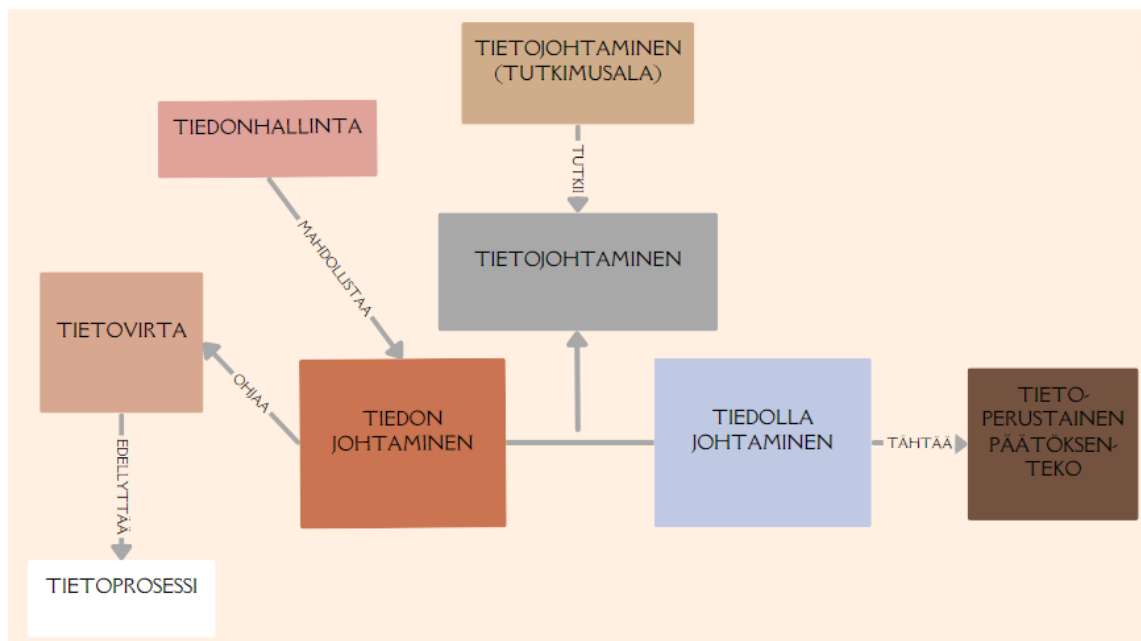
## 2 Tietojohtamisen määritelmät

Tässä luvussa määritellään tietojohtamisen keskeisiä käsitteitä. Tietojohtamisen käsitteistö on laaja, vakiintumaton ja ei niinkään yksiselitteinen. Huotari ja Savolainen (2003, 23) nostavat tutkimuksessaan esille tietojohtamiseen liittyvien käsitteiden (esimerkiksi tieto, informaatio ja johtaminen) monitulkinnaisuuden, niin suomeksi kuin muillakin kielillä. Suomen kielessä termi tietojohtaminen kattaa varsin laajan käsitteistön verrattuna esimerkiksi englannin kieleen; informaation hallinta (information management), tietämyksenhallinta (knowledge management), aineeton pääoma (intellectual capital) ja liiketoimintatiedon hallinta (business intelligence) sisältyvät tietojohtamisen käsitteeseen (Lönnqvist ym. 2008, Aho 2011, 7 mukaan). Helander, Ahonen, Houhala ja Jääskeläinen (2020, 23) kokoavat artikkelissaan tietojohtamisen käsittämään ainakin seuraavat termit: tiedolla johtaminen, tiedon johtaminen, tiedonhallinta, tietämyksenhallinta, tietopohjainen johtaminen ja tietoperustainen päätöksenteko. Arkikielessä näitä kaikkia termejä käytetään toistensa synonyymeinä ja/ tai ne ovat vahvasti kytköksissä toisiinsa.

Laihosen ja Ahlgrén-Holapan (2020, 43-44) sekä Brahman & Mishran (2015, 43-46) mukaan tietojohtaminen ei ole yhtenäinen ja yksiselitteinen teoria, vaan poikkitieteellinen, erilaisten tutkimuksellisten lähestymistapojen joukko, jota voidaan lähestyä esimerkiksi strategisen johtamisen tai teknologian näkökulmista. Kaikkia lähestymistapoja yhdistää kuitenkin pyrkimys ymmärtää tiedon luonnetta ja roolia organisaation menestymisen takana. Tietojohtamisen avulla pyritään vastaamaan asiakkaiden vaatimuksiin ja sitä kautta saavuttamaan kilpailuetua. Lisäksi Laihonen ja Ahlgrén-Holappa sekä Valkokari ja Helander (2007, 597) nostavat esille, että tietojohtamista ei tule tarkastella yhden organisaation tai toimialan kannalta, koska verkostossa toimiminen luo puitteen yksittäisen organisaation toiminnalle. Laihosen ja Ahlgrén-Holapan (2020, 58) artikkelin johtopäätöksenä esitettiin, että tietojohtaminen tulee nähdä laajana sosiaalisena prosessina, johon vaikuttaa niin organisaation sisäinen kuin organisaation ulkopuolinen arvokeskustelu, erilaiset näkökulmat ja osaaminen. Myös Chun (2001, 197) ja Choo (1996, 330) korostavat organisaation ymmärrystä siitä, miten esimerkiksi markkinoiden, yhteiskunnallisten normien tai lainsäädännön muutokset ja kehitys vaikuttavat

organisaation tietojohdamisen prosesseihin. Choon (1996, 330) mukaan johdon tehtävä on tunnistaa ja tulkita nämä muutokset.

Kansalliskirjaston (2023) ylläpitämä Finto -verkkopalvelu määrittelee tietojohdamisen toimiksi, jotka tähtäävät organisaatiossa jo olevan ja saavutettavissa olevan tiedon hyödyntämiseen sekä tulevaisuudessa tarvittavan tiedon saavutettavuuteen. Finto-verkkopalvelun esittämä englanninkielinen vastine termille on knowledge-based management. Lenzion (2015, 677) kuvailee kyseistä termiä yhdistäväksi tekijäksi organisaation muihin osajärjestelmiin kuten laadunhallintajärjestelmään ja päätöksentekoon liittyviin johtamisjärjestelmiin kuten henkilöstö- ja taloushallintoon tai strategiseen- ja operatiiviseen johtamiseen. Kuviossa 1 on esitetty Finto- verkkopalvelun tietojohdamiseen liittyviä käsitteitä. Tietojohdamisessa on siis tämän mukaan kyse sekä tiedon johtamisesta että tiedolla johtamisesta, jonka laadukas tiedonhallinta mahdollistaa.



Kuvio 1: Tietojohdamisen osa-alueet (mukaillen Kansalliskirjasto 2023)

Olipa asiasta käytetty termi mikä tahansa, organisaation johdon tulee ymmärtää, että tietämyksen hallinta ja tiedon sujuva kulku ovat menestystekijöinä oleellisia (Nakash & Bouhnik 2021). Vaikka tietojohdamisen kehittämisen hyödyt ovat kiistattomat, ei ole yhtä oikeaa tapaa toteuttaa tietojohdamista (Listenmaa 2023, 50). Organisaatioilla on omanlaisensa tarpeet esimerkiksi toimialasta, toimintaympäristöstä ja organisaation koosta riippuen toteuttaa ja kehittää tietojohdamista. Laajassa verkostossa toimivalla organisaatiolla tietojohdamisen on kaettava monia ulottuvuuksia, jolloin tiedon keräämisen, jalostamisen ja hyödyntämisen käytäntöjen on oltava edistyskellisiä. (Leskelä ym. 2019, 54.) Kuitenkin, koska aiheesta käytetty



termistö on laaja ja vakiintumaton, tulisi organisaatiokohtaisesti avata termistön käyttötarkoitus.

Valtiovarainministeriön aloitteesta käynnistettiin Tietokiri-hanke, jonka tavoitteena on ollut julkisen hallinnon analysointi- ja raportointipalvelun kehittäminen (Siltanen 2019). Tietokiri -hankkeen (2019) myötä valmistui kaikkien hyödynnettäväksi verkkokurssi Tiedosta tekoihin. Tässä verkkokoulutuksessa linjataan tiedolla johtaminen ennen kaikkea ajattelutavaksi, joka ”painottaa yksilön, organisaation ja systeemin - esimerkiksi valtiokokonaisuuden - kykyä hyödyntää tietoa ja muuttaa se toiminnaksi”. Tiedolla johtamisessa hyödynnetään tietoa strategisen tason tavoitteiden määrittämiseksi, luodaan keinoja, joilla näihin tavoitteisiin päästään ja viedään keinot operatiivisen tason käytänteisiin. Lisäksi Dalkir (2011, luku 1) korostaa termin sisältävän oppimisen ja arvon luonnin sekä asiakkaalle että yhteisölle.

Onnistuneen tiedolla johtamisen perusta on laadukas tiedonhallinta. ”Tiedonhallinnan kautta varmistetaan, että tunnistamme tarvittavan tiedon, hankimme puuttuvan tiedon ja järjestämme ja varastoimme tiedon tavalla, joka mahdollistaa sen hyödyntämisen” (Tietokiri 2019). Toimivan ICT- infrastruktuurin lisäksi tiedolla johtamisen toteutumiseksi tarvitaan toimintaa tukeva organisaatiokulttuuri ja siinä toimivien ihmisten huomioiminen. (Helander ym. 2020, 24).

## 2.1 Päätöksiä tiedolla vai tunteella?

Voimme perustaa päätöksenteon erilaisiin lähtökohtiin. Lähtökohtana voidaan pitää numeraalista dataa tai voimme perustaa päätökset pelkästään intuition tai tehdä päätökset näiden yhdistelmällä (tiedon/intuition käyttäminen osana päätöksentekoprossia). Tuotetun datan määrä on kasvanut räjähdysmäisesti; jo vuonna 2018 dataa tuotettiin päivittäin 2,5 kvintiljardia tavua ja tuotetun datan määrä on kasvanut tuosta räjähdysmäisesti esineiden internetin (Internet of Things, IoT) ja älykkäiden teknologioiden myötä. (Potantoc 2019, 31.) Viimeisimpien Kansainvälisen televiestintäliiton (ITU 2022) lukujen mukaan arviolta 5,3 miljardia ihmistä maapallon 8 miljardista käytti internetiä vuonna 2022, mikä on noin 66 prosenttia maailman väestöstä. Käytössämme on siten enemmän jäsentymätöntä tietoa kuin koskaan aiemmin ja muutos kohti tietoperustaista päätöksen tekoa on välttämätöntä. Tulevaisuuden oleellinen työelämätaito onkin oleellisen tiedon löytäminen ja sen hyödyntäminen (Alasoini ym. 2020, 42).

Davenportin, Harrisin ja Morrisonin (2010, 1) mukaan johtajien tärkeistä päätöksistä 40 % ei perustu tietoon vaan johtajan vaistoon. Joskus intuition ja kokemukseen perustuvat päätökset toimivat hyvin, mutta ne voivat myös mennä harhaan. Vallin ja Ahlgrenin (2013, 5) mukaan intuition perustuva päätöksenteko vaatii vankkaa kokemusta. Sen perusteella voidaan tehdä nopeita päätöksiä, mutta henkilökohtaisten olettamuksien tai virheellisen tiedon on varottava vaikuttamasta päätökseen. Intuutiolla johtaminen voi olla myös seurausta siitä, ettei

organisaatiossa ole saatavilla tarvittavaa tietoa. Niin Potantock (2019, 33) kuin Käpylä ja Saleniuskin (2013, 10) toteavat, että parhaaseen lopputulemaan päästään yhdistelmällä inhimillistä ja eksplisiittistä tietoa. Pelkästään yksilöiden tekemät analyysit voivat sisältää virheitä ja henkilökohtaisia tulkintoja (Davenport & Harris 2017, luku 1).

Frishammar (2003, 321-322) huomauttaa, että inhimillisistä lähteistä peräisin oleva ns. pehmeä tieto on ratkaisevinta päätöksenteko prosessin aluksi, kun tiedontarpeet tunnistetaan sekä prosessin lopussa. Tutkimuksessa viitattiin vastaajien kommenttiin ”on mahdotonta laskea loppuun asti”. Eli kun varsinainen päätös tehdään, tukee muun muassa intuitio vahvasti lopullista valintaa. Pehmeää tietoa voidaan kerätä esimerkiksi raporteista, muistioista ja keskusteluista työntekijöiden kanssa. Kyseisen tutkimuksen osallistujien antaman kuvan mukaan pehmeä tieto toimii perustana, jonka pohjalta voidaan valita, mikä kova tieto eli niin sanottu analysoitu data, on merkityksellistä ja mikä ei. Se, millaiseen tietoon päätös lopulta perustuu, voi myös johtua yksilön päätöksentekotyylisestä, päätöksen selkeydestä tai sen epäselvyydestä ja siitä, mihin Valli ja Ahlgrenkin viittasivat eli mitä tietoa on kulloinkin saatavilla.

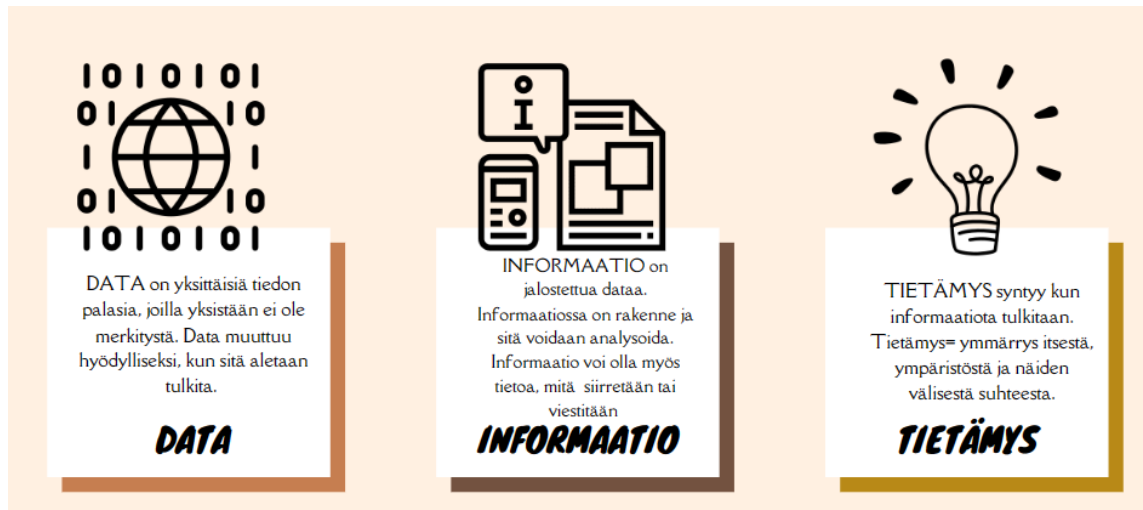
Tietoon perustuvan päätöksenteon ohella pitäisi puhua tietoisesta johtamisesta, joka tässä tarkoittaa päätöksentekijän vastuuta pohtia, reflektoida ja ymmärtää, mihin tietoon perustaa päätöksensä ja mitä rajoitteita käsillä oleva prosessi mahdollisesti sisältää (Käpylä & Salenius 2013, 25).

## 2.2 Tiedon tasot

Laihonen ym. (2013, 17-19) jakavat tiedon kolmeen eri kategoriaan: data, informaatio ja tietämys. Lisäksi tietoa voidaan erotella hiljaisen tiedon ja eksplisiittisen tiedon välillä. Dataa ja informaatiota voidaan pitää eksplisiittisenä tietona, koska ne voidaan esittää esimerkiksi numeraalisessa muodossa. Hiljainen tieto on yleensä tietämystä -tiedostamatonta tai tiedostettua- joka on kertynyt henkilölle kokemuksen myötä. Hiljainen tieto voi esiintyä myös fyysisinä taitoina ja -osaamisena. Wei Choon (2000, 395-396) mukaan hiljaisen tiedon kodifiointi, pelkistäminen sääntöihin tai prosesseihin, on vaikeaa, koska se on kokemusperäistä ja kontekstisidonnaista. Eksplisiittinen tieto on muodollisesti symbolijärjestelmän avulla ilmaistavaa tietoa, jonka välittäminen ja levittäminen on helppoa. Se voi olla joko objekti- tai sääntöpohjaista. Objektipohjainen eksplisiittinen tieto liittyy fyysisiin kokonaisuuksiin, kuten tuotteisiin, ohjelmistokoodiin ja valokuviiin. Sääntöpohjainen eksplisiittinen tieto on puolestaan koodattu sääntöihin, rutiineihin ja toimintatapoihin, ja se muodostaa merkittävän osan organisaation toiminnallisesta tiedosta. Polyanin 1975, Alavin ja Leidnerin (2001, 112) mukaan hiljainen tieto luo perustan eksplisiittisen tiedon ymmärtämiseen ja omaksumiseen. Choo (1996, 336) esittää, että tietämyksen luominen alkaa yksilöstä.

Tietokiri (2019) on määritellyt alla olevan kuvion 2 mukaisesti datan, informaation ja tietämyksen. Ackhoff (1989), Rowleyn (2007, 164) mukaan tiedon pyramidissa tietämyksen

seuraavaksi asteeksi on määritelty viisautta, johon liittyy tietämystä enemmän toimijan henkilökohtaiset arvot. Pirttimäki (2007, 65) taas jättäisi liiketoimintatapauksissa luokittelusta pois kyseisen asteen, koska se on käsitteenä varsin filosofinen. Rowleyn (2007, 171) määrittelee informaation datana tai näkee sen olevan jäsenneiltyä dataa. Käsittely tekee datasta merkityksellistä tiettyä tarkoitusta tai asiayhteyttä varten.



Kuvio 2: Tiedon tasot (mukaillen Tietokiri 2019)

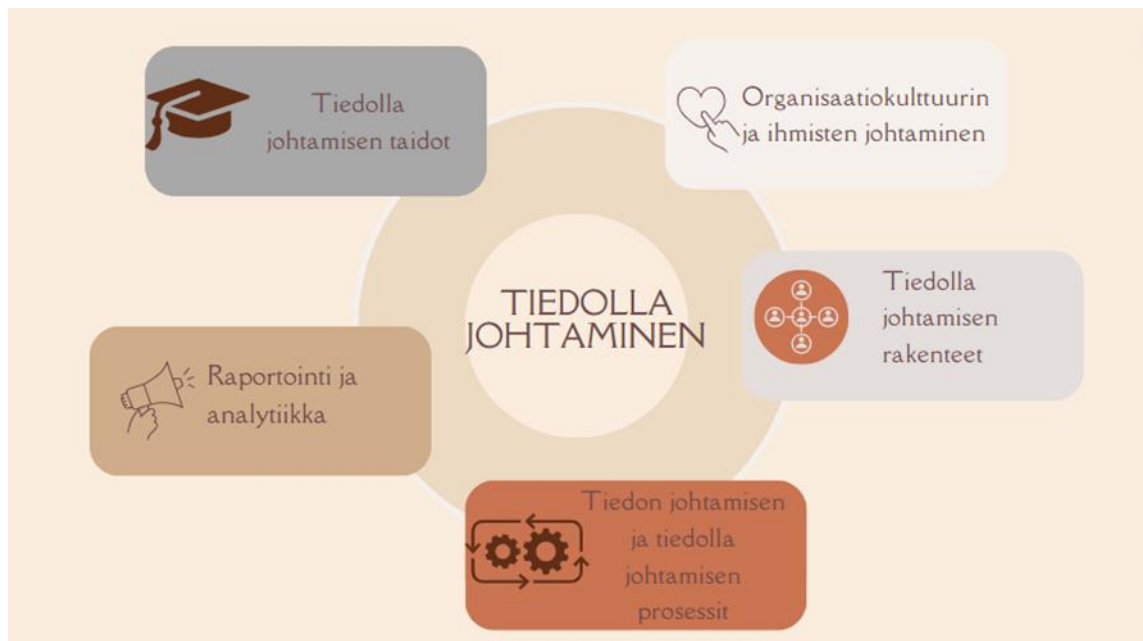
Jotta organisaatiot voisivat hyödyntää saavutettavan datan potentiaalia, niiden on ymmärrettävä siihen liittyviä haasteita. Datan valtava määrä (volume), nopeus (velocity), monipuolisuus (variety), luotettavuus (veracity) ja arvo (value) asettavat haasteita datan keräämiseen ja analysointiin. Määrä, nopeus ja monipuolisuus voidaan ratkaista erilaisilla datan käsittelytyökaluilla (esimerkiksi Microsoftin tiedonhallinnan työkalu) ja näiden käyttö onkin tunnuksenomaisia organisaatiolle, joka on vasta tiedolla johtamisen alkuvaiheessa. (Del Rowe 2016, 31.) Laihosen (2009, 1) mukaan tiedon merkityksen kasvu selittää tietomäärän hallitsemattomuutta ja tiedon pirstaloitumista.

Tietojen luotettavuusasteen määrittäminen on ratkaisevan tärkeää, jotta tietoihin perustuvat päätökset voivat toimia aidosti liiketoiminnan kehittämisen perustana ja arvon tuottajana (Del Rowe 2016, 31). Melkas ja Harmaakorpi (2008, 104) toteavat, että huono tiedon, informaation ja tietämyksen laatu vaikuttaa ratkaisevasti kollektiivisen oppimisprosessin toteutumiseen. Tiedon laadun arviointi onkin haastavaa. Se, mikä on kulloinkin oikeaa tietoa, vaihtelee kontekstista. Lisäksi tieto on hyvin subjektiivinen kokemus eli jokainen antaa tiedolle oman merkityksensä. Tiedon laatua voidaan määritellä lukemattomin erilaisin kriteerein. Perusteltavuuden ohella laatua voidaan määritellä muun muassa uskottavuuden, arvojen, oikea-aikaisuuden tai esitystavan perusteella. Perustelun avulla voimme kuitenkin selittää valintamme; miksi jokin tieto on pätevämpää kuin toinen juuri tässä yhteydessä. Tietojohtajan tulee myös kyetä myöntämään, jos päätöksiä on tehty väärin perusteella (Käpylä & Salonius 2013,

21). Tietokirin (2019) mukaan tietoon perustuvan päätöksenteon tuottama arvo näkyy esimerkiksi taloudellisena säästönä, innovaatioina tai työyhteisön parempana ilmapiirinä.

### 3 Tiedolla johtaminen

Tässä opinnäytetyössä tullaan keskittymään käsitteeseen tiedolla johtaminen, koska näkökulma on arjen esihenkilötyössä ja organisaation tietoperustaisen päätöksenteon edistämisessä. Työssä tullaan käyttämään työn teoriaosuuden ohjenuorana kuviossa 3 kuvattua valtiollahinnon selvitykseen (Partanen ym. 2023) pohjautuvaa tiedolla johtamisen viitekehystä. Tämä viitekehys koostuu organisaatiokulttuurin ja ihmisten johtamisesta, johtamisen rakenteista ja -prosesseista sekä raportoinnista, analytiikasta ja johtamisen taidoista.



Kuvio 3: Tiedolla johtamisen viitekehys (mukailten Partanen ym. 2023, 8)

Pääministeri Petteri Orpon hallituksen ohjelmassa Vahva ja välittävä Suomi (2023) nostettiin edeltävien hallitusohjelmien tapaan tavoitteeksi edistää tiettyjen hallintoalojen tietopolitiikan johtamista. Tietopolitiikka kuvaa toimia, joilla edistetään muun muassa tiedon kokoamista, avaamista, yhdistämistä ja jakamista. Suomalaisen tietopolitiikan tavoitteena on “luoda maa, jossa tieto ja teknologia palvelevat ihmisiä”. Valtiovarainministeriö ohjaa lausunnoillaan valtion virastoja ja laitoksia tietovarantojen ja tietojärjestelmien hyödyntämisessä, yhteen toimivuudessa sekä tietoturvallisuuden kehittämisessä. Eri hallinnonaloilla on meneillään hankkeita, jotka liittyvät tähän aiheeseen. (Valtiovarainministeriö 2023.)

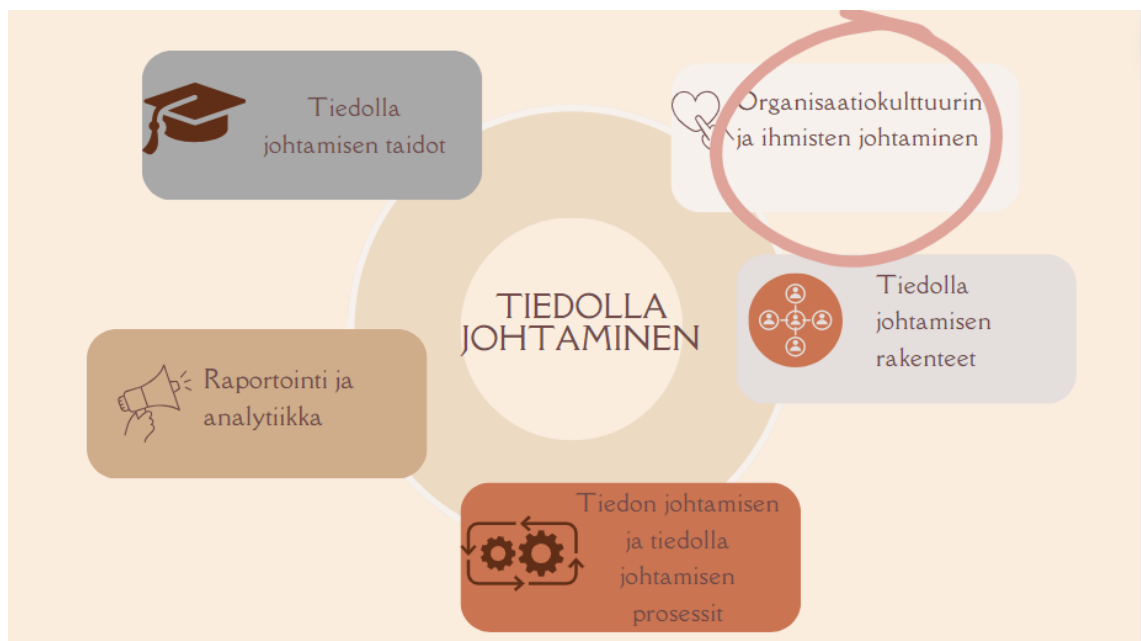
Helanderin ym. (2020, 24) mukaan tietojohdamisen toimeenpanon linjaukset ovat varsin selviä, mutta toimeenpano ontuu. Poliittiset linjaukset voivat olla kaukana käytännön operatiivisesta suorittamisesta. Willem ja Buelens (2007, 581) määrittelevät julkisen sektorin organisaatiot pääsääntöisesti tietointensiivisiksi asiantuntijaorganisaatioiksi. Tällaisten organisaatioiden tietämyksen hyödyntämiseksi tarvitaan tehokasta tiedon jakamista muun muassa eri sisältöalueiden välillä. Tiedon jakamiseksi ylhäältä alas sijaan tulisi hyödyntää enemmän horisontaalista tai tiedon jakamista vertaisverkostossa. Tätä huomiota tukee myös Frishammar (2003, 324), kun hän korostaa kyseisen viestinnän vaikuttavuutta verrattuna voimakkaaseen linjaviestintään. Lisäksi erilaiset valtapelit korreloivat tiedon panttaamisesta. Juuri yksilöt ovat niitä, jotka jakavat tai panttaavat tietoa (Henttonen, Kianto & Ritala 2016, 750). Willemin ja Buelensin (2007, 598) mielestä erityisesti valtion organisaatioilla on piirteitä, jotka eivät edistä tietämyksen jakamisen. He perustelevat näkemystään henkilöstön heikommalla sitoutumisella ja huonoilla kannustinjärjestelmillä.

Esimerkkinä hankkeesta, jonka tarkoituksena on edistää yhteisen, julkisen tietojohdamisen mallia, on jo luvussa 2 mainittu julkishallinnon Tietokiri -hanke. Hankkeen tarkoituksena on ollut kehittää yhteinen tietoaalusta valtionhallinnon eri organisaatioille vahvistamaan ja luomaan edellytykset julkisen tietojohdamisen mallille sekä saattaa tiedolla johtaminen luontevaksi osaksi jokaisen virkamiehen osaamista (Leinonen 2020). Nykyajan työelämässä työntekijöitä edellytetään ammattispesifisen tietämyksen ohella ammatillisia metataitoja, joiden avulla työntekijä pystyy hahmottamaan liiketoiminnan tavoitteen ja tarkoituksen (Suominen 2023, 139). Tällaisia metataitoja ovat muun muassa työelämätaidot, joiden avulla työntekijällä on kyvykyys tiedostaa omat oppimistarpeet sekä itsensä johtamisen ja ajatteluntaidot (Jarenko & Kankkunen 2021).

Choo (1996, 329-330) tarjoaa organisaation tiedonhallinnalle viitekehysten nostamalla esille syyt, miksi organisaatio tarvitsee tietoa. Niin kuin aiemminkin on todettu, tietoa tarvitaan päätöksenteon tueksi. Päätöksenteon vaikeus korostaa tiedon tärkeyttä ja organisaation on pyrittävä ratkaisemaan tietoon liittyviä ristiriitoja ja puutteita. Tämä voi olla haasteellista, koska eri sidosryhmien, kuten yhteistyökumppaneiden ja henkilöstönedut voivat olla ristiriidassa keskenään. Ymmärtääkseen ulkoiset muutokset ja kehityksen, organisaatio tarvitsee tietoa muun muassa markkinaolosuhteista ja lainsäädännöstä. Tiedon avulla organisaatio voi sopeutua muutoksiin tehokkaasti ja säilyttää kilpailukykyänsä. Kolmantena näkökulmana Choo esittää, että organisaatiot luovat tiedosta uutta tietoa oppimisen kautta. Tiedon tai asiantuntemuksen olleessa hajallaan tai tiiviisti yksilöiden tai yksiköiden hallussa johtaminen muodostuu haastavaksi. Oppiminen muokkaa olemassa olevia tietorakenteita. Vanhat käsitykset voivat joko romuttua tai muokkautua täysin uusiksi. Se, mikä on näyttänyt oikealta, voi osoittautua uuden tiedon valossa erehdykseksi. (Käpylä & Salenius 2013, 21.)

