

Mira Piilonen
Hanna Salonen

**TYÖHYVINVOINNIN TIEDOLLA JOHTA-
MINEN YHTEISKUNNALLISISSA
YRITYKSISSÄ**
Toimintamalliehdotus

Opinnäytetyö
Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Monialainen toimintakyvyn edistäminen koulutus (ylempi amk)

2024



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Jalkaterapeutti (ylempi AMK), Sosionomi (ylempi AMK)
Tekijä/Tekijät	Mira Piilonen ja Hanna Salonen
Työn nimi	Työhyvinvoinnin tiedolla johtaminen yhteiskunnallisissa yrityksissä. Toimintamalliehdotus
Toimeksiantaja	Sotek-säätiö sr.
Vuosi	2024
Sivut	109 sivua, liitteitä 27 sivua
Työn ohjaajat	Päivi Lifflander ja Tarja Turtiainen

TIIVISTELMÄ

Tiedolla johtamisen tulosorientoituneen näkökulman rinnalle on vahvistunut ihmislähtöisempi näkökulma. Yksilöillä olevan tiedon rooli organisaation voimavarana on tunnistettu. Tiedon säilymiseen organisaatioissa etenkin muutostilanteissa on vahvistanut tiedolla johtamisen kehittämistarvetta. Tiedolla johtaminen ei ole erillinen osa johtamista ja strategiaa, vaan se toteutuu organisaation kaikilla tasoilla. Siihen linkittyy vahvasti yksilön kokemus osallisuudesta ja arvostuksesta työyhteisössä tiedon välittyessä sosiaalisten kontekstien kautta. Vuorovaikutteinen tiedon luonti ja jakaminen kytkeytyy tiiviisti koettuun työhyvinvointiin, jonka tukipilareina johtaminen, työyhteisö ja työympäristö korostuvat.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää työhyvinvointia tukevia tiedolla johtamisen käytänteitä yhteiskunnallisissa yrityksissä. Tarkoituksena oli selvittää tiedolla johtamisen nykytilaa kohdeyrityksessä, joka on valmistautumassa organisaatiomuutokseen, ja luoda uusi työhyvinvointia tukeva tiedolla johtamisen toimintamalliehdotus työyhteisön kokemuksista ja tutkimustietoa yhdistämällä.

Opinnäytetyön menetelmäksi valittiin tuotekehitys, joka soveltui hyvin uuden toimintamallin kehittämiseen. Aineistoa kerättiin Webropol-kyselyä ja Learning cafe -menetelmää hyödyntäen. Niiden avulla selvitettiin nykyisiä tiedolla johtamisen käytänteitä kohdeyrityksessä sekä konkreettisia keinoja, joilla niitä voitaisiin kehittää.

Tuloksista kävi ilmi, että kohdeyrityksen tiedolla johtamisen käytänteitä tulisi yhtenäistää ja toimintatapoja selkeyttää. Tiedolla johtamisen toteuttamiseen tarvitaan toimivimmat viestintäympäristöt, säännöllisyyttä, aikaa sekä koko työyhteisön osallistumista. Kokemukset kuulluksi tulemisesta ja vaikuttamisen mahdollisuudesta sekä turvallisiksi koettu työympäristö lisäsivät työntekijöiden koettua työhyvinvointia, sitoutuvuutta ja tiedon jakamista. Johdolta kaivattiin enemmän tukea sekä taitoa osallistaa työyhteisön jäsenet yksilöllisesti tiedon jakamiseen.

Tuotekehitysprosessin tuloksena luotu toimintamalliehdotus jakaa tiedolla johtamisen viiteen eri aihealueeseen: olemassa oleva tieto, tiedon jakaminen, kehittäminen, soveltaminen käytäntöön ja arviointi. Niissä huomioidaan tiedon kumuloituminen ja jatkuva kehittyminen organisaatiossa. Jokainen aihealue sisältää tuloksiin pohjautuvat toimintaehdotukset sekä erillisen huomion johdon roolista kyseisessä vaiheessa. Toimintamalliehdotuksen lisäksi luotu konkreettinen ohjeposteri kuvaa, mitä jokainen voi arjessa tehdä tiedolla johtamisen onnistumiseksi. Toimintamalliehdotuksen NPS-luvuksi muodostui kohdeyrityksen arvioinnin perusteella 40.

Asiasanat: tiedolla johtaminen, työhyvinvointi, työkyky, yhteiskunnallinen yritys, tuotekehitys

Degree	Master of Health Care, Master of Social Services
Author (authors)	Mira Piilonen & Hanna Salonen
Thesis title	Knowledge management of wellbeing at work in social enterprises. Suggestion for operating model
Commissioned by	Sotek-säätiö sr.
Time	2024
Pages	109 pages, 27 pages of appendices
Supervisors	Päivi Lifflander & Tarja Turtiainen

ABSTRACT

Knowledge management (KM) is known as a result-oriented way of leading, but lately the focus has been more in the human resources and intraorganizational knowledge and the possibilities of utilizing them. The value of individuals' tacit knowledge has been identified as an asset, which has brought up the need to develop KM to ensure the preservation of information in the organization also during changes. KM should be part of organizational strategy and management and actualised in each level of the organization by concrete actions. Knowledge is transmitted in social contexts and therefore individuals' experience of participation and valuation in the work community is strongly attached to KM. Interactive creation and sharing of knowledge are connected to experienced wellbeing at work, which is strongly supported by management, work community and work environment.

The aim of this thesis was to develop KM practices which support wellbeing at work in social enterprises. The purpose of this thesis was to investigate the current situation of KM in a social enterprise which is undergoing organizational changes and create an operating model that supports wellbeing-oriented KM practices.

The operating model was created by using product development as a method. The data was collected by using the Webropol survey and the Learning café method. The data revealed the current situation of KM, development targets and concrete ideas of how to improve the current KM practices.

Based on the results, the KM practices of the target organization should be unified and clarified. For its implementation the organization needs more functional communication environments, regularity, time, and the participation of the whole work community. Experiences of being heard and making an impact in a safe work environment increased the experienced well-being, commitment, and knowledge sharing. More support and ways to involve employees individually for knowledge sharing were needed from the management.

The operating model consists of five distinct categories, in which the cumulation of the knowledge and its continuous development in the organization are noted. The categories were existing knowledge, knowledge sharing, developing, applying knowledge to practice and evaluation. Each category includes result-based suggestion for practice and separate attention for management. In addition to the operating model, a concrete instruction poster was created to describe the actions which everyone can take in everyday life to support the successful KM. The operating model got an NPS-value of 40 from the target organization.

Key words: knowledge (based) management, wellbeing at work, work ability, social enterprise, product development.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
2	SOTEK-SÄÄTIÖ SR.....	8
3	YHTEISKUNNALLISET YRITYKSET	9
4	TYÖKYKY – TYÖHYVINVOINNIN PERUSTA.....	12
4.1	Sairauslähtöisestä työkyvyn arvioinnista kohti moniulotteisempaa työkyvyn edistämistä.....	13
4.2	Työkykytalomalli – työkyvyn kokonaisvaltainen näkökulma.....	15
4.3	Laadukkaalla työkykyjohtamisella kohti työyhteisön työhyvinvointia.....	18
5	TYÖHYVINVOINNIN TEKIJÄT	19
5.1	Johtamisella merkittävä vaikutus työhyvinvointiin	21
5.2	Työyhteisö ja työolot työhyvinvoinnin osatekijöinä.....	22
5.3	Työhyvinvoinnin kehittäminen edistää työhön sitoutumista	23
6	TYÖHYVINVOINNIN TIEDOLLA JOHTAMINEN.....	24
6.1	Mitä on tieto	25
6.2	Tietojohtaminen – miten tiedosta luodaan arvoa?	28
6.3	Tiedolla johtaminen.....	29
6.3.1	SECI-malli – uuden tiedon luonti.....	30
6.3.2	Vuorovaikutus tiedolla johtamisen mahdollistajana.....	32
6.3.3	Tiedolla johtamisen prosessit.....	32
6.4	Tiedolla johtaminen mahdollistaa työhyvinvoinnin kehittämistä	34
6.4.1	Työyhteisön osallistaminen tukee tiedolla johtamisen tuloksia	35
6.4.2	Tiedolla johtamisen kompastuskivet	37
7	OPINNÄYTETYÖN TAVOITE, TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	38
8	TUOTEKEHITYKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET.....	39
8.1	Käynnistysvaihe.....	42
8.1.1	Tiedonhaku.....	43
8.1.2	KEMUSOTE-hankkeen loppuraportin analyysi ja tulokset.....	46

8.2	Luonnosteluvaihe.....	50
	Webropol-kysely	51
8.2.1	Toteutus ja analysointimenetelmät	54
8.2.2	Tulokset	56
8.3	Kehittämisen vaihe	67
8.3.1	Learning cafeen toteutus ja aineiston analyysi	68
8.3.2	Learning cafe -tuotosten analysointi ja tulokset	70
8.3.3	Toimintamalliehdotus	77
8.4	Viimeistelyvaihe	81
8.4.1	NPS-kyselyn tulokset.....	82
9	POHDINTA	82
9.1	Tulosten ja toimintamallin tarkastelu.....	83
9.2	Menetelmien tarkastelu.....	90
9.3	Eettisyys ja luotettavuus	93
10	JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOKEHITTÄMINEN.....	96
	LÄHTEET.....	99

KUVALUETTELO

Kuva 1. Yhteisömerkki "Yhteiskunnallinen Yritys"

Kuva 2. Työkykytalo

Kuva 3. Tiedon tasot DIKW-mallia mukaillen

Kuva 4. Uuden tiedon luonti SECI-mallia mukaillen

Kuva 5. KEMUSOTE-raportin teemoittelun tulokset

Kuva 6. Hiljaisen tiedon jakamisen ja hyödyntämisen kehittäminen

Kuva 7. Yhdessä kehittämisen vaikutus työn mielekkyyteen ja työhyvinvointiin

Kuva 8. Learning cafe -tilaisuuden toteutus

Kuva 9. Työhyvinvointia tukevan tiedolla johtamisen toimintamalliehdotus
Sotek-säätiölle

Kuva 10. NPS-kyselyn tulokset

LIITTEET

Liite 1. Kirjallisuuskatsaustaulukko

Liite 2. Teemoittelua edeltävä värikoodaus

Liite 3. Kemusote-raportin artikkelien tekstien teemoittelu

Liite 4. Webropol-kyselylomake

Liite 5. Palautekyselylomake Webropol-kyselyn esitestauksen yhteydessä

Liite 6. Saatekirje kyselyyn vastaajille

Liite 7. Suostumuslomake Learning cafe -yhteiskehittämistuokioon.

Liite 8. Kutsu Learning cafe -yhteiskehittämistuokioon

Liite 9. Esimerkki Webropol-kyselyn avointen vastausten teemoittelusta

Liite 10. Esimerkki Webropol-kyselyn avointen vastausten teemoittelusta

Liite 11. Esimerkki Learning cafen aineiston teemoittelusta

Liite 12. Toimintamalliin sisältyvä konkreettinen ”vinkkilista”

Liite 13. NPS-kyselylomake

Liite 14. NPS-kyselyn saatekirje

1 JOHDANTO

Tiedosta on tullut yhä tärkeämpi strateginen voimavara organisaatioille. Tiedon taitavan hyödyntämisen ajatellaan olevan yksi merkittävimmistä menestystekijöistä organisaatioiden nykyisissä toimintaympäristöissä, joissa kilpailu on kovaa. (Chatzoudes ym. 2015, 1118.) Kotharin ym. (2011, 1) mukaan tiedolla johtamisen konsepti on ollut läsnä liiketoiminnan alalla jo vuosikymmeniä, mutta terveysalalla siihen on kiinnitetty enemmän huomiota vasta hiljattain, kun alan tietojärjestelmien sisältämä informaatiomäärä on kasvanut ja vaatinut uusien menetelmien kehittämistä tilanteen hallitsemiseksi.

Optimaalisesti toteutettuna tiedolla johtamisen on tutkittu muun muassa lisäävän luovuutta ja innovatiivisuutta, tuovan kilpailullista etua sekä kasvattavan markkina-arvoa ja organisaation tehokkuutta (Chatzoudes ym. 2015, 1118). Myös työtyytyväisyyttä ja organisaatiositoutuvuutta voidaan lisätä tiedolla johtamisen keinoin (Popa ym. 2018, 562–563). Edellä mainitut vaikuttavat merkittävästi organisaation ja työyhteisön toimivuuteen, joka taas on työhyvinvointiin ja työkykyyn liitoksissa oleva peruselementti (Niiranen ym. 2010, 151).

Työkyky ja työhyvinvointi puolestaan ovat sidoksissa työelämän jatkuvaan muutokseen, johon organisaation strategia pyrkii osaltaan vastaamaan. Strategian voittoa toteuttamisen taustalle yhä enenevässä määrin ymmärretään kuuluvan myös henkiset resurssit (osaaminen, kyvyt, asenne). Henkilöstö koetaan voimavarana ja onnistumisten taustalla vahvasti vaikuttavana. Organisaation henkisten resurssien ja voimavarojen vahvistamisessa yksi tärkeimmistä tekijöistä on hyvä johtaminen sekä työhyvinvoinnin kehittäminen. (Manka s.a.)

Edellä mainitut asiat ovat olleet Suomessa viime vuosina paljon esillä sosiaali- ja terveysalan suurten muutosten myötä. Se on antanut kimmokkeen myös tämän opinnäytetyön toteuttamiselle. Opinnäytetyössä työhyvinvointia ei lähestytty perinteisistä työterveysyhteistyön tai HR:n (human resources) näkökulmasta, vaan sitä tarkastellaan työyhteisön toimivuuden, organisaation kehittämisen ja johtajuuden näkökulmasta, jotka rajautuvat prof. Juhani Ilmarisen luoman moniulotteisen työkykyä kuvaavan mallin, Työkykytalon, neljännestä

kerroksesta (työyhteisö, työolot ja johtajuus). Moniulotteinen Työkykytalo malli tuo esiin kokonaisvaltaisesti yksilön työkykyyn vaikuttavat pää- ja osatekijät. Painotus on kuitenkin mallin neljännessä kerroksessa. Tarkastelemme työkykyä osana työhyvinvointia, jonka kehittämisen pääpaino on organisaation sisäisissä työhyvinvointia tukevilla prosesseilla.

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää ja vahvistaa edellä mainittuja työhyvinvointia tukevia tiedolla johtamisen prosesseja yhteiskunnallisissa yrityksissä. Tarkoituksena on selvittää, miten tiedolla johtaminen tukee työkykyä ja työhyvinvointia sekä työhyvinvoinnin kehittämistyötä yhteiskunnallisissa yrityksissä ja miten tiedolla johdetaan työkykyä ja työhyvinvointia. Lisäksi tarkoituksena on tuottaa kehittämissuositus tiedolla johtamisen malliksi työhyvinvoinnin tukemisen ja kehittämisen näkökulma huomioiden. Kehittämissuosituksen tiedolla johtamisen prosessissa on hyödynnetty Nonaka ja Toyaman (2003) uudelleen tarkastelemaa SECI-mallia ja siihen perustuvaa uuden tiedon luonnin mallia.

2 SOTEK-SÄÄTIÖ SR

Sotek-säätiö sr. on vuonna 2004 perustettu voittoa tavoittelematon yhteiskunnallinen yritys, joka toimii sosiaali- ja hyvinvointialalla. Sotek-säätiön toiminta pohjautuu tyypillisten yhteiskunnallisten yritysten arvoihin, kuten jatkuvaan kehittämiseen ja parantamiseen, muutoskyvykkyyteen, ihmisten arvostamiseen sekä yhdessä tekemiseen. Se tarjoaa työmarkkinoilla heikommassa asemassa oleville henkilöille työllistymistä edistäviä sekä toimintakykyä, hyvinvointia ja osallisuutta ylläpitäviä ja edistäviä kuntoutus-, koulutus-, valmennus- ja ohjauspalveluja. (Sotek-säätiö sr. s.a.)

Sotek-säätiö tarjoaa Kymenlaakson alueella (Kotka ja Hamina) ja Itä-Uudenmaan alueella (Loviisa ja Porvoo) tuetun työllistymisen palveluita, työurapolkuja vahvistavia muita tukitoimia ja palveluita, mm. kuntouttavaa työtoimintaa, ammatillista kuntoutusta, palkkatukimahdollisuuksia, työvalmennusta, työhönvalmennusta ja tehostettua työhönvalmennusta. Nuorille on suunnattu erityisiä palveluita, mm. oma suunta ja polku kohti työelämään -palvelut. Vammaispalveluissa järjestetään tuetun työllistymisen palveluiden lisäksi päivätoimintaa. Hyvinvointi- ja arjentaitojen palveluita järjestetään kaikenikäisille käsittäen

mm. seksuaalineuvontaa, ryhmätoimintaa sosiaalisille jännittäjille ja digitaitoryhmiä. Näiden lisäksi Sotek-säätiö tuottaa työyhteisöjä tukevia palveluita, kuten työnohjausta ja työyhteisösovittelua. Sotekin kierrätysmyymälät, Goodwilit, tuottavat monella saralla paljon hyvää kierrätettävien vaatteiden muodossa sekä tarjoten tuetun työllistämisen mahdollisuuksia. (Vuosikertomus 2022.)

Muutoskyky- ja halu, kehittäminen ja jatkuva parantaminen sekä selkeät ja määritellyt laatutavoitteet ohjaavat Sotek-säätiön johtamista, kehittämistä ja palvelutuotantoa. Sotekissa painotetaan erinomaista asiakas- ja työntekijäkokenusta, jolla on merkitystä palveluiden laadun, työnantajakuivan ja työntekijöiden veto- ja pitovoiman kannalta. (Sotek-säätiö sr. s.a.)

Sotek-säätiö varmistui opinnäytetyömme toimeksiantajaksi ja työelämäkumppaniksi syksyllä 2023. Opinnäytetyömme kehittämisen osuus on suunnattu työelämässä mukana oleville ja organisaation tarpeisiin, missä muutos ja sen mukanaan tuoma kehittäminen on tuonut tarpeen tarkastella, täsmentää ja rakentaa tiettyjä työhön, työhyvinvointiin sekä johtamiseen liittyviä prosesseja. Sotek-säätiöllä on meneillään organisaatiomuutos, johon he kaipasivat johtamisen kehittämistä, käytänteiden rakentamista ja uudelleen muotoilua sekä yhtenäistämistä. Siten pääsemme kehittämään yhdessä tärkeiden työhyvinvointia, johtamista ja työn sisäisiä prosesseja koskettavia osatekijöitä.

3 YHTEISKUNNALLISET YRITYKSET

Työ- ja elinkeinoministeriön (myöhemmin tekstissä TEM) mukaan noin 1700 yhteiskunnallisen yrityksen arvioidaan tarjoavan yhteensä yli 50 000 työpaikkaa eri toimialoilla. Niillä on todettu olevan yhteiskunnallisella tasolla merkittävä rooli ja potentiaali etenkin osatyökykyisten henkilöiden työllistämisessä. Ne työllistävät myös muita työmarkkinoilla haastavassa tilanteissa olevia henkilöitä. (TEM 2020.)

Suomessa yhteiskunnallisiin yrityksiin on kiinnitetty valtion tasolta viime vuosina enemmän huomiota. Ne nostettiin osaksi Sanna Marinin hallituksen aikana käynnissä ollutta Työkykyohjelmaa, jolla pyrittiin nostamaan työllisyysaste 75 prosenttiin. Työkykyohjelmaa toteuttivat yhdessä TEM sekä sosiaali-

ja terveystministeriö (myöhemmin tekstissä STM). Ohjelmassa otettiin huomioon etenkin osatyökykyisten tilanne: tavoitteena oli parantaa heidän mahdollisuuksiaan osallistua työelämään. Ohjelman keinoilla oli tarkoitus tukea työkykyä ja työllistymistä. Yhteiskunnallisiin yrityksiin liittyen Työkykyohjelman toimenpiteisiin oli merkitty myös erillisen osaamiskeskuksen ja yhteiskunnallisten yritysten strategian luominen. (TEM 2021a.)

Yhteiskunnallisten yritysten tilanteesta tehtiin selvitys vuonna 2019. Sen pohjalta nimettiin erillinen työryhmä, jonka tarkoituksena oli luoda oma strategia yhteiskunnallisille yrityksille. Strategia hyväksyttiin vuoden 2021 keväällä. (TEM 2021b.) Strategian tarkoituksena oli parantaa ja kehittää yhteiskunnallisten yritysten toimintaa. Siinä huomioitiin vahvasti näiden yritysten rooli ja sen vahvistaminen työllistämisen näkökulmasta. Strategian tavoitteissa painotettiin osatyökykyisten tai haastavassa asemassa työmarkkinoilla olevien työllistämistä. Hallitus näki strategian toteuttamisen keinona tasa-arvoistaa vallitsevia työmarkkinoita ja vähentää siten työttömyyttä. (TEM 2021a.)

Strategian tueksi luotiin lisäksi osaamiskeskus, jonka kautta strategiaa on jatkossa tarkoitus viedä käytäntöön verkostomaisesti eri tahojen ja eri alojen asiantuntijoiden voimin. Se hyödyntää eri alojen asiantuntijoita rakentaessaan valtakunnallisia palvelujärjestelmiä ja vahvistaessaan yhteiskunnallisten yritysten toimintaedellytyksiä. TEM on vastuussa keskuksen ohjauksesta ja toiminnan seurannasta. Osaamiskeskuksen ydintehtäviä ovat mm. kohdeyritysten ohjaus- ja neuvontapalvelut, tilastointi, tutkimuksen edistäminen, verkostoyhteistyön ja liiketoimintaosaamisen kehittäminen sekä yhteiskunnallisten yritysten roolin parantaminen ja vahvistaminen työmarkkinoilla. Strategian ja osaamiskeskuksen yhtenä tavoitteena on myös lisätä yhteiskunnallisten yritysten tunnettavuutta osaamisen ja valmiuksien tukemisen ohella. (TEM 2021a.)

Yhteiskunnalliset yritykset ovat kolmannella sektorilla toimivia, erimuotoisia yksityisiä toimijoita. Näiden yritysten suurin tavoite on olla hyödyksi yhteiskunnalle kehittämällä toimialoilleen kuuluvia palveluita, joilla tavoitellaan positiivista vaikutusta kansalaisten hyvinvointiin. Nämä yritykset hyödyntävät

liiketoiminnastaan saamaansa tulosta suurimmaksi osaksi tavoitteidensa saavuttamiseen ja niihin vaadittaviin käytännön toimiin. (Arvoliitto s.a.)

Suomalaisen työn liitto (2021) määrittelee yhteiskunnalliset yritykset samankaltaisesti toimijoiksi, joiden **missiona on auttaa ratkaisemaan yhteiskunnallisia ongelmia**. Tärkeää on, että toiminta on kestävän kehityksen periaatteiden mukaista, avointa ja läpinäkyvää. Arvoliitto (s.a.) on luonut tarkemman viiden kohdan kriteeristön (taulukko 1), jonka täytyessä yritykset voivat hakea yhteiskunnallisen yrityksen tunnusmerkkiä.

Taulukko 1. Yhteiskunnallisen yrityksen kriteerit Arvoliittoa (s.a.) mukaillen

1.	Liiketoiminnan tarkoitus on edistää yhteiskunnallista päämäärää (sosiaalinen, hyvinvointi/terveys, ekologisuus, työllisyys, kulttuuri), joka kirjataan yrityksen asiakirjoihin.
2.	Toiminta on markkinoilla ja tuloista merkittävä osa saadaan tavara-/palvelumyynnistä.
3.	Riippumattomuus julkisesta sektorista.
4.	Voittojen käyttö ensisijaisesti ennalta määrättyjen päämäärien edistämiseksi.
5.	Toiminnan läpinäkyvyys, pohjautuminen eettisiin ohjeisiin ja hyvien hallintotapojen noudattaminen.

Merkin voimassaoloaika vaihtelee yrityksen toiminnan mukaisesti. Voimassaoloaika on kuitenkin maksimissaan kolme vuotta kerrallaan. Hakemukset käsitellään puolueettomasti asiantuntijatoimikunnan kautta ja käyttöoikeudet tarkistetaan säännöllisesti. Merkkiä (kuva 1) on alettu myöntää vuodesta 2011 lähtien, joten se on verrattain uusi ja vielä osalle tuntematon. (Suomalaisen työn liitto 2021.) Yksi tämän opinnäytteen osatavoitteista on lisätä yhteiskunnallisten yritysten sekä kyseisen merkin tunnettavuutta.



Kuva 1. Yhteisömerkki "Yhteiskunnallinen Yritys" (Suomalaisen työn liitto 2021)

4 TYÖKYKY – TYÖHYVINVOINNIN PERUSTA

Hyvän työkyvyn merkitys niin yksilölle, häntä ympäröivälle yhteisölle kuin koko yhteiskunnalle kansanterveyttä ja -taloutta ajatellen on suuri. Pääministeri Sanna Marinin kauden hallitusohjelman mukaan vuosina 2020–2022 toteutetun työkykyohjelman painotus on ollut erityisesti osatyökykyisten työmarkkina-aseman vahvistaminen ja työhön pääsemisen edellytysten parantaminen. Tavoitteiksi on asetettu jäljellä olevan työkyvyn huomioiminen, työ- ja toimintakyvyn edistäminen ja erilaisia tuettuja työllistämisen menetelmiä hyödyntäen työhön pääseminen. (STM 2020, 9–14).

Työkykyä itsessään ei kyetä määrittelemään erityisesti yhden tieteenalan kautta vaan se liittyy monitieteelliseen ja monialaiseen lähestymistapaan, joka on yhä laajentunut työkyvyn tutkimuksen myötä (Ilmarinen ym. 2006, 19). Työkyvyn arvioinnissa on syytä huomioida, kenen näkökulmasta työkykyä tarkastellaan ja arvioidaan. Järvikoski ym. (2018, 8–9) korostavat, että arvioinnin konteksti liittyy usein yksilön toiminnan vajavuudesta lähtöisin olevaan tilanteeseen, jossa arvioidaan työkyvyttömyyttä keskittyen näin melko kapea-alaisesti lääketieteelliseen tietoon. Työkyvyn edistämisen näkökulmassa yksilön työkykyyn vaikuttavia tekijöitä ja olosuhteita tarkastellaan laajemmin, jolloin huomio kiinnittyy jäljellä olevaan työkykyyn ja sen edistämiseen. Työkykyä monitahoisesti tarkasteltaessa pyritään löytämään tekijöitä ja toimia, joilla vahvistetaan yksilön voimavaroja sekä huomioidaan ympäristö- ja sosiaalisten tekijöiden merkitys työkyvyn edistämässä. (Järvikoski ym. 2018, 9; Ilmarinen ym. 2006, 19–21.)

Esittelemme seuraavaksi muutamia sellaisia työkyvyn määritelmiä, jotka kuvaavat ajan saatossa muuttunutta lähestymistapaa työikäisten työssä olevien yksilöiden työkyvyn tarkastelussa. Nämä lähestymistavat työkyvyn arvioimiseen ja tarkasteluun ovat edelleen laajasti käytössä muun muassa kuntoutuksen kontekstissa. Tässä kehittämistehtävässä olemme valinneet työkyvyn tarkastelun näkökulmaksi moniulotteisen Työkykyalomallin.

4.1 Sairauslähtöisestä työkyvyn arvioinnista kohti moniulotteisempaa työkyvyn edistämistä

Työkyvyn määritelmä ja näkökulmat ovat kehittyvän yhteiskunnan ja työkykytutkimuksen myötä muuttuneet ja moninaistuneet. Järvikoski ym. (2018, 8–9) taustoittavat kirjallisuuskatsauksessaan työkyvyn tarkastelun moninäkökulmaisuuutta, jolloin työkykyä voidaan lähestyä työkyvyn arvioinnin ja työkyvyn edistämisen näkökulmasta. Työkyvyn arvioinnin alkumetreillä noin vuosisata sitten on keskitytty sairauslähtöiseen näkökulmaan, jossa yksilön työkykyä invalidisoivat eri sairaudet (Ilmarinen ym. 2006, 17–18). Työkykyä ja työkyvyttömyyttä arvioitaessa painopisteenä on edelleen lääketieteellinen näkökulma, erityisesti sosiaalivakuuttamiseen liittyvien etuuksien käsittelyssä sekä arvioitaessa työkykyä suhteessa työn erityisiin vaatimuksiin. Tällöin arvioinnin näkökulmaan liittyy olennaisesti työkyvyttömyyden tarkastelu objektiiviselta tasolta, irrotettuna yksilön omista tavoitteista tai toimista. (Järvikoski ym. 2018, 8–9; Juvenen-Posti ym. 2021, 294.)

Lääketieteellisen näkökulman korostaessa sairauksia, vammoja ja puutteita vahvasti työkyvyttömyyteen kantaa ottaen, ei malli ole siten työkyvyn tarkastelussa riittävä tuomaan esiin yksilön työkyvyn todellista tilaa (Kerätär 2016, 73, 83). Tutkimuksessaan Kerätär ym. (2014, 495) ovat huomanneet, että sairauslähtöinen työkyvyn tarkastelu ja arviointi ei ota huomioon niitä kaikkia tekijöitä, joilla todellisuudessa on vaikutusta yksilön työkykyyn. Objektiivisen arvioinnin lisäksi on syytä korostaa yksilön omaa arviointia työ- ja toimintakyvystään sekä laajentaa ymmärrystä kokonaisvaltaisesta työkyvystä, huomioiden yksilön mahdollisuudet toimia ja osallistua sosiaalisessa verkostossaan sekä työ- ja elinympäristössään (Kerätär ym. 2014, 495, 500; Järvikoski ym. 2018, 38–39).

Järvikoski ym. (2018, 40–41) kirjoittavat työn tasapainomallista, joka keskittyy työkyvyn edistämiseen ja ylläpitämiseen ja jonka keskeisenä ajatuksena on työn vaatimukset suhteessa yksilön edellytyksiin. Malli toimii sekä työkykyä tarkasteltaessa että työkyvyn edistämisessä. Ilmarinen ym. (2006, 22) esittävät mallin lähtökohdiksi yksilön voimavarojen vahvistamisen tai työn kuormituksen vähentämisen ja työympäristön muokkaamisen siten, että yksilö jaksaa työssään ja kykenee ylläpitämään työkykyään. Kuntoutuksen kontekstissa työn tasapainomalli tarkastelee fyysisten ja psyykkisten voimavarojen lisäksi yksilön ammatillista osaamista ja sosiaalisia valmiuksia, jolloin työn kuormittavuudessa huomioidaan yksilön kyvyt ja osaaminen (Järvikoski ym. 2018, 41).

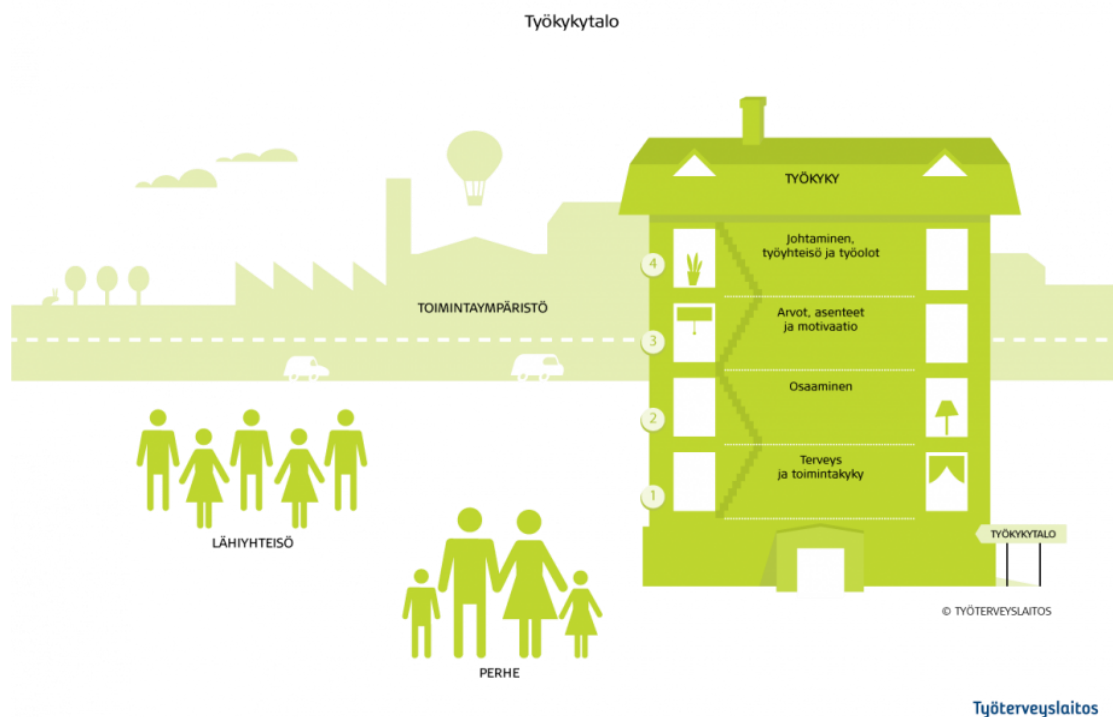
Järvikoski ym. (2018, 50) esittelevät myös työkyvyn edistämisen näkökulmasta tarkasteltavan biopsykososiaalisiin malleihin lukeutuvan kansainvälisen ICF-mallin (International Classification of Functioning-malli), joka korostaa yksilön psykofyysissosiaalisten tekijöiden ja ympäristön keskinäistä vuorovaikutusta terveyteen ja toimintakykyyn liittyvissä rajoitteissa. ICF-mallissa toimintakykyä tarkastellaan kolmella tasolla, jotka ovat kehoitoiminnot, tehtävistä tai toimista suoriutuminen sekä yhteiskuntaan osallistuminen (Järvikoski ym. 2018, 50; THL 2023.) ICF-mallissa lähtökohtana on lääketieteellisesti todettu toiminnan vajavuus, jolloin työkyvyn monialainen arviointi ja tarkastelu saattaa jäädä kapea-alaiseksi (Kerätär 2014, 495; Järvikoski ym. 2018 51). ICF-mallin monialaisempi työkyvyn arviointi vaatii työkykyä arvioivilta tahoilta hyvää yhteistyötä, jolloin eri toimijoille muodostuu vahva synteesi yksilön työkyvyn edistämisen ja tuen tarpeista. Yhteisen näkemyksen muodostuminen voi vaikeutua silloin, kun eri toimijat tarkastelevat ja arvioivat työkykyä niiden näkemyksien ja viitekehysten kautta, joita eri organisaatioiden toimintatavat edellyttävät (Juvonen-Posti ym. 2021, 294).