### 3.1 Organisaatiokulttuurin ja ihmisten johtaminen

Tietämys syntyy yksilöiden ja organisaatioiden välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa informaatiota tulkittaessa (Tietokiri 2019). Leonard (1995), Wei Choon (2000, 397) nostavat esille yksilöissä ja organisaatioissa olevan hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon rinnalle organisaatiokulttuurissa piilevän tiedon. Kulttuurinen tieto ilmenee oletuksissa, uskomuksissa ja normeissa, joiden avulla tulkitaan ja arvotetaan uutta tietoa ja tietämystä. Organisaatiokulttuuri määrittelee, millaista tietoa organisaatioissa etsitään ja vaalitaan, sekä millaiseen tiedonjakamiskulttuuriin kannustetaan. Organisatorinen tietämys on ikään kuin seinissä, se ei häviä henkilöstön vaihtuvuuden myötä. Kuviossa 4 on esitetty organisaatiokulttuurin ja ihmisten johtamisen sijoittuminen tiedolla johtamisen kentälle.

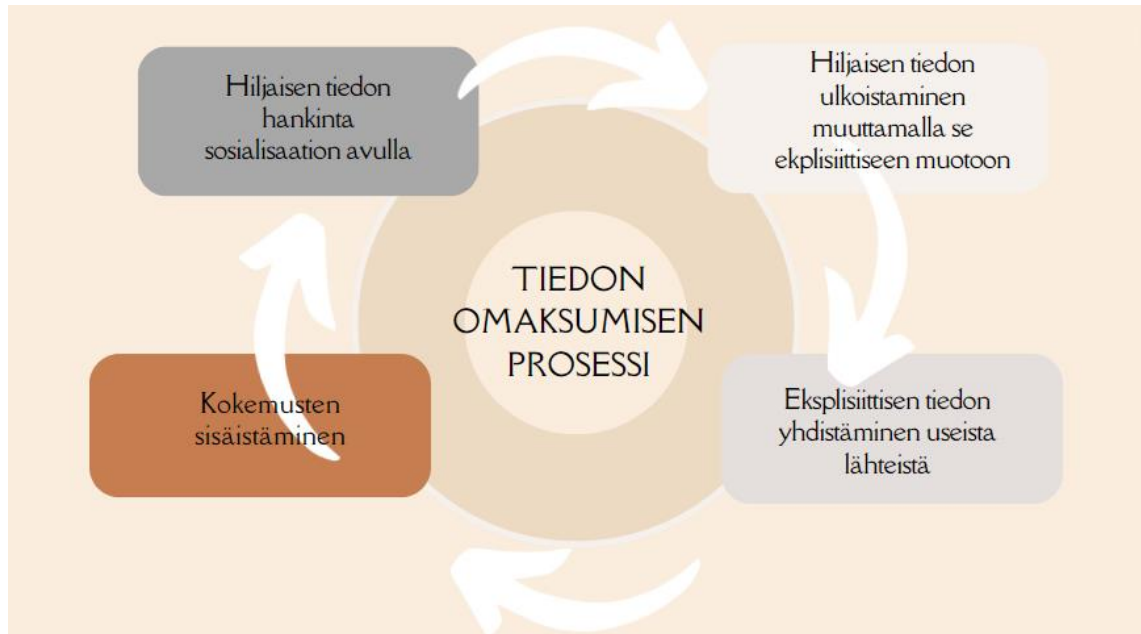


Kuvio 4: Organisaation ja ihmisten johtaminen (Partanen ym. 2023, 8)

Organisaatiolla tulee olla yleisesti hyväksytyt päämäärät ja tavoitteet, yhteinen ymmärrys toimintakeinoista sekä yhteinen näkemys miten ja millä kriteereillä saavutettuja tuloksia mitataan (Juuti 2013, 110-113). Organisaatiokulttuuriin sisältyvä yhteinen ymmärrys auttaa organisaation jäseniä näkemään muun muassa oman arvomaailman tai omien etujen tavoittelun läpi, mikä organisaatiolle on päätöksenteon hetkellä tärkeintä (Chun 2001, 200). Johtajuutta ja organisaatiokulttuuria ei voida erottaa toisistaan. Organisaation kulttuuri määrittää sen, miten esihenkilöt toimivat organisaatiossa. (Northouse 2001, Hai & Shefir 2011, 209 mukaan.)

Alla olevassa kuviossa 5 esitetään jatkuva tiedon omaksumisen prosessi. Jotta organisaatio pystyy hyödyntämään rakenteissa piilevää hiljaista tietoa, tieto tulee muuttaa

eksplisiittiseen, näkyvään muotoon (hiljaisen tiedon ulkoistaminen eksplisiittiseen muotoon). Lopuksi useasta lähteestä yhdistetty eksplisiittinen tieto omaksutaan sisäistämisen prosessin kautta uudelleen hiljaiseksi tiedoksi (tietämykseksi). (Choo 1996, 335-336.)



Kuvio 5: Tiedon omaksumisen prosessi (mukaillen Choo 1996, 335)

Henttosen ym. (2016, 762) mukaan tietämyksen laajentumista voidaan tukea muokkaamalla johtamiskäytäntöjä, mahdollistamalla tiedon jakaminen organisaatiokulttuurin avulla ja kannustamalla toimintaa erilaisilla kannustinjärjestelmillä. Sotirakou ja Zeppou (2004, 75) näkevät organisaatioiden tarjoaman koulutuksen hyvänä tukitoimintona tietämyksen laajentamiselle. Organisaation kyky hyödyntää tietämyksen jakamista riippuu olennaisesti ihmisistä, jotka tosiasiansa jakavat, luovat ja käyttävät tietoa. Artikkelissa esitettyjen tulosten mukaan tiedon jakamisella ja jakamisalttiudella on vaikutus myös yksilölliseen suorituskykyyn. Erityisen mielenkiintoinen on havainto, jonka mukaan tiedon aktiivisen jakamisen taipumuksen, käyttäytymisen ja paremman työsuorituksen välinen yhteys korostuu korkeasti koulutetun henkilöstön keskuudessa. (Henttonen ym. 2016, 750.) Näin ollen organisaatiolla tulisi olla erilaisten tiedon jakamista tukevia mekanismeja ja järjestelmiä eri työntekijäryhmille (Henttonen ym. 2016, 763).

Malhotran (2000, 11) sekä Käpylän ja Saloniuksen (2013, 61) mukaan ns. valmiiksi pureskeltu tulkinta informaatiosta ei kannusta ajatteluun, jossa korostetaan kyseenalaistamista ja itsearviointia uusia, innovatiivisia näkökulmia luotaessa. Tämä olisi välttämätöntä, jotta organisaatiot voivat vastata globaalin ympäristön asettamiin haasteisiin. Harmaakorven ja Melkasen (2005, 647) artikkelin mukaan monet tutkijat kritisoivatkin Choon esittämää tiedon omaksumisen prosessia, koska se ei välttämättä tue nykyaikaisia, verkostoissa toimivien

organisaatioiden tietämyksen jalostumista. Harmaakorpi ja Melkas (2005, 650) jatkokehittäväkin mallia ns. reikäleipämalliksi, jossa kiinnitetään huomiota myös yhteisön kykyyn luoda yhteisen tulkinnan ja kyseenalaistamisen kautta tulevaisuudessa tarvittavaa tietoa.

Alavin ja Leidnerin (2001, 121) näkemyksessä tiedon jakamisessa voidaan hyödyntää virallisia ja epävirallisia, henkilökohtaisia ja persoonattomia kanavia. Epävirallisten kanavien, kuten kahvipöytäkeskustelujen, käytössä on tunnistettu tiedon surkastumisen riski, koska yksilön tulkinta voi vaikuttaa käsiteltyyn informaatioon. Viralliset kanavat, kuten koulutukset tai yleisinfot, mahdollistavat laajan kuulijakunnan tavoittamisen, mutta saattavat toisaalta rajoittaa yksilön ja ryhmän luovuutta. Henkilökohtaiset kanavat, kuten oppisopimuskoulutus tai henkilöstön kierto, ovat tehokkaimpia kontekstisidonnaisen tiedon levittämisessä. Myös Choo (1996, 335) nostaa esille sosialisaaion (muun muassa mestari- kisällimalli) tärkeänä prosessina, jossa hiljaista tietoa tehdään näkyväksi kokemuksilla jakamalla. Persoonattomat kanavat, kuten tietovarastot organisaation intranetissä, mahdollistavat tiedon laajan jakamisen ja yhdistämisen.

Tiedon omaksumisen prosessi, käytettiinpä sen kuvaamiseen Choon tai Harmaakorven ja Melkaksen -mallia, on tärkeä osa muutosjohtamista. Jos tiedon omaksumisen prosessi ei toteudu kokonaisuudessaan, se voi aiheuttaa sitoutumattomuutta, koska prosessi voi tuntua johdon saanelemalta. Tietojohtajan yksi tärkeimmistä tehtävistä onkin luoda luottamuksellista ja osallistavaa kulttuuria, joka mahdollistaa yhteisen ymmärryksen ja näkemyksen muodostumisen. (Käpylä & Salenius 2013, 57-58). Listenmaa (2023, 306) toteaa, että luottamuksen ohella tiedon omaksumisen mahdollistajia ovat tiedon riittävä jakaminen, oppiminen ja motivaatio.

Wang, Z., Wang, N., Cao ja Ye (2016, 1863) toteavat, että tutkijoiden keskuudessa vallitsee yksimielisyys siitä, että hyödyntämällä henkilöstön, sidosryhmien ja niiden välisissä suhteissa piilevää tietämystä organisaation arvonn luonti on tehokkaampaa. Myös Dos Santosin, Paisin, Mónicaon, Rebelon & Molinerin (2017, 2) mukaan yhteistyön ja tiedonhallinnan yhdistäminen tuottaa organisaatiolle lisäarvoa. Organisaation on kyettävä hyödyntämään sisäistä tietoa sekä organisaation ulkopuolelta, esimerkiksi benchmarkingin avulla kerättyä tietoa, oppimisessa ja vastaavasti organisaation on kannustettava tiedon jakamisessa sidosryhmille (Zack 1999, Wang, Z. ym. 2016, 1864 mukaan).

Tiedonhallintastrategian avulla tunnistetaan ja luodaan yhteinen ymmärrys siitä, mitkä tietoresurssit ovat olennaisia, miten niitä pystytään hyödyntämään ja miten ne tukevat strategian toteutusta. Tiedonhallintastrategian tulee sisältää ne prosessit, menetelmät ja mittarit, joilla esimerkiksi hiljaisen- ja eksplisiittisen tiedon siirtyminen varmistetaan. (Davenport & Bibby 1999, Jasimuddin 2008, 57 mukaan; Wei Choo 2000, 402-403.) Dalkir (2011, luku 1) korostaa tiedon hyödyllisyyttä organisaation ohella myös yksittäiselle työntekijälle ja tiimille. Tämä näkemys korostaa entisestään miten tärkeää tiedonhallinta on. Se auttaa työsuorituksessa muun muassa säästämällä aikaa paremman päätöksenteon ja ongelmanratkaisun avulla sekä



mahdollistamalla ajan tasalla pysymisen ja näin ammattitaidon kehittymisen. Parantamalla tiedon hallintaa luodaan yhteisöllisyyttä ja osallisuutta sekä kannustetaan verkostoitumaan ja luomaan yhteisiä toimintatapoja ja kulttuuria.

Ouakouakin ja Ouedraogon (2018, 771) tutkimus osoittaa, että tiedon jakaminen ei suoraan vaikuta tiedon systemaattiseen hyödyntämiseen. Työntekijöiden sitoutumisen aste vaikuttaa sekä tiedon jakamiseen että sen omaksumiseen. Affektiivinen sitoutuminen, luottamus ja organisaation arvojen jakaminen vahvistavat tiedon hallintaa ja lisäarvon tuottamista. Willem ja Buelens (2007, 597) sekä Yahya ja Goh (2002, 462) toteavat tutkimuksissaan, että vallitseva luottamuksen ilmapiiri ja yksimielisyys vaikuttaa myönteisesti sekä jaettavan tiedon määrään että jakamisen tehokkuuteen. Organisaatiokulttuurin muutoksella kohti itseohjautuvaa ja tulos- ja työorientoitunutta kulttuuria voidaan vaikuttaa positiivisesti henkilöstön halukkuuteen luoda, käsitellä ja soveltaa tietoa. Samalla muutokset lisäävät työntekijöiden tyytyväisyyttä ja halukkuutta pysyä organisaatiossa. (Chang & Lin 2015, 450-451.) Tunneälykyys, hyvä Itsetuntemus ja kyky erottaa tunteita toisistaan mahdollistavat yksilön tiedon luomisen. Itsehallinta, empatia ja sosiaalisen tietoisuuden kehittäminen mahdollistavat paremman kommunikaation, tiimityöhön osallistumisen ja ihmissuhteiden rakentamisen, mitkä helpottavat tiedon jakamista. (Rechberg 2020, 19.)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen tiedolla johtamisen tukena

Henkilöstöjohtaminen (HRM Human resource management tai myöhemmin HR) on kokonaisuus, jonka tehtävänä on vastata siitä, että henkilöstövalinnoilla, osaamisen kehittämisellä ja palkitsemisella organisaatiossa on riittävä, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö (Kansalliskirjasto 2023). HR on tiedolla johtamisen tueksi tärkeää, koska sen keinoin voidaan kannustaa työntekijöitä luomaan, hyödyntämään ja jakamaan tietämystään (Abduli 2013, Zaim, Keceli, Jaradat & Kastrati 2018, 315 mukaan). HR:n toimet tukevat henkilöstön osaamisen ja oppimiskyvyn ohella organisaatiota tavoittelemaan tiedolla johtamisen kulttuuria (Yahya & Goh 2002, 457). Yahyan ja Gohin tutkimus osoittaa, että jos organisaatio haluaa kehittyä osaavaksi, sen tulee taata henkilöstölle laadukas koulutus ja luoda yhtenäinen laatukulttuuri yhtenäisten prosessien ja standardien avulla. Adreevan ja Kiannon (2012, 630) tutkimuksessa korostettiin HR:n osallisuutta varsinkin tieto- ja viestintätekniisten kykyjen ja käytänteiden mahdollistajana, koska teknisellä osaamisella vaikutetaan suoraan myös suorituskykyyn.

Työntekijän suorituksen arviointi -prosessin hyödyntämisen organisaation luodessa uusia tiedolla johtamisen toimintamalleja ja kulttuuria on yksi johtamiskäytännöksi tiedon jakamisen motivaattorina. Tietämyksen jakamisen arvioinnilla ja palkitsemisella on yhdessä voimakkaampi myönteinen vaikutus, kuin pelkällä tiedon jakamisen arvioinnilla. Arvioinnin ja palkitsemisen vaikutus tietämyksen jakamiseen vaihtelee työntekijöiden persoonallisuuspiirteiden mukaan. (Wang, S. Noen & Wang, Z.M. 2014.) Hain ja Shefin (2011, 215) tutkimuksen mukaan

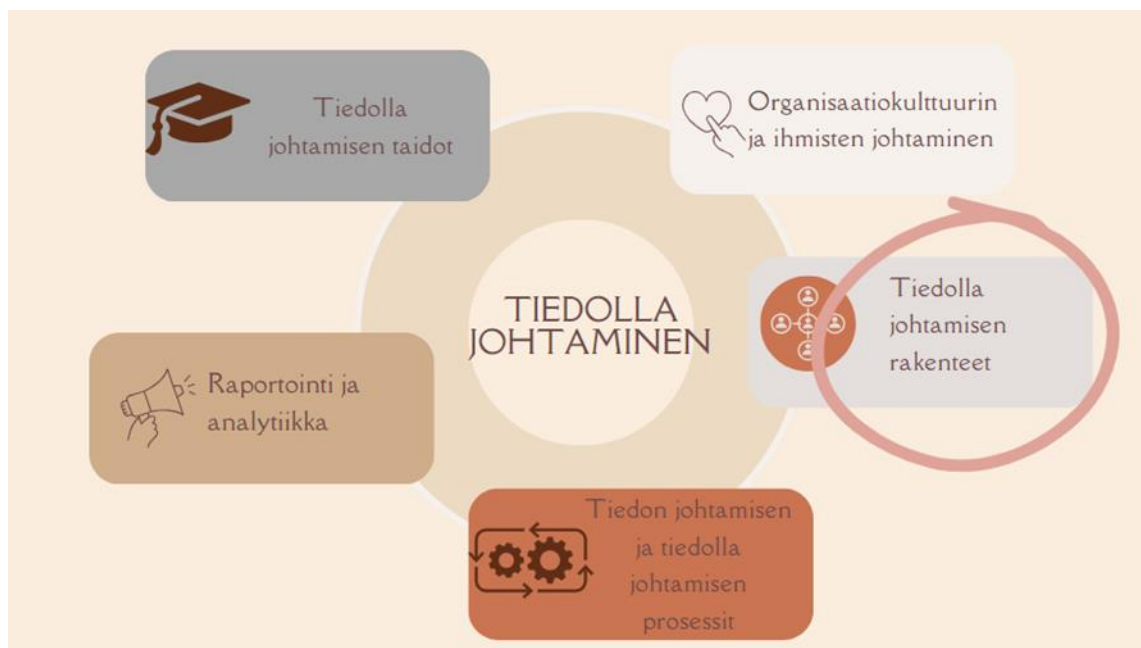
ehdollisen palkitsemisjärjestelmän avulla voidaan motivoida ja ohjata saavuttamaan asetettu tavoite. Lenzion (2015, 678) nostaa esille toimenpiteitä, joilla HR voi tukea tiedolla johtamisen toteutumista organisaatiossa:

- HR-strategian implementointi tiedolla johtamisen strategiaan, jotta saadaan yhteinen näkemys strategiaan tavoitteisiin.
- Osaavan henkilöstön hankinta pohjautuu strategiaan tavoitteisiin, jotka tukevat tietämyksen hallinnan vaatimuksia/ osaamista.
- Tukemalla matalamman organisaatorakenteen muodostumista. Mahdollistamalla itseohjautuva tiimityö, päätösvallan delegointi ja työntekijöiden aktiivinen osallisuus.
- Organisaatorakenteeseen sisällytetään tiedon välittäjä, joka - ulkoisista ja sisäisistä olosuhteista, organisaation tiedon strategiasta ja organisaation koosta riippuen - on joko johtaja tai tiedonhallintaryhmä. Yksi henkilö tai organisaatioyksikkö voi olla välittäjä, jonka tehtävänä on siirtää tietoa. Välittäjän olemassaolo on perusteltua, koska hänellä on pääsy tietolähteisiin, joihin vastaanottajilla ei yleensä ole pääsyä.
- Mukauttamalla olemassa olevaa tietoa uusille työntekijöille sekä organisaatiossa vain tilapäisesti työskenteleville henkilöille koskemaan myös tiedolla johtamisen näkökulmaa.
- Työntekijöiden koulutusjärjestelmän on perustuttava vakaumukseen siitä, että oppiminen on välttämätöntä joka paikassa ja milloin tahansa. Työntekijöiden koulutusjärjestelmän tulee kattaa itseopiskelusta, verkko-opiskelusta tiimissä tapahtuvaan oppimiseen, viralliseen ja epäviralliseen valmennukseen ja mentorointiin. Lisäksi tekemällä oppiminen ja kokeilut, kokeneiden työntekijöiden antamat ohjeet ja käytännön toimijoiden osallistuminen yhteisöihin ovat tärkeitä elementtejä.
- Tiedolla johtamisen toteutumisen arvioinnin tulee sisältyä työntekijöiden suorituksen arviointiin.

Tulevaisuudessa meitä haastaa entistä enemmän tarvelähtöinen osaamistarpeiden tunnistaminen, osaamisen hyödyntäminen ja sen johtaminen. Jotta pystymme kehittämään organisaation tarvitsemaa osaamista, meidän tulee ymmärtää tiedolla johtamisen olevan myös olennainen osa osaamistarpeiden tunnistamista. Lähtökohtana asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen on vaikuttavuuden kannalta oleellista, sillä organisaation osaaminen tulee kohdistaa asiakkaiden tarpeiden kannalta oikein. On tarpeellista yhdessä tulkita ja päivittää olemassa olevaa osaamistietoa. Monimuotoinen toimintaympäristö lisää vaikeuskerrointa vastata lisääntyviin ja erilaistuviin osaamistarpeisiin. (Huttula 2022.)

### 3.2 Tiedon johtamisen rakenteet

Tiedon johtaminen on pitkään keskittynyt tiedon tuottamiseen ja jakamiseen- on puhuttu tiedonhallinnasta, joka on rinnastettavissa organisaation muihin vastuualueisiin esimerkiksi talous- ja henkilöstöhallintoon. Nykyään painopiste tulisi olla enemmänkin tallentamisen ja raportoinnin sijaan tiedon hyödyntämisestä. Organisaatioissa on tärkeää ymmärtää, miten tiedosta luodaan arvoa eli miten tietoa kokonaisvaltaisesti hyödynnetään niin organisaation operatiivisessa työssä kuin kehittämisessäkin. Tietojohtamisen tulisi olla yksi ydintoiminnoista. (Laihonen ym. 2013, 10-12.)

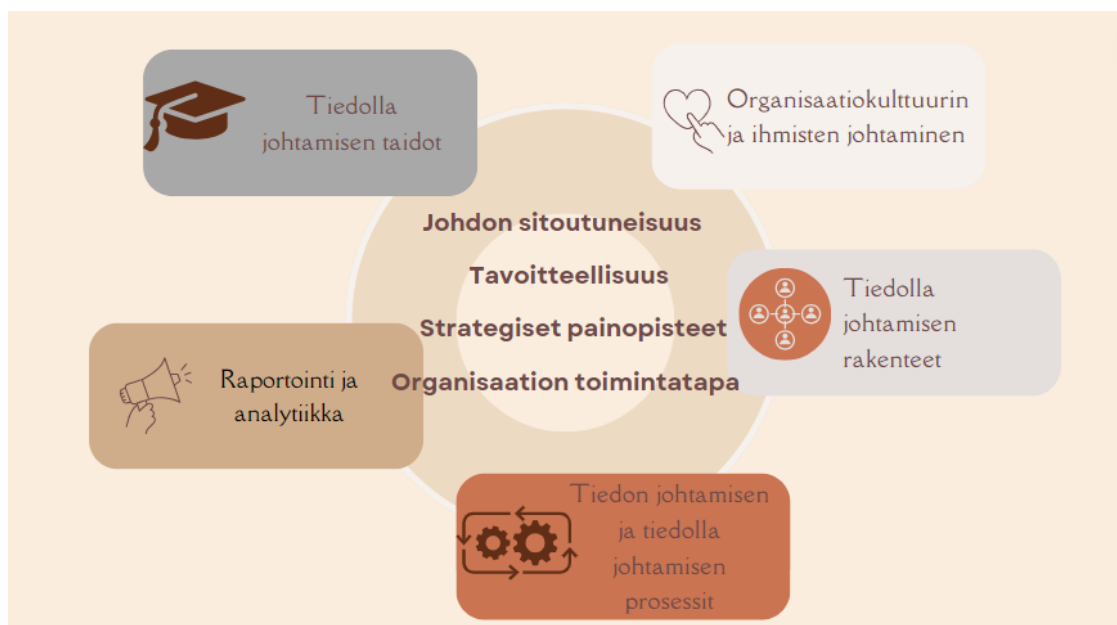


Kuvio 6: Tiedolla johtamisen rakenteet (mukaillen Partanen ym. 2023, 8)

Tiedolla johtamisen rakenteelliset tavoitteet ja sen rooli tulee määritellä organisaation strategisia prosesseja tukeväksi, jotta tietojohtaminen voidaan nähdä ydintoimintana (Listenmaa 2023, 125). Kuviossa 6 tiedolla johtamisen rakenteet on kuvattu osana tiedolla johtamista. Opinnäytetyön empiirisen tutkimuksen kohteena olleen organisaation tavoitteet ovat osaava ja hyvinvoiva henkilöstö, organisaation tunnettuuden edistäminen ja monialainen yhteistyö. Tässä tapauksessa tiedolla johtaminen painottuu tiedon osalta small dataan ja personointi-strategian mukaisiin asioihin. Small datalla tarkoitetaan esimerkiksi tuotantojärjestelmillä saatua yksittäistä tietoa, joka yhdistetään, tulkitaan ja hyödynnetään (Listenmaa 2023, 122). Hansenin, Nohrian ja Tierneyn (1999, 107-109) sekä Listenmaan (2023, 118) mukaan personointistrategian näkökulmasta tekniikka nähdään apuvälineenä tiedon välittämisessä. Tämän strategian painopiste on ihmislähtöinen, jossa hyödynnetään ihmistenvälistä vuorovaikutusta ja tukeudutaan varsinkin hiljaisen tiedon hyödyntämiseen. Toinen strateginen lähestymistapa on kodifiointistrategia, jossa keskitytään tekniikkaan ja tiedon tallentamiseen. Se, kumman

strategian yritys valitsee, riippuu yrityksen tavasta palvella asiakkaita, taloudellisista näkökohdista ja henkilöstöstä. Yrityksen tulisi kuitenkin valita jompikumpi lähestymistapa tietämyksenhallintastrategiaksi ja käyttää toista tukemaan päälinjaa. Hansenin ym. (1999, 110) kuvailun mukaan personointistrategiaan kuuluu monialainen yhteistyö ja asiakkaalle räätälöidyt ratkaisut.

Davenport ja Harris (2017, luku 1) esittävät neljä keskeistä ominaisuutta, jotka ovat välttämättömiä, jotta organisaatio menestyy tavoitellessaan tietointensiivisyydessä vaadittavaa analyttistä ajattelua ja sen johtamista. Näihin kuuluvat yrityksen strategiassa kilpailijoista erottavan ominaisuuden määrittely, ylimmän johdon vahva sitoutuminen ja analytiikan laaja hyödyntäminen tulosten saavuttamiseksi sekä toiminnan tavoitteellisuus. Nämä ominaisuudet ovat esitettyinä kuviossa 7. Vaikka Davenport ja Harris asettavat tässä kaikki neljä ominaisuutta lähes samanarvoisiksi, korostuu ylimmän johdon roolia tiedolla johtamisessa, sillä se mahdollistaa muut kolme ominaisuutta. Myös Valtionkonttorin apulaisjohtaja Olli Ahonen (2021) Tiedolla johtaminen- kokeilusta konkretiaan podcastissa korostaa ylimmän johdon merkitystä suunnan näyttäjänä.



Kuvio 7: Tietoperustaisen päätöksenteon mahdollistajat (mukaillen Partanen ym. 2023, 8; Davenport & Harris 2017, luku 1)

Jotta tiedolla johtaminen mahdollistuisi, työntekijöiden on saatava tukea organisaation johdolta, heidän on omaksuttava tiedolla johtamisen kulttuuri, oltava halukkaita ja kykeneviä kehittämään osaamistaan sekä esihenkilöstöllä on oltava kyvykyys johtaa analyttisiä ihmisiä. Lisäksi teknologian on tuettava laadukkaan datan tuottamista, sen jalostamista ja analysointia. Jotta tähän päästään tulee organisaation luoda tiedolla johtamisen strateginen

tiekartta, jolla hallitaan toimintaa sekä suunnitellaan, jalkautetaan ja vakiinnutetaan prosesseja tietojohdamisen toteuttamiseksi. (Davenport & Harris 2017, luku 2.)

### Strateginen tiedolla johtaminen

Tiedolla johtaminen on tärkeä osa organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Listenmaa (2023, 94-104) kuvaa tiedon strategista näkökulmaa aikahorisonttien avulla. Tämä aikahorisontti on esitetty kuviossa 8. Tiedolla johtamisella tulee varmistaa olemassa olevien toimintojen jatkuvan parantamisen. Tämä tarkoittaa strategiassa asetettujen suorituskykytavoitteiden parantamista lyhyellä aikajänteellä. Suorituskykymittarit säilyvät samoina, mutta tavoiteltavat arvot ja painotukset voivat muuttua uusien tavoitteiden myötä. Tiedon näkökulmasta keskipitkällä aikavälillä (1-3 vuotta) keskitytään strategisessa muutoksessa tarvittavan tiedon tunnistamiseen. Muutostarve voi nousta esiin operatiivisista toimista tai tulevaisuuden signaaleja tulkitsamalla. Muutostieto toimii linkkinä tunnistetun tulevaisuuden ja tarvittavan muutoksen välillä. Pitkälle tulevaisuuteen katsova tulevaisuustieto mahdollistaa suunnitellun muutoksen ja uudistumisen 3-10 vuoden aikavälillä. Se täydentää päivittäistä suorituskykyä ja muutoksenhallintaa tuottaen samalla kilpailuetua. Organisaation tarkoituksenmukaiset rakenteet, käytänteet ja luottamusta edistävä ilmapiiri luovat pohjan, jossa ihmiset voivat aidosti etsiä uutta ja parantaa olemassa olevaa.