Työkyvyn tasapainomallia ja ICF-mallia käytetään edelleen laajasti kuntoutuksen kontekstissa. Työkyvyn tasapainomalli nimensä mukaisesti kuvaa tavoiteltavaa tasapainoa työn ja yksilön suoriutumisen välillä. Tasapainomallin haasteeksi nousee työkykyä moniulotteisemmin tarkasteltaessa mallin peruslähtökohta, jossa yksilön kyvyt ja osaaminen vastaavat työn vaativuuteen. Tällöin

saattaa jäädä huomioimatta yksilön muut työkykyyn vaikuttavat tekijät, kuten mm. yksilön omat tavoitteet, elämäntilanne ja työyhteisö sekä työn muut ominaisuudet (Järvikoski ym. 2018, 42). ICF-mallissa työkykyä tarkastellaan vain yhden osa-alueen kautta, suoritusten osa-alueella, jolloin työkyvyn kokonaisvaltaisempi arviointi jää kapea-alaiseksi. Kumpikaan malleista ei siten riittävässä määrin tarjoa ratkaisua työkyvyn tarkasteluun moniulotteisena kokonaisuutena.

4.2 Työkykytalomalli – työkyvyn kokonaisvaltainen näkökulma

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan työkyvyn eri ulottuvuuksia professori Juhani Ilmarisen yhteistyössä Työterveyslaitoksen kanssa luoman Työkykytalomallin avulla (kuva 2). Työkykytalomallissa työkykyä lähestytään moniulotteisena kokonaisuutena. Mallissa työkyvyn ytimessä on tavoiteltu tasapaino yksilön voimavarojen ja työn vaatimusten suhteen (Ilmarinen 2006, 79). Erona aiemmin esitettyyn työkyvyn tasapainomalliin Työkykytaloissa tarkastellaan laajemmin työkyvyn eri ulottuvuuksia, joiden kautta työkyvyn tasapainoa tavoitellaan (Järvikoski ym. 2018, 62). Ilmarisen (2006, 79–80) mukaan työkykyä voidaan tarkastella elämänpituisena prosessina, jossa ihmisen eri aikakausien tapahtumilla on vaikutus hänen voimavaroihinsa, minkä lisäksi työelämän puolelta tulevat tietyt vaateet.



Kuva 2. Työkykytalo (Työterveyslaitos 2022)

Työkykytalomalli (kuva 2) esitetään talon muotoisena, nelikerroksisena kuviona, jonka kussakin kerroksessa kuvataan erilaisia työkykyyn vaikuttavia ulottuvuuksia. Talon ympärillä kuvataan yksilön toiminta- ja elinympäristö ja sosiaalinen vuorovaikuttaminen lähiyhteisöissä kuin myös laajemmin yhteiskunnassa ja vallitsevassa kulttuurisessa ympäristössä. Työkykytalon 1–3. kerrokset (terveys, toimintakyky, osaaminen, arvot, asenteet ja motivaatio) muodostavat ihmisen voimavarat. Neljännen kerroksen työn ulottuvuudet puolestaan ovat työyhteisö, työ itsessään ja sen toteuttaminen, työolot sekä johtaminen. (Ilmarinen ym. 2005, 7; Ilmarinen 2006, 79; Työterveyslaitos 2022.)

Keskitymme opinnäytetyössä tarkastelemaan työkykyä ja työhyvinvoinnin osalueita (johtaminen, työyhteisön vuorovaikutus, työolot ja työympäristö, kehittäminen ja elinikäinen oppiminen) Työkykytalomallin neljännen kerroksen, työkyvyn, ulottuvuuksien kautta. Jotta ymmärrämme, miten työkykyä voidaan johtaa ja mikä merkitys sillä on työhyvinvoinnille, avaamme hieman myös Työkykytalon kolmea alinta kerrosta. Terveys ja toimintakyky valavat työkyvyn perustan. Muutokset terveydentilassa vaikuttavat työkykyyn ja sen eri ulottuvuuksiin (Ilmarinen 2006, 79). Toimintakykyyn vaikuttavia tekijöitä fyysisen kunnon

ja terveydentilan lisäksi ovat mm. psyykkiset ja sosiaaliset voimavarat, ympäristö- ja kulttuuritekijät sekä kognitiiviset toiminnot (Sainio ym. 2006, 135). Toimintakyvyn arvioinnissa yksilön oma kokemus toimintakyvystään ja siihen vaikuttavista tekijöistä on merkittävä (Tiihonen 2009, 94–95).

Ympäristön antama tuki ja mahdollisuudet vaikuttavat suuresti työ- ja toimintakykyyn. Näiden lisäksi työkykyyn vaikuttavat merkittävästi myös sosiaaliset verkostot, joihin yksilö on sidoksissa ja joiden kautta itseään osin määrittelee (Väänänen ym. 2020, 20–21). Sosiaaliin verkostoihin kytkeytyy vahvasti osaaminen ja tietämys sekä niiden jakaminen (Viitala 2021, 35). Osaaminen yhtenä työkyvyn ulottuvuutena kytkeytyy laajemmin organisaation kilpailukykyyn, muodostaen näin osan organisaation aineettomasta pääomasta (Laiho 2013, 38). Yksilön osaaminen muodostuu useista tekijöistä, mm. hänen persoonallisista ominaisuuksistaan sekä tiedoista ja taidoista, jotka on hankittu koulutuksen, työn ja sosiaalisen kanssakäymisen kautta (Viitala 2021, 35). Kyky elinikäiseen oppimiseen ja kyky kehittää omaa työtään tukevat työkykyä työelämän vaatimuksissa ja muutoksissa (Ilmarinen 2006, 79).

Työkykytalon kolmannen kerroksen arvot, asenteet ja motivaatio näyttäytyvät yksilön elämässä vahvasti ja kytkeytyvät merkittävästi myös työhön ja ympäröivään yhteiskuntaan. Motivaatio on voima, joka saattaa yksilön toimimaan. Sisäinen motivaatio syntyy siitä, kun itse tekeminen innostaa ja tuottaa hyvää mieltä. Ulkoinen motivaatio perustuu siihen, että toimii ja tekee tehtäviä niistä saatavan erillisen palkkion vuoksi. (Viitala 2021, 39; Martela 2014, 46.) Sisäinen motivaatio liittyy myös osaamiseen ja sitä kautta työtyytyväisyyteen yksilön saadessa käyttäen niitä taitoja ja kykyjä työssään, mitä hänellä on ja mahdollisuuksiin oppia lisää (Viitala 2021, 39). Motivaatio harvoin on selitettävissä kovin yksioikoisesti, sillä erilaiset tekijät, elämäntilanteet ja sosiaalinen ympäristö vaikuttavat motivaation ilmenemiseen (Vasalampi 2017, 46, 49).

Yksilön asenteet ja arvot heijastavat ympäröivään maailmaan kokonaisvaltaista suhtautumista ja se kokemista. Ne ohjaavat osaltaan toimintaamme erilaisissa tilanteissa ja ympäristöissä sekä näyttäytyvät yksilön toiminnassa kat-

taen koko sosiaalisen kanssakäymisen ympäristön. Asenteita voi oppia muuttamaan esim. uuden oppisen kautta, jolloin vieraat asiat ja ilmiöt tulevat tutummiksi. (Helkama ym. 2020, 174–175.) Yksilön omien arvojen yhteensopivuus ympäröivän kulttuurin tai työn ja työyhteisön arvojen kanssa, lisää hyvinvointia (Helkama ym. 2020, 314). Ihmisen eläessä arvojensa mukaista elämää hän voi kokea merkityksellisyyden tunnetta, joka mm. työssä vahvistaa sitoutumista toimintaan ja vahvistaa yhteyttä muihin (Pessi & Spännäri 2023, 6, 84).

4.3 Laadukkaalla työkykyjohtamisella kohti työyhteisön työhyvinvointia

Voimme ajatella Työkykytalon neljättä kerrosta (johtaminen, työyhteisö ja työolot) sellaisena työkyvyn ulottuvuutena, joka laadukkaasti toteutuessaan kuvaa organisaation työhyvinvoinnin tilaa ja kiinnittää siten huomion johtamiseen, työyhteisöön, työn ominaisuuksiin sekä työelämän laatuun (Ilmarinen 2006, 81). Työkykyjohtaminen on tavoitteellista toimintaa, jota ei tulisi irrottaa erilleen muusta johtamisesta (Forma 2023, 73). Työkykyä tukevat toimet ovat tärkeitä huomioida organisaation strategisen johtamisen toteuttamisessa samoin kuin organisaation strategiassa tulee huomioida kaikki ne tekijät ja toimet, jotka edesauttavat tai hidastavat organisaation päämäärän ja tavoitteen saavuttamista (Juvonen-Posti ym. 2014, 5–6; Forma 2023, 71–73).

Juvonen-Posti ym. (2014, 10–12) tuovat tutkimuksessaan esiin organisaation työkyvyn tuen toimintamallien liittymisen vahvasti lakisääteiseen yhteistyöhön työterveyshuollon kanssa. Organisaation työntekijöiden työkyvyn tilasta saadaan tietoa erilaisilla mittareilla ja arviointikyselyillä sekä keräämällä tietoa sairauspoissaoloista. Tämän tiedon tulisi kytkeytyä työkykyjohtamisen lisäksi organisaation strategiaan ja siihen, miten tiedolla johdetaan ja millaisia päätöksiä tehdään, jotta ne tukevat organisaation strategisia tavoitteita ja arvoja sekä johtavat tarvittaviin muutoksiin (Forma 2023, 151–152; Saramies & Törnroos 2021, 244).

Työkyvyn tuen toimintamalleja, mm. varhainen tuki, työterveysneuvottelu, tehostettu tuki, työjärjestelyt ja työkokeilu, rakennetaan yksilön työkyvyn tukemiseksi. Juvonen-Posti ym. (2014, 52–53, 59) havaitsivat tutkimuksessaan,

että yksi työkykyä tukeva tekijä on työn muokkaaminen, mikäli työkyvyssä ilmenee muutoksia. Työtä muokattaessa tulee huomioida yksilöä ympäröivä työyhteisö, sillä työn muokkaamisella on vaikutus koko työyhteisöön. Työn muokkaamiseen liittyvissä työprosesseissa ja niiden johtamisessa korostuvat avoin vuorovaikutus työyhteisössä ja oikeudenmukainen johtaminen. Tutkimuksissa on noussut esiin työlähtöinen toimintatapa, joka huomioi yksittäisten työtehtävien sijaan työyhteisön eri tehtäviä ja työprosesseja, jolloin yksilön työtä uudelleen muokatessa, voidaan työtehtäviä sopeuttaa työkykyä vastaavaksi (Juvonen-Posti ym. 2014, 51; Pehkonen ym. 2017, 90).

Forman (2023, 175) mukaan Elovainio (2008) on tuonut tutkimuksessaan esiin, kuinka oikeudenmukaisella johtamisella on todettu olevan yhteys sairauspoissaoloihin. Sairauspoissaolojen seurannan ja työkyvyn tukemisen kannalta lähiesihenkilön osallistuminen työkykyjohtamiseen merkitsee paljon (Juvonen-Posti ym. 2014, 13; Forma 2023, 175). Lähiesihenkilöiden osaamisen kehittäminen työkykyjohtamiseen liittyen on tärkeää. Työkykyjohtamista kehitettäessä tulee johtamiseen vaikuttavina tekijöinä huomioida yhä hajautuneempi työympäristö ja henkilöstön suuri vaihtuvuus. (Forma 2023, 175.)

Juvonen-Postin ym. (2014, 53) tutkimuksessa jäi työyhteisöllinen näkökulma kuitenkin vähäiseksi liittyen yksilön työkyvyn tukemiseen työn muutostilanteissa. Jokaisella on kuitenkin vastuu työkykynsä ylläpitämisestä ja psykologisesti turvallisen työympäristön luomisesta. Tällöin työyhteisössä työn liiallinen kuormitus yksilön hyvinvointiin vaikuttavana tekijänä voidaan huomioida paremmin. (Forma 2023, 176.)

5 TYÖHYVINVOINNIN TEKIJÄT

Manka ja Manka (2023, 91–92) avaavat työhyvinvoinnin tutkimuksen lähtökohtaa, jossa alkuun keskityttiin työssä oleviin stressaaviin tekijöihin, jotka aiheuttivat yksilölle fyysisiä oireita ja mahdollisesti johtivat sairastumiseen. Tämän jälkeen työhyvinvoinnin havaintokenttä laajeni koskemaan yksilön sijasta enemmän ympäristöä, jolloin puhuttiin työn kuormittavuudesta suhteessa yksilön edellytyksiin tehdä työtään. Tätä edellä kuvattua mallia kutsuttiin tasapai-

nomalliksi. Tasapainomallista on edelleen johdettu monia muita työhyvinvointia kuvaavia malleja, joissa korostuvat työn hallinnan tunne, yksilön ominaisuudet ja osaaminen suhteessa työn vaatimuksiin. (Manka & Manka 2023, 92–95.)

Sosiaali- ja terveysministeriön määritelmän mukaan työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja työn mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Hyvä johtaminen, työyhteisön ilmapiiri sekä työntekijöiden osaaminen ovat osa työhyvinvointia. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023.) Työterveyslaitos (2023) korostaa työhyvinvoinnissa hyvän johtamisen merkitystä, joka liittyy vahvasti työn imuun, työhön sitoutumiseen ja työn tuottavuuteen. Työhyvinvointia eudaimonisen näkökulman kautta tarkasteltaessa työssä korostuvat ne elementit, jotka ovat yksilön elämässä muutoinkin arvokkaita ja tavoiteltavia asioita. Lisäksi korostuu se, että yksilö saa työssään haasteita ratkaistessaan hyödyntää koko potentiaaliaan. (Hakanen 2014, 19–29.)

Laine ym. (2016, 287–288, 292) esittävät tutkimuksessaan työkyvyn olevan osa työhyvinvointia ja kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin olevan hyvin laaja-alainen kokonaisuus, johon liittyvät yhtä lailla työntekijän kokema hyvinvointi organisaatiossa ja työyhteisössä kuin organisaation taloudelliset intressit hyvinvoivan työvoiman tuomasta kilpailuedusta. Laajemmin nämä kytkeytyvät työn imagollisiin ja työelämän laadun näkökulmiin.

Yksilön näkökulmasta voidaan puhua subjektiivisesti koetusta työhyvinvoinnista. Koettu työhyvinvointi riippuu eri tekijöistä kuin työkykyyn vaikuttavat tekijät. Merkittäviä tekijöitä subjektiivisen työhyvinvoinnin kokemuksessa ovat kannustava johtaminen ja hyvät vuorovaikutussuhteet johdon ja työntekijöiden välillä. Muita työhyvinvoinnin osatekijöitä ovat psykologisesti turvallinen työympäristö, työn sosiaalinen ympäristö, vuorovaikutus, työn mielekkyys ja osaaminen, joilla on vaikutusta työhyvinvoinnin taustalla oleviin yksilön tai työn voimavaroihin edistävästi tai laskevasti. Nämä kaikki työhyvinvoinnin osatekijät vaikuttavat vähemmän työkykyyn, johon taas vaikuttaa enemmän koettu työn kuormittavuus. (Laine ym. 2016, 289, 295, 297.)

5.1 Johtamisella merkittävä vaikutus työhyvinvointiin

Työhyvinvoinnin johtaminen on tavoitteellista toimintaa, joka on moniulotteista niin työntekijän työkyvyn ja sen ulottuvuuksien huomioimisen kuin myös työhyvinvoinnin osatekijöiden kokonaisuuksien hahmottamisen suhteen. Työhyvinvoinnin johtaminen kytkeytyy vahvasti organisaation strategiseen johtamiseen. (Juvonen-Posti ym. 2014, 4–6, 8.) Hyvä ja eettinen henkilöstöjohtaminen ottaa huomioon organisaation tärkeimmän resurssin, työntekijöiden työhyvinvoinnin, luotsatessaan yksilöitä ja tiimejä kohti organisaation tulostavoitteita ja osaamista kartuttavia tavoitesuuntia (Niiranen ym. 2010, 121–122).

Työhyvinvointi ja sen johtaminen kytkeytyvät organisaatiossa vahvasti strategiseen hyvinvointiin. Strategisen hyvinvoinnin kantaviksi tekijöiksi voidaan nimetä hyvinvoivat, osaavat ja motivoituneet työntekijät, jotka kykenevät hyödyntämään resurssejaan parhaalla mahdollisella tavalla myös organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Strateginen hyvinvointi on kokonaisuus, jossa sisältö ja tavoitteet määritellään ja niiden saavuttamista seurataan työhyvinvointia edistävän toiminnan suunnitelman avulla. (Aura ym. 2016, 11, 32.) Työhyvinvointia edistävän toiminnan suunnitelmassa merkittävänä osa-alueina pidetään lähiesihenkilötyön ja johtamisen kehittämistä, työn sisällön ja työolojen sekä motivaation kehittämistä. Vain harvalla organisaatiolla nämä kuitenkin on tutkimuksen mukaan perusteellisesti kuvattuina työhyvinvointia edistävän toiminnan suunnitelmassa. (Aura ym. 2016, 32.)

Organisaatioissa työhyvinvoinnin edistäminen on usein määritelty lähiesimiehen vastuulle. Lähiesihenkilöiden on koettu olevan kiinnostuneita työkyky- ja työterveystoimintaan ja työkykyjohtamiseen liittyvään esihenkilötyön osaamisen kehittämiseen (Pehkonen ym. 2017, 44). Esihenkilöiden motivaation ja osaamisen työhyvinvoinnin johtamisen suhteen on Auran ym. (2016, 47) tutkimuksessa esitetty olevan useimmissa menestyvissä organisaatioissa erinomaista. Kuitenkin aikaresurssit työhyvinvoinnin edistämisen toimiin on arvioitu hyvin niukoiksi. Myös Pehkosen ym. (2017, 47) tutkimuksen tuloksista ilmenee, ettei esimiehillä koettu olevan riittävästi aikaa työntekijän työkyvyn hallintaan liittyvien (mm. terveyden, turvallisuuden, työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittäminen) toimien hoitamiseen.