Kuvio 8: Tiedolla johtamisen strategiset ulottuvuudet (mukaillen Listenmaa 2023, 94-104)

Tietämyksenhallintakirjallisuudessa ehdotetaan kahta tapaa nähdä tiedon strateginen rooli organisaatioissa. Suppeampi lähestymistapa keskittyy päätöksentekoon ja pyrkii rationalisoida organisaatioiden päätöksentekoprosesseja. Laajempi näkökulma ottaa huomioon tiedon hyödynnettävyyteen perustuvan arvonluonnin ja pyrkii ymmärtämään, miten tietämys

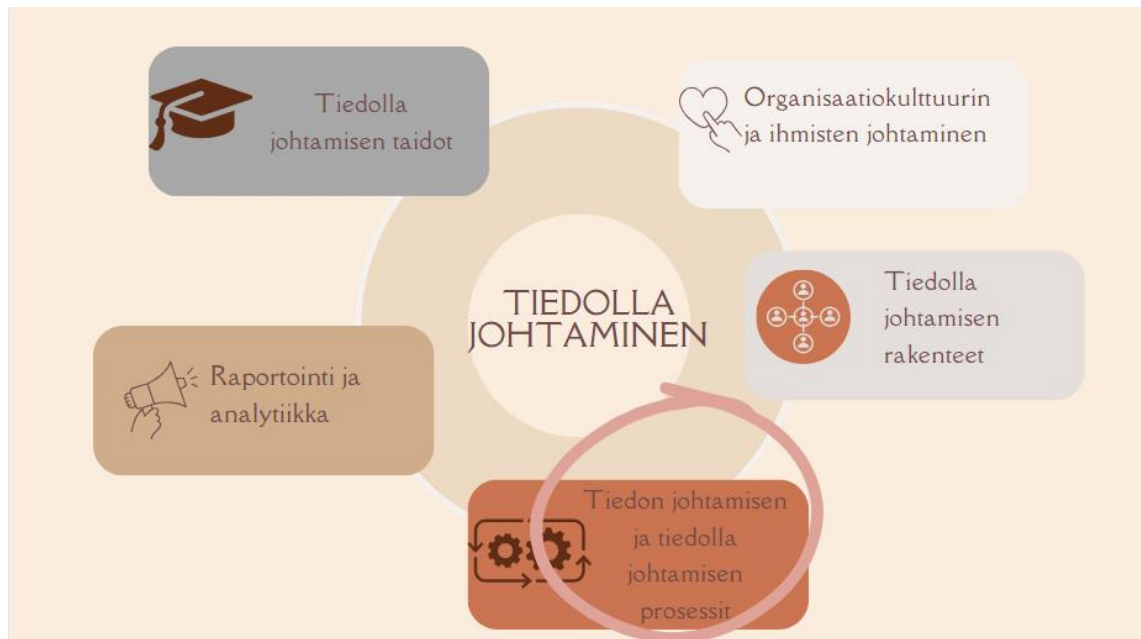
strategisena resurssina vaikuttaa kilpailuun. (Grant 1996, Laihonen & Mäntylä 2018, 219 mukaan.) Business Intelligence teknologiat voidaan nähdä yhtenä johtamisen välineenä, joka tuottaa tietoa strategisen johtamisen tueksi (Pirttimäki 2007, 91). Business Intelligence teknologioista enemmän luvussa 3.4.

Päätöksenteko on ollut pitkään johtajien vastuulla. Päätöksenteko prosessina on varsin epä-määräinen, sitä on vaikea määritellä, mistä se alkaa ja mihin päättyy. Päätöksentekoprosessissa keskitytään paljon työkaluihin, jotka mahdollistavat paremman päätöksenteon. Haastateltaessa Thomas H. Davenportia (Hopkins 2010, 3-4) Davenport kertoi, että päätöksen tekoon käytetään keskimäärin 5,3 erilaista työkalua. Tämä paljastaa, että toimimme kompleksisessa teknologisessa ympäristössä. Haastattelun johtopäätöksenä esitettiin, että toiminnan tehostamiseksi tulisi selvittää, mitä ja millaista tietoa työntekijät todella tarvitsevat päätöksentekoprosessissa, mikä on päätöksenteon frekvenssi ja kuka päätöksen lopulta tekee. Seuraavassa luvussa 3.3 avataan tarkemmin päätöksenteon ongelmaa esittelemällä muun muassa kompleksisuuskuutio. Kun organisaatio etenee kohti tieto-orientoitunutta organisaatiota, se voi ottaa käyttöön metodeja ja johtamismalleja, joiden avulla päätöksenteko prosesseja voidaan tarkastella ja pyrkiä parantamaan. Yksi tällainen metodi on Six Sigma. (Davenport ym. 2010, 177.)

### 3.3 Tiedon johtamisen ja tiedolla johtamisen prosessit

Tietoa hyödynnettäessä organisaation toimintatavoilla on suuri merkitys. Selkeät ja ymmärrettävät toimintatavat sekä toimivat prosessit tiedolla johtamisen tueksi ovat olennaisia organisaation johdattamisessa kohti tietoperustaista päätöksentekoa. Kuviossa 9 on esitetty tiedolla johtaminen ja tiedolla johtamisen prosessit osaksi tiedolla johtamista.

Organisaatiolla tulee olla ymmärrys koko tiedolla johtamisen prosessista. Tiedosta muodostuu arvoa vasta, kun se johtaa toimintaan eli Listenmaan (2023, 50) mukaan ”tiedolla johtaminen ei lopu päätöksentekoon, vaan se on myös toiminnan väline muutoksessa ja uudistumisessa”. Leskelän ym. (2019, 26) mukaan lopullisen tietojohtamisen tason määrittelee kuitenkin se, onko prosesseista hyötyä organisaation työntekijöille.



Kuvio 9: Tiedolla johtamisen ja tiedolla johtamisen prosessit (mukaihen Partanen ym. 2023, 8)

Sitran selvityksessä (Raisio, Jalonen & Uusikylä, 2018) pureudutaan tietojohtamiseen ja tietoperustaisen päätöksenteon ongelmiin ja esitetään ratkaisuksi ns. kompleksisuuskuutiota, joka jakaa ratkaistavat ongelmat kesyihin, sotkuisiin ja pirullisiin. Selvityksen mukaan varsinkin sotkuisten ja pirullisten ongelmien selvittämiseksi tulee pyrkiä ymmärtämään kokonaisuuksia ja niiden monimutkaisia vuorovaikutuksia systeemisen ajattelun avulla. Monimutkaisessa toimintaympäristössä vaaditaan tiedon ja päätöksenteon vuoropuhelua, sillä siloutuneisuus ja sektoroituminen johtavat helposti osaoptimoivaan päätöksentekoon. Jalonen on tutkinut tiedonhallinnan haasteita systeemisessä toimintaympäristössä. Zack 2001, Brun ym. 2009, Brun 2011, Jalonen 2012a, Jalonen 2012b, Jalosen (2013, 99) mukaan havainnot tukevat edeltäneitä tutkimuksia, joiden mukaan organisaatiossa tietoa tarvitaan selättämään epävarmuus (uncertainty), monimutkaisuus (complexity), epäselvyys (equivocality) ja monitulkintaisuus (ambiguity). Jalonen (2013, 109) esittää ratkaisuksi tiedonhallinnan kokonaisvaltaista kehittämistä ja tietovirtojen systemaattista johtamista, joiden avulla vähennetään epävarmuutta ja organisaation absorptiokyvyn lisäämistä monimutkaisuuden vähentämiseksi. Aktiivisessa vuorovaikutuksessa ja erilaisten toimijoiden yhteistyössä monitulkintaisuus ja epäselvyys vähenee.

#### Mittaaminen

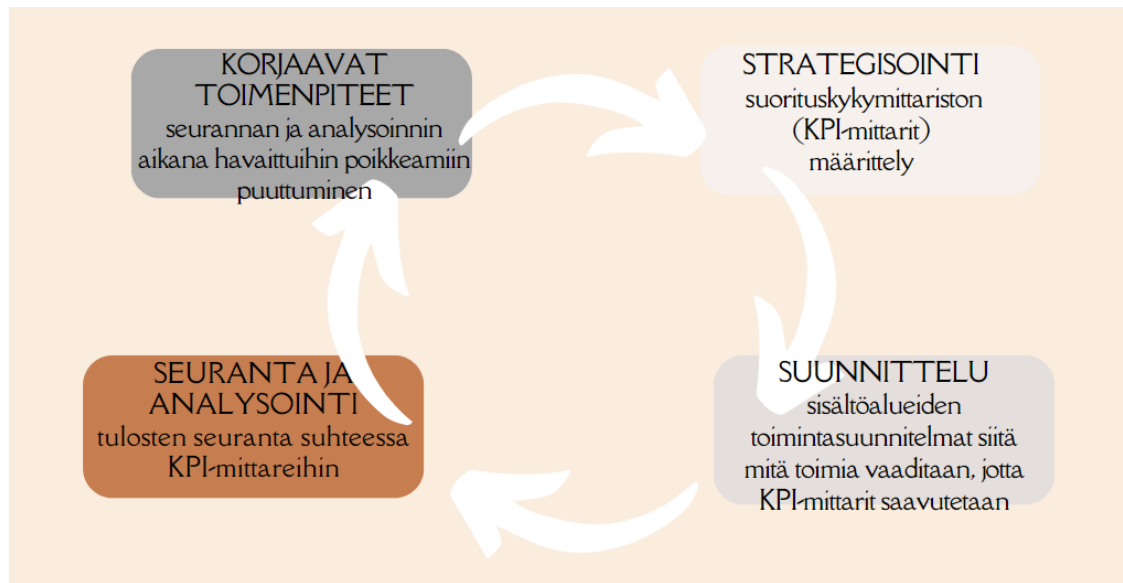
Mittaamisella on kaksitahoinen tehtävä - se voi toimia toiminnan ohjaajana etukäteen tai tiedonantajana jälkikäteen. Jälkikäteisessä toiminnassa sitä voi verrata palautteeseen siinä mielessä, että se välittää organisaatiolle tietoa toteutuneesta suorituskyyvystä.

Ennakkotehtävässään se voi keskittää organisaation huomion kriittisiin alueisiin, ennen kuin mitään toimia toteutetaan. Se auttaa luomaan tavoitteet, joita kohti suorituskyky kehittyy. (Pavlov & Bourne 2011, 107.)

Suorituskyvyn hallinnointiin tarkoitetun tasapainotetun tuloskortin (Balanced Scorecard) käyttö julkisella sektorilla on haastavaa, koska se painottuu hyvin usein taloudellisiin mittareihin eikä ota huomioon laajaa sidosryhmäverkostoa eikä suurempaa tavoiteasetantaa (Zheng, Wang, Liu & Mingers 2018, 568). Hyvä suorituskykymalli havainnollistaa eri mittareiden väliset suhteet, jolloin organisaatiojohto voi ymmärtää, miten verkoston vuorovaikutus synnyttää arvoa (Neely & Barrows 2012). Hyvää mittaristoa voidaan käyttää palautteenantojärjestelmänä, joka kannustaa kohti haluttua työsuoritusta. (Laihonen ym. 2013, 28; Kerssens-van Drongelen & Bilderbeek 1999, Pavlov & Bourne 2011, 103 mukaan). Mittaamisen tulee toimia linkkinä strategian ja toiminnan välillä, sillä mittariston tulee pohjautua strategiaan ja sisältää kaikki avainprosessit (Aho 2011, 36; Käpylä & Salenius 2013, 50).

Suorituskykymittareiden (Key Performance Indicator eli KPI-mittari) laadinta voi olla haastavaa, jotta se kuvaisi ydintavoitteiden saavuttamisen edistymistä. Organisaatio voi sortua mitaamaan niitä asioita, joita on helppo mitata tai hukkaa liian moneen mittariin. Tällöin voi syntyä tunnuslukuja, jotka eivät liity organisaation ydintoimintoihin ja niistä ei erotu organisaation menestystekijöitä. Lisäksi mittariston käyttöönotto voi ontua loppukäyttäjien kouluttamisen ja sitoutumisen puutteeseen. (Hartlen 2004, Frolick & Ariyachandra 2006, 46-47 mukaan.) Frolickin ja Ariyachandran (2006, 43-44) esittämä malli, joka on esitetty kuviossa 10, on yksi mahdollisuus kuroa umpeen strategian ja toteutuksen välinen kuilu. Mallin kahdessa ensimmäisessä vaiheessa käsitellään strategiaa ja suunnittelua, kun taas kahdessa viimeisessä käsitellään strategian toteuttamista ja toimintaa. Tämän neljävaiheisenä jatkuvan prosessin kautta viedään kaikkia organisaation toimijoita samaan suuntaan. Kehän avulla organisaatio voi keskittyä niihin muutamiin ydinprosesseihin, jotka tuottavat liiketoiminta-arvoa.



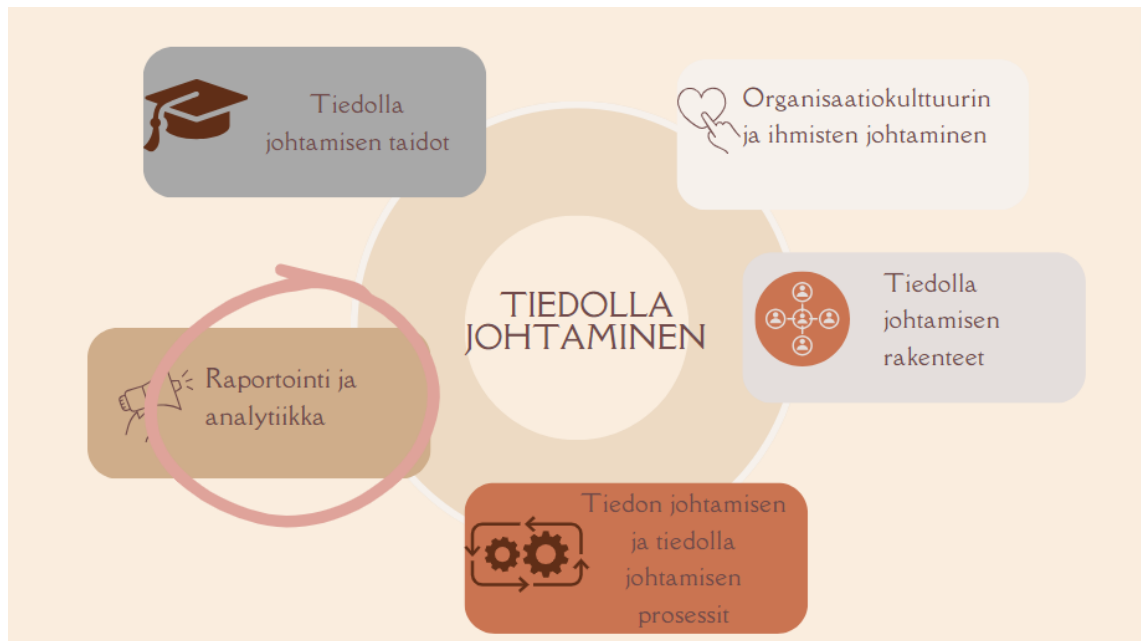


Kuvio 10: Kohti toimivaa mittaristoa (mukaillen Frolick & Ariyachandra 2006, 43-44)

Empiirisen tutkimuksen kohteena olleen organisaation tarjoamat palvelut voivat olla haastavia tuottavuuden mittaamiselle. Asiakkaan rooli tuottavuuden mittaamisessa on olennainen; asiakas osallistuu palveluprosessiin muun muassa omien tietojen, valitusten ja lopputuloksen kautta. Lisäksi heillä on vaikutus muiden asiakkaiden (ja työntekijöiden) laatukokemukseen (Grönroos & Ojasalo 2004, 417). Tuottoon tai hinnoitteluun liittyvät mittarit eivät myöskään aina heijasta palvelun laatua. Näin on varsinkin monissa asiantuntijapalveluissa. Lisäksi hintojen subventio, hintojen sääntely tai palvelun monopoliasema voivat aiheuttaa haasteita laadun mittaamiselle tulojen kautta. (Grönroos & Ojasalo 2004, 421.)

#### 3.4 Raportointi ja analytiikka

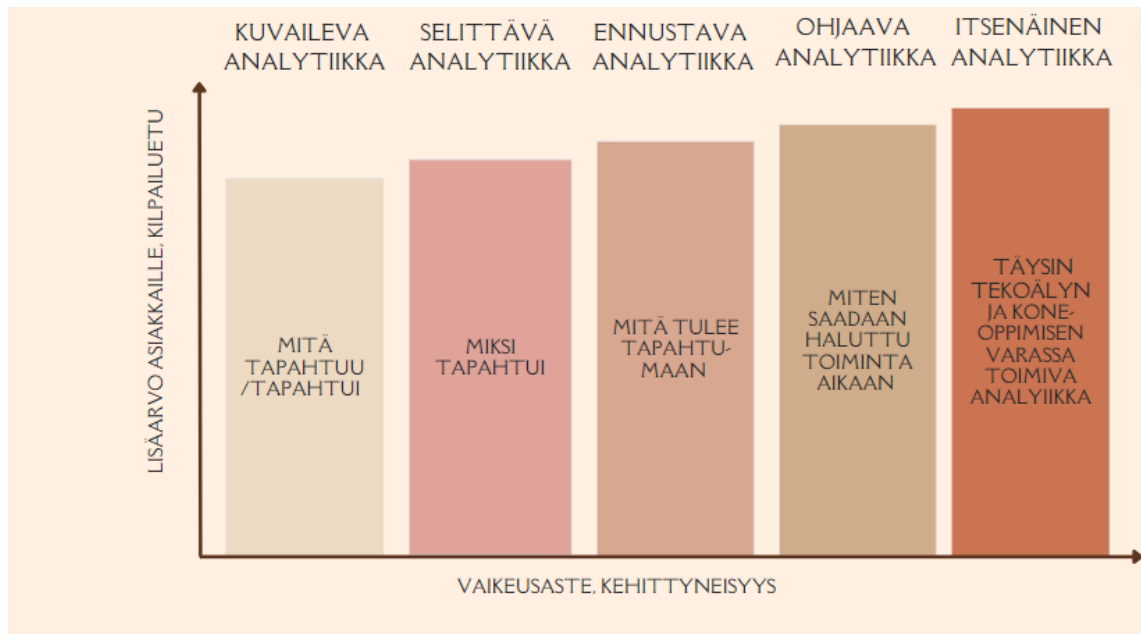
Teknologia on osatekijä, joka täydentää ja vahvistaa ihmisten roolia organisaation tiedolla johtamisen mahdollistamisessa ja sen edistämässä (Brahma & Mishra 2015, 43-46). Kuviossa 11 raportoinnin ja analytiikan hyödyntäminen on kuvattu osana tiedolla johtamista.



Kuvio 11: Raportoinnin ja analytiikan hyödyntäminen tiedolla johtamisessa (mukailleen Partanen ym. 2023, 8)

O'Learyn (2016, 513) tutkimuksessa viitataan APQC:n (American Productivity & Quality Center) raporttiin, jossa esitellään ohjeita, joilla organisaatioissa edistetään tiedonhallintaa. Tässä raportissa tieto nähdään objektina, joka on tallennettava, luetteloitava ja haettava. Tämän katsantokannan mukaan organisaatioiden on oltava kiinnostuneita tehokkaista tekniikoista, joilla ne voivat helpottaa tiedon saavutettavuutta. Tutkimuksen mukaan organisaation johdon ja asiantuntijoiden tulee päättää perustellusti, mikä tieto on kriittistä. Tietoa tallentamisessa ja siirrettäessä on otettava huomioon tiedon muutosnopeus.

Analytiikalla tarkoitetaan Davenportin ja Harrisin (2017, luku 1) mukaan datan laajaa käyttöä käsittelemällä sitä erilaisten mallien ja menetelmien avulla sekä hyödyntämällä sitä johtamisessa. Analytiikkaa voidaan hyödyntää päätöksenteon tukena tai se voi ohjata täysin automatisoituja päätöksiä. Organisaation kyvykkyyttä käyttää analytiikkaa strategisten painopisteiden saavuttamiseksi voidaan luokitella alla olevan kuvion 12 mukaisesti. Ensimmäiselle tasolle on tyypillistä erilaisten BI-järjestelmien käyttö visualisoimaan mennyttä ja nykyistä dataa. Sitä mukaa, kun organisaatio etenee analytiikan portailla, analytiikka suuntaa enemmän kohti tulevaisuutta ja ohjaa toimintaa kohti strategian toteutumista. Kuvion viidennellä portaalla päätöksenteossa hyödynnetään laajasti muun muassa koneoppimista ja tekoälyä.



Kuvio 12: Data-analytiikan vaiheet (mukaellen Davenport & Harris 2017, luku 1; Gartner 2023; Panetta 2021)

#### Liiketoimintatiedon hallinta

Nykyisessä, kompleksisessa tietoyhteiskunnassa johtamisen tulisi perustua aiempaa systemaattisempaan ja ennakoivampaan liiketoimintatiedon hallintaan (Pirttimäki 2007, 1). Organisaatioiden tuska saada tolkkua sekä sisäisten että ulkoisten tietovirtojen kasvavasta sekä nopeasti muuttuvasta määrästä on kasvanut. Business Intelligence (myöhemmin BI) teknologiat nähdään ratkaisuna tähän ongelmaan.

Termiä BI voi verrata "sateenvarjoon", jota käytetään yleisesti kuvaamaan teknologioita, sovelluksia ja prosesseja, joiden avulla kerätään, tallennetaan, käytetään ja analysoidaan tietoa (Davenport ym. 2010, Olszak & Ziembra 2012, 131 mukaan; Pirttimäki 2007, 2). BI-järjestelmät auttavat käyttäjiä luomalla ympäristön strategiselle ajattelulle ja toiminnalle sekä tietoon perustuvalle päätöksenteolle (Negash & Grey 2008, Olszak & Ziembra 2012, mukaan 132).

Suunniteltaessa BI-teknologian hyödyntämistä organisaation tulee varmistaa, että käytössä olevan datan laatu, sen johdonmukaisuus ja kattavuus on riittävällä tasolla. Lisäksi suunniteltu tekniikka tulee olla mahdollista integroida muihin organisaation käyttämiin järjestelmiin. Organisaatioon tulee luoda yhtenäiset BI-järjestelmien käyttötavat ja järjestelmiin tulee olla vapaa pääsy, ellei ole perusteltua syytä rajoittaa pääsyä. (Isik, Jones & Sidorova 2013, 17; O'Leary 2016, 513). BI-järjestelmän käyttöönoton ja sen toimivuuden kannalta keskeisiä tekijöitä ovat kattavat tiedot järjestelmästä ja sen käytöstä, riittävä budjetti, hyvä muutosprojektinhallinta sekä käyttäjäkoulutus (Olszak & Ziembra 2012, 146-147). Työntekijöille tarjottavan koulutuksen lisäksi on mahdollistettava työkalujen käyttöä tarjoamalla

henkilökohtaista tukea (O'Leary 2016, 513). Lisäksi organisaation tulee selkeästi määritellä odotukset käytössä olevan teknologian suhteen ja järjestelmän on vastattava käyttäjien todellisia tarpeita. (Olszak & Ziembra 2012, 146-147.) Joskus tieto siitä, mitä ei tarvita, voi olla yhtä hyödyllistä kuin tieto siitä, mitä tarvitaan (Pirttimäki 2007, 44).

Olszakin (2016, 115-118) mukaan tärkeintä ei ole itse teknologia vaan käyttäjien vahva usko ja luottamus käytössä olevaan järjestelmään ja organisaation ylimmän johdon tuki tiedonhallinnalle. Näiden avulla organisaatio saavuttaa ja ylläpitää korkeaa BI:n kypsyystasoa. Jos järjestelmän käyttöönottoon ja ylläpitoon ei panosteta tarpeeksi, on organisaatiolla tehokas työkalu, jota kukaan ei käytä (Olszak & Ziembra 2012, 147). Lisäksi tärkeitä tekijöitä ovat selkeästi määritellyt liiketoimintaprosessit, suorituskyvyn mittaaminen ja kannustinjärjestelmä, joka kannustaa tiedon keräämiseen ja analysointiin ja tiedon jakamiseen (Olszak 2016, 119).

Organisaatiokulttuurin näkökulmasta BI-järjestelmä tukee kokonaisvaltaista ja analyttistä lähestymistapaa toimimalla välineenä tiedon kanssa työskentelyyn ja mahdollistamalla avoimemman viestinnän ja tietämyksen jakamiseen. BI-järjestelmien tulisi olla ratkaisuja, jotka vastaavat tietojen muuntamisesta informaatioksi ja tietämykseksi ja niiden tulisi luoda tehokas ympäristö päätöksenteolle kaikilla johtamisen tasoilla (strateginen, taktinen ja operatiivinen) sekä tukea strategista ajattelua ja toimintaa organisaatioissa. (Negash & Grey 2008, Olszak & Ziembran 2012, 132 mukaan.) Harwoodin (1994) mukaan tiedon tarpeet johtamisen eri tasoilla ovat erilaisia. Strategisen johtamisen vaikutukset ovat pitemmällä ja ennakoivasti ja tietoa tulisi käsitellä innovatiivisemmin kuin operatiivisessa johtamisessa. Operatiivinen johtaminen keskittyy toteuttamaan vallitsevaa liiketoimintaa ja tämän tarpeisiin tiedon tulisi olla yksityiskohtaisempaa. (Pirttimäki 2007, 45.) Frishammarin (2003, 320) mukaan BI:n tuottaman tiedon tulisi vähentää strategisen suunnittelun ja päätöksenteon epävarmuutta. Ohjelmiston pitää antaa tuki päätöksenteolle epävarmoissa tilanteissa tukemalla riskienhallintaa (Isik ym. 2013, 17; Olszak & Ziembra 2012, 131).

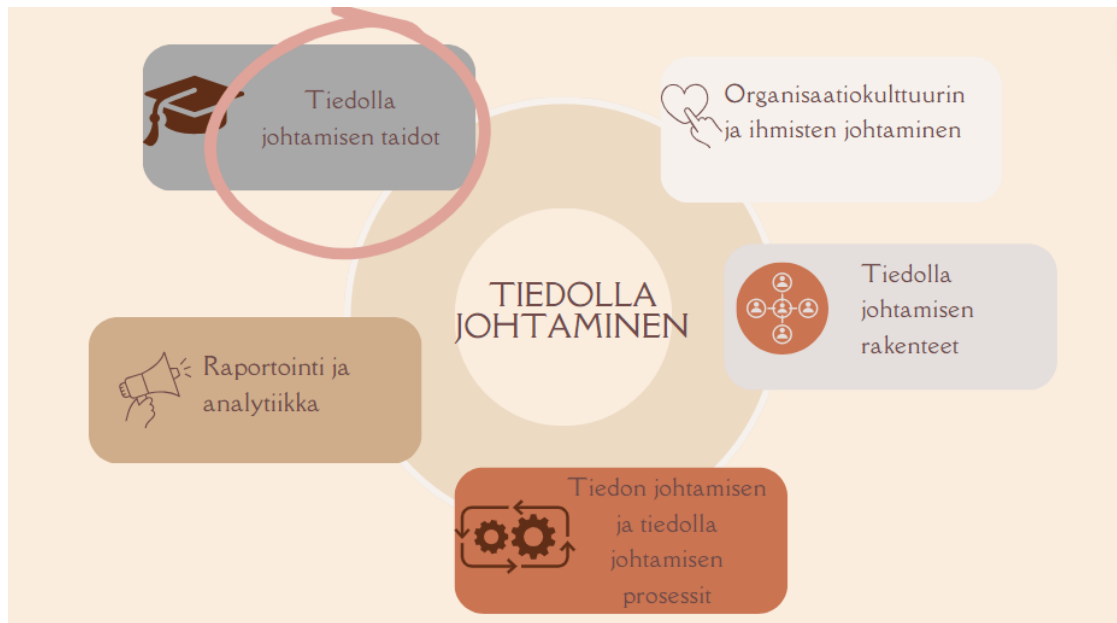
BI-järjestelmistä saatavien tietojen laadukkuudella lisätään käyttäjien tyytyväisyyttä järjestelmää kohtaan. Tarkkuus, oikeellisuus, johdonmukaisuus ja kattavuus ovat tärkeitä ominaisuuksia. Näillä parannetaan päätöksenteon laatua, käyttäjien tuottavuutta ja säästetään vai-  
vaa ja aikaa operatiiviselle suorittamiselle. Käyttäjäkoulutuksissa tulee keskittyä järjestelmän käytettävyyteen liittyviin teknologisiin näkökohtiin, kuten toiminnallisuuteen ja helppokäyttöisyyteen. Kuitenkin laadukkaan koulutuksen ydin tulisi olla raporttien ja keskeisten tulositikaattorien päivittäisessä hyödynnettävyydessä muun muassa päätöksenteon tukena; koulutuksen tavoitteena tulisi olla analyttisten taitojen parantaminen. Kun käyttäjät saavat järjestelmän käytöstä yksilöllisiä hyötyjä, myös organisaatiosalla hyödytään tuottavuuden, organisaation päätöksenteon, kilpailukyvyn sekä sisäisten liiketoimintaprosessien paranemisena. (Al-Okaily, A., Teoh & Al-Okaily, M. 2023, luku 6.)

Erilaisten BI-ratkaisujen käyttöä tulisi myös tarkastella kriittisesti muun muassa erilaisten mittareiden avulla suhteessa tuottavuuteen, aikasäästöihin ja käyttäjien tyytyväisyyteen (Pirttimäki 2007, 77-78). Kunnes teknologia kykenee ennakoimaan muutoksia ja muuttamaan perusoletuksiaan niiden mukaan, on organisaatioiden kyettävä valjastamaan ihmisten luovuus, hiljainen tieto ja kyseenalaistamisen taito olemassa oleva tiedon hyödyntämisessä ja arvonluonnissa. (Malhotra 2000, 10.)

Osana liiketiedonhallintaa tulee organisaatioiden tarkastella tietoturvallisuutta. Teknologian lisääntyessä julkisella sektorilla edellytetään toteutettujen ratkaisujen turvallisuuden varmistamista. Tietoturvallisuudenhallinnan avulla pyritään tunnistamaan organisaatiolle arvokas tieto ja samalla arvioimaan siihen liittyvät riskit ja valitsemaan keinot riskeihin varautumiseen (Szczepaniuk, E.K., Szczepaniuk, H., Rokicki & Klepacki 2020, 1). Käyttövaltuudet, virus-torjunta ja laitekapasiteetti ovat meille selviä asioita, mutta Laihosen ym. (2013, 21-22) mukaan tietoturvallisuuteen kuuluu myös tiedon suojaaminen niin, että henkilöstön tietämys on pätevää ja ajantasaista. Tällä hetkellä organisaatioita haastaa tietämyksen saavutettavuuden näkökulmasta avainhenkilöiden sitoutumisen varmistaminen.