Pehkonen ym. (2017, 38–39) tuovat esiin organisaatioiden työkykyjohtamisen tavoitteita. Merkitseviksi tekijöiksi työkykyjohtamisessa nousivat esihenkilövalmiuksien ja työhyvinvoinnin kehittäminen. Organisaatioiden ylimmän johdon koettiin olevan kiinnostuneita työkyvystä ja työhyvinvoinnista, mutta toisaalta johdon näkyvä toiminta työhyvinvoinnin edistämisessä sai eriäviä ääniä (Pehkonen ym. 2017, 43). Esiin nousi myös haasteita esihenkilöiden työkykyjohtamisen liittyvien asioiden ja suunnitelmien jakamisessa ja niihin liittyvän tiedon välittämisessä sekä myös johdon ja työntekijöiden välillä yleisesti tiedon kullussa (Pehkonen ym. 2017, 44, 47). Siinä missä strategisen hyvinvoinnin tekijöinä ovat hyvinvoivat, motivoituneet ja osaavat työntekijät, ovat esimiehet strategisen hyvinvoinnin ydintoimijoita. Esihenkilötyöllä ja johtamisella on suuri vaikutus kaikkeen organisaatiotasolla, mutta erityisesti se Auran ym. (2016, 49) mukaan vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon sekä työyhteisön ilmapiiriin.

Strategisen hyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta työhyvinvointi kytkeytyy vahvasti sellaisiin tekijöihin, jotka tukevat organisaation tulostavoitteita (Aura ym. 2016, 72). Organisaatioita, jotka menestyvät työkykyjohtamisessa yhdistää selkeästi sovitut ja ennakoivat työkyvyn tuen mallit sekä yhteistyö kaikilla tasoilla työkykyasioiden johtamisessa. Työkykyjohtaminen on selkeää, jolloin se linkittyy organisaation strategisiin tavoitteisiin ja on jalkautettu toimintaan. Menestyminen vaatii myös tiedon kulkua esteettä ja sitä koordinoivan tahon, jolla on laaja kokonaiskuva tilanteesta ja siten vahvuus tiedon kokoajana ja eteenpäin välittäjänä. (Pehkonen ym. 2017, 91.)

5.2 Työyhteisö ja työolot työhyvinvoinnin osatekijöinä

Työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttavat myös työolosuhteet ja työn ominaispiirteet. Roland-Lévy ym. (2014, 60) tuovat tutkimuksessaan esiin sairaalaympäristön työntekijöiden työympäristöä ja -ilmapiiriä tarkasteltaessa merkitävät työhyvinvoinnin osatekijät, jotka muodostuvat hyvästä vuorovaikutuksesta, työyhteisön tuesta, kuulluksi tulemisesta ja kunnioittavasta sekä tasa-vertaisesta puheesta työyhteisössä.

Työhyvinvointiin vaikuttaa merkittävästi myös organisaatiokulttuuri. Lisäksi työhyvinvointia tukee, mikäli organisaation arvot ja toimintakulttuuri ovat omien arvojen suuntaiset. Organisaation sisäisessä kulttuurissa ja arvoissa enenevästi esiin nousevat vahvasti tunnistetut tekijät, mm. vuorovaikutus ja avoin dialogi, yhteistyö ja joustavuus, jotka ovat edellytys myös organisaation sisäisen kasvun edistämiseksi (Kauhanen ym. 2015, 118; Juuti & Vuorela 2015, 110).

Työyhteisön osallisuutta, kehittämismyönteisyyttä ja sitoutuneisuutta vahvistaa yhteisesti asetetut tavoitteet, jotka rakentuvat organisaation strategiaan vahvasti nojaten (Alasoini 2012, 112; Manka & Manka 2023, 115). Strategian jalkauttamiseksi työyhteisössä tarvitaan avointa vuoropuhelua työntekijöiden ja esimiehen välillä. Työyhteisön jäsenistä jokainen on vastuussa arvostavan ja luottamuksellisen ilmapiirin rakentamisessa, jossa avoin vuorovaikutus luo mahdollisuuden yhteisymmärrykseen ja kuulluksi tulemiseen. (Alasoini 2012, 113–114; Nissilä & Vartiainen 2022, 24.)

Työyhteisön monimuotoisuudessa korostuu yhdenvertaisuus ja osallisuutta tukeva johtamisella, jonka säännöt ja periaatteet perustuvat vahvaan, yhteisesti jaettuun arvonäkökulmaan yksilöiden arvostamisesta (Juuti & Vuorela 2015, 110, 117). Osallisuuden kokemus vahvistaa yksilön sitoutumista työyhteisöön ja psykologisesti turvallinen ilmapiiri tukee uuden luomisen merkitystä. Ympäristön ollessa salliva ja keskusteleva, on helpompi kokeilla ja kehittää uutta (Nissilä & Vartiainen 2022, 24–25).

5.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen edistää työhön sitoutumista

Saramies ja Törnroos (2021, 41) nostavat esille, että Suomessa työhyvinvointia käsitellään työpaikoilla vahvasti työterveyshuollon ja virkistysmahdollisuuksien kautta. Heidän mielestään työpaikoilla tulisi keskittyä entistä vahvemmin sellaisen sisäisen yrityskulttuurin vahvistamiseen, joka itsessään tukee työhyvinvointia. Tällainen kulttuuri sisältää työntekijöiden kunnioittamista, kuuntelemista ja arvostamista niin, että se on työntekijöiden koettavissa. Näiden olosuhteiden luomisessa esihenkilöillä ja johtajilla on merkittävä rooli ja henkilöstöä osallistamalla saadaan kaikki mukaan prosessiin.

Työhyvinvoinnin yhteyden mm. sitoutumiseen, työn imuun ja tuottavuuteen on todettu olevan merkittävä. Työntekijän näkökulmasta työn monipuolisuus, mahdollisuus kehittyä ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön kohentavat työhyvinvointia. Edellä mainitut ovat asioita, joita työntekijät kokevat yksilöllisesti. (Saramies & Törnroos 2021, 40–41.)

Hakanen ym. (2018, 297) tuovat tutkimuksessaan esiin, kuinka yksilön omaehtoisella työn tuunaamisella on positiivinen vaikutus työn voimavaratekijöihin ja työhön sitoutumiseen sekä myös työn kuormitustekijöitä vähentävä vaikutus. Työn tuunaamisen eri ulottuvuudet sisältävät työtehtävien muokkauksen, sosiaalisen vuorovaikutuksen ja oman toiminnan työyhteisössä sekä oman työn merkityksen kokemisen uudella tai laajemmalla tavalla (Hakanen ym. 2018, 290). Työn tuunaamisen kautta voi muutokseen valmistautua paremmin, ja kokemus omasta toimijuudesta ja itsen johtamisesta vahvistuu uudessa tilanteessa, jolloin työn vaatimukset tulevat paremmin hallittaviksi (Bakker & Demerouti 2017, 276; Hakanen 2014, 357–358).

6 TYÖHYVINVOINNIN TIEDOLLA JOHTAMINEN

Tieto on käsitteenä laaja ja monitulkintainen. Se muuttuu toimintaympäristön, yhteiskunnan ja ympärillä olevan maailman muuttuessa ja rakentuu monen suuntaisesta liikkeestä mm. sosiaalisen vuorovaikutuksen yhteydessä ja tietoa esitettäessä yksilön hiljaisesta tiedosta näkyvämpään, helpommin kaikille jaettavaan muotoon. (Väyrynen ym. 2015, 311.)

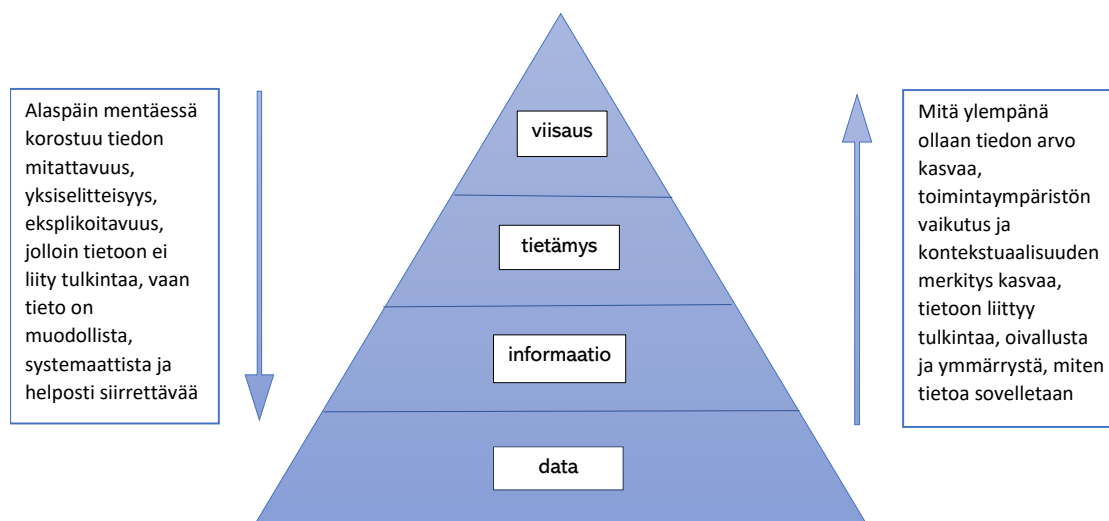
Tietoa voidaan lähestyä jäsentämällä ja analysoimalla, jolloin tiedon käyttöaste kasvaa ja tieto on hyödynnettävissä kulloinkin määritellyllä tavalla, tiettyihin toimiin, tarpeisiin tai prosesseihin. Mekanismit, toimintatavat ja johtamismallit, joilla tietoa voidaan hyödyntää ja tuoda esiin hyödynnettäväksi päätöksenteossa suhteessa määriteltyihin liiketoiminta- ja muihin tavoitteisiin, liittyvät oleellisesti tietojohdamiseen. (Laihonen ym. 2013, 26–27.)

Tietojohdamisen kannalta organisaatiossa on oleellista tunnistaa sen strategisten ja muiden tärkeiden tavoitteiden kannalta oleellinen ja arvokas tieto, tunnistaa aineeton pääoma ja luoda tiedolla arvoa (Väyrynen ym. 2015, 311–312). Toinen lähestymistapa Laihosen ym. (2013, 32) mukaan on tiedolla johtaminen, joka on johtamisen malli, jonka avulla hyödynnetään organisaation käytettävissä olevaa tietoa osana päätöksentekoa kaikilla tasoilla.

6.1 Mitä on tieto

Teoreettisessa viitekehyksessä tiedon syntymistä voidaan tarkastella kahden lähestymistavan, tieteen positivismin ja sosiaalisen konstruktionismin, kautta (Laihonen ym. 2013, 17; Käpylä & Salenius 2013, 13). Tieteenfilosofian suuntauksena positivismi tunnustaa tiedon olemassaolon silloin, kun se on havaintoja todellisuudesta ja tietoa pyritään todentamaan ja selittämään erilaisin menetelmin sekä tuomaan asiayhteydet esiin (Mäntysaari ym. 2017, 145). Sosiaalinen konstruktionismi puolestaan käsittää tiedon muodostumisen ihmisten välisten yhteyksien ja vuorovaikutuksen kautta, jolloin olemassa oleva saa uusia merkityksiä (Hujala 2008a, 111; Laihonen ym. 2013, 17).

Jäsentämällä tietoa eri tavoin voidaan siitä havaita eri tasoja. Tiedon tasojen ymmärtäminen auttaa myöhemmin tiedon jalostamisessa, jolloin siirrytään tiedon tasolta seuraavalle. Tiedon jalostamisen tavoitteena on tiedon parempi hyödynnettävyys. Eräs tunnetuimmista tavoista jäsentää tietoa on kuvassa 3 näkyvä tiedon pyramidi, niin kutsuttu DIKW-malli (data, information, knowledge, wisdom). (Rowley 2007, 164.)



Kuva 3. Tiedon tasot (DIKW-mallia mukailien Rowley 2007)

Rowleyn (2007, 164, 167–174) esittämän tiedon pyramidimallin alimmalla tasolla on data, joka on käsittelemätöntä yksiselitteistä tietoa tai tietomassaa. Jotta datasta syntyy informaatiota, jota voidaan myöhemmin hyödyntää esimerkiksi päätöksenteossa, sitä täytyy jalostaa eli analysoida erilaisin menetelmin. Informaatio on tulkittavissa ja siirrettävissä olevaa analysoitua dataa. Tietämyksen kautta ymmärrämme tiedon asiayhteyksiä, merkitystä ja kontekstisidonnaisuutta. Viisauteen liitämme tietämystä, uuden oivaltamista ja tiedon parempaa hyödynnettävyyttä, jolloin tieto liittyy myös oppimiseen ja opitun siirtämiseen uuteen toimintaympäristöön.

Jäsenneltävää tietoa voi itsessään olla kuitenkin montaa eri tyyppiä. Choon (2000, 395–396) mukaan organisaatiossa olevan tiedon voi jakaa kolmeen eri tiedon lajiin: hiljaiseen tietoon, eksplisiittiseen tietoon ja organisaation kulttuuriseen tietoon. Hiljainen tieto on työntekijällä itsellään olevaa tietoa, joka on kokemuksen kautta opittua, ja hän hyödyntää sitä toimiessaan tehtävissään sekä reflektoiden toimintaansa ja osaamistaan uuden oppimisen yhteydessä.

Hiljaisen tiedon siirtämisen on todettu olevan yksi tiedolla johtamisen haasteista etenkin sote-alalla (Kothari ym. 2011, 5). Käytännössä hiljaisen tiedon siirtäminen tulee esiin mm. uusien työntekijöiden perehdytyksessä. Haasteeksi Väyrysen ym. (2015, 323) tutkimuksessa mainitaan liian myöhäinen ja

osin ennalta valmistautumaton hiljaisen tiedon siirtäminen muille esimerkiksi eläköityvän työntekijän kohdalla. Hiljaisen tiedon siirtämiseen tulisikin kiinnittää yhä enemmän huomiota, jotta organisaatiossa oleva arvokas tietopääoma pysyy organisaation hyödynnettävänä ja uuden oppisen tukena.

Tietoa saatetaan näkyvään, helposti ymmärrettävään muotoon tekemällä esimerkiksi raportteja, kaavoja, ohjeita, käsikirjoja ja kuvailtuja prosesseja. Tieto on tällöin helposti siirrettävää ja systemaattisesti kerättyä. Tätä tiedon muotoa kutsutaan eksplisiittiseksi tiedoksi, joka Choon (2000, 396) mukaan on oleellinen tiedon muoto tukemaan organisaation operatiivista toimintaa. Organisaation yhtenäiset toimintatavat, prosessit, työvaiheet, tavoitteet ja säännöt tiedon käsittelyyn ovat perusta sille, miten hyvin käsiteltyä tietoa saadaan hyödynnettyä päätöksenteossa. Tarvitaan yhteiset ohjeistukset tiedon käsittelyyn, jotta tieto on kaikkien saavutettavissa ja selkeässä muodossa, jolloin se osaltaan lisää ymmärrettävyyttä ja luotettavuutta. (Laihonen ym. 2013, 20.)

Kulttuurinen tieto taas on organisaatiossa olevaa, yhteisten päämäärien ja tavoitteiden kautta muodostuvaa jaettava kokemusta ja ymmärrystä organisaation historiasta, nykytilasta ja tulevaan suuntaamisesta (Choo 2000, 396–397). Tärkeäksi kulttuurisessa tiedossa muodostuu organisaation yhteinen kieli, joka sisältää ajatuksia, merkityksiä ja mielikuvia ja jolla voi jopa muokata ja muuttaa organisaatiokulttuuria (Käpylä & Salonius 2013, 15–16; Hujala 2008b, 40). Kulttuurisessa tiedossa korostuvat organisaation ydintehtävien nimeäminen ja tunnistaminen sekä tarkastelu organisaation kasvumahdollisuuksista ja -halusta sekä myös organisaation tiedon tarpeiden tunnistaminen ja havaitseminen, mikä tieto on tärkeää, relevanttia ja tavoittelemisen arvoista (Choo 2000, 397, 399).

Organisaatiot oppivat ja rakentavat uutta tietoa erilaisiin tarkoituksiin erilaisin keinoin. On tärkeää osata ajatella tiedon rakentumista myös siitä näkökulmasta, kuinka tietämys, oivallukset ja arvokas kokemus ovat ajan saatossa kumuloituneet. Organisaatio voi tukea tiedon rakentumista monin tavoin. Työntekijöitä tulisi opettaa ja kouluttaa oman tietotaitonsa eteenpäin siirtämiseksi. Tiedon säilyttämiseksi ja sen jakamisen helpottamiseksi tietoa tulisi

dokumentoida ja rakentaa tietokantoja. Tietoa voi myös sulauttaa osaksi standardeja, teknologiaa ja käytänteitä. Uuden tiedon luominen vaatii olemassa olevan tiedon produktiivista käyttöä tietyssä kontekstissa. Se on edellytys organisaation kyvyille oppia ja adaptoitua ympäristöön. (Aggestam 2006, 297.)

6.2 Tietojohtaminen – miten tiedosta luodaan arvoa?

Tietojohtamisesta keskustellessa lähestymistapoja ja näkökulmia on monia. Tietojohtaminen voidaan kansainvälisessä keskustelussa nähdä yleisenä pääkäsitteenä erilaisille tietoon ja johtamiseen liittyville näkökulmille ja tietojohtamiseen nähdään sisältyvän seuraavat osa-alueet ja niiden hallinta: tietojärjestelmät ja tietohallinto, liiketoimintatieto, tietämyksenhallinta, organisaation oppiminen ja aineettoman pääoman hallinta. Tietojohtaminen on organisaatioiden tietovirtojen kulkuun vaikuttamista ja organisaation jäsenillä olevan tiedon johtamista, jota hyödynnetään organisaation uuden oppimisessa ja uuden tiedon luomisessa. (Laihonen ym. 2013, 32–33; Käpylä & Salonius 2013,7; Leskelä ym. 2019, 15.) Tietojohtaminen voidaan eritellä tiedon johtamiseksi ja tiedolla johtamiseksi. Tiedon johtamisella viitataan tiedon ja tietovarantojen hallintaan ja hyödyntämiseen, jolloin tiedon arvo ja oppiva organisaatio korostuvat uutta tietoa luodessa. (Laihonen ym. 2013, 32.)

Avaamme tässä luvussa tarkemmin tietojohtamisen osa-alueista aineetonta pääomaa ja sen johtamista sekä tietämyksenhallintaa. Nykypäivän organisaatioissa taloudellisen varallisuuden ja fyysisten omistusten lisäksi arvon ja menestyksen pohjana tunnustetaan vahvasti vaikuttavan aineeton pääoma. Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan sitä tietovarantoa, joka organisaatioissa on. Tätä voidaan kutsua myös tietopääomaksi, jonka omistavat tietoa käyttävät yksilöt. Tietopääoma voidaan jakaa pääpiirteittäin neljään, toisiinsa vaikuttaviin osioihin, joita ovat inhimillinen pääoma, suhdepääoma, rakennepääoma ja sosiaalinen pääoma. (Käpylä & Salonius 2013, 42–43.)

Tietämyksen hallintaan liittyy myös organisaation tietokäyttäytyminen ja tietokulttuuri. Organisaation tietokulttuuri ilmentää arvoja ja normeja, joita ihmisillä on tiedon luomisesta, jakamisesta ja käyttämisestä. (Choo 2013, 775.) Tieto-

kulttuurin rakentumisessa merkityksellistä on vuorovaikutteisuus, kokemukseen perustuva tieto sekä yksilön aktiivisuus tiedon jakamiseen. Toisaalta yhtä olennaista on myös organisaation tietotoiminnan vahvistaminen ja selkeyttäminen, muun muassa tiedon saatavuuden varmistaminen tietokanavien ja ajantasaisten tietojärjestelmien avulla. (Vakkala & Syväjärvi 2020, 125, 128, 132–133.)

Choo (2013, 775–778) esittelee artikkelissaan neljä erilaista organisaation tietokulttuuria, jotka ovat tuloshakuinen, sääntöjä noudattava, sosiaalisiin suhteisiin perustuva ja riskejä ottava tietokulttuuri. Jokaisella näistä on omat tiedon haun, luonnin, hyödyntämisen ja tiedon jakamisen erityispiirteensä, joiden kautta tehokkuutta ja kilpailukykyä tavoitellaan. Sosiaalisiin suhteisiin perustuvassa tietokulttuurissa hyödynnetään sosiaalisia suhteita tiedon luomiseen, jakamiseen ja käyttämiseen. Tämän tyyppisessä tietokulttuurissa tieto kumpuaa vahvasti organisaation sisältä, omista tarpeista, ja sitä hyödynnetään myös ennakoivasti. Tiedon jakaminen ja vastaanottaminen sosiaalisissa konteksteissa lisää työntekijöiden yhteenkuuluvuutta ja sitoutuneisuutta. (Choo 2013, 777–778.)

Uudenlaisten ajattelumallien ja merkitysten kautta organisaatio voi haastaa totuttuja toimintatapoja, jotka eivät vie kohti haluttua tavoitetta. Limaye ym. (2017, 4) tuovat esiin kolmannen sukupolven tietämyksenhallintaa, joka tarkoittaa tiedon luomista ja hyödyntämistä työelämän sosiaalisissa konteksteissa yhteistyössä yli organisaatioiden rajojen. Ihmiskeskeisen lähestymistavan ja vuorovaikutuksen kautta luodun tiedon tietämyksenhallinnan ja johtamisen juurruttamiseksi tarvitaan vielä tutkimusta ja toimintamallien kehittämistä siitä, miten ja millä tavoin eri sosiaalisissa konteksteissa tietoa jaetaan ja hyödynnetään, jotta tieto olisi saavutettavaa, luotettavaa ja käyttökelpoista.

6.3 Tiedolla johtaminen

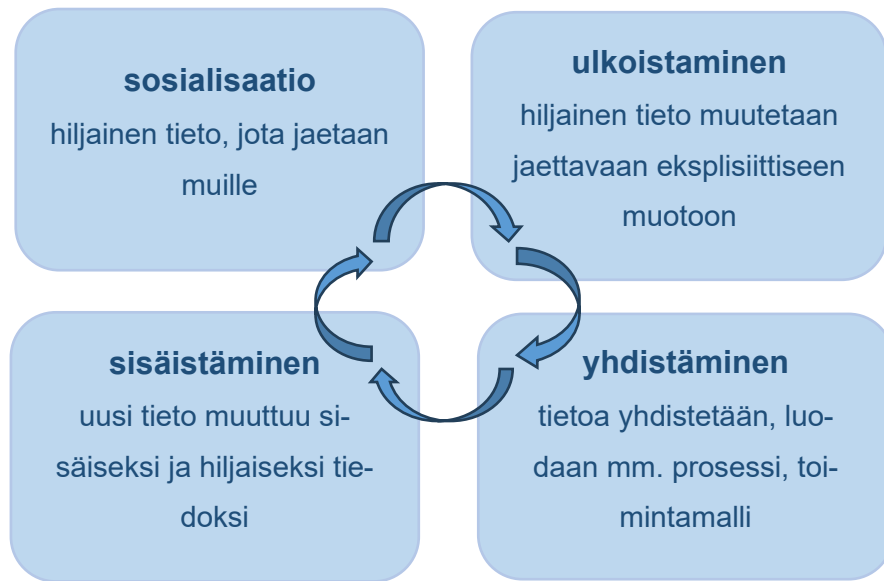
Monista lähdeaineistoista voidaan havaita, että tiedolla johtamisen käsitteestä ei olla yksimielisiä. Englannin kielessä tiedolla johtamiselle ei ole vain yhtä termiä, vaan siitä on käytetty yleisimmin termejä ”*knowledge management*” tai

”*knowledge based management*”. Ritvanen ja Sinipuro (2013, 21, 24) korostavat tiedolla johtamisen päätöksenteon perustuvan ajantasaiseen ja relevanttiin tietoon, joka on organisaation liiketoimintastrategian tavoitteita edistävä ja luo edellytyksiä uuden kehittämiseksi. Tiedon analysoinnissa täytyy organisaatiossa suunnitelmallisesti käydä läpi, mitä tietoa on olemassa, mitä tietoa lisäksi tarvitaan ja mihin sitä tullaan käyttämään. Vesiluoma (2012, 117) nostaa esiin tiedolla johtamisen merkityksen myös tulevaisuuden skenaarioita hahmotettaessa ja niihin varautuessa.

Tiedolla johtamisen korostuessa osana yrityksen strategiaa vaaditaan taitoa osata jäsenellä tieto olennaiseksi, ymmärtää miten se etenee mm. päätöksiä tehtäessä sekä miten se vaikuttaa päätöstentekohetkellä (Leskelä ym. 2019, 14). Yksi tiedolla johtamisen haastavimmista osa-alueista on tiedon jakaminen. Jotta jaettua tietoa voitaisiin hyödyntää työpaikoilla tehokkaasti tiedolla johtamisen näkökulmasta, yrityksillä tulee olla käsitys kyseisen prosessin dynamiikasta: mistä tieto muodostuu, miten se kehittyy sekä miten sitä jaetaan optimaalisesti. Lisäksi on oleellista osata huomioida mm. seuraavat työntekijöihin liittyvät tekijät, jotka vaikuttavat dynamiikan toimimiseen: sisäiset ja ulkoiset motivaattorit, teknologia, sitoutuneisuus, hyödyt, oikeudenmukaisuus, luottamus, avoimuus ja organisaatiokulttuuri. (Ouakouak & Ouedraogo 2019, 758.)

6.3.1 SECI-malli – uuden tiedon luonti

Tässä opinnäytetyössä tiedolla johtamisella tarkoitetaan johtamis- ja toimintamallia, jossa hyödynnetään analysoitua ja käytettävissä olevaa tietoa päätöksenteossa. Tiedolla johtamista lähestytään Nonakan ja Toyaman (2003, 4–6) kehittämän ja uudelleen tarkastellun SECI-mallin kautta, joka kuvaa organisaatiossa hiljaisen tiedon näkyväksi saattamista ja hyödyntämistä myös uuden tiedon luonnissa. Malli on nelijakoinen (kuva 4), ja lyhenteen kirjaimet SECI kuvaavat mallin vaiheita, joita ovat sosialisatio (socialization), ulkoistaminen (externalization), yhdistäminen (combination), sisäistäminen (internalization). Jokainen vaihe nivoutuu toisiinsa muodostaen kehämäisen syklin tiedon luomiseen ja sen hyödyntämiseen sekä huomioiden vuorovaikutukselliset, yhteisölliset ja ympäristön tekijät.



Kuva 4. Uuden tiedon luonti (SECI-mallia mukaillen Nonaka & Toyama 2003)

Nonakan ja Toyaman (2003, 4–6) SECI-mallia avataan vielä tässä luvussa tarkemmin. Uuden tiedon luonti käynnistyy hiljaisen tiedon siirtymisestä socialisaation kautta toisille. Tiedon siirto tapahtuu vuorovaikutuksen yhteydessä työelämän ympäristöissä. Tämän kaltaiset hiljaisen tiedon jakamisen hetket voivat olla esimerkiksi vapaamuotoisia taukohetkiä tai liittyä työn perehdyttämiseen. Jotta tieto on helposti ymmärrettävää ja jaettavaa se muutetaan eksplisiittiseen muotoon, esimerkiksi kaavioiksi, prosesseiksi tai ohjeiksi. Dialogi ja vuoropuhelu ovat oleellisesti läsnä tässä vaiheessa, kun yksilöiden hiljaisesta tiedosta muutetaan näkyvämpää ja helposti hyödynnettävää. Tiedon yhdistämisen vaiheessa tieto kootaan, käsitellään ja analysoidaan ja siitä luodaan esimerkiksi toimintamalli tai -prosessikaavio ohjeineen. Uusi tieto on saatettu sellaiseen muotoon, jota on helppo ymmärtää, hyödyntää ja jakaa eri kanavissa toisille ja joka tukee organisaation toimintaa ja onnistumista kohti asetettuja tavoitteita. Tieto sisäistyy työelämän käytänteissä ja siitä rakentuu yksilöillä uutta hiljaista tietoa ja osaamista muokaten näin myös jo olemassa olevaa tietoa ja osaamista. Tämä voi näkyä työyhteisöissä ja työarjessa kettenä arjen käytännön kokeiluina ja esimerkiksi työn muokkaamisena.

Tiedolla johtaminen liittyy prosesseihin, joiden avulla luodaan uutta tietoa ja ohjataan yrityksen käytettävissä olevaa tietoa päätöksenteon eri vaiheisiin. Tiedon täytyy lisäksi olla käsitteistöltään selkeää ja hyödynnettävää tarpeen

mukaan organisaation laajuisesti, jolloin tiedolla johtamisen prosessien toimitusta voidaan paremmin toteuttaa ja arvioida. (Ritvanen & Sinipuro 2013, 20–21, 27).

6.3.2 Vuorovaikutus tiedolla johtamisen mahdollistajana

Väyrynen ym. (2015, 320–324) tuovat tutkimuksessaan esiin, kuinka tieto muodostuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja on niin tiedon jakajan kuin vastaanottajan subjektiivisesti tulkitsemaa ja muodostuu siten monitulkintaiseksi. Koska tieto välittyy sosiaalisissa konteksteissa, tarvitaan ymmärrystä, osaamista ja tietoa myös siihen, miten tietoa tulisi käsitellä erilaisissa sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa. Tutkimuksessa mainitaan, miten organisaatiot tiedon jakamisen haasteita kohdatessaan keskittyvät edelleen usein vain teknologisten IT-ratkaisujen kehittämiseen sen sijaan, että antaisivat tukea ja loisivat mahdollisuuksia sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta tapahtuvaan tiedon vaihtoon ja hyödyntämiseen.

Törmänen ym. (2021, 50–51, 53) kuvaavat systeemiällyn tuovan organisaation kehittämiseen yksilölähtöistä näkökulmaa, jolloin ratkaistavaa ongelmaa lähestytään yksilön inhimillisistä kokemuksista, joita hän vuorovaikutuksen kautta tuo esiin ja hyödyntää uuden kokeilemisessä sekä kehittämisessä. Näin yksilö saa yhdessä toimimalla muiden kanssa ongelman ratkaistuksi oppien samalla uutta. Voimme siis ajatella valikoitujen menetelmien ja vuorovaikutusta tukevan tiedolla johtamisen olevan oiva ratkaisu tiedon hyödyntämiseen ja jakamiseen tehokkaasti, huomioiden mahdolliset monitulkintaisuuden aiheuttamat haasteet erilaisissa sosiaalisissa konteksteissa.

6.3.3 Tiedolla johtamisen prosessit

Tiedolla johtamiseen on viime vuosina kiinnitetty paljon huomiota kansainvälisellä tasolla. Suomessa suuntaus on sama, mutta etenkin sosiaali- ja terveysalalla sen jalkauttaminen on ollut hitaampaa. (Leskelä ym. 2019, 12.) Saman alakohtaisen havainnon tekivät myös Kothari ym. (2011, 1) tutkiessaan, mitä liiketoiminnan alan tiedolla johtamisen välineitä voitaisiin mahdollisesti hyödyntää sote-alalla. Leskelän ym. (2019, 12) mukaan sote-alojen palveluiden

uudet kehitystavoitteet tarvitsevat toteutuakseen nykyistä taitavampaa tiedon- siirtoa ja tietojen hallintaa. Uudet toimintatavat tarvitsevat harkittua tiedolla johtamista, joka toteutuessaan voi tuoda esiin myös uusia, aiemmin huomaamattomaksi jääneitä väyliä kehitystyöhön.

Saramies ja Törnroos (2021, 44–45) nostavat esiin konkreettisen kuuden kohdan listan (taulukko 2), jonka pohjalta päätösten tekoa tulisi tiedolla johtamisen prosessissa toteuttaa. Oleellista on osata muodostaa havaitusta ongelmasta kysymys, josta lähdetään keräämään tietoa sekä poimimaan oleellinen tieto puolueettomasti ja kriittisesti. Saatu tieto hyödynnetään päätöksentekoprosessissa, jota seuraa arviointivaihe. Tarvittaessa vaiheet voidaan toistaa uudelleen. He painottavat, että vaikka organisaatioiden arki on usein kiireistä ja päätöksentekoa ei ehditä aina toteuttamaan jokainen vaihe huomioiden, on tärkeää osata hallita kyseinen prosessi ja tiedostaa käytössä olevat keinot sen toteuttamiseksi. Tällöin kiireessä osataan luultavammin käyttää oikeanlaisia keinoja tarvittavan tiedon etsimiseen ja soveltamiseen.

Taulukko 2. Tiedolla johtamisen vaiheet päätösten teossa, mukailen Saramies & Törnroos 2021, 44–45

Kysy	Tehdään käytännön ongelmasta kysymys.
Kerää	Kerätään systemaattisesti ja puolueettomasti aineistoa aiheesta.
Arvio aineisto	Tehdään kriittinen arviointi mm. luotettavuudesta.
Yhdistä	Poimitaan aineistosta oleellinen tieto tilanteen kannalta.
Sovella	Tuodaan tieto osaksi päätösten tekoa.
Arvio päätös	Mitataan ja havainnoidaan päätöstä, tarvittaessa lähdetään keräämään uutta aineistoa ja toistetaan yllä mainitut vaiheet.

Tiedolla johtamisen yhteydessä viitataan monesti myös oppivan organisaation käsitteeseen. Usein ne ovatkin liitoksissa toisiinsa, mutta eivät tarkoita samaa asiaa. Aggestamin (2006, 296–297) mukaan oppiva organisaatio tarvitsee toimiakseen tiedolla johtamista. Siinä missä oppiva organisaatio keskittyy oppimisen prosessiin, tiedolla johtaminen keskittyy tämän prosessin tuloksiin ja niiden hyödyntämiseen tavoitteenaan luoda niistä arvoa yritykselle. Tähän vaaditaan tiedon organisointia, luomista, jakamista ja aktiivista käyttämistä. Oppimisen yrityksissä vaatii individuaalisen tiedon muuttumista tiedoksi, jota muut organisaation jäsenet voivat käyttää. Tiedolla johtamisella viitataan prosessiin,

jossa organisaatiot arvioivat niissä olemassa olevaa dataa ja tietoa pyrkien siihen, että ihmiset oppisivat muuntamaan oppimansa asiat käyttökelpoiseksi tiedoksi. Tiedon kulkiessa organisaatiossa se käy läpi useita muutoksia, johon liittyy tiedon muovautumisen lisäksi sen häviämistä. Oleellisen tiedon häviämistä tulisi pyrkiä minimoimaan niin paljon kuin mahdollista.