### 3.5 Tiedolla johtamisen taidot

Julkisella sektorilla tiedolla johtamisen tarkoituksena on parantaa organisaatioiden toimintaa, löytää keinoja kansalaisten tarpeiden ymmärtämiseen sekä tarjota parempia palveluja ottaen huomioon muun muassa resurssitehokkuus ja kestävä kehityksen periaatteet (Partanen ym. 2023, 7). Tiedolla johtaminen on kiinteä osa tietointensiivisen organisaation yleisjohtamisen käytäntöjä. Tietojohtaminen on yleensä sulautunut ydinprosesseihin sekä osaamisen ja toiminnan kehittämiseen. Tässä luvussa paneudutaan tiedolla johtamisen taitoihin osana tiedolla johtamista. Tiedolla johtamisen taidot on kuvattu kuviossa 13 osaksi tiedolla johtamisen kokonaisuutta.



Kuvio 13: Tiedolla johtamisen taidot (mukaillen Partanen ym. 2023, 8)

Vaikka organisaatiokulttuuri vaikuttaa siihen, miten esihenkilöstö toimii, Davenport ja Harris (2017, luku 1), Bass (1998), Castiglioni (2006, 293) mukaan sekä Brahma ja Mishra (2015, 43-46) korostavat johdon luovan vastavuoroisesti kulttuuria, joka mahdollistaa sen muuttamisen tietoperustaista päätöksentekoa tukevaksi. Esihenkilöstön rooli on muuttunut tiedon ja tietämyksen vartijasta työyhteisön tiedon luomisen ja tiedon jakamisen mahdollistajaksi.

Tämä merkitsee sitä, että johtamistyyli, jolle on ominaista osallistava käyttäytyminen ja luottamuksen kasvattaminen sekä työntekijöiden ajatusten ja tunteiden kunnioittaminen tukevat paremmin tiedolla johtamisen prosesseja kuin tehtäväkeskisyyteen ja autoritäärisyyteen keskittyvät johtamistyyli (Politis 2001, 354). Esihenkilöiden tulisi rakentaa toiminnallaan luottamusta, joka perustuu yhteistyöhön, sopimuksiin, tavoitteiden selkeyttämiseen ja onnistumisen palkitsemiseen. Tietoa hyödyntävä johtaja ymmärtää strategisen suhteen tiedonhankinnan ja liiketoimintaprosessien ja -toiminnan välillä, tukee työntekijöitä tiedon hankinnassa ja jakamisessa, johtaa yrityksen pyrkimyksiä hyödyntää tietoa ja tukee ideoita, jotka edistävät tiedonhankintaa (Politis 2001, 362).

Erilaisia johtamistyyliä, esimerkiksi transaktionaalista ja transformationaalista johtajuutta, ei kuitenkaan pitäisi pitää vastakkaisina lähestymistapoina asioiden hoitamiseen (Bass 1985, Politis 2001, 357 mukaan). Organisaatiokulttuuri vaikuttaa siihen, mikä johtamistyyleistä on vaikuttavampi tietojohtamisen käyttöönotossa ja edistämisessä. Olipa esihenkilön luontaisesti käyttämä johtamistapa mikä tahansa, hän voivat kehittää omaa johtamiskäyttäytymistään esimerkiksi koulutuksella sellaiseksi, että sillä on myönteinen vaikutus organisaation tavoitteisiin (Politis 2001, 357.) Tietojohtajalta vaaditaan tietoista päätöstä; halua johtaa tiedolla, kehittää omaa ajattelua ja vaalia omaa osaamistaan (Käpylä & Salenius 2013, 28). Listenmaa

(2023, 296) kuvailee tiedolla johtamisen oleva joukkuelajin lisäksi taitolaji, jota pitää opetella ja kehittää. Esihenkilöstön tulisi kehittää omia johtamistaitoja niin, että oman osaamisen lisäksi ne tukevat organisaatio- ja tiimitasolla yhteisön vahvuuksien yhteensovittamista, heikkouksien tukemista ja yhteistä kehittämistä. Tiedolla johtamisen johtamistaitojen tulisi keskittyä siihen, kuinka saada yksilöt, tiimit tai organisaatio toimimaan tiedon avulla kohti strategisia tavoitteita. Lisäksi taitojen tulisi tukea tavoitteiden asettamista, tehtävien delegointia, resurssien hallinnointia sekä motivointia ja palautteen antamista. (Listenmaa 2023, 304.) Tällaiset tiedolla johtamista edistävät johtamistaidot ovat olennaisen tärkeitä operatiivisen tason esihenkilöille, koska he johtavat muutosta alemmilla tasoilla (Yahya & Goh 2002, 464).

Vuonna 2018 Kansainvälinen standardoimisjärjestö (ISO) julkaisi ISO 30401 Knowledge Management Systems -standardin, jonka tarkoituksena on tukea tiedolla johtamisen edistämistä. Standardi korostaa inhimillistä toimijuutta teknologian sijaan sekä organisaation kulttuuria ja johtajuutta tietämyksenhallinnan mahdollistajana. (Maximo ym.2020, Pawlowsky, Pflugfelder & Wagner 2021, 522 mukaan.)

### 3.6 Yhteenveto tietoperustasta

Jos tämän opinnäytetyön johdanto aloitettiin päivittämällä sananlasku uuteen muotoon, voi tietoperustan käsittelyn lopettaa lainaamalla Listenmaan (2023, 215) lanseeraamaa määritelmää ”hyvin suunniteltu ei ole vielä yhtään tehty”. Tällä hän viittaa tiedosta toimintaan -kehään. Tiedosta toimintaan -kehä kuvaa hyvin tiedon moninaisuuden haasteita. Organisaatioiden tulee löytää keinoja, millä henkilöstöstä ja sidosryhmistä saadaan irti riittävä kyky käsitellä olemassa olevaa tietoa ja luoda uutta. Kun tieto saadaan puristettua kulloisenkin kontekstin vaatimaksi yhteiseksi ymmärrykseksi, sen tulisi johtaa suunnitelmallisesti strategian mukaisiin tekoihin.

Jotta organisaatio voi kehittyä organisatorista päätöksentekokykyä sen tulee olla oppiva organisaatio. Pedler ym. (1997) Sotirakoun ja Zeppoun (2004, 73) mukaan luettelee ominaisuuksia, jotka voivat toimia organisaation oppimisen mahdollistajina. Näitä ovat muun muassa matala, hajautettu organisaatorakenne, sidosryhmien välillä tehtävä yhteistyö ja vuoropuhelu, osallistava päätöksenteko, läpinäkyvä tietojärjestelmä, oikeudenmukainen palkitsemisjärjestelmä, joka tukee reflektiivistä käyttäytymistä, kulttuuri, joka kannustaa jatkuvaan oppimiseen ja itsensä kehittämiseen.

Vahvan aseman, osaamisen ja ylimmän johdon tuen lisäksi tiedolla johtamisen systemaattiseen kehittämiseen tarvitaan selkeä suunnitelma ja säännöllinen seuranta. Organisaation on johdettava tiedolla myös itseään ja systemaattisen tiedolla johtamisen kypsyyden kehittämiseksi on oltava tietoinen organisaation nykytilasta, kehityksen suunnasta, kyvykkyyksistä, kehittämistarpeista ja toimenpiteiden vaikuttavuudesta. Yhteinen jaettu ymmärrys

organisaation tiedolla johtamisesta, sen tavoitteista ja toteutustavasta on olennainen osa systemaattista tiedolla johtamista. (Listenmaa 2023, 145-146.)

## 4 Menetelmät

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön empiirisessä tutkimuksessa käytetyt menetelmät sekä aineistonkeruu- ja analyysiprosessit.

### 4.1 Tutkimusmenetelmä

Tämän opinnäytetyön teoreettinen perusta pohjaa tiedolla johtamisen käsitteeseen ja sitä koskevaan ajankohtaiseen tutkimuskirjallisuuteen. Opinnäytetyön empiirinen osuus perustuu määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimukseen, joka toteutetaan teemakyselyn muodossa.

Kysely sisältää sekä määrällisiä kysymyksiä että avoimia tekstikenttiä, joiden sisältöä analysoidaan laadullisen tutkimuksen menetelmin. Kysely tutkimusmenetelmänä on yksinkertainen tapa saada selville, mitä vastaaja ajattelee käsitellystä aiheesta. Kyselyn heikkoutena verrattuna esimerkiksi haastatteluun, voidaan pitää dialogin puutetta kyselyn toteuttajan ja vastaajan välillä. Kyselystä puuttuu havainnoinnin ja jatkokysymysten sekä tarkennusten mahdollisuus. Lisäksi aineisto voi jäädä niukaksi, jos vastaajalla ei ole kokemusta aiheesta tai intressejä vastata kyselyyn. Kysely on taloudellinen ja nopea tapa kerätä tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84-86.)

Tutkimuksen tarkoituksena on kerätä monimenetelmällisin keinoin aineistoa tarkoituksenmukaisesti kootulta ihmisjoukolta. Strukturoidulla kyselyllä kerätyllä aineistolla pyritään kuvailemaan, vertailemaan ja selittämään asioita (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 130). Tässä tutkimuksessa otoksen ollessa pieni, tuloksia vertaillaan, mutta ei pyritä yleistämään tuloksia tilastollisesti. Tarkoitus on kerätä tietoa siitä, miten tiedolla johtaminen näyttäytyy esihenkilöiden arjessa käytännön työssä.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija asettaa ja tulkitsee kysymyksiä valitsemastaan näkökulmasta ja omien kokemusten kautta. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimuksen aineisto kerätään todellisissa tilanteissa ja suositaan ihmisiä tiedon keruun lähteenä, jolloin tutkittavien näkökulmat pääsevät esille. (Hirsjärvi ym. 2007, 156-160.)

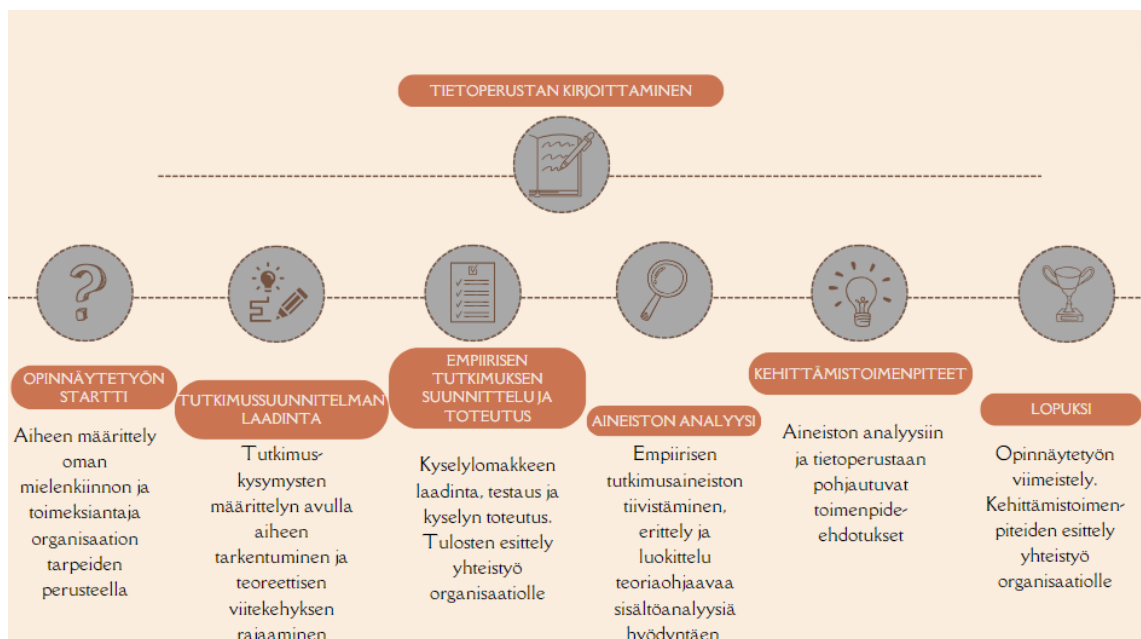
Tämän opinnäytetyön viitekehysten sekä empiirisen aineiston pohjalta tullaan luomaan ehdotuksia kehittämistoimista, joilla prosessimaisesti lisätään tiedolla johtamisen ymmärrystä ja toimia organisaatiossa. Tutkivalla työtöteellä ja tutkimuksellisella asenteella tuotetaan lisäarvoa kehittämiselle ja kehittämistoimien toteuttamiselle sekä lisätään tulosten laajempaa hyödynnettävyyttä (Toikko & Rantanen 2009, 11).



## 4.2 Aineiston keruu ja tutkimuksen kulku

Opinnäytetyön aihe valikoitui opinnäytetyöntekijän omasta mielenkiinnosta ja tarpeesta kehittää omaa esihenkilötyötä. Strategisen johtamisen opintojen myötä tiedon merkitys organisaation strategisten tavoitteiden tarkastelussa, tavoitteiden kehittämisessä sekä toteutumisen arvioinnissa on kirkastunut. Samalla aihe tulisi tukemaan yhteistyöorganisaation esihenkilöstöä heidän työssään ja avaamaan uuden näkökulman koko organisaation johtamiskulttuurissa. Johtamisen systematiikka, läpinäkyvä tiedon jakaminen ja eri lähteistä saatavan datan yhteensopivuus ovat olennaisia strategisten näkökulmien ja kokonaisvaltaisen liiketoimintaymmärryksen saavuttamisessa.

Opinnäytetyön aihe valikoitui vuoden 2023 alussa ja empiirisen tutkimuksen toteutuksesta aloitettiin keskustelut yhteistyöorganisaation kehittämis- ja tutkimustyöryhmän kanssa maaliskuussa 2023. Kevät 2023 kului opinnäytetyön empiirisessä osiossa käytettävän kyselyn työstöön sekä viitekehyksen määrittelyyn. Samanaikaisesti koko opinnäytetyöprosessin ajan eteni tietoperustan kirjottaminen. Yhteistyöorganisaatio hyväksyi tutkimusluvan elokuussa 2023, jonka jälkeen kysely toteutettiin. Kyselyn tulokset esiteltiin kohdeorganisaation vastaajaryhmälle esihenkilöstön Teams- palaverissa lokakuussa 2023. Liitteessä 3 on esitetty kyseisen palaverin diaesitys. Purkutilaisuuteen osallistuneita osallistettiin Google Forms - väliskysymyksellä. Opinnäytetyön kehitysosiossa esitettävät toimenpide-ehdotukset esiteltiin organisaation johtoryhmälle maaliskuussa 2024. Kuviossa 14 on visualisoitu yllä kuvattu opinnäytetyöprosessi.



Kuvio 14: Opinnäytetyöprosessin kuvaus

Kysely toteutettiin kokonaistutkimuksena. Kokonaistutkimus tarkoittaa, että kaikki organisaation esihenkilöasemassa työskentelevät kutsuttiin osallistumaan kyselyyn eikä harkinnanvaraista otantamenetelmää käytetty (Vilka 2021a, 98; Kananen 2014, 95). Esihenkilöt työskentelevät organisaation eri toimipisteissä. Työskentelypaikkakunnat sijaitsevat maantieteellisesti eri puolilla Suomea. Kyselyn esihenkilöt ovat organisaation eri vastualueilta ja kaikilla esihenkilöillä on vahva esihenkilötausta, joko kyseisestä organisaatiosta tai muusta yhteydestä. Kysely toteutettiin suomen kielellä sähköisellä kyselylomakkeella, joka jaettiin vastajille organisaation esihenkilöille tarkoitetun Teams -kanavan kautta elokuussa 2023.

Kyselyn kysymykset jaoteltiin taustakysymyksiin, organisaation nykytilaa kartoittaviin ja esihenkilön oman työn nykytilaa kartoittaviin kysymyksiin sekä kehittämisenäkökulmaan. Kyselyä laadittaessa käytettiin tukena opinnäytetyöhön valittua viitekehystä. Kysely sisälsi yhteensä 18 kysymystä. Kyselylomake (liite 2) sisälsi sekä strukturoituja vaihtoehtoja, esimerkiksi monivalintakysymyksiä, että avoimia kysymyksiä. Hirsjärven ym. (2007, 204) mukaan lomaketta on hyvä testata pilot-tutkimuksella ennen varsinaista tutkimusta. Tässä tutkimuksessa kysymyksiä testattiin organisaation edustajilla, jotka eivät osallistuneet varsinaiseen tutkimukseen. Ennen kyselyn julkistamista kyselystä ja sen taustasta kerrottiin yhteisessä esihenkilöstön Teams -palaverissa.

Kysely lähetettiin 31 henkilölle. Kyselylinkin avasivat kaikki. Kyselyn vastausaikaa jatkettiin alkuperäisestä kertaalleen ja tällä saatiinkin vastausprosenttia nostettua. 18 vastaajista vastasi annetussa määräajassa, 12 jatkoajalla ja 1 huomattavasti myöhemmin ns. virallisen vastausajan ulkopuolella. Koska taustakysymyksiä lukuun ottamatta kysymykset olivat vapaavalintaisia, vaihteli vastausprosentti kysymyksittäin 65-74 % välillä. Vastausten analysoinnin aloittamisen jälkeen kyselylinkki poistettiin käytöstä.

Kaikkien vastanneiden samanmielisyyks oli 50 %. Samanmielisyyssprosentti osoittaa, miten samanmielisiä vastaajat ovat kyselyssä keskimäärin. Korkea yksimielisyyks tarkoittaa matalaa hajontaa vastaajien välillä. Jos prosenttiosuus olisi vähintään 70 %, voidaan puhua, että vastaajajoukko on yleisesti samanmielinen. (Zeffi 2023.)

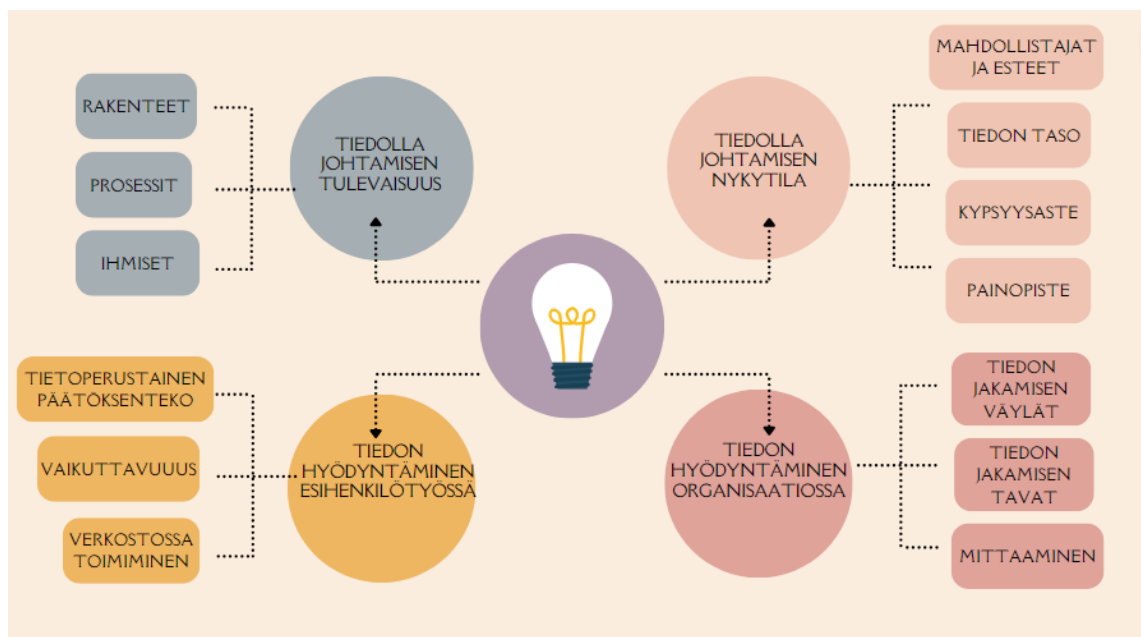
#### 4.3 Aineiston analyysi

Tulosten analysointi tapahtui teoriaohjaavaa sisältöanalyysia hyödyntämällä. Teoriaohjauksessa analyysissä tutkijan aikaisempi tieto vaikuttaa aineiston käsittelyyn ja aiemmin opitusta voidaan ammentaa uusia näkökulmia tutkimuksen aineiston tulkintaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109).

Tämän tutkimuksen aineiston analyysissä aineisto on pyritty käymään läpi systemaattisesti etsien saaduista vastauksista yhteneväisyyksiä ja eroja. Aineistoa tiivistettiin ja tulkittiin, niin että se ”keskustelee” teorian ja opinnäytetyön tekijän oman ajattelun kanssa.

Tutkimusaineiston analyysivaiheessa aineistoa käytiin läpi useampaan kertaan, jotta sieltä nousisi esiin merkitykselliseksi muodostuvat aiheet. Aineiston käsittelyssä pelkistettiin ja luokiteltiin aineisto ala- sekä yläluokiksi. Tämä luokittelu on esitettyä kuviossa 15. Luokittelulla pyritään löytämään yhdistävä tekijä samaa tarkoittaville asioille (Kananen 2014, 113). Jotta aineistosta muodostuisi kattava kuva, siitä muodostettiin erilaisia havaintomatriiseja, lähinnä taulukoita, joilla aineistoa pyrittiin kvantifioimaan asiayhteyksien hahmottamiseksi. Lisäksi saatua aineistoa peilattiin Excel- taulukon avulla sekä valtiohallinnossa tehtyyn kypsyystasoselvitykseen, että maakuntien tietojohtamisen nykytilan arviointiin. (Partanen ym. 2023; Leskelä ym. 2019).

Kyselyllä saadun aineiston analysointiin käytettiin kokeiluluontoisesti SPSS- analysointiohjelmistoa sekä kyselyssä käytetyn järjestelmän omaa analysointimahdollisuutta. SPSS-ohjelmiston käyttö todettiin raskaaksi tämän aineiston käsittelyyn ja kyselyjärjestelmän oma analytiikka osoittautui tarkoituksenmukaisemmaksi tässä yhteydessä.



Kuvio 15: Aineiston luokittelu ylä- ja alaluokkiin

## 5 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tulokset - kappaleessa esitellään empiirisen tutkimuksen tuloksia laajempina kokonaisuuksina kappaleessa 4.3 (aineiston analyysi) esitetyn luokittelun mukaisesti. Taulukossa 1 on havainnollistettu, miten toteutetulla kyselyllä saatu aineisto on luokiteltu aihealueittain. Luvussa 5.1 on koottuna valtiohallinnon kypsyystasoselvityksen (Partanen ym. 2023) sekä

maakuntaorganisaatiossa tehdyn kartoituksen tuloksia (Leskelä ym. 2019) suhteessa opinnäytetyön empiiriseen tutkimukseen. Luvussa 5.2 on yhteenveto tutkimuksen tuloksista.

Valtionhallinnon kypsyystasoselvitys on osa julkisen hallinnon tiedolla johtamisen tilaselvitystä, jonka tavoitteena oli arvioida tiedolla johtamisen nykytilaa valtionhallinnossa ja muodostaa toistettava malli kypsyystason seuraamiseksi. Maakuntavalmistelussa tietojohdamista tarkasteltiin osana vuosien 2018-2019 maakunta- ja soteuudistusta, jossa tiedolla johtamisen kehittämisellä oli keskeinen rooli. Hankkeessa luotiin arviointimalli, jonka avulla parannetaan tietojohdamisen ymmärrystä ja kehitetään tietojohdamisen käytäntöjä organisaation omien tarpeiden ja tavoitteiden pohjalta.

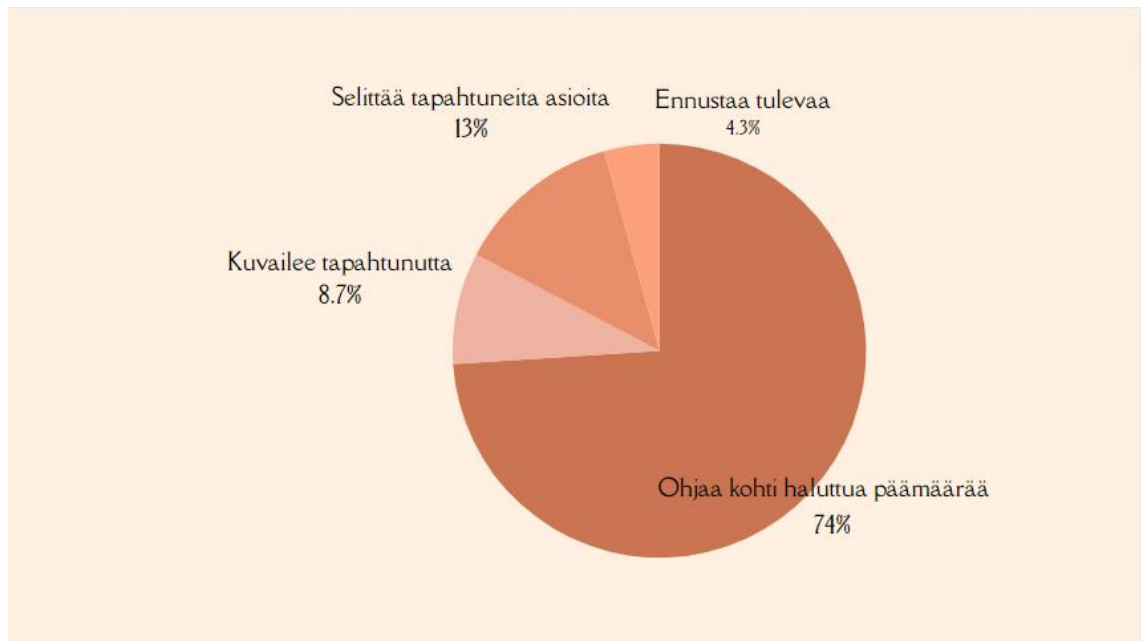
Taulukko 1: Empiirisen tutkimuksen tulosten jaottelu

Empiirisen tutkimuksen analysoinnin viitekehys	Empiirisen tutkimuksen (liite 2) tulosten jaottelu valitun viitekehysten mukaisesti
Tiedolla johtamisen nykytila	Kysymykset 6, 7, 8 ja 12
Tiedon hyödyntäminen organisaatiossa	Kysymykset 5, 9,10, 15 ja 16
Tiedon hyödyntäminen esihenkilötyössä	Kysymykset 4, 11, 13 ja 14
Tiedolla johtamisen tulevaisuus	Kysymykset 17 ja 18

#### Tiedolla johtamisen nykytila

Tiedolla johtamisen nykytilaa kartoittavilla kysymyksillä pyrittiin selvittämään, millaiseksi esihenkilöstö kokee organisaation tiedolla johtamisen nykyisen kypsyystason, mitkä asiat edistävät tai estävät tehokasta tiedon käyttöä ja millaisella tasolla organisaation analytiikan koetaan olevan.

Kysymys 6: Kysymyksellä 6 haluttiin kartoittaa vastaajien mielipidettä siitä, millä tasolla jaettava tieto organisaatiossa on. Kuviosta 16 voidaan havaita, että vastaajista 74 % oli sitä mieltä, että jaettava tieto pääsääntöisesti ohjaa organisaatiota kohti haluttua päämäärää. 13 %:n mielestä tieto selittää tapahtuneita asioita ja loput vastauksista jakautuivat kuvailee- sekä ennustaa tapahtunutta vastausvaihtoehtojen välille.



Kuvio 16: Organisaatiossa jaettavan tiedon taso

Kysymys 7: Nykyistä organisaation tiedolla johtamisen tilaa 54,5 % vastaajista kuvasi kokeilukulttuuriksi, jossa asioita kokeillaan erillisillä sisältöalueilla. 22,7 % vastaajista oli hiukan kriittisempiä vastaamalla, että tiedolla johtamista tulisi voimakkaasti kehittää eli asia on vielä ”lapsen kengissä”. Ristiintaulukoinnissa pääsääntöisen työskentelypaikkakunnan, vastualueen tai palvelusvuosien perusteella hajonta vastausten välillä oli suurta; vain kaksi viidestä vastuualueesta ja yksi palvelusvuosikategoria olivat yksimielisiä tiedolla johtamisen nykytilasta. Verratessa vastauksia toimipisteittäin hajonta oli suurta.

Kysymys 8: Kysyttäessä, mikä asia mahdollistaa tietoperustaisen päätöksenteon organisaatiossa kaikista tärkeimmäksi asiaksi kaikkien vastaajien kesken nostettiin tiedolla johtamisen läpi leikkaavuus koko organisaatiossa eli sen tulisi toimintatapana koskea kaikkia ammattiryhmiä. Vastaajista 50 % valitsi tämän tärkeimmäksi mahdollistajaksi. Toimipistetuloksia verratessa vain yhdessä toimipisteessä oltiin yksimielisiä siitä mikä mahdollistaja on tärkein. Vastauksissa korostui palvelusvuosien pituus niin, että mitä enemmän vuosia oli, sitä enemmän vastaajat korostivat toimivien järjestelmien tärkeyttä. Ja mitä lyhyemmän aikaa organisaation palveluksessa oli oltu, sitä tärkeämmäksi koettiin johdon sitoutuneisuus. 22 vastaajasta vain kaksi nosti tärkeimmäksi tiedolla johtamisen sisällyttämisen strategiaan.

Kysymys 12: Kysyttäessä, mitkä ovat kolme tekijää, jotka estävät tehokasta tiedon saamista, suurimmiksi esteeksi nousevat 22:n vastaajan mielestä se, että tietoa on sijoitettuna hajautuneesti eri paikkoihin, tietoa ei ole tallennettu loogisesti ja tietoa on liikaa. Kaikki muutkin vastausvaihtoehdot olivat saaneet vastaajilta kannatusta. Kuusi vastaajista oli nostanut esteeksi tiedon ajantasattomuuden, neljällä vastaajalla ei ole aikaa etsiä tarvittua tietoa, neljän

vastaajan mielestä tietotekniset ratkaisut eivät tue tiedon löytämistä, kolmen vastaajan mielestä tarvittavaa tietoa ei kerätä ja kaksi koki, etteivät he pääse käsiksi tarvitsemaansa tietoon.