6.4 Tiedolla johtaminen mahdollistaa työhyvinvoinnin kehittämistä

Johtajuuden kannalta moni työhyvinvointiin liittyvä asia ja tekijä vaatii herkkyyttä aistia ympäristöä, ymmärtää moninaisuutta, nähdä ja tukea yksilöllisiä kykyjä sekä rakentaa vahvaa ja avointa työyhteisön vuorovaikutusta (Juuti & Vuorela 2015, 110, 117). Avoin vuorovaikutus ja välittämisen kulttuuri avaa portteja työntekijälle yhteyden luomiseen lähiesimieheen matalla kynnyksellä (Manka s.a).

Johto tarvitsee työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamiseksi myös mitattavissa olevaa tietoa. Sitä voidaan kerätä erilaisten mittareiden avulla rahaan ja terveyteen liittyvien mittausten lisäksi esimerkiksi osaamisesta ja sen kehittymisestä, ajankäytöstä, työn tuloksellisuudesta sekä yhteisöllisyydestä. Tiedon kerääminen, yhdistäminen ja laittaminen tilanteiden muutosta kuvaileviin graafeihin luo pohjaa kehittäväälle johtamistoiminnalle. (Rauramo 2020.)

Yhteistyöverkostoissa vuorovaikutuksen ja uuden tiedon luomisen mahdollisuudet kasvavat. Johtajuuden näkökulmasta on tärkeää tukea kehittämisen suuntaa tapahtuvaksi myös käytäntölähtöisyydestä, ns. bottom-up -malli, jolloin työntekijä tuottaa asiakkaiden kanssa työskennellessään ja heitä havainnoidessaan uutta tietoa organisaatioon hyödynnettäväksi työprosessien kehittämiseen. (Väänänen ym. 2020, 28.)

Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työntekijällä on mahdollisuus itseensä päätöksentekoon sekä vaikutusmahdollisuus työmääräänsä. Työntekijän kehittymisen mahdollisuuksia tukee uuden oppiminen sekä mahdollisuus käyttää ja kehittää työssään uusia opittuja taitoja. (Roland-Lévy ym. 2014, 54–55.) Organisaation johdon tulisikin antaa aikaa uuden tiedon luonnille, jolloin

oppimista ja kehittämistä syntyisi ja sitä myötä sillä olisi myönteinen vaikutus myös organisaation taloudelliseen tuottavuuteen (Väänänen ym. 2020, 25).

6.4.1 Työyhteisön osallistaminen tukee tiedolla johtamisen tuloksia

Aggestam (2006, 296) toteaa, että tiedolla johtamista toteuttavien organisaatioiden tulisi suorittaa tiedolla johtamista käytännön tasolla sisällyttämällä sitä päivittäisiin työtehtäviin. Kiannon ym. (2016, 629–630) mukaan käytännön tasolle jalkautetulla tiedolla johtamisella voidaan parantaa työhyvinvointia. He toteavat kollegiaalisen tuen, positiivisen työympäristön ja rohkaisemisen mahdollistavan työtyytyväisyyden lisääntymistä ja sitä myöten työssä suoriutumisesta. Heidän tutkimuksessaan etenkin yrityksen sisäinen tiedon jakaminen (intra-organisational knowledge sharing) nousi tiedolla johtamisen prosesseista avainasemaan. Wang ja Noe (2010, 115) mainitsevat myös tiedon jakamisen vaikuttavan merkittävästi tiedolla johtamisen onnistumiseen.

Vaikka tiedon jakamisella on tutkitusti merkittävä rooli tiedolla johtamisen onnistumisessa, sen toteuttaminen ei aina lisää mm. tyytyväisyyttä työpaikoilla. Popa ym. (2018, 563) havaitsivat verratessaan tiedon hankinnan, jakamisen ja hyödyntämisen vaikutusta työtyytyväisyyteen erikoisterveydenhuollon palveluja tuottavissa yksiköissä, apteekeissa ja sairaaloissa, että viimeisimmissä lisätty tiedon jakaminen näyttäytyi jopa negatiivisena vaikuttajana tyytyväisyyteen, kun taas muissa kohteissa sen vaikutus oli positiivinen. Tiedon hankinta ja hyödyntäminen sen sijaan lisäsivät työtyytyväisyyttä kaikissa edellä mainituissa. Näin ollen tiedolla johtamisen toteuttamista suunniteltaessa on tarpeen ymmärtää toimintaympäristön vaikutus toteutustoimiin.

Tärkeää on huomioida ympäristön lisäksi myös henkilöstö, jonka parissa tiedolla johtamista toteutetaan. Kianto ym. (2016, 629–631) tekivät havaintoja tiedolla johtamisen ja työtyytyväisyyden yhteydestä eri työntekijäryhmien välillä. Tiedolla johtaminen lisäsi kokonaisuudessaan eniten työtyytyväisyyttä keskijohdon keskuudessa, mikä näyttäytyi tutkimuksessa loogisena heidän työnkuvansa puolesta. Tiedon jakamisella, kodifioinnilla ja säilyttämällä todettiin olevan positiivinen yhteys työtyytyväisyyteen työntekijöiden keskuu-

dessa, mutta tiedon luomisella ja hankkimisella puolestaan ei. Ylimmän johdon tyytyväisyys ei sen sijaan lisääntynyt yrityksen sisäisen tiedon jakamisesta, mutta sen sijaan tiedon säilyttäminen sai tässä ryhmässä aikaan positiivisen vasteen. Tutkijat arvelivat tämän johtuvan siitä, että ylin johto ei aina ole konkreettisesti työpaikalla tai edes työskentele samoissa tiloissa, joten koettu vaikutus voi siksi olla muista poikkeava.

Saramiehen ja Törnroosin (2021, 23) mukaan yrityksillä on digitalisaation kehityksen myötä käytössään yhä monipuolisemmin dataa liittyen henkilöstöön, datan kattaessa myös työhyvinvointiin kuuluvia osa-alueita. Datan analysoimisen avulla organisaatio pystyy tutustumaan henkilöstöön uusista näkökulmista, mikäli sitä osataan hyödyntää. Henkilöstön ymmärtämisen on todettu mahdollistavan parempaa johtamista, jonka taas on todettu lisäävän mm. työhyvinvointia ja henkilöstön sitoutumista. Popa ym. (2018, 563) havaitsivat tutkimuksessaan, että tiedolla johtamisella on vaikutusta tyytyväisyyden kokemiseen työpaikoilla. Etenkin tiedon hankinta ja hyödyntäminen nostivat tyytyväisyyttä. Tiedon jakaminen sen sijaan ei kaikissa tutkimuskohteissa lisännyt tyytyväisyyttä.

Henkilöstön ymmärtämiseen liittyen Saramies ja Törnroos (2021, 40) nostavat esille termin ”työntekijäkokemus”, jonka he toteavat vaikuttavan keskeisesti sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. Työntekijäkokemus rakentuu työntekijän subjektiivisista kokemuksista hänen työympäristöstään, johon puolestaan heijastuvat mm. organisaatiokulttuuri, johtamisen tavat, työyhteisö ja organisaation arvomaailma. Johtamisen näkökulmasta ajateltuna organisaation pitää ymmärtää edellä mainittujen asioiden vaikutus henkilöstöön ja työympäristöön, jotta se voi vaikuttaa työntekijöiden kokemuksiin. Kyseistä johtamisen lähestymistapaa kutsutaan termillä ”*palveleva johtaminen*”. Siinä asioita tarkastellaan työntekijöiden hyvinvoinnin ja potentiaalin kautta.

Työntekijän kuulluksi tulemisella ja itsensä arvostetuksi tuntemisella on tutkusti todettu olevan yhteys korkeampaan työhyvinvointiin ja sitoutuvuuteen (Saramies & Törnroos 2021, 40). Akbari ja Ghaffari (2017, 1123) toteavat, että lisäämällä työntekijöiden mahdollisuuksia osallistua päätöstentekoprosessiin

voidaan lisätä motivaatiota, suorituskykyä ja työtehokkuutta. He käyttävät tutkimuksessaan termiä ”*employee empowerment*”, jonka käänsimme työntekijän voimaannuttamiseksi. Tutkimuksessa tuotiin esiin myös niin sanotun ”*osallistavan johtamisen*” lisäävän työntekijöiden sitoutuvuutta ja aktiivisuutta.

Luo ja Lee (2013) tutkivat puolestaan eettisen ympäristön vaikutusta tiedolla johtamiseen. Heidän tutkimuksensa mukaan sellaisella eettisellä ympäristöllä, joka pohjautuu yrityksen sääntöihin ja toimintamalleihin, oli merkittävin suhde tiedolla johtamisen toteutumiseen. Tällöin työntekijät noudattivat toimintatapoja ja olivat sitoutuneita niihin. Lisäksi ympäristö, joka orientoi työntekijöitä tiimityöskentelyyn, lisäsi luottamusta. He mainitsevat myös, että ”pakollisen osallistumisen” todettiin olevan tärkeää tiedolla johtamista ajatellen. Luottamuksen ja sitoutumisen kasvaessa yksilön tiedon jakaminen ja organisaation sisäinen tietous lisääntyvät.

6.4.2 Tiedolla johtamisen kompastuskivet

Tämän kappaleen alle on koottu tiivistetysti lähdemateriaalien havaintoja tiedolla johtamisen epäonnistumiseen johtavista tekijöistä. Yhtenä tärkeimpänä löydöksenä Akbari ja Ghaffari (2017, 1125–1126) toivat esiin, kuinka tiedolla johtamisen toteutus kärsii, mikäli organisaation johto ei anna sille tukeaan suunnitelmien lisäksi myös käytännön tasolla. Johtamalla on tärkeä tehtävä sellaisen ilmapiirin ja työympäristön luomisessa, jossa työntekijät saadaan motivoituneiksi ja sitoutuneiksi esimerkiksi aktiivisen tiedon jakamisen ja vaihtamisen suhteen. He totesivat tutkimuksessaan, että yksi oleellinen keino tiedon jakamiselle on saada työntekijät ymmärtämään, mihin heidän omaamaansa tietoa päätösten teossa tarvitaan. Organisaatioiden tulisi siis olla avoimia mm. tulevista muutoksista sekä varmistaa, että tavoitteet ovat kaikille selkeät. Kotihari ym. (2011, 5) mainitsevat tiedon jakamisen yhteydessä hiljaiseen tietoon liittyen, että sote-alalla sen kapitalisointi voidaan nähdä haasteena, joka voidaan kokea negatiivisena asiana organisaatiotasolla tiedolla johtamisen toteuttamiseen liittyen.

Kianto ym. (2016) nostivat esille tutkimuksessaan tärkeän havainnon siitä, että erilaiset työntekijäryhmät näyttivät hyötyvän erilaisista tiedolla johtamisen toteutustavoista. Organisaatiot saattavat tämän tiedon valossa kompastua siihen, että ne toteuttavat tiedolla johtamista niin sanotulla ”yleisellä tasolla” ja kaikille samoin keinoin, jolloin se ei välttämättä hyödytä koko henkilöstöä.

Tiedolla johtaminen voi kärsiä myös mm. ajan ja tarvittavien resurssien tai keinojen puutteesta (Kothari ym. 2011, 5). Sen vuoksi organisaatioissa on tärkeää ymmärtää ja hallita koko tiedolla johtamisen prosessi ja siihen tarvittavat elementit, jotta resurssien ollessa rajalliset osataan huolehtia siitä, että oleellisia osa-alueita ei putoa prosessista pois (Saramies & Törnroos 2021, 45).

Tiedolla johtamista tulisi toteuttaa lisäksi objektiivisesta näkökulmasta, eikä antaa oman intuition ohjata päätöksentekoa liikaa. Intuitio muodostuu jokaisen omista aikaisemmista kokemuksista eri tilanteissa. Intuitio ja tiedolla johtaminen voivat parhaimmassa tapauksessa tukea toisiaan, kunhan osataan erottaa intuition seasta niihin helposti linkittyvät ajatukselliset vinoumat. Esimerkiksi kerran tapahtunutta tai todettua asiaa saatetaan helposti yleistää ja tehdä päätöksiä sen pohjalta. Etsimme myös helposti sellaista tietoa, joka vahvistaa omia näkemyksiämme ja pidämme muuta tietoa vähäarvoisempana siihen verrattuna. Mikäli edellisen kaltainen ajattelu ohjaa isossa kuvassa päätöksentekoa tiedolla johtamisen prosessissa, oleellisia asioita voi jäädä huomioimatta. (Saramies & Törnroos 2021, 46.)

7 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE, TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyö aloitettiin KEMUSOTE-hankkeen alla ja vietiin loppuun siihen osallistuneen Sotek-säätiön kanssa. Näiden tahojen yhteneväisten tavoitteiden pohjalta opinnäytetyön tavoitteena on kehittää ja vahvistaa yhteiskunnallisten yritysten työhyvinvointia tukevia tiedolla johtamisen prosesseja. Tarkoituksena on selvittää, miten tiedolla johtaminen tukee työkykyä ja työhyvinvointia sekä työhyvinvoinnin kehittämistyötä yhteiskunnallisissa yrityksissä, miten tiedolla johdetaan työkykyä ja työhyvinvointia ja kuinka tätä prosessia voitai-

siin parantaa. Lisäksi tarkoituksena on tuottaa kehittämisehdotus tiedolla johtamisen malliksi työhyvinvoinnin tukemisen ja kehittämisen näkökulma huomioiden sekä tuottaa uutta tietoa tiedolla johtamisesta työhyvinvoinnin tueksi.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Mikä on tiedolla johtamisen nykytila yhteiskunnallisissa yrityksissä, ja mitkä ovat sen vaikutukset työhyvinvointiin?
2. Mitkä ovat tiedolla johtamisen käytänteet työhyvinvoinnin tukemiseksi yhteiskunnallisessa yrityksessä?
3. Miten työhyvinvointiin vaikuttavia tiedolla johtamisen käytänteitä voisi kehittää kohdeyrityksessä?
4. Miten työhyvinvoinnin tiedolla johtamisen mallin kehittämisehdotus onnistui?

8 TUOTEKEHITYKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Opinnäytetyöprosessi aloitettiin maaliskuussa 2021. Opinnäytetyön työstäminen on aloitettu osana KEMUSOTE-hanketta (Kevytyrittäjäyys ja muutoskyvykyys sote-alan toimintaedellytysten sekä työhyvinvoinnin edistäjänä), joka päättyi helmikuussa 2023. Hanketta rahoitti sosiaali- ja terveysministeriö sekä Euroopan sosiaalirahasto, ja se toteutettiin aikavälillä 1.3.2020–28.2.2023. Valtakunnallisesti hanketta hallinnoi Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Osatoiteuttajina hankkeessa toimivat Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu (XAMK) sekä Tampereen (TAMK) ja Turun (Turun AMK) ammattikorkeakoulut, Humanistinen ammattikorkeakoulu (HUMAK) ja Laurean ammattikorkeakoulu (Laurea).

Hankkeen tavoitteena oli kehittää siihen osallistuvien kohderyhmien muutoskyvykkyyttä, työhyvinvointia sekä toimintaedellytyksiä sosiaali- ja terveyspalveluiden keskuudessa. Kohderyhmiä olivat sosiaali- ja terveyspalveluita tuottavat osuuskunnat, kevytyrittäjät ja niiksi pyrkivät sotealan ammattihenkilöt sekä ikäihmisten palveluihin keskittyvät yhteiskunnalliset yritykset. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu s.a.)

Kiinnostuimme erityisesti KEMUSOTE-hankkeen työhyvinvointiin ja työkyvyn tukemiseen kohdistuvista kehitystavoitteista ja johtamisesta. Hankkeen puolesta opinnäytetyön kohderyhmäksi valikoituivat hankkeen kohderyhmistä yhteiskunnalliset yritykset. Näihin yrityksiin tarvittiin tutkimustietoa sisäisten prosessien ja työkykyä tukevien toimintamallien kehittämiseen, joiden kautta voitaisiin mm. vahvistaa työhyvinvointia ja vaikuttaa positiivisesti työn sisältöihin. Johtamisen tiimoilta keskusteluissa nousivat esiin etenkin tietoon ja tietouteen liittyvät seikat kehitysprosessien aikana, joten päätimme yhdessä rajata johtamisen näkökulman tiedolla johtamiseen.

KEMUSOTE-hankkeen puolesta olisi ollut mielekästä paneutua edellä mainittuihin asioihin yhteiskunnallisten yritysten vetovoimaisuuden lisäämistarkoituksessa ja tarjota samalla yrityksille tutkimustietoa, jota he voisivat hyödyntää myös yhteiskunnallisten yritysten brändin ja sen tunnettavuuden kehityksessä. Hanke ehti kuitenkin loppua opinnäytetyöprosessin aikana. Opinnäytetyötä jatkettiin uuden toimeksiantajan, KEMUSOTE-hankkeeseen osallistuneen Sotek-säätiö sr. kanssa. Näin ollen opinnäytetyön sisältö, tavoite ja tarkoitus saatiin pidettyä ennallaan. Sotek-säätiölle yhteistyö järjestyi otolliseen hetkeen meillä olevien organisaatiomuutosten vuoksi, johon he kaipasivat johtamisen kehittämistä, käytänteiden rakentamista ja uudelleen muotoilua sekä yhtenäistämistä aiheeseen liittyen. Yhteistyö ja kehittäminen Sotek-säätiön kanssa ajoittui lokakuun 2023 ja helmikuun 2024 väliselle ajalle. Tässä kappaleessa kerromme opinnäytetyön etenemisestä kehittämismenetelmäksi valitun tuotekehitysprosessin mukaisesti.

Tuotekehitys on prosessi, joka onnistuneesti toteutettuna tukee yrityksen menestymistä. Onnistumiseen vaikuttavat merkittävästi resurssit, joita yrityksellä on tuotekehitystä varten olemassa. Tuotekehityksen avulla voidaan joko luoda jotain täysin uutta tai kehittää jo olemassa olevan tuotteen ominaisuuksia. Prosessi kattaa lukuisia vaiheita aina uuden tuoteidean etsimisestä tai tarpeen havaitsemisesta lopullisen tuotteen viimeistelyyn. Kirjallisuudessa prosessin toiminnan päävaiheiksi on määritetty käynnistys-, luonnostelu-, kehittämis- ja viimeistelyvaihe, jotka on kuvattu tiivistetysti taulukossa 3. (Jokinen 2010, 9–10, 14.)

Taulukko 3. Tuotekehitysprosessin vaiheet (mukaillen Jokinen 2010, 16)

Toimintavaihe	Toiminta tiivistetysti
1. Käynnistäminen	Tarpeen kartoitus, arvio kustannuksista ja hyödyistä yritykselle
2. Luonnostelu	Kartoitetaan kokonaiskuva ja osakokonaisuudet, pohditaan toteutusmahdollisuudet, valitaan ratkaisuperiaate, luonnostellaan vaihtoehdot ja valitaan lopullinen luonnos
3. Kehittäminen	Analysointi, parannusten teko, toimintojen optimointi
4. Viimeistely	Tuotteen yksityiskohtien läpikäynti ja viimeistely, ohjeistukset

Taulukon 3 vaiheet käydään läpi tämän kappaleen alaotsikoissa vaihe kerrallaan yhdistettynä tämän opinnäytetyön etenemiseen. Seuraavalta sivulta löytyvään taulukkoon 4 on havainnollistettu prosessien rinnakkain kulkeminen opinnäytetyön teon aikana.

Taulukko 4. Tuotekehitysprosessi yhdistettynä opinnäytetyöprosessiin

Tuotekehityksen vaiheet	Tutkimuskysymys	Aineistonkeruu ja kohderyhmä	Analyysimenetelmä	Tuotos
Käynnistys 3/2021– 11/2023	Mikä on tiedolla johtamisen nykytila yhteiskunnallisissa yrityksissä, ja mitkä ovat sen vaikutukset työhyvinvointiin?	Kirjallisuuskatsaus, KEMUSOTE-hankkeen loppuraportti	Teemoittelu	Narratiivinen kirjallisuuskatsaus, Webropol-kysely
Luonnostelu 11/2023– 12/2023	Mitkä ovat tiedolla johtamisen käytännöt työhyvinvoinnin tukemiseksi yhteiskunnallisessa yrityksessä?	Lomakekysely, henkilöstö	Teemoittelu, Ristiintaulukointi, Webropol raportointityökalu (prosentti, frekvenssi)	Webropol-kyselyn tulosten analysointi, hahmoteltu toimintaehdotuksen runko
Kehittäminen 12/2023 – 2/2024	Miten työhyvinvointiin vaikuttavia tiedolla johtamisen käytänteitä voisi kehittää kohdeyrityksessä?	Learning cafe, henkilöstö	Teemoittelu	Lisätiedon hankinta tuotekehitykseen/toimintamalliehdotukseen.
Viimeistely 2/2024 – 3/2024	Miten työhyvinvoinnin tiedolla johtamisen mallin kehittämis ehdotus onnistui?	Asiakastyytyväisyyskysely Webropolilla (NPS) henkilöille, jotka hyödyntävät mallia yrityksessä.	Webropol raportointityökalu	Valmis tuote, toimintamalliehdotus NPS-luku

8.1 Käynnistysvaihe

Tuotekehitysprosessi perustuu havaittuun kehittämistarpeeseen sekä realistiseen ideaan tuotekehityksen toteuttamisesta. Ennen prosessin aloitusta on selvitettävä uuden tuoteidean kehittämiseen vaadittavat kustannukset, markkinoinnilliset seikat, mahdollinen tuotto yritykselle sekä mm. työterveydelliset asiat. Tuotteen varsinainen kehittäminen alkaa hyväksytyyn kehityspäätöksen myötä, mikäli se todetaan käynnistämisyksivaiheen aikana kannattavaksi. (Jokinen 2010, 14, 17.)

Tarve uudelle tuotteelle tai olemassa olevan parantamiselle voi löytyä sattumalta tai tietoisien toiminnan myötä. Uuden luomiselle ja kehittämiseksi on tyyppistä, että prosessin aikana tulee vastaan havaintoja ja tapahtumia, jotka vaikuttavat prosessin etenemiseen ennalta arvaamattomasti. Tämän vuoksi prosessin tulee olla joustava ja herkästi reagoiva. Tietoa on kartoitettava yrityksessä sisäisesti ja ulkoisesti, jotta tuoteidean potentiaali voidaan arvioida luotettavasti. Samalla kartoitetaan myös yrityksen oma potentiaali, jota voidaan tarvittaessa vahvistaa tuotekehityksessä yhteistyökumppanin avulla, mikäli yrityksen oma potentiaali ei riitä tuoteidean toteuttamiseen. Tuoteidean löydyttyä siitä tehdään erillinen kehitysehdotus, johon hahmotellaan idean kuvaus, tekniset ominaisuudet, kustannusarvio, resurssit sekä aikataulu. (Jokinen 2010, 18–21.)

8.1.1 Tiedonhaku

Opinnäytetyön **kirjallisuuskatsauksen** tavoitteena oli selvittää ja ymmärtää, mitä tutkittavasta aiheesta tällä hetkellä tiedetään sekä mitkä ovat sen ydinkäsitteet ja niiden suhteet toisiinsa. Siksi aineistonkeruu toteutettiin narratiivisena eli kuvailevana kirjallisuuskatsauksena. Vilkan (2023, 18) mukaan sitä hyödyntäen voidaan kuvailla tiivistetysti aiheen historia, kehittyminen ja nykytila sekä tarpeen mukaan luoda uusi näkemys yhdistämällä epäyhtenäisiä tiedonpaloja toisiinsa. Se sallii tutkijan yhdistellä aineiston sisältämiä asioita oivalluksiksi ja muodostaa yhteyksiä käsitteiden välille.

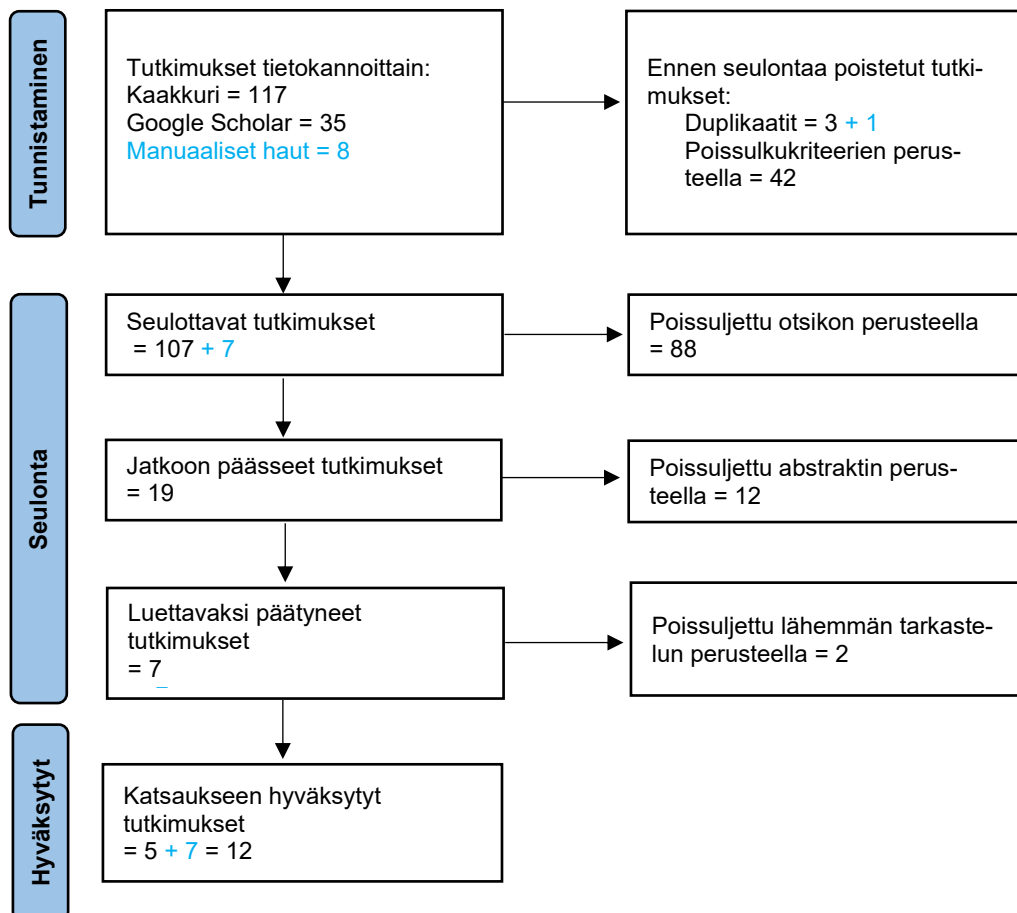
Taulukkoon 5 on koottu tiedonhaussa käytetyt tietokannat, pääasialliset hakusanat sekä valinta- että poissulkukriteerit. Sopivien tutkimusten vähyyden vuoksi manuaalisia hakuja on toteutettu myös suomeksi Finna-tietokannasta suomenkielisillä hakusanavastineilla.

Taulukko 5. Tiedonhaussa käytetyt tietokannat, hakusanat sekä valinta- ja poissulkukriteerit.

Tietokannat	Kaakkuri, Google Scholar, Finna
Hakusanat	Knowledge management, knowledge-based management, health care, work ability, work performance, job satisfaction
Valintakriteerit	Englanninkieliset artikkelit, jotka on vertaisarvioitu. Kokoteksti saatavilla, ilmainen pääsy. Aikarajaus 2010 – nykyhetki.
Poissulkukriteerit	Muut kuin englanninkieliset artikkelit, kokoteksti ei saatavilla, ei vertaisarvioitu, maksulliset artikkelit, julkaistu ennen vuotta 2000.

Tutkimusartikkeleita on etsitty ensisijaisesti Kaakkurista ja Google Scholarista. Opinnäytetyömme aiheesta ei löytynyt ennalta juurikaan suoraa tutkimustietoa, joten tutkimuksia on etsitty myös sote-alan ulkopuolelta tavoitteena löytää sieltä näkökulmia sote-alan toimintaan. Manuaalisia hakuja on tehty myös löydettyjen tutkimusten lähdeluetteloista sekä kohdennetusti, jotta aiheesta saataisiin mahdollisimman kattava kuva. Tiedonhakupolku on kuvattu yhteenvedona visuaalisesti kaaviossa 1.

Kaavio 1. Tiedonhakuprosessin yhteenvedo PRISMA flow -diagrammia mukaillen



Kaavio on toteutettu *PRISMA flow* -diagrammin mukaisesti. Sen tarkoitus on havainnollistaa tiedonhakuprosessia, minimoida virheiden määrää ja tuoda raportointivaiheeseen selkeyttä ja läpinäkyvyyttä (Page ym. 2021). Tietokannoista on tunnistettu yhteensä 160 tutkimuksia, joista neljä (4) on poistettu duplikaatteina ja 42 poissulkukriteereiden perusteella. Sen jälkeen otsikoiden perusteella poissuljettiin 88 tutkimusta, abstraktien perusteella 12 tutkimusta ja lähemmän tarkastelun perusteella vielä kaksi (2) tutkimusta.

Taulukkoon 6 on koottu kaikki kirjallisuuskatsaukseen lopulta valitut 12 tutkimukset aakkosjärjestyksessä. Tutkimukset löytyvät tarkemmin avattuna työn lopusta kirjallisuuskatsaustaulukosta liitteessä 1.

Taulukko 6. Kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset aakkosjärjestyksessä

Akbari, N. & Ghaffari, A. 2017.	Verifying relationship of knowledge management initiatives and empowerment of human resources
Chatzoudes, D., Chatzoglou, P. & Vraimaki, E. 2015.	The central role of knowledge management in business operations. Developing a new conceptual framework.
Hakanen, J., Peeters, M. & Schaufeli, W. 2018.	Different Types of Employee Well-Being Across Time and Their Relationships With Job Crafting.
Juvonen-Posti, P., Joensuu, M., Reiman, A., Heusala, T., Takala, E-P. & Ahonen, G. 2014.	Työkykyjohtaminen – johdettua yhdessä tekemistä: Tapaustutkimus käytännön johtamismenetelyistä ja taloudellisesta vaikuttavuudesta kunnallisessa liikelaitoksessa.
Kerätär, R., Taanila, A., Härkäpää K. & Ala-Mursula, L. 2014.	Sairauslähtöisestä työ- ja toimintakyvyn arvioinnista monialaiseen arviointimalliin.
Kianto A., Vanhala M. & Heilmann, P. 2016.	The impact of knowledge management on job satisfaction.
Kothari, A., Hovanec, N., Hastie, R. & Sibbald, S. 2011.	Lessons from the business sector for successful knowledge management in health care: A systematic review.
Laine P., Lindberg M. & Silvennoinen H. 2016.	Työhyvinvoinnista tarvitaan väestötason seuranta-tietoa. - Työhyvinvoinnin käsite ja mittaamisen problematisointia ja kehittelyä.
Luo, S.H. & Lee, G.G. 2013.	Key factors for knowledge management implementation.
Pehkonen, I., Turunen, J., Juvonen-Posti, P., Henriksson, L., Vihtonen, T., Seppänen, J., Liira, J., Uitti, J. & Leino, T. 2017.	Yhteistyöllä tulosta työkykyjohtamisessa.

Popa, I., Ștefan, S.C., Morărescu, C. & Cicea, C., 2018.	Research regarding the Influence of Knowledge Management Practices on Employee Satisfaction in the Romanian Healthcare System.
Roland-Lévy, C., Lemoine, J. & Jeoffrion, C. 2014.	Health and Well-being at Work: The Hospital Context.

8.1.2 KEMUSOTE-hankkeen loppuraportin analyysi ja tulokset

Kirjallisuuskatsauksen lisäksi Webropol-kyselyn rakentamista edelsi opinnäytetyön aihetta silmällä pitäen **KEMUSOTE-hankkeen loppuraporttiin, Monimuotoinen sote-yrittäjyys -julkaisuun**, perehtyminen, jossa oli tuotu esiin hankkeen aikana toteutettujen tutkimusten tuloksia. Julkaisusta tarkasteltiin tarkemmin teemaosiota 2, Työhyvinvoinnin tekijät monimuotoisessa sote-työssä. Tästä osiosta valitsimme opinnäytetyöhömmä tarkasteltavaksi artikkelit **Työhyvinvoinnin ja palvelujen yhteiskehittäminen yhteiskunnallisissa yrityksissä** sekä **Vaikuttavuuden mittaaminen tiedolla johtamisen työkaluna yhteiskunnallisissa yrityksissä**. Nämä aineistot koodattiin ja teemoiteltiin teorialähtöisesti.

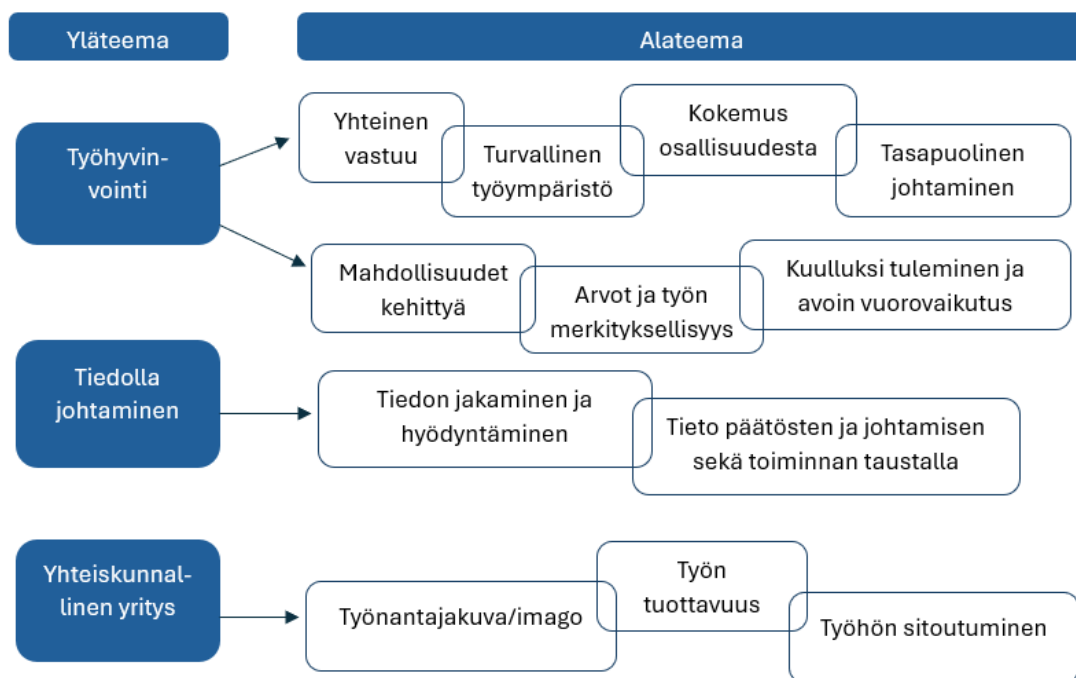
Analyysi tehtiin teorialähtöisellä teemoittelulla, jossa aineiston analyysia ohjaa olemassa oleva teoria tai viitekehys (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Teorialähtöistä teemoittelua edelsi aineiston koodaaminen (liite 2). Koodaaminen on aineiston käsittelyn ja yksinkertaistamisen menetelmä, mutta voi myös edeltää teemoittelua ja tällöin koodaamisen kautta voidaan muodostaa varsinaisia teemoja (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Juhila 2021a). Perinteinen koodaaminen voi tapahtua esimerkiksi värikoodaamisen avulla, jolloin aineistoon merkitään samaan kategoriaan kuuluvat tekstikohdat. Koodaaminen voi toteutua aineistolähtöisen lisäksi myös teorialähtöisesti, jolloin tutkimuksen teoriasta nousee käsitteet ja kategoriat määrittäviksi tekijöiksi. (Juhila 2021a.)