Valtionhallinnon kypsyystasoselvityksen perusteella valtion organisaatioilla ei vielä ole tiedolla johtamisen strategioita. Tavoitteiden asettaminen ja suunnitelman luominen tietojohdalliselle on tarpeen. Kypsyystasoselvityksen perusteella vain 11,5 % vastaajista koki omassa organisaatiossa vallitsevan yhteisen ymmärryksen tiedolla johtamisesta. Yleinen ja organisaatiokohtainen käsitys tiedolla johtamisesta valtionhallinnossa on siis heikolla tasolla. Valtionhallinnon kypsyys selvityksen osallistujat näkevät tiedolla johtamisen painottuvan enemmän järjestelmien ja työkalujen kehittämiseen kuin osaamisen ja kulttuurin kehittämiseen.

Maakuntaselvityksen perusteella tietojohdaminen ei saa sen tarvitsemaa roolia organisaatiossa ja sitä ei ole alistettu organisaation kokonaisstrategialle. Tämän selvityksen mukaan tietojohdaminen jää usein yksittäisen osaston vastuulle, mikä johtaa riittämättömään vuoropuheluun ja ydintoiminnasta irrallisten hankkeiden syntymiseen.

#### Tiedon hyödyntäminen organisaatiossa

Tiedon hyödyntämisen tasoa kartoitettaessa vastaajilta tiedusteltiin, miten tietoa nykyään jaetaan ja miten sitä tulisi jakaa, jotta se olisi paremmin hyödynnettävissä. Vastaajilta kysyttiin, millä tavoin he löytävät tiedon äärelle ja miten kauan heiltä menee tarvittavan tiedon löytämiseen. Tämän osion kysymyksissä haluttiin myös tietää, millaisia mittareita he esihenkilötyössään hyödyntävät.

Kysymys 5: Kysyttäessä miten organisaatiossa jaetaan tällä hetkellä tietoa päätöksenteon tueksi, vastauksissa nousee esille organisaation tiedottamisen monikanavaisuus ja avoimuus. Organisaatiossa on käytössä useita tiedonjakelukanavia, joten päätöksenteon tueksi tarvittava tieto on hajallaan eri järjestelmissä ja dokumenteissa. Lisäksi esihenkilöiden tulee huolehtia, että esihenkilötyössä ja johtamisessa tarvittavat substanssitiedot pysyvät ajantasaisina.

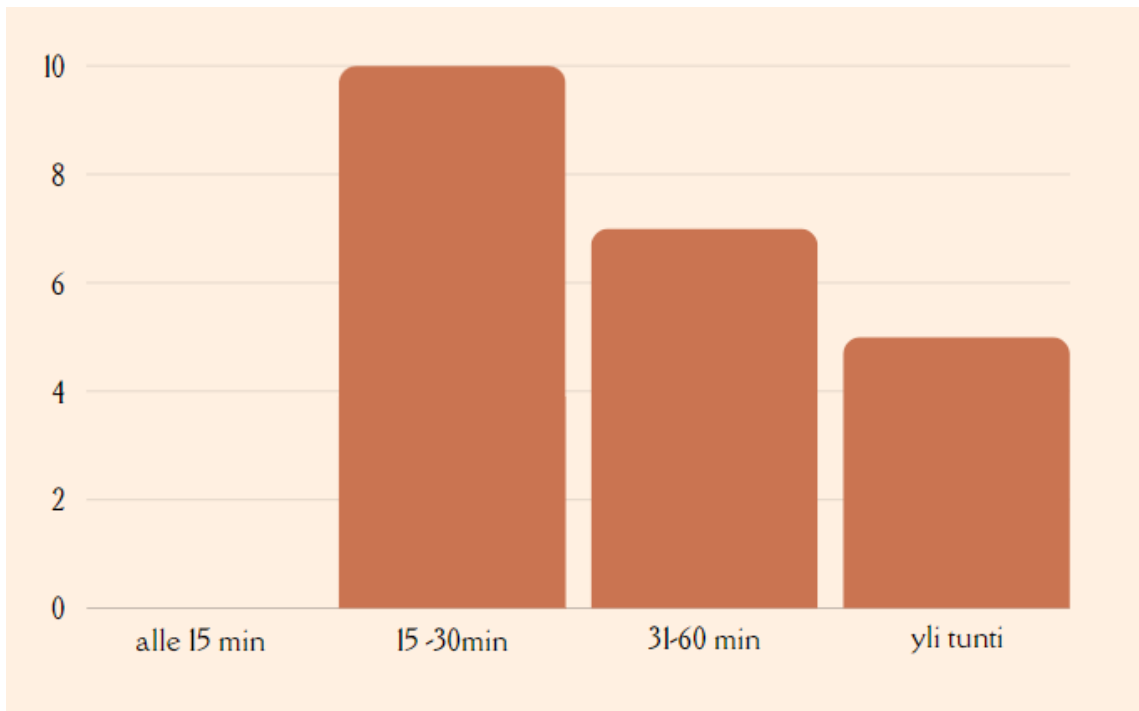
Vastauksissa nostettiin esille tiedon jakamisen avoimuus; se, miten avoin organisaatio on tai ei ole, ja millaisia rajoituksia itse luomme olemassa olevaan dataan. Kantaa otettiin myös tiedon jakamisen halukkuuteen. Yksi vastaaja oli sitä mieltä, että toimipisteen sisällä tiedonjakaminen on avoimempaa, kuin toimipisteiden välillä. Arjen kohtaamiset mainitaan tärkeänä tiedon jakamisen elementtinä. Vastauksissa nostettiin näkyville myös se, että organisaatiossa on kehitytty tiedon jakamisessa ja viisi vastaajista toi esille, että tietoa on käytettävissä riittävästi, mutta sen löytäminen on välillä haastavaa. Kuviossa 17 on nostettu esille vastaajien näkemyksiä kysytyyn aiheeseen.



Kuvio 17: Tiedonjakaminen päätöksenteon tueksi

Kysymys 9: Esihenkilötyössä tiedon etsimiseen hyödynnetään monia eri kanavia. Kun vastaajia pyydettiin kuvailemaan miten he etsivät tarvitsemaansa tietoa, vastusten näkökulma vastasi enemmänkin kysymykseen mistä kuin miten. Organisaation sisäiset viestintäkanavat, valtionhallinnon järjestelmät, erilaisten kokousmuistiot, raportointityökalun muodostama informaatio sekä esihenkilöiden ja asiantuntijoiden kanssa tehtävä yhteistyö muodostavat monikanavaisen tietoverkoston. Lisäksi hyödynnetään ulkopuolisia tietolähteitä: internet, sosiaalinen media sekä muut organisaation ja työntekijöiden henkilökohtaiset sidosryhmäverkostot ovat olennainen osa päivittäistä esihenkilötyötä. Yhdessä vastauksessa oli nostettu järjestelmien hakutoiminnot edellytykseksi tiedon löytämisessä. Useammassa vastauksessa tietoa etsittiin kysymällä ja pyytämällä apua muun muassa kollegoilta tai organisaation asiantuntijoilta.

Kysymys 10: Kuviossa 18 on esitetty vastaajien käyttämä aika tiedon etsimiseen. Kymmenen vastaajaa 22:sta käyttää tiedon etsimiseen aikaa päivittäin 15-30 minuuttia. Loput vastaajista jakautuivat kategorioihin 31-60 minuuttia ja yli tunti. Vastusten perusteella palvelussuhteen kesto ei suoraan paranna tiedon etsimisen ajallista tehokkuutta. Kyselyn tulosten perusteella voi laskea, että kaksi vastaajaa 22:sta käyttää tiedon etsimiseen päivittäin koko työaikansa.



Kuvio 18: Tiedon etsimiseen käytetty päivittäinen työaika

Kysymys 15: Kysyttäessä miten tietoa tulisi jakaa, jotta sitä olisi helppo hyödyntää esihenkilötyössä, kyselyyn vastanneet kokivat, että tiedon jakamisen tulisi olla muun muassa avointa, selkeää, oikea-aikaista, ajantasaista ja helposti löydettävissä olevaa. Vastajat nostivat esille konkreettisia esimerkkeinä muun muassa alla olevat havainnot:

Monia asioita vasta linjataan/ pohditaan johtoryhmässä, kun esihenkilönä jo tarvitsisin linjausta omaa työtäni ohjaamaan

Taheto-infot plussaa ja näiden jatkokehitys

Tärkeää myös olisi, että ohjeet olisi viety loppuun asti, esim. käytettävät kaavakkeet olisivat löydettävissä siellä, missä muutenkin asiaa käsitellään. (esim. rekrytointikansiossa kaikki tarvittavat kaavakkeet). Ohje/tiedonkulku ei saa loppua siihen, että anna joku "paperi esimiehelle", vaan tulee jatkua siitä, mitä esimies sille tekee.

Kysymys 16: Tietojohtamiseen kuuluu olennaisena osana asioiden systemaattinen mittaaminen. Esihenkilötyössä käytettäviä mittareita kysyttäessä vastauksissa kävi ilmi, että organisaatiossa on käytössä lukuisia mittareita, mutta vastauksista ei käy ilmi, että yhteisesti sovittua mittaristoa olisi käytössä. Tärkeiksi mittareiksi esihenkilötyössä koettiin työaikaan, asiakkaiden avuntarpeeseen, budjetin seurantaan, henkilöstön hyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen liittyvät mittarit. Mittariksi oli myös nostettu käytännön arjen sujuminen ja yhteistyö, joka on hyvin subjektiivinen mittari, mutta silti tärkeä seurattaessa organisaation toiminnan sujuvuutta ja henkilöstön tyytyväisyyttä. Lisäksi vastualueilla on käytössä omia substanssimittareita, joita voidaan käyttää esimerkiksi arvioitaessa laatua.



Valtionhallinnon selvityksessä 59 % vastaajista ilmoitti, että heidän organisaatiossaan hyödynnetään tietoa aktiivisesti ydintoiminnan tukena. Osassa ministeriöitä on tehty tietotarpeiden selvittämistä. Vain 16,4 % arvioi käytössä olevien mittareiden mittaavan oikeita asioita. Kuitenkin vastaajista 20,5 % uskoi mittareista olevan hyötyä nykyisyyden ja muutostarpeiden havainnoinnissa. Vastaajista 35,5 % uskoi, että tiedolla johtaminen auttaa organisaatioita tavoitteiden saavuttamisessa, mutta vain 27,7 % koki sen tekevän toiminnasta selkeämpää ja ennustettavampaa.

Usein julkisten organisaatioiden keskeisenä tavoitteena on vaikuttavuuden ja asiakaslähtöisyyden parantaminen. Maakuntaorganisaatioselvityksen perusteella tätä ei juuri mitata, eikä tarvittavaa tietoa kerätä mittaamiseen soveltuvassa muodossa.

#### Tiedon hyödyntäminen esihenkilötyössä

Tiedon hyödyntämisen aspektia pyrittiin avaamaan kysymällä tiedon vaikuttavuudesta ja saavutettavuudesta. Lisäksi vastaajilta kysyttiin perustavatko he päätökset tietoon vai tunteeseen.

Kysymys 14: Vastaajat kuvasivat hyvin laajan valikoiman arkisia tilanteita, joissa kokivat, että tietoperustainen päätöksenteko on vaikuttanut esihenkilönä toimimiseen. Arjessa päätöksentekoon vaikuttavat organisaatiossa olemassa olevat linjaukset esimerkiksi koskien henkilöstösuunnittelua, rekrytointia ja arjen resurssointia.

Monialaiset tiimit arvioivat asettamia tavoitteita ja toimintaansa keväällä. Niissä tuli esille esim. yhteisen ajan käytön järkevöittäminen. Nyt tähän on kiinnitetty huomiota suunnittelemalla erityisen tarkasti tiimien kokoontumisaikat ja kokoontumisten sisältö.

Henkilöstösuunnittelu: rekrytointi tapahtuu suunnitelman pohjalta, organisaatiolinjaukset päätöksenteon tukena

Näitä on paljon, lähes päivittäin. Asiakas oli tilannut eväät sekä asiakkaille, että henkilökunnalle. Ilmoitin, että laitamme vain asiakkaille, koska näin on asia linjattu.

Päätöksentekotilanteissa vaikuttivat myös hallituksen- ja ministeriölinjaukset sekä muutamissa vastauksissa esille nostetut toimintaa koskevat lait, jotka määrittelevät toimenpiteet vastuullisuuden ja turvallisuuden takaamiseksi. Lisäksi yhteistyöverkostoissa tapahtuvat muutokset vaikuttavat vastaajien päätöksiin.

Ulkopuolisen toimijan toiminnassa muutos, joka on johtanut toiminnan/päätöksen muutokseen.

Kysymykset 4, 11 ja 13: Empiirisen tutkimuksen vastaajat kertoivat tukeutuvansa hyvin voimakkaasti löydettyyn tietoon. Kuviossa 19 on kuvattu vastausten jakautumista tietoperusteisuuden ja tunteella tehtyjen päätösten välillä. Kukaan ei vastannut pääsääntöisesti

perustavansa päätökset kertyneeseen kokemukseensa. Vastaajista 95 % vakuutti tiedon vaikuttavan paljon tai erittäin paljon heidän tekemiinsä päätöksiin. Jos vastaajat eivät löydä tarvittavaa tietoa, niin heidän mielestään on luontevinta kysyä joko organisaation asiantuntijalta tai toimipisteen esihenkilökollegalta. Vain kahdella vastuualueella viidestä hyödynnettiin vastuualuekollegalta kysymistä.



Kuvio 19: Päätöksiä tiedolla vai tunteella

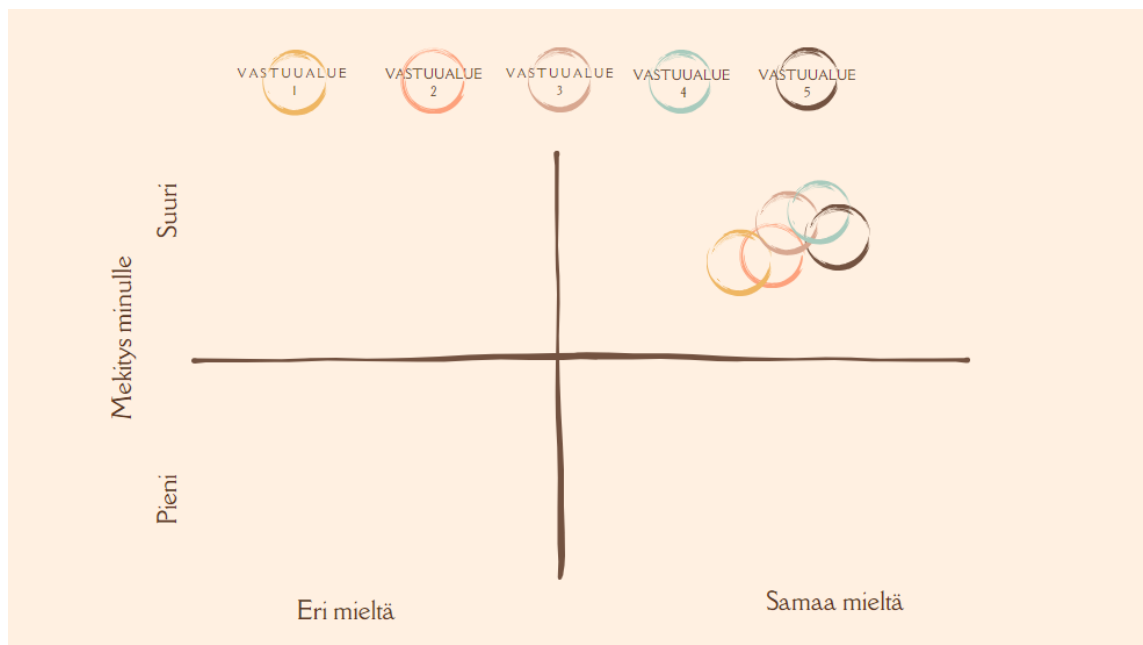
Valtionhallinnossa tehdyn selvityksen mukaan vastaajista 67,8 % koki tiedon saatavuuden riittäväksi omiin tehtäviinsä nähden, ja tiedon nähtiin ohjaavan työtä tavoitteiden suuntaan. Vastaajista 40,7 % katsoi voivansa tarvittaessa kehittää tiedolla johtamisen taitojaan. Järjestelmien käyttötaitonsa riittäväksi arvioi noin kolmannes vastaajista, ja lähes 60 % koki datanlukutaitonsa hyvinä, pystyen sujuvasti tutkimaan, hyödyntämään ja tulkitsemaan käytössä olevaa tietoa. Tietojen tarkastelun ja yhdistämisen käyttö valtionhallinnossa oli heikolla tasolla.

Maakuntaorganisaatio selvityksessä nostettiin esille, että julkisen sektorin resurssit tiedon analysointiin ja raportointiin ovat niukat yksityisiin toimijoihin verrattuna. Raportointiratkaisujen sisällöllinen ja visuaalinen kehittäminen ei vastaa toiminnan tarpeita. Keskeisin kehittämistarve liittyy tiedon kokoamiseen yhteen paikkaan, kuten tietovarantoon tai -altaaseen. Ongelmalliseksi koettiin riittävän osaamisen ja kyvykkyyden hankkiminen tietoon liittyvien kysymysten ratkaisemiseksi.

## Tiedolla johtamisen tulevaisuus

Nelikentän avulla (kysymys numero 17) haluttiin tietää, miten tärkeää tiedolla johtaminen on strategisena osa-alueena. Kyselyn viimeisellä kysymyksellä (kysymys numero 18) haluttiin esille vastaajien visio tiedolla johtamisen ihannetilasta.

Kysymys 17: Nelikentän avulla kerätyn aineiston perusteella voidaan todeta, että vastaajat olivat lähes yksimielisiä siitä, että tiedolla johtamisen tulisi olla huomioituna organisaation strategiassa. Kuvista 20 näemme, että esihenkilöiden vastuualueittaiset vastaukset painottuivat nelikentän oikeaan ylälaitaan, joka tarkoittaa, että esihenkilöstö koki asian tärkeäksi sekä organisaatiolle että heille itselleen.



Kuvio 20: Tiedolla johtamisen strateginen merkitys organisaation vastuualueittain

Visioitaessa organisaation tiedolla johtamisen ihannetilaa vuonna 2030, vastaajat halusivat tiedonjakamisen olevan avointa organisaation eri tasoilla sekä, että salattua tietoa olisi vähän. Organisaatiokulttuurin ja olemassa olevien rakenteiden toivottiin tukevat avointa tiedonvälitystä.

Tietoa kerätään ja jaetaan aktiivisesti ja tieto kulkee ruohonjuuritasolta ylös ja ylhäältä arjen toimijoille.

Johdon ja esihenkilöiden välinen vuorovaikutus ja tiedon jakaminen olisi avointa, tasapuolista ja luottamuksellista.

Tietojärjestelmiltä toivottiin yhteistoimintaa, joka helpottaisi tiedonkulun sujuvuutta. Vastauksissa toivottiin, että pilvipalvelut olisivat laajasti käytössä, tietotulva olisi hallinnassa ja organisaatio käyttäisi valittuja mittareita, jotka ovat relevantteja päätöksenteon tueksi.

Tietotulva olisi hallittavissa ja valittaisiin tulvasta se, mikä on oleellista ja yhdessä oltaisiin niistä tietoisia ja sitoutuneita.

Tieto olisi helposti hakusanalla löydettävissä ajantasaisesta järjestelmästä.

Mittarit itsensä johtamiseen olisi saatavilla läpileikkaavasti koko henkilöstölle.

Vastauksissa nousi esille, että tiedolla johtamisen toivottiin olevan käytössä organisaatiota läpileikkaavasti. Myös yksittäiset työntekijät ja tiimit osaisivat hyödyntää tietoa osana itseohjautuvuutta. Vuorovaikutus ja tiedon jakaminen olisivat tasapuolista, luottamuksellista ja päätöksenteko perustuisi pääosin tietoon.

Tietojohtaminen ei olisi pelkästään osa esihenkilötyötä ja johtamisen strategiaa, vaan myös työntekijät sekä tiimit itse osaisivat hyödyntää tietoa osana itseohjautuvuutta.

Me kaikki olemme sitoutuneet linjauksiin. Osaamme myös tehdä kompromisseja.

Tieto ohjaisi päätöksentekoa ja johtamista ja liiasta tunteesta oltaisiin päästy pois.

Valtionhallinnon selvityksen mukaan valtiohallinnon tiedolla johtamisen tila on tasolla ”kehittyvä” (3/5). Tämän selvityksen perusteella tiedolla johtamisen edistämiseksi tulisi jäsentää tiedolla johtamisen kokonaiskuva ja luoda edistämiseksi strateginen tiekartta. Selvityksessä todettiin, että organisaatioiden eri roolien tietotarpeita tulisi systemaattisesti kartoittaa.

Maakuntaorganisaatioita koskevan selvityksen mukaan tiedolla johtamisen tehokkaan hyödyntämisen edellytys olisi, että tietojohtamiselle olisi laadittu strategia, joka kirkastaa haluttuja pyrkimyksiä. Vaikuttavuuden mittareita tulisi kehittää ja teknologisen arkkitehtuurin tulisi tukea paremmin tiedon ajantasaisuutta, tiedon saavutettavuutta ja visualisointia.

## 5.1 Empiirisen tutkimuksen tulosten analysointi ja yleistettävyys

Tässä luvussa käsitellään empiirisen tutkimuksen tuloksia suhteessa teoreettiseen viitekehykseen sekä yleistettävyiden lisäämiseksi tuloksia verrataan sekä valtionhallinnon kypsyystasoselvitykseen, että maakuntaorganisaatiovalmistelun yhteydessä tehtyyn selvitykseen.

### Tiedolla johtamisen nykytila

Empiirisen tutkimuksen perusteella vastaajat näyttävät tunnistavan tiedolla johtamisen tärkeyden organisaation menestyksen kannalta. Samalla heidän vastauksensa heijastelevat organisaation nykytilan moninaisuutta ja kehitystarpeita. Arvioitaessa organisaation nykyistä tiedolla johtamisen kypsyyttä, vastaajat olivat hyvin yksimielisiä siitä, että käsillä oleva tieto ohjaa kohti tulevaa. Tämä viittaa siihen, että organisaatio on analyttisesti kehittynyt pitkälle ja käytössä oleva tekninen infrastruktuuri ohjaa ja tukee tiedolla johtamista (kts. kuvio

12: Data analytiikan vaiheet). Kuitenkin kysyttäessä nykyistä tietoperustaisen päätöksenteon tilaa, puolet vastaajista oli sitä mieltä, että organisaatio on vasta alkutaipaleella kohti tietoperustaista päätöksentekoa. Jotta tiedolla johtamisen kehittäminen olisi mahdollista, vastaajat nostivat tärkeäksi yhtenäisen toimintatavan koko organisaatiossa.

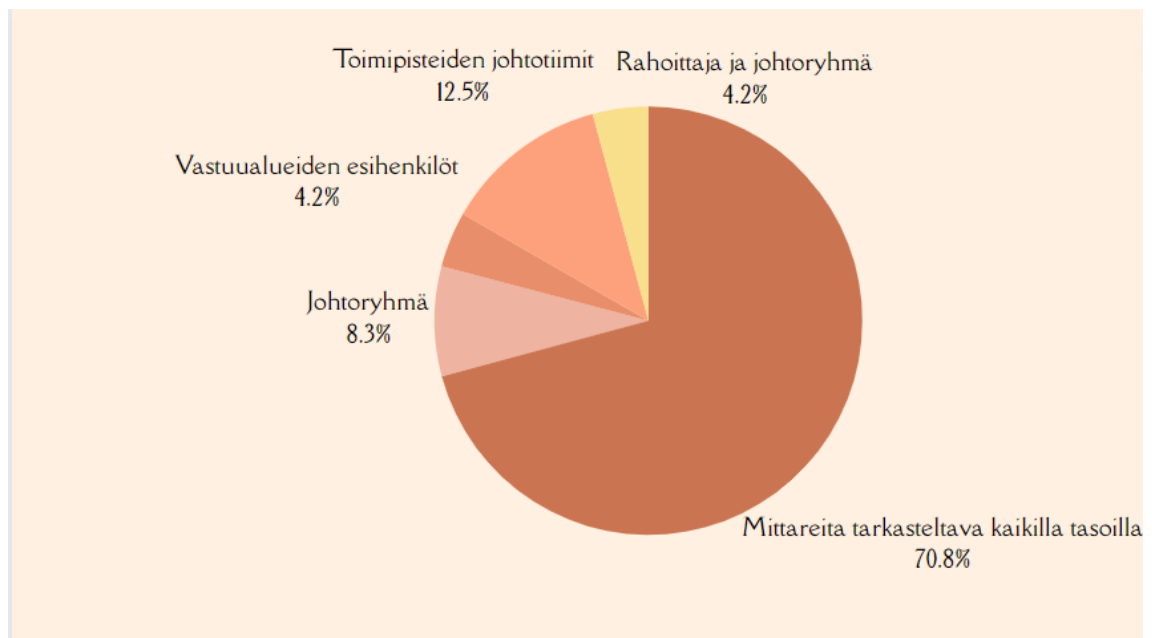
Organisaation toimintakulttuuri määrittelee ne toimintatavat, miten tietoa jaetaan. Frishammarin (2003, 323-324) mukaan voimakas linjaviestintä voi lisätä työntekijöiden tarvetta etsiä tarvitsemansa tiedon itse. Frishammarin tutkimuksen mukaan organisaatiossa lyhyen ajan olleet ovat riippuvaisempia muista toimijoista. Voisi olettaa, että vähemmän aikaa organisaatiossa olleet kuluttaisivat enemmän aikaa tiedon etsimiseen kuin virkaiältään vanhemmat, mutta näin kyselyn tulosten perusteella ei ollut. Partanen ja Myllärniemi (2020, 8) toteavat, että tiedon löytämistä voivat hidastaa puuttuvat käyttöoikeudet, eri tietojärjestelmien käyttötaitojen puute ja jopa tietämättömyys olemassa olevista tietojärjestelmistä. Pirttimäen (2007, 10) mukaan on myös syytä pohtia, kuinka paljon ja kuinka laajasti tietoa tulisi jakaa esimerkiksi tarkoituksenmukaisuuteen, kustannuksiin ja luottamuksellisuuteen liittyvien näkökohtien vuoksi. Listenmaan (2003, 111-112) mukaan on tärkeä määritellä vastuut ja se, mitä tietoa kullakin vastuualueella tarvitaan. Tämän ei ole tarkoitus rajata ketään pois, ellei oikeuksia ole rajoitettu esimerkiksi henkilötietojen käsittelyperusteiden myötä. Suominen (2023, 203) korostaa, että organisaatiokulttuurin muutoksessa tarvittava muutosvoima tulee lähteä organisaation ylimmän johdon asenteista. Tätä näkemystä tukevat empiirisen tutkimuksen havainnot sekä valtionhallinnon ja maakuntaorganisaation selvityksessä korostettu johdon vastuu muutoksen mahdollistajana.

Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa on tehty systemaattista työtä sen eteen, että erillisistä toimipisteistä muodostuu yhtenäinen organisaatio. Organisaation kaikilla sisältöalueilla ja työntekijätasolla tehdään aktiivisesti yhteistyötä. Silti tieto ja asiantuntemus on osittain hajalla tai tiiviisti yksilöiden tai toimipisteiden hallussa. Tämä haastaa muutosjohtamista, koska vanhoista toimintatavoista, oletuksista ja uskomuksista pois oppiminen on haastavaa ja siten se hidastaa organisaation muutosta myös kohti tietointensiivisyyttä. (Choo 1996, 329-330.) Listenmaan (2023, 102) mukaan organisaation tulee luoda tiedolla johtamista tukevat rakenteet ja käytänteet sekä edistää luottamuksellista ilmapiiriä. Luottamuksen avulla ihmiset voivat luoda uutta ja parantaa vanhaa. Viitasen ja Pirttimäen (2006) mukaan maantieteellinen laajuus haittaa tiedon välittymistä ilman järjestelmällistä tapaa jakaa tietoa ja tiedon jakamista tukevaa organisaatiokulttuuria. Kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset ja työkaverin tunteminen kasvattavat luottamusta, joka ruokkii avoimuutta. (Pirttimäki 2007, 70.) Tätä tukee tuloksissa esiin noussut tarve hyödyntää ongelmatilanteissa ensisijaisesti toimipistekollegan asiantuntemusta, kuin organisaation toisessa toimipisteessä toimivaa asiantuntijaa. Koska tietotekniset yhteydet ovat arkipäivää, Jasimuddinin (2008, 61) mukaan hybridimalli tiedonsiirrossa on tätä päivää.

Vertailtaessa opinnäytetyön empiirisen tutkimuksen tuloksia valtionhallinnossa sekä maakuntaorganisaatioissa toteutettuihin selvityksiin tiedolla johtamisen nykytilaa kuvaa kaikissa keskenäisyys ja yhteisen ymmärryksen puuttuminen. Tiedolla johtamisen strategiaa ei ole määritetty. Kuitenkin tiedon hyödyntäminen päätöksenteossa koetaan tarpeelliseksi.

#### Tiedon hyödyntäminen organisaatioissa

Mittaaminen on tärkeä osa tiedolla johtamista. Ensimmäinen ja tärkein asia tiedolla johtamisen kehittämistä on päättää, mitä mitataan (Listenmaa 2023, 154). Partanen ja Myllärniemi (2020, 10) toteavat, että pelkät talousmittarit eivät anna riittävän kattavaa tietoa, eivätkä kannusta toiminnan kehittämiseen Organisaation tuleekin määritellä mittarit, joilla toiminnan vaikuttavuutta arvioidaan ja kehitetään suhteessa strategian painopisteisiin. Mittareiden tulosten tulee johtaa kehittämissuunnitelmiin, joita ohjaa tietoon perustuva päätöksenteko. (Leskelä ym. 2019, 52.) Koska empiirisen tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että esimerkiksi mittareiden osalta yhteistä näkemystä ei ole muodostunut, kyselyn tulosten esittelytilaisuudessa kysyttiin esihenkilöstön mielipidettä siitä, millä tasoilla strategiaan pohjautuvasta mittaristosta pitäisi keskustella. Kuviossa 21 on esitetty tämän gallupkyselyn tulokset. Gallupkyselyn perusteella voi todeta, että mittareita tulisi miettiä läpileikkaavasti koko organisaatiossa sidosryhmät huomioon ottaen. Yhdenkään vastaajan mielestä mittareiden tarkastelulle ei ole tarvetta.



Kuvio 21: Esihenkilöstölle osoitetun gallupkyselyn tulosjakauma

Vertailtaessa opinnäytetyön empiirisen tutkimuksen tuloksia valtionhallinnossa sekä maakuntaorganisaatioissa toteutettuihin selvityksiin organisaatioissa käytössä olevien mittaristojen

hyödynnettävyydessä oli kautta linjan puutteita ja maakuntaorganisaatiota koskevassa selvityksessä todettiin, ettei käytössä olevat mittarit johda toimintaan.

Tiedon saatavuutta haastaa monikanavaisuus. Tämä aspekti nostettiin hyvin voimakkaasti esille ja oli vakiovastaus, kysyttiinpä asiaa miltä näkökulmalta tahansa. Vaikka organisaatiolla on käytössä BI-ohjelmisto, jonka avulla pyritään integroimaan organisaation sisäistä järjestelmistä tulevaa dataa, sen käyttökapasiteettia ei vielä täysin hyödynnetty tai laajennettu koskemaan kaikkia vastuualueita tai mahdollisesti ulkoisista lähteistä tulevaa informaatiota. Peters ym. (2016), Partasen ja Myllärniemen (2020, 9) mukaan organisaation käyttäessä laajasti tiedonhallintaohjelmistoja tiedon hyödyntämismahdollisuudet kasvavat ja tämä näyttyy parempana kilpailukyknä.

Verratessa empiirisen tutkimuksen tuloksia valtionhallinnon ja maakuntaorganisaation tuloksiin, monikanavaisuus ja tiedon hajautuminen moniin paikkoihin on yhteinen tekijä, joka haastaa kaikilla sektoreilla. Malhotra (2000, 10) toteaa, että vaikka käytössä on integrointiteknologiaa, ovat ihmiset tärkeässä osassa tulkitessa tietojärjestelmien tuottamaa tietoa, käyttämällä mielikuvitusta ja luovuutta sekä antamalla tiedolle merkityksen käsillä olevassa kontekstissa.

Opinnäytetyön empiirisessä tutkimuksessa nostettiin esille tiedon jakamisen avoimuus. Vaikka valtionhallinnon lähtökohtana on avoimuus, tiedon jakamisessa on aina otettava huomioon toimintaa ohjaavat lait ja asetukset. Valtionhallinnon työntekijöiden on hallittava julkisuuslain periaatteet ja ymmärrettävä, mitä laki vaatii heiltä. Erytisen tärkeää on hahmottaa, milloin tieto on julkinen ja milloin ei. Organisaation esihenkilöillä on keskeinen rooli tiedon jakamisessa, mutta jokaisella työntekijällä on vastuu hankkia tarvittava tieto ja välittää olennainen informaatio niille, jotka sitä tarvitsevat. (Valtioneuvosto 2023.)

Tiedon hyödyntäminen esihenkilötyössä

Opinnäytetyön liittyvän kyselyn perusteella esihenkilötoimia kuvastaa vahva tietoon nojautuminen ja tiedon hyödyntäminen päätöksenteon tukena koettiin olevan osa arkista työnjohtamista. Esihenkilötyössä ei ole erillistä tietotyön johtamisprosessia, vaan Laihoson ym. (2013, 29-31) mukaan se on tavallista maalaisjärkistä johtamista, jossa huomioidaan arjen tietointensiivisyys. Maalaisjärkisyyden edellytyksenä tosin on, että tietojohdamisen käsitteet ja perusajatukset on sisäistetty siten, että tiedon ja osaamisen merkitys tuloksellisen toiminnan lähtökohtana sekä tiedon jakamisen tärkeys ymmärretään ja asiantuntijoiden autonomisuutta kunnioitetaan.

Empiirisen tutkimuksen vastauksissa kuvastui sidosryhmäverkostojen vaikutus arkiseen esihenkilötyöhön. Organisaatiot toimivat jatkuvasti monimutkaisemmassa ympäristössä, jonka kompleksisuus lisääntyy käsillä olevien asioiden yhteen kietoutuneisuuden sekä kasvavien ja

nopeutuvien tietovirtojen myötä. Nämä haastavat kykyämme käsitellä ympäristön epävarmuutta ja -vakautta. (Raisio, Puustinen & Vartiainen 2020, 1.) Vastauksissa ilmeni, että toimintaa ohjaavat organisaatio- sekä valtionhallinnon muut linjaukset, jotka tulee huomioida päätöksenteko hetkellä.

Vertailtaessa opinnäytetyön empiirisen tutkimuksen tuloksia valtionhallinnossa sekä maakuntaorganisaatioissa toteutettuihin selvityksiin sekä empiirisen tutkimuksen aineistosta että valtionhallinnon kypsyystasoselvityksessä nostetaan tiedon hyödyntäminen keskeiseksi osaksi toimintaa. Tiedolla johtamisen prosesseja ei ole organisaatioissa yhtenäistetty. Maakuntaorganisaation selvityksessä todetaan tiedon analysoinnin ja raportoinnin olevan huonolla tasolla.

#### Tiedolla johtamisen tulevaisuus

Empiirisen tutkimuksen kyselyyn vastanneet pohtivat tiedolla johtamisen tulevaisuutta hyvin erilaisista näkökulmista. Organisaatiokulttuurin ja olemassa olevien rakenteiden tulisi tukea avointa tiedonvälitystä. Tiedon jakamisen toivottiin olevan tasapuolista ja luottamuksellista. Listenmaan (2013, 111) mukaan jaetun ymmärtämisen rakentumiseksi olennaista ovat tiedon avoimuus ja vastuurajat ylittävä dialogi. On kuitenkin muistettava, että ” kaikkien ei kuulu johtaa kaikkea kaikella tiedolla”.

Kyselyyn vastanneet toivoivat tulevaisuudessa tietotulvan olevan hallinnassa. Jotta liiallista tiedonkeruuta pysyttäisiin välttämään, tulisi organisaation kartoittaa päätöksentekijöiden tietotarpeet, jolloin heitä ei kuormitettaisi tarpeettomalla tiedolla ja yksityiskohtien massalla. Tiedontarpeiden tunnistaminen on tiedonhallintaprosessin lähtökohta. (Pirttimäki 2007, 41-42.) Tietojärjestelmiltä toivottiin yhteistoimintaa, joka helpottaisi tiedonkulun sujuvuutta. Organisaatio käyttäisi valittuja mittareita, jotka ovat relevantteja päätöksenteon tueksi. Tulevaisuudessa päätöksenteko perustuisi pääosin tietoon. Tiedolla johtaminen olisi käytössä organisaatiota läpileikkaavasti. Kun dataa ja informaatiota käytetään aktiivisesti, se vahvistaa koko organisaation pyrkimyksiä kohti asetettuja tavoitteita (Aho 2007, 103).

Visioitaessa tulevaa yksittäiset työntekijät ja tiimit osaisivat hyödyntää tietoa osana itseohjautuvuutta. Toivottiin, että pilvipalvelut olisivat laajasti käytössä, mikä edellyttää ihmisten valmiutta ja kykyä ottaa ne käyttöön. Geukenin & Mehlsenin (2023, 24) mukaan tulevaisuuden oppiminen on muuttumassa. Tiedon oppiminen on merkityksettömämpää, koska esimerkiksi tekoäly voi tarjota tarvittavan tiedon. Osaamista tarvitaan saatavan tiedon analysointiin ja kyseenalaistamiseen.

#### 5.2 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Kyselyn aiheena ollutta tiedolla johtamisen termiä ei ole käytetty laajemmin organisaation esihenkilöiden keskuudessa eli vastaajilla ei mahdollisesti ollut tarvittavaa etukäteistietoa



asiasta. Tämä näkyi selvästi kyselyn alhaisena samanmielisyyssprosenttina. Selkeää mielipidejakautumista taustakysymysten perustella löytyi harvaan kysymykseen. Kuitenkin vastausten perusteella muodostui näkemys koko vastaajajoukon näkökulmasta tarkasteltuna ja koska eroja taustamuuttujien välillä oli vaikea havaita, tulokset muodostivat varsin yhteneväisen vision.

Tutkimustuloksista voitiin tulkita, että vastaajat ovat ymmärtäneet tiedon hyödynnettävyyden olevan ratkaisevassa roolissa esihenkilötyön laadukkaassa toteuttamisessa. Organisaatiossa on lähdey kehittämään tiedolla johtamisen toimintatapoja, vaikkakin selkeä tiedolla johtamisen strategia puuttuu. Tämä voi johtaa siihen, että tiedolla johtamisen edistysaskeleet ovat jäämässä yksittäisten kokeilujen asteelle. Useassa vastauksessa nostettiin esille esihenkilöiden yhteisten Teams- palaverien tärkeys kompaktina tiedon jakamisen väylänä.

Tutkimustulosten perusteella tiedon jakamisalttius vaihteli. Organisaatiota ei yhdessäkään vastauksessa kuvattu avoimeksi. Välillä tietoa jaetaan riittävästi, mutta välillä sen ääreen löytää vain kysymällä.

Toimipistekohtaisesti jaetaan hyvin. Organisaatiotasoisesti kysymällä oikeat kysymykset saa vastauksen.

Tietoa jaetaan, mutta tieto ei aina ole helposti saatavissa.

Organisaation esihenkilöstö näkee tulevaisuudessa tiedolla johtamisen olevan keskeisemmässä roolissa. Strategisen roolin vahvistaminen ei tarkoita pelkästään tiedolla johtamisen tunnustamista johtamismallina, vaan koko organisaation läpileikkaavuutta ja muun muassa toiminnan vaikuttavuuden arvioimista yhteneväisen mittariston avulla. Johdettaessa organisaatiota ja sen toimintoja tiedolla, sen tuottama lisäarvo näyttäytyy tehokkaampina päätösinä, hallittuna toimintana, ennakoivana johtamisena sekä tavoitteiden saavuttamisena. Tiedolla johtaminen kannustaa myös jatkuvaan parantamiseen, kehittämiseen, ideointiin ja innovointiin. Strategialähtöiset mittarit muodostavat johtamisen perustan, ja näkyvä tieto esitetään ennalta määriteltyjen raportointikäytänteiden, kuten liiketoimintatiedon hallintatyökalujen, avulla. Organisaation koko henkilöstö toimii tiedon hyödyntäjänä. (Listenmaa 2023, 125.)

Vertailun tuloksena voidaan todeta, että opinnäytetyön *empiirisen tutkimuksen tulokset ovat yhdensuuntaisia valtionhallinnon toteuttaman kypsyystasoselvitysten sekä maakuntahankkeen arviointimallilla saatujen tulosten kanssa*. Positiivista kaikissa oli tahtotila tiedolla johtamisen kehittämiseksi. Yhteiseksi haasteeksi muodostui tiedolla johtamisen roolin kirkastaminen organisaation johtamisessa, tiedolla johtamisen systemaattisuuden kehittäminen sekä raportoinnin ja analytiikan kattava hyödyntäminen. Poiketen hankkeisiin liittyviin selvityksiin, opinnäytetyössä kysyttiin vastaajilta suoraan tiedolla johtamisen ihannetilaa, kun vastaavasti valtionhallinnon- ja maakuntaorganisaation selvityksissä tuloksia analysoimalla päästiin visioimaan tulevaisuutta. Valtionhallinnon selvityksessä toteutettiin kyselyn lisäksi myös työpajoja.

## 6 Tulosten tulkinta ja johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön empiirisen tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kohdeorganisaation tiedolla johtamisen nykyinen taso esihenkilöiden näkökulmasta. Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli: *Mikä on esihenkilöiden näkemyksen perusteella tiedolla johtamisen nykytila organisaatiossa?* Tulkitsemalla vastauksia kahden ensimmäisen alakysymyksen näkökulmasta, oli mahdollista selvittää, mitkä mahdollistavat tai estävät tiedolla johtamista. Alakysymykset olivat: *Mitkä konkreettiset toimintatavat mahdollistavat tiedolla johtamisen toteuttamisen esihenkilötyössä? Mitkä tekijät estävät sujuvaa tiedolla johtamista esihenkilötyössä?*

Valtionhallinnossa tiedolla johtamisen on tunnustettu toimintamalliksi, jonka kehittäminen edistää päätöstenteeon laadukkuutta. Opinnäytetyön empiirisen tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, ettei organisaatiossa ole systemaattisesti kehitetty tiedolla johtamista kuin osalla vastuualueista. Vastauksissa paistoi kuitenkin positiivinen ”pöhinä” asian ympärillä. Tämän opinnäytetyön aiheen ajankohtaisuus ja merkityksellisyys korostuu, koska tiedolla johtamista ei kohdeorganisaatiossa ole tutkittu ja kuitenkin aihealue on tunnustettu valtiohallinnossa yhdeksi johtamismalliksi, joka on edellytys laadukkaalle, tehokkaalle ja vaikuttavalle toiminnalle. Kyselyyn vastanneet olivat tietoisia siitä, että tiedolla johtamisessa on otettu edistymiskeleitä, mutta vielä on paljon tehtävää. Koska suurin osa vastaajista vastaa organisaation operatiivisesta toiminnasta, vastaukset ilmensivät käytännönläheistä suhtautumistapaa tiedolla johtamiseen. Strategisen ylätasoin kehitysehdotukset jäivät vähemmälle huomiolle. Davenport ym. (2010, 9) mukaan tiedolla johtamisen kehittäminen on pitkäkestoinen prosessi, joka tapahtuu yksi päätös kerrallaan. Analyttiseksi organisaatioksi ei muututa yhdessä yössä.

Davenportin ja Harrisin (2017, luku 1) mukaan analytiikka tulisi tehdä näkyväksi kaikille vastuualueille ja sidosryhmille, jotta organisaation strategiset painopisteet ja kilpailuetu olisi mahdollista saavuttaa. Empiirisen tutkimuksen vastauksissa esiintyvä ristiriitaisuus korostuu kysyttäessä tiedolla johtamisen määrittelyä strategisena painopisteenä; kaikki organisaation vastuualueet kokivat tiedolla johtamisen tärkeäksi johtamistavaksi organisaatiotasolla, mutta harva oli nostanut strategiaperusteisuuden tärkeimmäksi tietoperustaisen päätöksenteon mahdollistajaksi. Organisaatio johdon tulisi avata toimintasuunnitelmassaan tiedolla johtaminen yhdeksi strategiseksi päämääräksi, jotta organisaatio voisi lähteä toteuttamaan tämän opinnäytetyön kehittämissuunnitelmia. Leskelä ym. (2019, 50) havaitsivat maakunta- ja soteuudistukseen liittyvässä selvityksessään, että tietojohdamisen asema strategiassa ei ole maakuntaorganisaatiossakaan noussut sen vaatimalle tärkeystasolle. Jos tietojohdaminen olisi osa strategista toimintaa, ohjaisivat tavoitteet ja päätöksenteko tiedon muodostamista, eikä toisin päin. Myöskään nykyisin käytössä olevat mittarit eivät täysin tue strategisten painopisteiden vaikuttavuuden arviointia.

Jotta tiedolla johtamista voitaisiin aidosti edistää, tulee organisaatiossa luoda tarvittavat puitteet tiedolla johtamisen roolin kirkastamiseksi, yhteisen ymmärryksen luomiseksi ja tarvittavien toimenpiteiden mahdollistamiseksi. Nykyisen organisaation muodostumisesta on lähes 10 vuotta ja vanhoista toimintatavoista ja asenteista, jotka estävät tiedolla johtamista, irti päästäminen haastaa edelleen koko organisaatiota. Ilman johdon antamaa mandaattia organisaatiossa ei voida edistää tarvittavaa muutosta kohti aidosti tietoon perustuvaa päätöksentekoa. Toimintatapa tulisi olla koko organisaatiota koskettava, ei vain esihenkilön työtä helpottamaan luotu rakenne. Ahonen (2021) toteaa, että tiedon hallinta ja hyödyntäminen on koko organisaation asia. Listenmaan (2023, 130) mukaan organisaatiossa tulee synnyttää yhteinen ymmärrys siitä, mitä kaikkea tiedolla johtamiseen liittyy. Jos yhteistä ymmärrystä ei löydy, tiedolla johtamisen kehittäminen pysyy yksittäisillä vastualueilla kokeilukulttuurin asenteella. Arvoon nousee henkilöstön osallistaminen, jotta tiedolla johtamista voitaisiin hyödyntää kautta linjan.

Vilkan (2021a, 125) mukaan laadullisella tutkimuksella on emansipatorinen tarkoitus. Se tarkoittaa tämän opinnäytetyön kehittämisosiossa sitä, että kyselyyn osallistujan ymmärrys asiasta kasvaa ja siten se voi vaikuttaa ajatteluun ja toimintaan tutkimustilanteen jälkeenkin. Kyselyn yhtenä piilotavoitteena oli herättää osallistuja pohtimaan, mitä tiedolla johtaminen on. Opinnäytetyön ensimmäisenä edistysaskeleena voidaan pitää heti kyselyn julkaisemisen jälkeen esihenkilöpalaverissa ensi kertaa käytettyä termiä tiedolla johtaminen.

Opinnäytetyön empiirisen tutkimuksen perusteella tiedon hyödyntämisen esteeksi muodostuu tietotulva ja tiedon tallentamisen monipaikkaisuus. Koska valtionhallinnossa on monia eri järjestelmiä, joihin informaatiota tallennetaan, järjestelmien integraatiot eli informaation yhdistäminen eri lähteistä on tärkeää. Organisaation tulee määritellä, mitkä integraatiot ovat olennaisia (Davenport ym. 2010, 31). Tallennetun tiedon etsiminen ja tarkoituksenmukaisen tiedon suodattaminen on aikaa vievää. Tämä todettiin myös kyselyn vastauksissa. Monella työntekijällä ei ole resursseja löytää kaikkea tarvitsemaansa. Mitä enemmän tietoa on saatavilla, sitä vaikeampaa sitä on löytää ja käyttää. (O'Leary 2016, 522.) Kohdeorganisaatiossa onkin otettu avuksi BI-työkalu taklaamaan osittain tätä ongelmaa. Davenportin ym. (2010, 31) mukaan hallitakseen tiedon käsittelyä, tallentamista ja hyödyntämistä, organisaatiolla tulee olla strategia siitä, miten tietoa hyödynnetään tehokkaasti. Tiedontarpeiden tunnistaminen on tiedonhallintaprosessin lähtökohta (Pirttimäki 2007, 41). Skeptisyys löydettyä tietoa kohtaan ja tiedon oikeellisuuden arviointi on kuitenkin perusteltua.

Opinnäytetyön empiirisentutkimuksen vastauksissa pohdittiin tiedon jakamisen avoimuutta; onko organisaatiokulttuuri kuitenkin kovin avointa. Avoimuuden puute voi heikentää organisaation kokonaisvaltaista näkemystä ja muodostaa erilaisia valta-asetelmia henkilöstön välille (Okkonen 2022). Niin kuin tietoperustassa mainittiin (kts. 3.5 tiedolla johtamisen taidot) tiedolla johtaminen on valintakysymys ja myös tiedon panttaaminen on yksi tiedolla johtamisen

valinnoista. Päätös olla jakamatta tietoa on siis tietojohdampäätös (Käpylä & Salenius 2013, 25). Tiedon jakamisen avoimuus, vastualueiden välillä käytävä keskustelu ja tarkoituksenmukainen viestintä auttavat jaetun ymmärryksen muodostumisessa (Listenmaa 2003, 111-112).

Tiedolla johtaminen ei tarkoita vain mitattavan tiedon hyödyntämistä päätöksenteossa, vaan päätöksentekoprosessissa tulee hyödyntää myös kokemukseen perustuvaa intuitiivista näkemystä. Päätöksenteon hetkellä ei saa ”piiloutua” tutkitun tiedon taakse. (Raisio ym. 2018, 4). Jokaisen tietotyöläisen tulisi Käpylän ja Saloniuksen (2013, 16) mukaan pohtia ”millaiselle tiedolle antaa vallan ja millaiselta tiedolta sulkee silmänsä, eli millaiset rajat tiedolle asettaa”. Eksplisiittisen tiedon suosiminen hiljaisen tiedon ja intuition kustannuksella voi tarkoittaa sitä, että se koetaan oikeutetumpana ja siten perustellumpana. Tämä puolestaan voi johtaa toiminnan jäykkyyteen ja joustamattomuuteen. (Alavi & Laidner 2001, 112.) Esihenkilötyössä intuition käyttäminen voi olla hyödyllistä. Tämä kuitenkin vaatii esihenkilökokemusta ja ”sisua” tehdä valintoja. Jokaisen tulisi kriittisesti arvioida omassa toiminnassaan tiedon laatua, koska helposti päädyimme tukemaan tietoa, jolla edistämme omia motiivejamme (Käpylä & Salenius 2013, 20).

Erilaisia tiedon tasoja ja niiden hyödyntämistä kannattaa pohtia myös organisaatiotasolla. Eri organisaatioasteilla ja sidosryhmäverkostoissa on paljon hiljaista tietoa, joka voi olla myös tiedostamatonta. Tämän tiedon näkyväksi tekeminen ja sekä hiljaisen- että eksplisiittisen tiedon yhteensovittaminen ja hyödyntäminen päätöksenteossa johtaa parhaimpaan lopputulokseen.

## 7 Toimenpide-ehdotukset

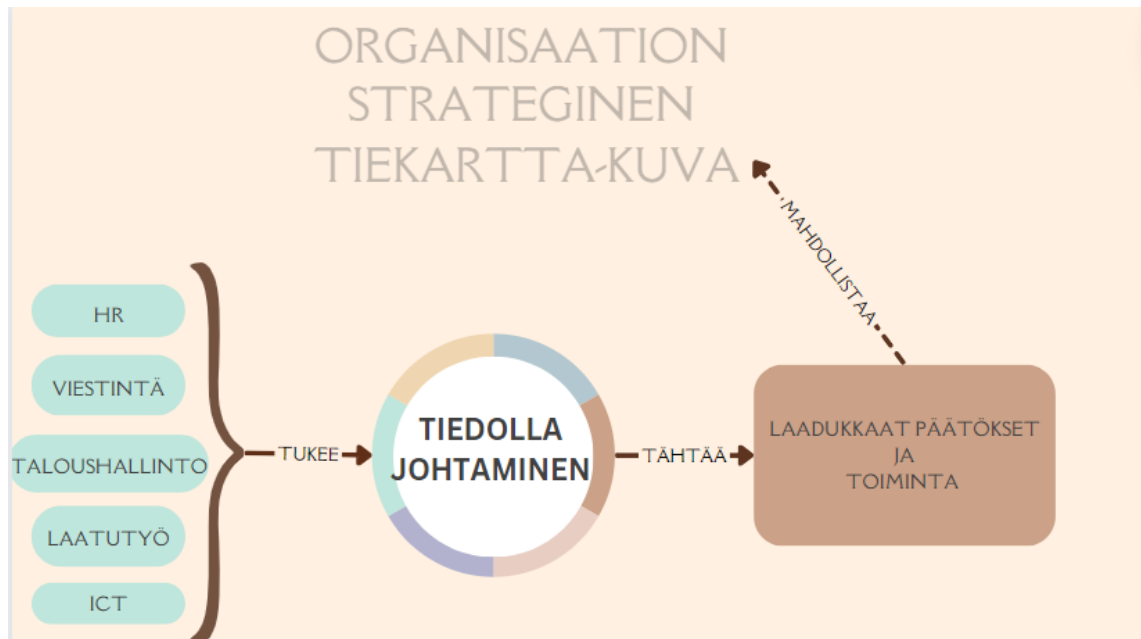
Opinnäytetyön viimeisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää vastaajien toiveita siitä, mihin suuntaan heidän mielestensä tiedolla johtamisen tulisi organisaatiossa kehittyä. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä oli: *Mikä on esihenkilöiden visio tiedolla johtamisen tulevaisuudesta?*

Tutkimustulosten ja teoreettisen viitekehyksen perusteella suositellaan seuraavia toimia, jotka edistäisivät tietoperustaisen päätöksenteon tason kehittymistä esihenkilötyötä paremmin tukeväksi ja näin vastaisivat empiirisen tutkimukseen osallistuneiden toiveita tiedolla johtamisen tulevaisuudesta:

### 1. Tiedolla johtamisen tavoitetilan kirkastaminen

Ensimmäinen askel kohti strategista tiedolla johtamista on organisaation arvioitava maturaiteutta, eli minkälaiseen tiedolla johtamiseen organisaatiolla on edellytykset tällä hetkellä (Vakkilainen 2021). Jokainen organisaatio on omalaisensa ja askeleet tiedolla johtamisen

polulla tulee määritellä organisaatiokohtaisesti. Opinnäytetyön empiirinen tutkimus on luonut pohjan tämän arvioinnille, mutta tätä pohdintaa tulisi jatkaa. Organisaatiojohdon tulisi määrittellä tiedolla johtamisen rooli nykyisellä strategisella tiekartalla. **Kehitysehdotuksena esitän, että tiedolla johtamisesta pitäisi muodostaa johtamisen ydin ja se tulisi nähdä organisaatiossa yhtenä ydintoimintona.** Kuviossa 22 on kuvattu tiedolla johtaminen ydintoimintona, jota tukitoiminnot omilla toimillaan tukevat. Tiedolla johtaminen tähtää laadukkaisiin päätöksiin ja toimintaan, jotka mahdollistavat organisaation strategian toteutumisen.



Kuvio 22: Tiedolla johtaminen organisaation ydintoimintona

## 2. Yhteisen ymmärryksen luominen

Jotta organisaation kyvykkyksiä voidaan lähteä kehittämään ja niiden kehittymistä seuraamaan, tarvitaan yhteinen käsitys nykytilanteesta. Opinnäytetyön empiirisen kyselyn tulosten valossa sekä opinnäytetyöntekijän omakohtaisten kokemusten perusteella voidaan todeta, että yhteisen ymmärryksen luominen on kesken. Yhteisen ymmärryksen luomiseksi Listenaar (2023, 293) kehottaa pohtimaan seuraavia kysymyksiä:

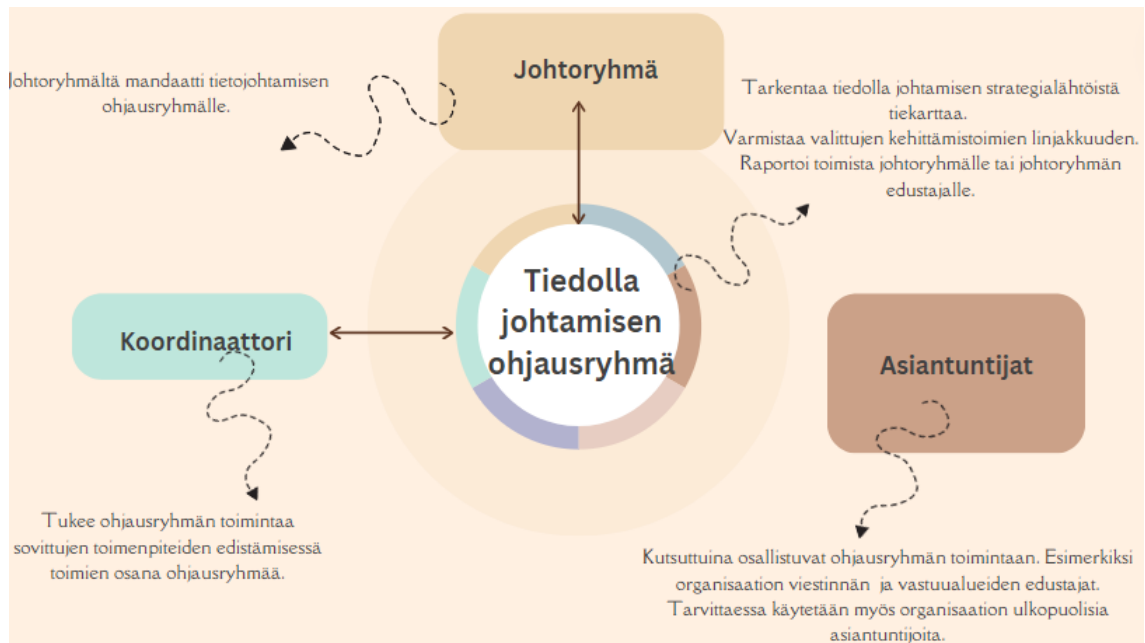
- Ymmärrämmekö tiedon ja tiedolla johtamisen samalla tavalla?
- Onko tiedon tuottaminen meille velvollisuus vai teemmekö sen halusta oppia?
- Kenelle tiedolla johtaminen meillä kuuluu: onko se vain johdon vai kaikkien meidän asiamme?
- Kuka tiedon organisaatiossamme omistaa: onko se avointa meille kaikille vai tietyille henkilöille tai ryhmälle rajattua?

- Miten me teemme tiedolla päätöksiä: onko päätöksentekomme hajautettua vai suljettua?
- Käymmekö tiedon varassa aitoa vuoropuhelua, vai onko osallistaminen vain näennäistä pakkopullaa?
- Johtaako meillä tieto aidosti toimintaan: toimimmeko tiedon varassa, teemmekö ketteriä kokeiluita tiedolla vai toimimmeko lopulta niin kuin ennenkin?

Jotta yhteinen ymmärrys tiedolla johtamisesta muodostuu, tulee organisaatiossa monialaisesti pohtia yllä olevia kysymyksiä niin toimipiste- kuin vastuualuekohtaisestikin. Lisäksi tulee määritellä tiedolla johtamisen näkyvät symbolit, muun muassa käytetty termistö. Tähän Valtiovarainministeriö on osana Tietokiri -hanketta luonut valtionhallinnon verkko-oppimisympäristöön (eOppiva) diasarjan Tiedosta tekoihin, jota voidaan käyttää pohjana ja keskustelun avauksena yhteisen ymmärryksen luomiselle. **Kehitysehdotuksena esitän fasilitoitua työpa-  
jaa, jonka tavoitteena on luoda organisaatiolle huoneentaulu, johon on visualisoitu kes-  
keiset käsitteet ja käytössä olevat termit.** Lisäksi yllä olevien kysymysten pohdinta tulee koostaa yhteiselle alustalle ja monialaiseen pohdintaan tulee varata aikaa. **Esitän, että orga-  
nisaation esihenkilöiden perinteisten kesäpäivien yhtenä aiheena on tiedolla johtaminen,  
johon varataan aikaa sekä huoneentaulun työstämiselle, että yhteiselle pohdinnalle.** Yh-  
teisen ymmärryksen kasvattaminen on olennaista, jotta organisaatiossa voidaan systemaatti-  
sesti kehittää tiedolla johtamista (Listenmaa 2023, 145-146).

### 3. Tiedolla johtamisen kehittämisen systemaattisuus ja vakiinnuttaminen toimintamal- liksi

Nykyiset toimet, joilla organisaation tietointensiivisyyttä on parannettu, on toteutettu toisistaan irrallisina, kunkin vastuualueen (esimerkiksi talous- tai henkilöstöhallinto) kehitysprojek-  
teina. Tiedolla johtamisen kehittäminen ja kehittämisen systemaattisuus vaativat kokonais-  
valtaista asianhallintaa. Tiedolla johtamisen eri osa-aluetta kehitettäessä tulisi organisa-  
atiossa nimetä vastuuhenkilö, joka vastaa työryhmän kanssa, sekä muutosprosessista että tie-  
dolla johtamisen osa-alueesta kokonaisuudessaan. Listenmaa (2023, 67) näkee tämän erityi-  
sen tarpeellisen varsinkin siinä vaiheessa, kun tiedolla johtaminen ottaa askeleita kohti ke-  
hittyneempää tasoa. Kuviossa 23 on esitetty ehdotus tiedolla johtamisen organisointimalliksi.  
Tässä mallissa tiedolla johtamisen kehittämistoimien edistäminen on annettu perustettavan  
ohjausryhmän tehtäväksi. Olemassa olevaan organisaatorakenne huomioiden ohjausryhmän  
ytimen muodostaisi luontevimmin tietohallinto- ja kehityspäällikkö. **Kehitysehdotuksena esi-  
tän, että tiedolla johtamisen systemaattiseksi kehittämiseksi perustetaan ohjausryhmä,  
jonka vastuulla on edistää organisaation tietointensiivisyyttä kokonaisuutena.**



Kuvio 23: Tiedolla johtamisen organisointimalli

#### 4. Olemassa olevien toimintatapojen yhteen koostaminen

Organisaatiossa on jo tehty hienoa työtä tiedolla johtamisen mahdollistamiseksi. Organisaatiossa on kehitetty ja otettu käyttöön onnistuneesti toimintatapoja ja prosesseja, joilla tuetaan tietoperustaista päätöksentekoa. Nämä panostukset tulisi koota yhteen ja tehdä näkyväksi koko organisaatiossa. Tietoon perustuvasta päätöksenteosta tiedottamisella on myönteinen vaikutus organisaatiokulttuuriin (Partanen & Myllärniemi 2020, 11-12). **Kehitysehdotuksena esitän, että olemassa olevat toimintatavat ja prosessit koostetaan yhteiseen tietopooliin ja tätä hyödynnetään tiedolla johtamisen näkyväksi tekemisessä kaikilla organisaation tasoilla ja sidosryhmäyhteistyössä.** Tämän mahdollistamiseksi avainasemassa ovat tiedolla johtamisen ohjausryhmä ja viestintä- ja markkinointitiimi.

#### 5. Mittariston määrittely

Operatiivista toimintaa tukevaa mittaristoa tarvitaan strategisten tavoitteiden toteuttamiseksi. Empiirisen tutkimuksen tulosten ja tulosten esittelytilaisuudessa tehdyn kyselyn perustella voidaan todeta, että organisaatiossa on tarve ja tahtotila tarkastella käytössä olevia mittareita. **Kehitysehdotuksena esitän, että mittariston funktiota organisaatiossa avataan ja kartoitetaan monialaisesti, mitkä mittarit ja millä mittausvälillä tukevat esihenkilön tietointensiivistä työtä.** Mittareiden tarkastelun toteuttamiseksi tarvitaan sekä toimipistetaso että vastualueiden pohdintaa tarvittavista mittareista. Jotta toimipisteiden ja vastualueiden näkemykset saadaan koottua yhteen, tarvitaan yhteistä työskentely aikaa. Mittaristoa määriteltäessä tulee kriittisesti pohtia myös sidosryhmien kanssa oleelliset, strategisia

painopisteitä tukevat mittarit. On ajan ja resurssien tuhlausta kerätä ja analysoida tietoa, jota päätöksentekijät haluavat, mutta jota yritys ei tarvitse menestyäkseen (Pirttimäki 2007, 43).

## 8 Tutkimuksen rajoitukset sekä eettisyyden ja luotettavuuden arviointi

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2023, 11) mukaan hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteisiin kuuluu, että tutkijan toiminta on luotettavaa, rehellistä, arvostavaa ja vastuunsa kantavaa. Vilkan (2021b, luku 4) mukaan luotettavuutta arvioidessa tulee ottaa huomioon lähdekriittisyys, tutkijan oma toiminta ja koko prosessin läpinäkyvyys. Tämän tutkimuksen tietoperustassa sekä tulosten esittämisessä on noudatettu edellä mainittuja periaatteita muun muassa huolehtimalla viittauskäytännöistä, tutkimusluvan hankinnasta sekä huolellisesta dokumentaatiosta. Tämän opinnäytetyön tekijällä on läheinen suhde toimeksiantajayritykseen. Tämä on haastanut opinnäytetyön tutkimuksellisen osion objektiivista käsittelyä, mutta toisaalta auttanut ymmärtämään organisaation toimintakulttuurin vaikutusta kyselyn tuloksiin ja helpottanut vastausten tulkitsemista. Vilkan (2021b, luku 3) mukaan juuri teoriaohjaava analyysi haastaa tutkijaa itsekriittisyyden kautta omien tulkintojen, ajattelutapojen ja kokemusten reflektointiin.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 163-165) nostavat esille problematiikan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Heidän mukaansa ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta luotettavuuden arviointiin. Luotettavuutta voidaan parantaa käyttämällä tutkimustyöhön riittävästi aikaa, raportoimalla prosessia yksityiskohtaisesti sekä käyttämällä vertaisarviointia prosessin edetessä. Opinnäytetyön toteutus venyi lopulta vuoden mittaiseksi, joten se on antanut aikaa miettiä tietoperustaa sekä kehitystehtävää. Toisaalta tämä on aiheuttanut tietoperustan rajaamiseen entistä enemmän haasteita, koska mielenkiintoista aineistoa on löytynyt koko ajan lisää. Yhteistyöorganisaatiosta mentorina on toiminut työn kehitysosioon liittyen organisaation talouspäällikkö, jonka kanssa on käyty keskusteluja työn käännekohtissa. Lisäksi hän on arvioinut opinnäytetyön työelämälähtöisyyttä. Vertaisarvioijana ja -tukena on toiminut opiskelukollega Strategisen johtamisen -koulutuksesta.

Kanasen (2014, 153) mukaan tulkinnan sisäistä validiteettia voidaan lisätä vertaamalla johtopäätöksiä toisen tutkijan tulosten kanssa. Opinnäytetyön empiirisessä tutkimuksessa kartoitettiin yhden organisaation esihenkilöstön näkemystä tutkittuun aiheeseen. Vertailemalla opinnäytetyön empiirisen tutkimuksen tuloksia valtionhallinnossa ja maakuntaorganisaatiossa tehtyihin selvityksiin voidaan tulosten yleistettävyyttä parantaa. Organisaatiotasolla yleistettävyyttä lisääisi, jos aihetta tarkasteltaisiin monialaisesti, kaikkien ammattiryhmien tasolla. Opinnäytetyön empiirisen tutkimuksen rajaaminen esihenkilöihin, mahdollistaa opinnäytetyön aiheen kehittämisen tietystä organisatorisesta näkökulmasta.



Kyselyyn liitettiin saatekirje, jossa vastaajia tiedotettiin muun muassa vapaaehtoisuudesta, anonymiteetistä, opinnäytetyön tarkoituksesta sekä toteuttajasta. Saatekirjeen tarkoituksena on vakuuttaa vastaaja tutkimuksen ja vastaamisen tärkeydestä eli motivoida vastaajia (Vilka 2021a, 189). Työssä ei kerätty suoria henkilötietoja ja kyselyn vastaukset käsiteltiin anonyymisti. Koska kyselyn taustakysymykset olisivat voineet antaa viitteitä vastaajasta, vastauksien ristiintaulukoinnissa tunnistetiedot häivytettiin pseudonyymisoimalla vastaajille tätä tutkimusta varten luodut koodit, joista heitä ei voi tunnistaa. Tutkimuslupa opinnäytetyölle ja osana opinnäytetyötä toteutettavalle kyselytutkimukselle haettiin organisaation tutkimus- ja kehittämistyöryhmältä.

Mielipiteiden, asenteiden ja arvojen tutkiminen on monimutkaista ja siihen liittyy lukuisia epävarmuustekijöitä. Näitä haasteita aiheuttavat muun muassa kyselyyn osallistuneiden edustavuus, saadun vastausmäärän riittävyys, kysymysten kattavuus ja vastausten luotettavuus. Osa haasteista liittyy tiedonkeruuseen, osa mittaamiseen ja osa tutkimuksellisiin tavoitteisiin. (Vehkajärvi 2014, 12.) Toteutetun kyselyn vastausprosentti vaihteli riippuen kysymyksestä ja tämä herättikin pohdinnan kyselyn laadusta ja kiinnostavuudesta; oliko kysymysten asettelu oikea, oliko vastaajien motivointi onnistunut eli oliko aihe kokonaisuudessaan tarpeeksi mielenkiintoinen ja oliko kyselyn julkaisemisen ajankohta optimaalinen? Ongelmalliseksi vastaajien kato muodostui tulosten analysointivaiheessa, kun ristiintaulukoinnilla haluttiin tarkastella ja vertailla lähtökohdiltaan valmiiksi pienten toimipisteiden tai vastualueiden tuloksia, joiden vastausprosentti oli alhainen. Keskiarvoltaan vastausprosentti kuitenkin noudatteli organisaation yleistä kyselyjen vastausprosenttia.

Toimintaa ohjaavan ministeriön ja hallituksen strategiset linjaukset, visiot ja sloganit velvoittavat yhteistyöorganisaatiota edistämään tiedolla johtamisen kulttuuria. Kuitenkin visioitaessa tiedolla johtamisen kehittämistä ja kehitystoimien käytäntöönpanoa, on huomioitava julkishallinnossa vallitsevat realiteetit. Olemme saaneet lukea ja kokea julkishallinnon budjetin tiukentumisesta. Tämä haastaa myös tiedolla johtamisen ketteriä kehitystoimia. Kehitystoimien toteutuksessa tulee alkuselvityksen myötä tehdä näkyväksi muutoksen arvo kustannustehokkuuden näkökulmasta (Valtiovarainministeriö 2023). Niinpä yhteistyöorganisaation ollessa vielä tiedolla johtamisen alkutaipaleella, tässä opinnäytetyössä aiheen kehittämisen toimenpide-ehdotuksiksi on pyritty valitsemaan toimenpiteitä, jotka olisivat toteutettavissa ilman suuria investointeja, mutta kuitenkin olisivat vaikuttavuudeltaan suuria, yhteistä ymmärrystä kasvattavia toimenpiteitä. Toimenpiteiden toteuttamisen myötä organisaatio voi myös paremmin arvioida tiedolla johtamisen vaikuttavuutta suhteessa käytettyihin panostuksiin ja toimintaa ohjaavien tahojen linjauksiin.

## Lähteet

### Painetut

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Tampere: Juvenes Print.
- Suominen, J. 2023. Oppimisen johtaminen työelämässä. Tampere: Amk- Kustannus.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Vilkkä, H. 2021a. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

### Sähköiset

- Aho, M. 2011. Konkstruktio suorituskyvyn johtamisen kypsyyden arviointiin. Väitöskirja. Teknillis-taloudellinen tiedekunta. Tampereen teknillinen yliopisto. Viitattu 25.12.2023. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tty-2011111514877>
- Ahonen, O. 2021. Tiedolla johtaminen -kokeilusta konkretiaan. Tiedon äärellä - tietopolitiikasta tekoihin. Valtionvarainministeriö. Podcast. Viitattu 26.6.2023. <https://vm.fi/podcast-tiedon-aarella-tietopolitiikasta-tekoihin>
- Alasoini, T., Alanko, T., Kalakoski, V., Lukander, K., Oikarinen, T., & Seppänen, L. 2022. Teknologinen muutos ja työ. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla - skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos. PunaMusta Oy, Tampere 2020. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%C3%B6st%C3%A4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alavi, M. & Leidner, D.E. 2001. Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. MIS Quarterly 25 (1),107-136. Viitattu 20.7.2023. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/review-knowledge-management-systems-conceptual/docview/218141939/se-2>
- Al-Okaily, A., Teoh, A.P. & Al-Okaily, M. 2023. Evaluation of data analytics-oriented business intelligence technology effectiveness: an enterprise-level analysis. Business Process Management Journal 29 (3), 777-800. Viitattu 15.1.2024. <https://doi-org.nelli.laurea.fi/10.1108/BPMJ-10-2022-0546>
- Andreeva, T. & Kianto, A. 2012. Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. Journal of

Knowledge Management 16(4), 617-636. Viitattu 15.1.2024.

<https://doi.org/10.1108/13673271211246185>

Brahma, S. & Mishra, S. 2015. Understanding researchable issues in knowledge management: a literature review. IUP Journal of Knowledge Management 13 (4), 43-68. Viitattu 20.7.2023.

<https://www.proquest.com/scholarly-journals/understanding-researchable-issues-knowledge/docview/1751972510/se-2>

Castiglione, J. 2006. Organizational learning and transformational leadership in the library environment. Library Management 27(4), 289-299. Viitattu 15.1.2024.

<https://doi.org/10.1108/01435120610668223>

Chang, C.L. & Lin, T.C. 2015. The role of organizational culture in the knowledge management process. Journal of Knowledge Management 19(3), 433-455. Viitattu 19.1.2024.

<https://doi-org.nelli.laurea.fi/10.1108/JKM-08-2014-0353>

Choo, C.W. 1996. The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions, International Journal of Information Management 16 (5), 329-340. Viitattu 3.6.2023. [https://doi.org/10.1016/0268-4012\(96\)00020-5](https://doi.org/10.1016/0268-4012(96)00020-5)

Chun, W.C. 2001. The knowing organization as learning organization. Education & Training 43 (4), 197-205. Viitattu 3.6.2023. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/knowing-organization-as-learning/docview/237068450/se-2>

Dalkir, K. 2011. Knowledge Management in Theory and Practice. E-kirja. Taylor & Francis Group. ProQuest Ebook Central.

Davenport, T. & Harris, J. 2017. Competing on Analytics: Updated, with a New Introduction: The New Science of Winning. E-kirja. Harvard Business Review Press.

Davenport, T., Harris, J. & Morison, R. 2010. Analytics at Work: Smarter Decisions, Better Results. E-kirja. Harvard Business Review Press.

Del Rowe, S. 2016. Beyond the three V's of big data: CRM. Customer Relationship Management 20 (6), 28-31. Viitattu 20.7.2023. <https://www.proquest.com/magazines/beyond-three-vs-big-data/docview/1825198059/se-2>.

Dos Santos, N.R., Pais, L., Mónico, L., Rebelo, L. & Moliner, C. 2017. Organizational Cooperation and Knowledge Management in research and development organizations. Psihologija 50 (1), 1-20. Viitattu 9.9.2023. <https://doiserbia.nb.rs/Article.aspx?ID=0048-57051600002R>

Frishammar, J. 2003. Information use in strategic decision making. *Management Decision* 41(4), 318. Viitattu 3.1.2024. <https://doi.org/10.1108/00251740310468090>.

Frolick, M.N. & Ariyachandra, T.R. 2006. Business performance management: one truth. *Inf Syst Manage* 23(1), 41-48. Viitattu 3.6.2023. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/business-performance-management-one-truth/docview/214132311/se-2>.

Gartner. 2023. Viitattu 30.6.2023. <https://www.gartner.com/en/topics/data-and-analytics>

Geuken, T. & Mehlsen, K. 2023. 38 HR trends for the future. Copenhagen Institute for Futures Studies. Viitattu 17.1.2024. <https://cifs.dk/future-of-people/>

Grönroos, C. & Ojasalo, K. 2004 Service productivity: Towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services. *Journal of Business Research* 57 (4), 414-423. Viitattu 17.9.2023. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00275-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00275-8)

Hai, N.N. & Sherif, M. 2011. Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices: An empirical investigation. *The Journal of Management Development*. 30(2), 206-221. Viitattu 20.1.2024. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/leadership-behaviors-organizational-culture/docview/848008650/se-2>.

Hansen, M.T., Nohria, N. & Tierney, T. 1999. What's Your Strategy for Managing Knowledge? *Harvard Business Review*. 77(2), 106-116. Viitattu 4.7.2023. <https://search-ebshost-com.nelli.laurea.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=1613197&site=ehost-live>

Harmaakorpi, V. & Melkas, H. 2005. Knowledge management in regional innovation networks: The case of Lahti, Finland. *European planning studies* 13 (5), 641-659. Viitattu 11.1.2024. <https://web-p-ebshost-com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=e3a8d47e-9093-42c4-ba89-3b7e7b4dca3f%40redis>

Helander, N., Ahonen, O., Houhala, K. & Jääskeläinen, A. 2020. Tiedolla johtaminen julkisella sektorilla: käytännön tapauksia eri hallinnon aloilta. *Focus Localis ry- tiedejulkaisu* 3, 22-42. Painotalo Plus Digital. Viitattu 26.6.2023. <https://journal.fi/focuslocalis/issue/view/7896/1239>

Henttonen, K., Kianto, A. & Ritala, P. 2016. Knowledge sharing and individual work performance: An empirical study of a public sector organisation. *Journal of Knowledge Management* 20(4):749-768. Viitattu 10.11.2023. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0414>

- Hopkins, M. 2010. Are you ready to reengineer your decision making? MIT Sloan Management Review. 52(1), 1-7. Viitattu 3.6.2023. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/are-you-ready-reengineer-your-decision-making/docview/757349574/se-2>.
- Huotari, M-L. & Savolainen, R. 2003. Tietohallintoa vai tietojohdamista? Tutkimusalan identiteettiä etsimässä. Informaatiotutkimus 22(1), 15-24. Viitattu 18.7.2023. <https://journal.fi/inf/article/view/2191/2029>
- Huttula, T. 2022. Reaaliaikainen tieto osaamistarpeista ja osaamistarjonnasta auttaa kohtaanto-ongelman ratkaisemisessa. 13.5.2022. Sitra-artikkelit. Viitattu 5.1.2024. <https://www.sitra.fi/artikkelit/reaaliaikainen-tieto-osaamistarpeista-ja-osaamistarjonnasta-auttaa-kohtaanto-ongelman-ratkaisemisessa/>
- İşik, Ö., Jones, M. & Sidorova, A. 2013. Business intelligence success: The roles of BI capabilities and decision environments, Information & Management 50 (1), 13-23. Viitattu 16.1.2024. <https://doi.org/10.1016/j.im.2012.12.001>
- ITU 2022. Measuring digital development: Facts and Figures 2022. Viitattu 25.8.2023. <https://www.itu.int/itu-d/reports/statistics/2022/11/24/ff22-foreword/>
- Jalonen, H. 2013. Systemisen innovaation omaksumisen tiedonhallinnalliset haasteet. Hallinnon Tutkimus 32(2), 95-112. Viitattu 15.1.2024. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/99118/56825>
- Jarenko, K. & Kankkunen, J. 2021. Metataidot auttavat pärjäämään työelämässä. 20.2.2021. Blogikirjoitus. Viitattu 22.1.2024. <https://www.tuumakustannus.fi/artikkelit/metataidot>
- Jasimuddin, S.M. 2008. A holistic view of knowledge management strategy. Journal of Knowledge Management 12(2), 57-66. Viitattu 16.1.2024. <https://doi.org/10.1108/13673270810859514>
- Kansalliskirjasto- verkkopalvelu. 2023. Suomalainen asiasanasto ja ontologia palvelu. Viitattu 23.6.2023 ja 20.1.2024. <https://finto.fi/fi/>
- Käpylä, J. & Salonius, H. 2013. Tietojohdamajan taskukirja. Tietojohdamisen näkökulmia aluekehittämiseen. E-kirja. Tampere: Juvenes Print.
- Laihonon H. 2009. Terveysjärjestelmän johtamisen tietovirrat. Väitöskirja. Tampere University of Technology. Tampereen teknillinen yliopisto. Viitattu 27.12.2023. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/114917/laihonon.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Laihonen, H. & Ahlgrén-Holappa, J. 2020. Tieto päätöksenteossa - 10 vuotta tietojohdamista julkisella sektorilla. Focus Localis ry- tiedejulkaisu 3/2020, 43-62. Painotalo Plus Digital. Viitattu 26.6.2023. <https://journal.fi/focuslocalis/issue/view/7896/1239>
- Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. 2013. Tietojohdaminen. E-kirja. Tampereen teknillinen yliopisto. Tietojohdamisen tutkimuskeskus Novi.
- Laihonen, H. & Mäntylä, S. 2018. Strategic knowledge management and evolving local government. *Journal of Knowledge Management* 22(1), 219-234. Viitattu 23.1.2024. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2017-0232>.
- Leinonen, S. 2020. Tietokiri avaa uusia mahdollisuuksia tiedolla johtamiseen. Viitattu 26.8.2023. <https://www.valtiolla.fi/tietokiri-avaa-uusia-mahdollisuuksia-tiedolla-johtamiseen/>
- Lendzion, J. 2015. Human Resources Management in the System of Organizational Knowledge Management, *Procedia Manufacturing* 3, 674-680. Viitattu 10.1.2024. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.303>
- Leskelä, R-L., Haavisto, I., Jääskeläinen, A., Helander, N., Sillanpää, V., Laasonen, V., Ranta, T. & Torkki, P. 2019. Tietojohdaminen ja sen kehittäminen: tietojohdamisen arviointimalli ja suosituksia maakuntavalmistelu pohjalta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2019 (42). Viitattu 10.1.2024. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161659/42\\_19\\_Tulevaisuuden\\_tietojohdaminen.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161659/42_19_Tulevaisuuden_tietojohdaminen.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Listenmaa, J. 2023. Laita tieto töihin. Tiedolla johtamisen käsikirja. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Malhotra, Y. 2000. Knowledge management and new organization forms: A framework for business model innovation. *Information Resources Management Journal*. 13(1), 5-14. Viitattu 10.1.2024. <https://doi.org/10.4018/irmj.2000010101>
- Melkas, H. & Harmaakorpi, V. 2008. Data, information and knowledge in regional innovation networks: Quality considerations and brokerage functions. *European Journal of Innovation Management* 11(1), 103-124. Viitattu 11.1.2024. <https://doi.org/10.1108/14601060810845240>
- Nakash, M. & Bouhnik, D. 2021. Should knowledge management in organizations be re-branded? *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. Article publication date 30.12.2021. Viitattu 20.6.2023. <https://www-emerald-com.nelli.laurea.fi/insight/content/doi/10.1108/VJIKMS-09-2021-0193/full/pdf?title=should-knowledge-management-in-organizations-be-rebranded>

Neely, A. & Barrows, E. 2012. The Fallacy of Leading Indicators. The blog of Andy Neely. Viitattu 15.1.2024. <https://andyneely.blogspot.com/2012/02/fallacy-of-leading-indicators.html>

Okkonen, J. 2022. Tieto on valtaa, Kenellä valta on? Tietojohdamisen verkosto ry. 18.2.2022. Blogikirjoitus. Viitattu 30.1.2024. [https://www.sote-tietojohdaminen.fi/1\\_3\\_18\\_tieto-on-valtaa-kenell-valta-on.html](https://www.sote-tietojohdaminen.fi/1_3_18_tieto-on-valtaa-kenell-valta-on.html)

O'Leary, D.E. 2016. Is knowledge management dead (or dying)? *Journal of Decision Systems*, suppl.Supplement 1 (25), 512-526. Viitattu 20.6.2023. <https://doi.org/10.1080/12460125.2016.1193930>

Olszak, C.M. 2016. Toward Better Understanding and Use of Business Intelligence in Organizations. *Information Systems Management* 33, 105-123. Viitattu 20.6.2023. <https://doi.org/10.1080/10580530.2016.1155946>

Olszak, C.M. & Ziemba, E. 2012. Critical success factors for implementing business intelligence systems in small and medium enterprises on the example of upper Silesia, Poland. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management* 7, 129-150. Viitattu 20.6.2023. <https://doi.org/10.28945/1584>

Ouakouak, M.L. & Ouedraogo, N. 2019. Fostering knowledge sharing and knowledge utilization: The impact of organizational commitment and trust. *Business Process Management Journal* 25 (4), 757-779. Viitattu 17.9.2023. <https://doi-org.nelli.laurea.fi/10.1108/BPMJ-05-2017-0107>

Pavlov, A. & Bourne, M. 2011. Explaining the effects of performance measurement on performance. *International Journal of Operations & Production Management* 31(1), 101-122. Viitattu 15.1.2024. <https://doi.org/10.1108/01443571111098762>.

Panetta, K. 2021. Gartner Top 10 Data and Analytics Trends for 2021. Artikkelin 15.3.2021. Viitattu 30.6.2023. <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-top-10-data-and-analytics-trends-for-2021>

Partanen, E. & Myllärniemi, J. 2020. Improving knowledge-based management in a higher education organisation. Proceedings of the 15th International Forum on Knowledge Asset Dynamics (IFKAD 2020). Institute of Knowledge Asset Management (IKAM). Viitattu 29.1.2024. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202112139146>

Partanen, E., Listenmaa, J., Hellsten, P., Myllärniemi, J., Ahonen O. & Kasslin, H. 2023. Tiedolla johtamisen tila valtionhallinnossa. *Valtionkonttori* 2/2023. Viitattu 20.7.2023. [https://vkazprodwordpressstacc01.blob.core.windows.net/wordpress/2023/02/Tiedolla-johtamisen-tila-valtionhallinnossa\\_kypsyystasoselvitys-2022.pdf](https://vkazprodwordpressstacc01.blob.core.windows.net/wordpress/2023/02/Tiedolla-johtamisen-tila-valtionhallinnossa_kypsyystasoselvitys-2022.pdf)

Pawlowsky, P., Pflugfelder, N.S. & Wagner, M.H. 2021. The ISO 30401 knowledge management systems standard - a new framework for value creation and research? *Journal of Intellectual Capital* 22(3), 506-527. Viitattu 3.6.2023. <https://doi.org/10.1108/JIC-07-2020-0256>

Pirttimäki, V. 2007. Business intelligence as a managerial tool in large Finnish companies. Väitöskirja. Tampere University of Technology. Viitattu 3.1.2024. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tty-200810021126>

Politis, J.D. 2001. The relationship of various leadership styles to knowledge management. *Leadership & Organization Development Journal* 22(7), 354-364. Viitattu 18.9.2023. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/relationship-various-leadership-styles-knowledge/docview/226922731/se-2>

Potancok, M. 2019. Role of data and intuition in decision making processes. *Journal of Systems Integration* 10(3), 31-34. Viitattu 18.9.2023. <https://doi.org/10.20470/jsi.v10i3.377>

Raisio, H., Jalonen, H. & Uusikylä, P. 2018. Kesä, sotkuinen vai pirullinen ongelma? Tiedon käyttö yhteiskunnallisessa päätöksenteossa. *Sitran selvityksiä* 139. Viitattu 6.7.2023. <https://www.sitra.fi/app/uploads/2018/11/kesy-sotkuinen-vai-pirullinen-ongelma.pdf>

Raisio, H., Puustinen, A. & Vartiainen, P. 2020. Kompleksisuusjohtajuus organisaation adaptiivisuuden mahdollistajana - tutkimuskohteena Opetushallitus. Viitattu 30.1.2024. [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/10781/Osuva\\_Raisio\\_Puustinen\\_Vartiainen\\_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/10781/Osuva_Raisio_Puustinen_Vartiainen_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Rechberg, I. 2020. Emotional intelligence and knowledge management: A necessary link? *Knowledge and process management* 27(1),15-24. Viitattu 24.1.2024. <https://doi-org.nelli.laurea.fi/10.1002/kpm.1625>

Rowley, J. 2007. The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. *Journal of Information Science* 33(2), 163-180. Viitattu 17.9.2023. <https://journals-sagepub-com.nelli.laurea.fi/doi/epdf/10.1177/0165551506070706>

Siltanen, M. 2019. Tieto on toimivan hallinnon perusta. Kolumni 14.10.2019. Valtiovarainministeriö. Viitattu 31.8.2023. <https://vm.fi/-/tieto-on-toimivan-hallinnon-perusta>

Sotirakou, T. & Zeppou, M. 2004. The "MATE" model: a strategic knowledge management technique on the chessboard of public-sector modernization. *Management Decision* 42 (1), 69-88. Viitattu 23.1.2024. <https://doi-org.nelli.laurea.fi/10.1108/00251740410504430>



- Szczepaniuk, E.K., Szczepaniuk, H., Rokicki, T. & Klepacki, B. 2020. Information security assessment in public administration. *Computers & Security* 90, 1-11. Viitattu 16.1.2024. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2019.101709>
- Tietokiri. 2019. Tiedosta tekoihin -verkkokurssi. Viitattu 26.8.2023. <https://www.eop-piva.fi/kurssit/tiedosta-tekoihin/#/>
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämissprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampereen Yliopistopaino Oy. Tampere. Viitattu 11.12.2023. [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko\\_Rantanen\\_Tutkimuksellinen\\_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Viitattu 24.9.2023. [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf)
- Vahva ja välittävä Suomi. 2023. Pääministeri Petteri Orpon hallituksen ohjelma 20.6.2023. Viitattu 30.7.2023. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165042/Paaministeri-Petteri-Orpon-hallituksen-ohjelma-20062023.pdf>
- Vakkilainen, V. 2021. Iso kuva haltuun - tiedolla johtaminen koskettaa koko organisaatiota. Blogi kirjoitus 12.5.2021. Viitattu 31.1.2024. <https://blog.innofactor.com/fi/tiedolla-johtaminen-innofactor-datasight>
- Valkokari, K. & Helander, N. 2007. Knowledge management in different types of strategic SME networks. *Management Research News* 30 (8), 597-608. Viitattu 30.7.2024. <https://doi-org.nelli.laurea.fi/10.1108/01409170710773724>
- Valli, K. & Alhgren, S. 2013. Informaatiosta kilpailuetua teollisuusyrityksiin. *Teknologiateollisuus ry*. Viitattu 11.8.2023. [https://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/file\\_attachments/elinkeinopolitiikka\\_digitalisaatio\\_teollinen\\_internet\\_informaatiosta\\_kilpailuetua.pdf](https://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/file_attachments/elinkeinopolitiikka_digitalisaatio_teollinen_internet_informaatiosta_kilpailuetua.pdf)
- Valtioneuvosto. 2023. Avoimesti ajassa - Valtionhallinnon viestintäsuositus 2023. Viitattu 29.1.2024. <https://valtioneuvosto.fi/valtionihallinnon-viestintasuositus>
- Valtiovarainministeriö. 2023. Tieto- ja tiedonhallinnan ohjaus sekä tietopolitiikka. Viitattu 25.8.2023 ja 28.1.2024. <https://vm.fi/tietopolitiikka-ja-ohjaus>
- Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Otava

Vilkka, H. 2021b. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Wang, S., Noe, R.A. & Wang, Z.M. 2014. Motivating Knowledge Sharing in Knowledge Management Systems: A Quasi-Field Experiment. *Journal of Management* 40(4), 978-1009. Viitattu 20.1.2024. <https://doi-org.nelli.laurea.fi/10.1177/0149206311412192>

Wang, Z., Wang, N., Cao, J & Ye, X. 2016. The impact of intellectual capital - knowledge management strategy fit on firm performance. *Management Decision* 54(8), 1861-1885. Viitattu 16.1.2024. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2015-0231>.

Wei Choo, C. 2000. Working with knowledge: how information professionals help organisations manage what they know, *Library Management* 21(8), 395-403. Viitattu 19.1.2024. <https://doi-org.nelli.laurea.fi/10.1108/01435120010342770>

Willem, A. & Buelens, M. 2007. Knowledge Sharing in Public Sector Organizations: The Effect of Organizational Characteristics on Interdepartmental Knowledge Sharing. *Journal of public administration research and theory* 17(4), 581-606. Viitattu 20.1.2024. <https://web-s-ebSCO-host-com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=7a858cad-14d6-4bc0-b3ae-708d1b4ff0ea%40redis>

Zaim, H., Keceli, Y., Jaradat, A. & Kastrati, S. 2018. The effects of knowledge management processes on human resource management: Mediating role of knowledge utilization. *Journal of Science and Technology Policy Management* 9(3), 310-328. Viitattu 27.12.2023. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-02-2018-0011>

Zeffi. 2023. Zeffi kyselyjärjestelmä. Viitattu 27.12.2023. <https://www.zef.fi/fi/ominaisuudet>

Zheng, Y., Wang, W., Liu, W. & Mingers, J. 2018. A Performance Management Framework for the Public Sector: The Balanced Stakeholder Model. *Journal of the Operational Research Society* 70 (4), 568-580. Viitattu 15.1.2024. <https://kar.kent.ac.uk/66296/>

Yahya, S. & Goh, W.K. 2002. Managing human resources toward achieving knowledge management. *Journal of Knowledge Management* 6(5), 457-468. Viitattu 2.1.2024. <https://doi.org/10.1108/13673270210450414>

Julkaisemattomat

Tässä raportissa on käytetty ChatGPT:tä tekstin kieliasun muokkaamiseen ja tekstin sujuvoittamiseen.

## Kuviot

Kuvio 1: Tietojohtamisen osa-alueet (mukaillen Kansalliskirjasto 2023) .....	8
Kuvio 2: Tiedon tasot (mukaillen Tietokiri 2019) .....	11
Kuvio 3: Tiedolla johtamisen viitekehys (mukaillen Partanen ym. 2023, 8) .....	12
Kuvio 4: Organisaation ja ihmisten johtaminen (Partanen ym. 2023, 8) .....	14
Kuvio 5: Tiedon omaksumisen prosessi (mukaillen Choo 1996, 335) .....	15
Kuvio 6: Tiedolla johtamisen rakenteet (mukaillen Partanen ym. 2023, 8).....	19
Kuvio 7: Tietoperustaisen päätöksenteon mahdollistajat (mukaillen Partanen ym. 2023, 8; Davenport & Harris 2017, luku 1) .....	20
Kuvio 8: Tiedolla johtamisen strategiset ulottuvuudet (mukaillen Listenmaa 2023, 94-104)..	21
Kuvio 9: Tiedolla johtamisen ja tiedolla johtamisen prosessit (mukaillen Partanen ym. 2023, 8).....	23
Kuvio 10: Kohti toimivaa mittaristoa (mukaillen Frolick & Ariyachandra 2006, 43-44).....	25
Kuvio 11: Raportoinnin ja analytiikan hyödyntäminen tiedolla johtamisessa (mukaillen Partanen ym. 2023, 8) .....	26
Kuvio 12: Data-analytiikan vaiheet (mukaillen Davenport & Harris 2017, luku 1; Gartner 2023; Panetta 2021) .....	27
Kuvio 13: Tiedolla johtamisen taidot (mukaillen Partanen ym. 2023, 8) .....	30
Kuvio 14: Opinnäytetyöprosessin kuvaus .....	33
Kuvio 15: Aineiston luokittelu ylä- ja alaluokkiin .....	35
Kuvio 16: Organisaatiossa jaettavan tiedon taso.....	37
Kuvio 17: Tiedonjakaminen päätöksenteon tueksi.....	39
Kuvio 18: Tiedon etsimiseen käytetty päivittäinen työaika .....	40
Kuvio 19: Päätöksiä tiedolla vai tunteella .....	42
Kuvio 20: Tiedolla johtamisen strateginen merkitys organisaation vastualueittain .....	43
Kuvio 21: Esihenkilöstölle osoitetun gallupkyselyn tulosjakauma .....	46
Kuvio 22: Tiedolla johtaminen organisaation ydintoimintona .....	53
Kuvio 23: Tiedolla johtamisen organisointimalli .....	55

## Taulukot

Taulukko 1: Empiirisen tutkimuksen tulosten jaottelu.....	36
---	----

## Liitteet

Liite 1: Kyselyn saatekirje .....	69
Liite 2: Kysely .....	70
Liite 3: Kyselyn tulosten esittely .....	72

## Liite 1: Kyselyn saatekirje

Hei kollegat,

Opiskelen Laurea-ammattikorkeakoulussa YAMK Tradenomiksi ja nyt olisi opinnäytetyön aika. Opinnäytetyöni aiheeksi on valikoitunut tiedolla johtaminen. Tämän opinnäytetyön teoreettinen perusta pohjaa tiedolla johtamisen käsitteeseen ja sitä koskevaan ajankohtaiseen tutkimuskirjallisuuteen. Opinnäytetyön empiirinen osuus perustuu laadulliseen tutkimukseen, joka toteutetaan teemakyselyn muodossa. Teemakyselyn tarkoituksena on selvittää, miten koemme tiedolla johtamisen tilan Valterissa, omassa esihenkilötyössämme; mitkä asiat ovat hyvin ja mitä tulisi parantaa, jotta tietoperustainen päätöksen teko olisi entistäkin jouhevampaa.

Tutkimuksen toteuttamiseen on saatu Tutka- työtyöryhmältä aiheistonkeruulupa. Kaikki antamanne vastaukset kerätään anonymisti, ne käsitellään luottamuksellisesti ja niistä ei synny rekisterejä. Tutkimuksen aineistoa säilytetään 2 vuotta, jonka jälkeen aineisto tuhoetaan asianmukaisesti.

Kysely on avoinna tämän viikon loppuun saakka (20.8.2023). Vastaaminen on vapaaehtoista ja kyselyn täyttäminen vie 10-15 minuuttia. Kaikista vastauksista on suuri apu tutkimuksessa! Kiitos etukäteen kaikille vastaajille.

*Helena*

Liite 2: Kysely

Taustakysymykset:

1) Paikkakunta missä pääsääntöisesti työskentelen

2) Sisältöalueeni

3) Olen työskennellyt organisaatiossa

Alle 2 vuotta / 2-4 vuotta / 5-10 vuotta / yli 10 vuotta

4) Teen suurimman osan päätöksistäni

tietoon perustuen ----- tunteella

Näin meillä tällä hetkellä:

5) Miten organisaatiossa jaetaan tietoa tällä hetkellä päätöksen teon tueksi? (avoin kysymys)

6) Jaettava tieto pääsääntöisesti

Kuvailee tapahtuneita asioita/ Selittää tapahtuneita asioita/ Ennustaa tulevaisuutta/ Ohjaa meitä kohti haluttua päämäärää

7) Mielestäni seuraavista väittämistä tietoperustaista johtamisen tilaa organisaatiossa selkeimmin kuvaa:

Hyödynnämme tietoa tehokkaasti johtamisen tukena. Organisaatio kykenee ottamaan kaiken irti nykyisistä tietojohdamisen käytännöistään. / Käytössä olevat käytännöt ovat hyvällä tasolla ja niistä myös osataan ottaa kaikki irti/Organisaation tietojohdamisen tasoa kuvaa erilaisten uusien asioiden kokeileminen/ Tietojohdaminen on vielä "lapsen kengissä". Matka kohti tieto-orientoitunutta organisaatiota on vasta alussa.

8) Mikä alla olevista on mielestäsi tärkeintä, jotta tietoperustainen päätöksenteko on organisaatiossa mahdollista?

Ylimmän johdon sitoutuneisuus/ Toimintatapa kirjattu organisaation strategiaan/Toimivat järjestelmät/Toimintatapa koskee kaikkia ammattiryhmiä/ Joku muu, mikä?

Tietojohdaminen omassa esihenkilötyössä

9) Kuvaile miten etsit tarvitsemaasi tietoa (avoin kysymys)

10) Tarvitsemani tiedon etsimiseen kuluu päivittäin aikaa

Alle 15 min/ 15-30 min / 31-60 min / yli tunti

11) Löytämäni tieto vaikuttaa tekemiini päätöksiin

Ei lainkaan/Jonkun verran/ Paljon /Erittäin paljon

12) Mitkä tekijät ovat estäneet tehokasta tiedon saamista? Valitse kolme keskeisintä estettä.

Tarvitsemaani tietoa ei kerätä/ Minulla ei ole aikaa etsiä tietoa/ Tietoa ei ole tallennettu mielestäni loogisesti eli en vain löydä sitä/ Tietoa on siroutuneesti eri paikoissa/ ICT- infrastruktuuri ei tue tiedon jakamista/ Tietoa on liikaa eli tietotulvaa ei ole rajattu/ Tarvitsemani tieto ei ole minun saatavillani/ Löytämäni tieto ei ole ajantasaista/ Joku muu, mikä?

13) Jos en löydä tarvitsemaani tietoa päätöksenteon tueksi, niin... Valitse ensisijaisesti käyttämäsi vaihtoehto.

Kysyn toimipisteen esihenkilökollegalta/ Kilautan sisältöalueeni esihenkilökollegalle/ Kysyn aiheen asiantuntijalta (esim. henkilöstö- tai taloushallinto) / Perustan päätökseni aiempaan kokemukseeni

14) Kuvaile arkinen tilanne missä olet kokenut tietoperustaisen päätöksenteon vaikuttaneen toimintaasi esihenkilönä (avoin kysymys)

Katse tulevaan:

15) Miten tietoa tulisi jakaa, jotta sitä olisi helppo hyödyntää esihenkilötyössä? (avoin kysymys)

16) Tietojohtamiseen kuuluu olennaisena osana asioiden systemaattinen mittaaminen. Kerro vastauksessasi esimerkki tai esimerkkejä työsi kannalta hyödyllisestä mittarista (avoin kysymys)

17) Olemme määritelleet yhdessä toimintamme strategiset painopisteet ja päämäärät. Mielestäni tiedolla johtamisen tulisi olla kirjattuna organisaation strategiaan yhtenä johtamismallina. Nelikentän vastausohje: mieti ensin vaakasuunnassa, missä mielipiteesi sijaitsee ja sitten pystysuunnassa, kuinka tärkeä asia on sinulle ja klikkaa vastauksesi nelikenttään

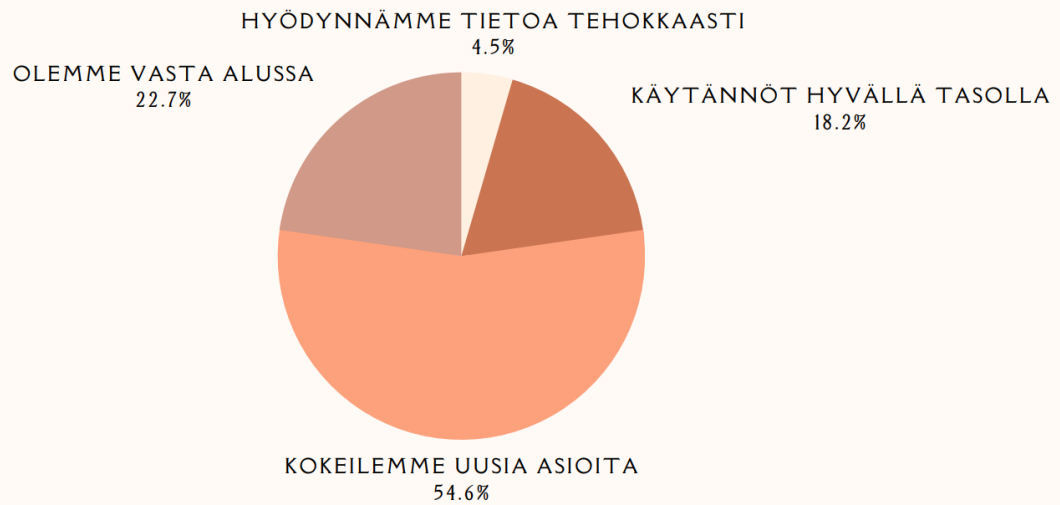
18) Kuvaile millainen olisi tietojohtamisen ihannetila omassa esihenkilötyössäsi vuonna 2030? (avoin kysymys)

## Liite 3: Kyselyn tulosten esittely





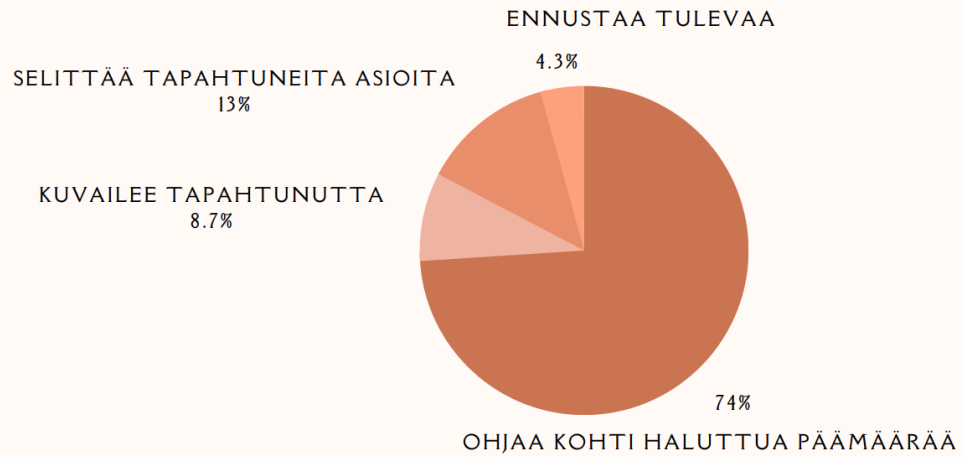
# Tämän hetkinen tietojohdamisen tila



VASTAAJIA 23 HENKILOÄ

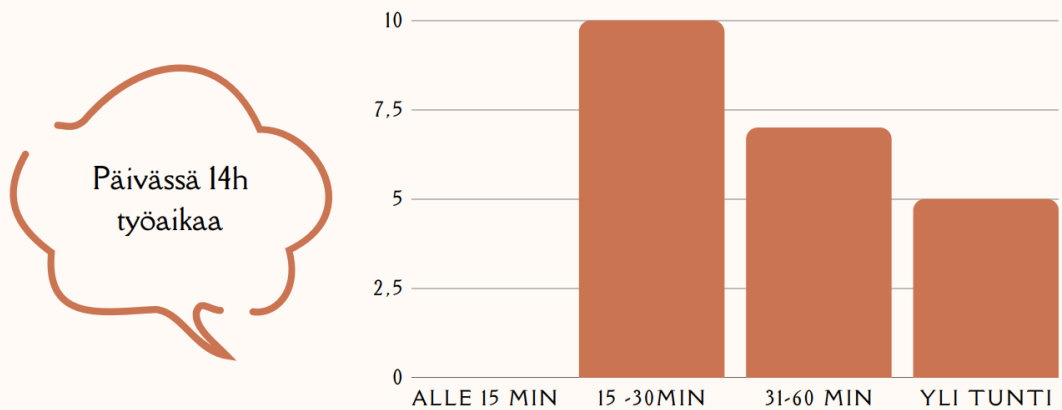


## Jaettava tieto

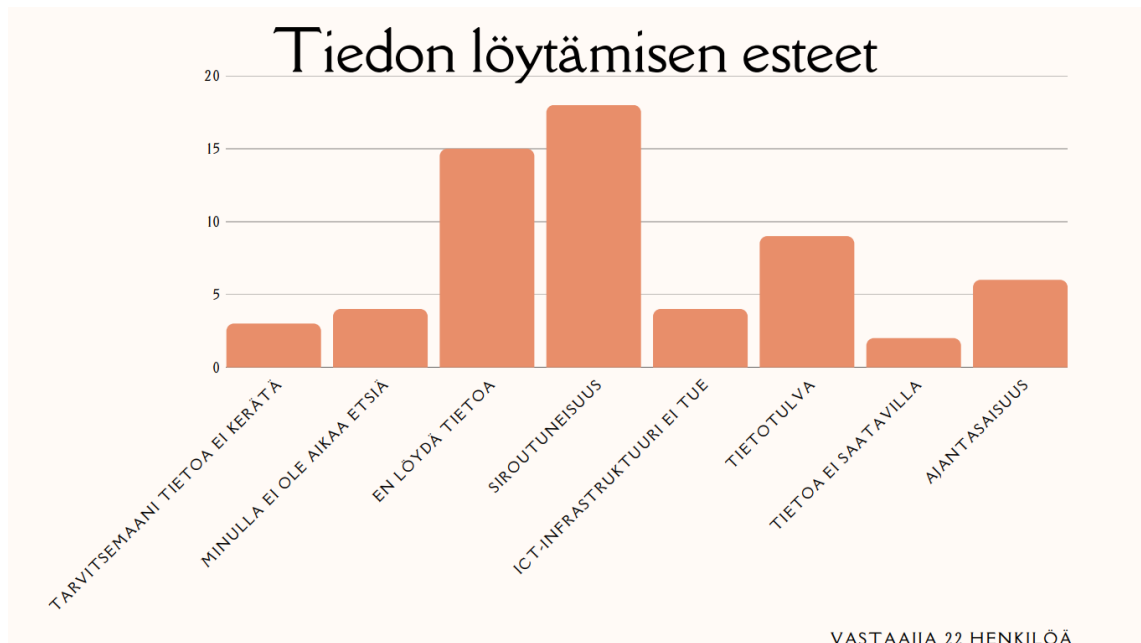


VASTAAJIA 23 HENKILOÄ

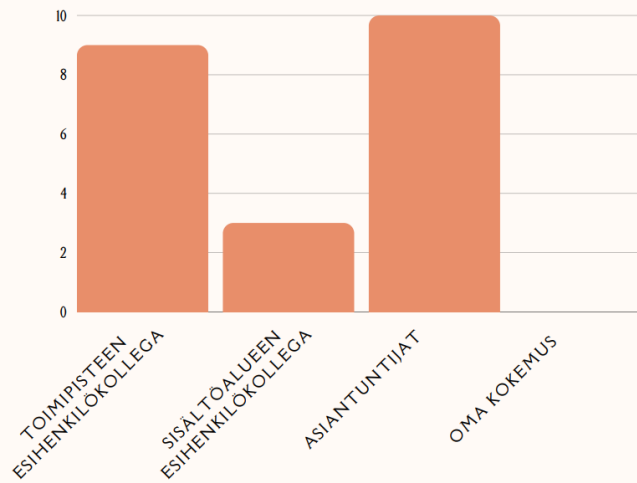
## Näin kulutamme aikaa tiedon etsimiseen



VASTAAJIA 22 HENKILOÄ



## Mistä saan tukea



VASTAAJIA 22 HENKILOÄ

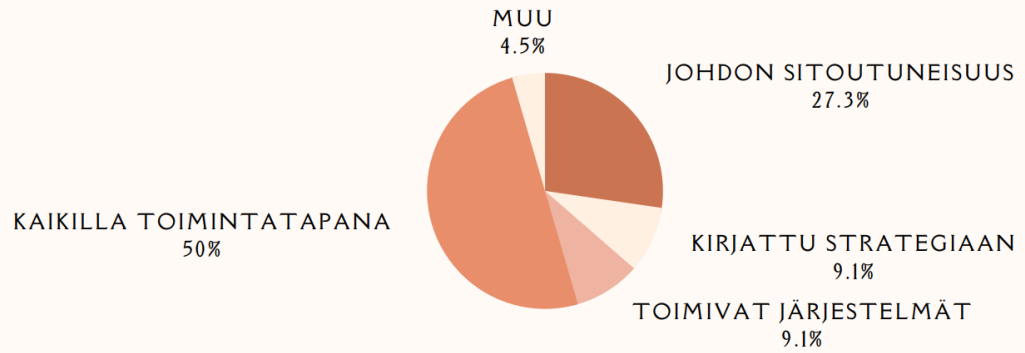
## Miten tietoa tulisi jakaa?

A faint background image of a balance scale is centered behind the text. The text is arranged in two columns, with the left column on the left pan and the right column on the right pan.

TIEDON JAKAMISEN KULTTUURI	RAPORTOINTIOHJELMAT
ETUPAINOTTEISESTI	KOOTTUNA AIHEALUEITTAIN
AVOIMESTI	SELKEÄSTI JA LYHYESTI
AJANTASAISESTI	LUOTTAMUKSELLISESTI
EI LIIKAA KERRALLA	TEHOKKAAT HAKUTOIMINNOT
HYÖTYNÄKÖKULMA HUOMIOIDEN	

VASTAAJIA 20 HENKILOÄ

# Tietoperustaisen päätöksenteon mahdollistajat



VASTAAJIA 23 HENKILOÄ

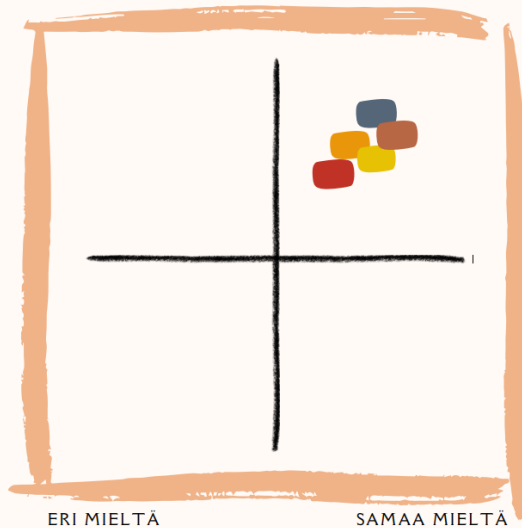
## Tiedolla johtaminen strategiaan

■ ■ ■ ■ ■ =SISÄLTÖALUEET

SUURI

MERKITYS MINULLE

PIENI



ERI MIELTÄ

SAMAA MIELTÄ

## Käytettyjä mittareita

TIPLAN LUVUT  
 VM BARO  
 TYÖAJAN KOHDENTAMIEN  
 AVUNTARPEEN ARVIO, TOIMINTAKYKYLUOKITUS  
 SUORITTEIDEN MÄÄRÄT  
 SAIRAUSSPOISSAOLOT  
 KOULUTTAUTUMINEN  
 TALOUSRAPORTOINTI JA-ENNUSTEET (€)  
 ASIAKASTYYTYVÄISYYS  
 HTV JA HENKILÖSTÖN LUKUMÄÄRÄ, HENKILÖSTÖSUUNNITELMA  
 PROSESSIN ARVIOINTI  
 KESKUSTELUT HENKILÖSTÖN KANSSA, TYÖNTEKIJÖIDEN SUORA PALAUTE  
 POIKKEAMAT  
 RISKIEN ARVIOINTI  
 OHJAUSKÄYNTIEN MÄÄRÄ  
 TUKIJAKSOEN MÄÄRÄ  
 AIKATAULUT  
 KÄYTÄNNÖN ARJEN SUJUMINEN JA YHTEISTYÖ  
 KUNTOOUTUSTUNNIT  
 RAVITSEMUKSEN LAATU  
 MONIALAISTEN TIIMIEN ARVIOINTI  
 POWER BI-RAPORTIT  
 TUNTIKEHYS, REMT

VASTAAJIA 20 HENKILOÄ

## Välitehtävä



## Tiedolla johtaminen 2030



“JÄRJESTELMÄT KESKUSTELEVAT KESKENÄÄN JA  
PILVIPALVELUT OVAT LAAJASSA KÄYTÖSSÄ”

“TIETOA KERÄTÄÄN JA JAETAAN AKTIIVISESTI JA  
TIETO KULKEE RUOHONJUURITASOLTA YLÖS JA  
YLHÄÄLTÄ ARJEN TOIMIJOILLE”

“ORGANISAATIOKULTTUURI JA LUODUT  
RAKENTEET/ JÄRJESTELMÄT TUKISIVAT TÄTÄ”

“TIETOA TÄYDENNETTÄISIIN JA  
SANOITETTAISIIN TARVITTAESSA  
ASiantuntijoiden kanssa käytävin  
keskusteluin”

“PÄÄTÖSIEN TEKO POHJAUTUU PÄÄOSIN  
KERÄTTYYN DATAAN JA SEN ANALYSOINTIIN JA  
JOHTOPÄÄTÖKSIIN”

“MITTARIT ITSENSÄ JOHTAMISEEN OLISI SAATAVILLA  
LÄPILEIKKAAVASTI KOKO HENKIÖSTÖLLE”

“TIEDON POHJALTA PÄÄTÖS - LÄPINÄKYVYYTTÄ,  
SELKEYTTÄ JA OIKEUDENMUKAISUUTTA”

“TIETO OLISI KAIKKIEN SAATAVILLA JA YHTEISEEN  
YMMÄRRYKSEEN OLISI AIKAA. MYÖS KESKUSTELUN  
TASOLLA AIKAA”

“TIETO OLISI HELPOSTI HAKUSANALLA  
LÖYDETTÄVISSÄ AJANTASAISESTA JÄRJESTELMÄSTÄ”

“JOHDON JA ESIHENKILÖIDEN VÄLINEN  
VUOROVAIKUTUS JA TIEDON JAKAMINEN OLISI  
AVOINTA, TASAPUOLISTA JA LUOTTAMUKSELLISTA”

“TIETO OHJAI PÄÄTÖKSENTEKOA JA JOHTAMISTA JA  
LIIASTA TUNTEESTA OLTAISIIN PÄÄSTY POIS”

“PYSTYISIN HELPOSTI SEURAAMAAN PÄIVITTÄIN OMAAN  
JOHTAMISEEN LIITTYVIÄ AVAINLUKUJA”

“TIETOTULVA OLISI HALLITTAVISSA JA VALITTAISIIN  
TULVASTA SE, MIKA ON OLEELLISTA JA YHDESSÄ OLTAISIIN  
NIISTA TIETOISIA JA SITOUTUNEITA”

“ME KAIKKI OLEMME SITOUTUNEET LINJAKSIIN. OSAAMME  
MYÖS TEHDÄ KOMPROMISSEJA”

“TIETOJOHTAMINEN EI OLISI PELKÄSTÄÄN OSA  
ESIHENKILÖTYÖTÄ JA JOHTAMISEN STRATEGIAA, VAAN MYÖS  
TYÖNTEKIJÄT SEKA TIIMIT ITSE OSAISIVAT HYÖDYNTÄÄ  
TIETOA OSANA ITSEOHJAUTUVUUTTA”