Teorialähtöistä koodaamista ohjasi opinnäytetyömme teoreettinen viitekehys, josta valitsimme kategoriat koodaukseen. Nämä olivat työhyvinvointi, tiedolla johtaminen ja yhteiskunnallinen yritys. Aineistosta merkittiin eri väreillä kyseiset kategoriat (liite 2). Näiden käsitteiden yhteyden määriteltiin teoreettisesta

viitekehuksesta vahvasti nousevat ja kytkeytyvät käsitteet, joiden kautta kategorioita tarkasteltiin ja tekstistä koodattiin mm. työhyvinvoinnin osalta työhyvinvointia edistävät tekijät, työhyvinvointia vähentävät tekijät. Tiedolla johtamisen osalta koodattiin positiivisia merkityksiä työhyvinvointiin ja työntekijöiden sitoutumiseen liittyen ja yhteiskunnallisen yrityksen kategorian kohdalla koodattiin eri väreillä mm. positiivista merkitystä työhyvinvointiin, yrityksen veto- ja pitovoimaan, vaikuttavuuteen sekä imagoon.

Aineistosta nousevien teemojen muodostumisessa hyödynnettiin teoreettista viitekehystä, jonka kautta niille muodostui vahva kytkös teoriaan. Aineistosta oli jäsennettävissä teoriaa tukevia teemoja ja alateemoja, jotka toivat tuotekehityksen käynnistämisvaiheen tutkimuskysymyksen (Mikä on tiedolla johtamisen nykytila yhteiskunnallisissa yrityksissä, ja mitkä ovat sen vaikutukset työhyvinvointiin?) kannalta olennaisia aiheita esiin. Alateemat muodostettiin teorialähtöisesti aineistosta värikoodauksella määritellyjä tekstiosuuksia pelkistämällä. Alateemat tukivat niitä asiakokonaisuuksia, joita tutkimuskysymyksen kautta haluttiin selvittää.

Teemoittelu **tuloksena** muodostui kolme yläteemaa, työhyvinvointi, tiedolla johtaminen ja yhteiskunnallinen yritys, sekä 12 alateemaa, yhteinen vastuu, turvallinen työympäristö, arvot ja työn merkityksellisyys, mahdollisuudet kehittyä, kokemus osallisuudesta, kuulluksi tuleminen ja avoin vuorovaikutus, tasa-
puolinen johtaminen, tiedon jakaminen ja hyödyntäminen, tieto päätösten ja johtamisen sekä toiminnan taustalla, työnantajakuva, työn tuottavuus sekä työhön sitoutuminen (kuva 5 ja liite 3).



Kuva 5. KEMUSOTE-raportin teemoittelun tulokset

Työhyvinvoinnin alateemoja olivat yhteinen vastuu, turvallinen työympäristö, kokemus osallisuudesta, tasapuolinen johtaminen, mahdollisuudet kehittyä, arvot ja työn merkityksellisyys sekä kuulluksi tuleminen ja avoin vuorovaikutus. Yhteiseen vastuuseen liitettiin yhteistyön rakentaminen auttamisen, tuen saamisen ja kokemusten jakamisen kautta. Yhteisten pelisääntöjen noudattaminen ja tiimityöhön sitoutuminen nousivat esiin tiimityön haasteiden kautta. Turvallisen työympäristöön vaikuttavina tekijöinä korostuivat työyhteisön ilmapiiiri, työympäristön kehittäminen ja turvallisuuden kokeminen. Lisäksi toivottiin työturvallisuuden sekä työn tekemisen edellytysten varmistamista.

”Arvostamme yhteistyötä ja avunantoa. Työ ja vastuu jakautuvat, kun on vertaistukea saatavilla auttaen meitä työskentelemään myös laadukkaammin. Muistamme, että avunannon ei tarvitse aina olla vastavuoroista.”

”Ristiriitoja nostivat myös erilaiset työskentelytavat, epätasainen kuormitus ja vastuunotto, sekä sisäiset vuorovaikutusongelmat.”

Osallisuuden kokemukseen liitettiin tasa-arvoisuuden ja yhdenvertaisuuden tukeminen ja mahdollisuus osallistua päätösten tekoon. Esiin nousi myös osaamisen vahvistamisen tukeminen sekä tarve osallistamiseen ja sen johta-

miseen. Tasapuolisen johtamisen kannalta tärkeäksi nousi johtamiseen liittyvien valmiuksien kehittäminen sekä avoin ja rehellinen vuoropuhelu johdon ja henkilöstön kesken.

” Johtamiselta toivottiin aiempaa enemmän selkeää, motivoitunutta ja arvoihin sitoutuvaa johtamista.”

Mahdollisuuksiin kehittyä liitettiin urakehittymismahdollisuuksien lisäksi rohkeus uudistua ja yhteiskehittämisen avulla välittää tietoa sekä kokemuksia osaamisen lisäämiseksi. Arvot ja työn merkityksellisyys koettiin tärkeinä ja että työn arvot kohtaavat työntekijän omien arvojen kanssa. Yhteiset arvot toiminnan taustalla luovat perustan tiimin toimintakulttuurille ja luottamuksen syntymiselle. Kuulluksi tuleminen ja avoin vuorovaikutus nousivat merkitykselliseksi hyvän vuorovaikutuksen mahdollistajana tilan ja ajan lisäksi.

” Arvot ohjaavat tiimimme toimintaa, sillä ne ovat pohjana tiimimme puhe- ja toimintakulttuurille ja luottamuksellisuuden syntymiselle.”

Tiedolla johtaminen muodostui kahdesta alateemasta, jotka olivat tiedon jakaminen ja hyödyntäminen sekä tieto päätösten ja johtamisen sekä toiminnan taustalla. Tiedolla johtamisen yhteydessä esiin nousi tiedon kerääminen, analysoiminen ja hyödyntäminen mahdollisimman optimaalisesti ja siten myös tiedosta arvon luonti. Tiedolla johtamisessa painottui avoin ja läpinäkyvä toiminta sekä keskeisten resurssien tunnistaminen tiedon hyödyntämiseksi. Johtamisen näkökulmasta tärkeäksi nousi osallistava johtaminen, jonka avulla henkilöstön saadaan mukaan yhteiseen päätöksentekoon. Päätösten taustalla olevan tiedon osalta painottui ajankohtainen ja uusi tieto sekä tiedon lisääminen ylipäänsä.

” Organisaatioissa jo käytössä olevat ja käyttöön otettavat mittarit tulisi saada osaksi johdon ja esihenkilöiden työtä, koska arkisen toiminnan ja päätöksenteon tulee perustua parhaaseen mahdolliseen saatavilla olevaan tietoon.”

Yhteiskunnallisen yrityksen alateemoja olivat työnantajakuva/imago, työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen. Yhteiskunnallisen yrityksen työnantajakuva

nousi esiin vahvasti. Siinä painottuivat hyödyn ja yhteiskunnallisen hyvän tuottaminen, laatu organisaation kaikilla tasoilla sekä työntekijöiden yhdenvertaisuus ja keinot työntekijöiden pitovoimaan.

”Yhteiskunnallisten yritysten vahvuus on yritysten sitoutuminen yhteiskunnallisen päämäärän toteuttamiseen ja yhteiskunnallisen hyvän, myös hyödyn, tuottamiseen.”

Työn tuottavuuden kannalta tärkeäksi nousivat johtaminen ja sen laatu ja työsään jaksava sekä osaava henkilöstö. Työhön sitoutuminen tunnistettiin tärkeäksi tekijäksi, jonka taustavaikuttajina toimivat hyvä henkilöstöjohtaminen, sopivat työn vaatimukset ja työn hallinnan tunne, työn mielekkääksi ja palkitsevaksi kokeminen, vaikutusmahdollisuuksien lisääminen ja työyhteisön tiimien toimivuus.

Tuotekehityksen käynnistämävaiheessa tietoa kartoitettiin kirjallisuuskatsauksen avulla ja KEMUSOTE-hankkeen loppuraportin aineistoihin perehtymisen ja sieltä valittujen artikkelien teemoittelun avulla. Tämän tietopohjaisen aineiston laaja-alainen tarkastelu vahvisti kokonais käsitystä tutkittavasta aiheesta tiedolla johtamisen nykytilasta ja millä tavoin se kytkeytyy työhyvinvointiin ja sitä tukeviin toimintoihin ja tekijöihin. Rakensimme vahvan perustan, jonka päälle tuotekehityksen seuraava vaihe ja lomakekysely rakennetaan. Tämä tukee myös opinnäytetyön validiteettia siinä, että tutkitaan oikeita asioita.

8.2 Luonnosteluvaihe

Tuotekehitysprosessin toisessa vaiheessa määritellään reunaehdot, joiden puitteissa kartoitetaan vaihtoehtoja toteutettavalle tuoteidealle. Optimaalisen ratkaisuehdotuksen löytäminen edellyttää tuoteidean synnyttäneen tarpeen aiheuttajien havaitsemista ja analysointia, tuoteidean vaatimuksien ja tavoitteiden määrittelyä, itse ratkaisuehdotusten luonnostelua ja arviointia sekä testausta. Kokonaisuus voidaan mahdollisuuksien mukaan jakaa myös osiin, jolloin ratkaisuja voidaan pohtia osa-alue kerrallaan. (Jokinen 2010, 21–23.)

Opinnäytetyön tuotekehitysprosessin taustalla on tavoitteena saada kohdeyritykseen käyttöön mahdollisimman käytännönläheinen, helposti toteutettava ja ymmärrettävä malli tiedolla johtamisen hyödyntämisestä työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Tuotteelta vaaditaan selkeyttä ja hyvää käytettävyyttä, tietynlaista yksinkertaisuutta ja ketteryyttäkin, jotta sen käyttö ei unohdu arjen keskellä (Jokinen 2010, 40). Muuten saamamme reunaehdot olivat löyhät ja luovuutta sallivat, sillä tavoitteena oli löytää ja ideoida uusi väylä tiedolla johtamisen toteuttamiselle vallalla olevien käytänteiden ohelle. Täysin uutta luotaessa on tärkeää ohjata omaa ajattelua tietoisesti kauemmas tutuista ja ennakoitavista ratkaisuista ja olla tuomitsematta alkuun mm. epärealistisilta tuntuvat ideat, sillä muuten uusien näkökulmien ja ideoiden löytäminen ei välttämättä onnistu (Jokinen 2010, 40).

Ratkaisuehdotuksia varten jo käynnistämävaiheen aikana tutustuttiin erilaisiin tiedon rakentamisen ja luomisen malleihin, jotka voisivat toimia ratkaisuehdotuksen pohjalla. Mallien vertailun ja tuotteen käyttötarkoituksen huomioinnin jälkeen tuotekehityksen suuntaviivaksi valittiin SECI-malli, jossa uuden tiedon luomisessa ja jakamisessa korostuu vuorovaikutus työyhteisössä sekä työympäristöjen toimivuus ja prosessit, joilla tieto saatetaan näkyvään, helposti ymmärrettävään ja hyödynnettävään muotoon.

SECI-malli on käytännönläheinen ja helposti hyödynnettävä malli, jonka vaiheita usein huomaamattakin työssä toteutetaan esimerkiksi uuden työntekijän perehdytyksen yhteydessä. Suunnitelmallisesti käytettynä mallin etu on tiedolla johtamisen käytänteiden näkökulmasta työyhteisöä tukeva ja yhdistävä sekä yksilön osallisuutta vahvistava. Yhteiseen kehittämiseen SECI-malli sitouttaa työyhteisön jäsenet vahvasti syklisen tiedon muodostumisen vaiheiden kautta, jossa yksilön hiljaisella tiedolla, sen näkyväksi saattamisella ja hyödyntämisellä laajemmin strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi on iso merkitys.

Webropol-kysely

Opinnäytetyö on toteutettu määrällisenä tutkimuksena, jonka aineistonkeruun yleisin muoto on kyselytutkimus. Määrällinen tutkimus perustuu ilmiöstä en-

nalta tiedettyyn laajaan teoriaan ja malleihin, joiden kautta ilmiölle haetaan tutkimuksen avulla selittäviä tekijöitä (Kananen 2019, 75, 80). Olemme tuotekehityksen käynnistämisvaiheessa tarkastelleet laaja-alaisesti tiedolla johtamisen, työhyvinvointiin ja työkykyyn liittyviä malleja ja teorioita. Pyrkimyksenä määrällisellä tutkimuksella on laajan otannan kautta yleistää tuloksia (Kananen 2019, 80).

Jokinen (2010, 23) kehottaa selvittämään tuotetta hyödyntävän asiakasryhmän toivomukset analysointivaiheessa muun tiedonhankinnan lisänä. Opinnäytetyössä kohdeyrityksen sisäisen tiedonkeruun menetelmänä käytettiin lomakekyselyä Webropol-kyselyn muodossa. Sen käytöllä on pyritty saamaan tietoa tiedolla johtamisen nykytilasta ja käytänteistä yhteiskunnallisissa yrityksissä ja tuomaan esiin seikkoja, joita toivotaan kehitettävän prosessin kehittämisvaiheessa. Webropol-kysely löytyy liitteestä 4.

Lomakekyselyn tulee olla pituudeltaan kohtuullinen ja ulkoasultaan selkeä. Kysymykset tulee asetella niin, että ne ovat helposti ymmärrettävissä ja kirjoitusasultaan yksinkertaisia, välttämättä vaikeasti ymmärrettävien termien käyttöä. Vastaamista helpottaa kysymysten looginen asettelu ja johdonmukaisuus. Avointen kysymysten käyttöä suositellaan harkittavan tarkkaan, sillä niihin liittyy korkeampi riski vastaamatta jättämisessä strukturoituihin kysymyksiin verrattuna. Vastauksien varmistamiseksi kysymysten yhteyteen voi sisällyttää tietoiskun aiheesta tai tarkemmat vastausohjeet. (Yhteiskuntatieteellinen tietoaristo 2003, 41–43.)

Kyselylomakkeen suljetut yksityiskohtaiset kysymykset on johdettu tutkimuskysymyksistä, jotka perustuvat olemassa olevaan ilmiöön ja sen taustalla oleviin teorioihin ja malleihin. Suljetuilla kysymyksillä saadaan tietoa tiedolla johtamisen käytänteistä ja kysymysten avulla pyritään tulosten yleistettävyyteen. Avointen kysymysten avulla syvennetään ilmiöstä saatavaa kokemuseräistä tietoa ja niiden vastauksia on tarkoitus myös hyödyntää myöhemmin Learning-café'n kehittämisaiheiden suunnittelussa ja valinnassa sekä toimintamallin luomisessa.

Webropol-kyselyn niin kutsuttujen perustietojen (mm. ikä, sukupuoli, ammattinimike, työsuhde) kerääminen rajattiin pois, sillä tutkimusjoukon osanottajamäärästä ei etukäteen voitu olla varmoja eikä perustiedoilla todettu niinkään olevan merkitystä ilmiössä, jota tutkitaan. Kehittämisen kannalta tutkimuksella haluttiin kuitenkin selvittää esihenkilöiden ja työntekijöiden näkemyksiä ja niiden mahdollisia eroja, joten niistä muodostettiin erilliset vastaajaryhmät. Vastaajaryhmät eivät heikennä vastaajien anonymiteettia tutkimusprosessin aikana. Kyselylomakkeen kysymyksiä muodostettaessa huomioitiin tutkimuksen validiutta jo suunnitteluvaiheessa tarkastelemalla erityisesti kysymysten asetelua, helppolukuisuutta ja termistön ymmärrettävyyttä. Käsitteet tiedolla johtaminen ja hiljainen tieto avattiin lyhyesti Webropol-kyselyssä ennen varsinaisia kysymyksiä.

Webropol-kyselyn suljettujen kysymysten rakentamiseen käytetty Likertin asteikko on validi menetelmä vastaajien asenteiden ja niiden välisten suhteiden selvittämiseen. Perinteisesti Likertin asteikossa on neljä vastausvaihtoehtoa (täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä), mutta vaihtoehtoja voidaan myös lisätä tarpeen mukaan (esim. ei samaa eikä eri mieltä, en osaa sanoa tai en halua kertoa). (Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto 2003, 25.) Tässä opinnäytetyössä asteikkoon lisättiin neljän perusvaihtoehdon lisäksi vaihtoehto ”en osaa sanoa”. Tämä vaihtoehto ei kuitenkaan kuvaa Likertin asteikon keskimmäistä, neutraalia vastausvaihtoehtoa. ”En osaa sanoa” -vastausvaihtoehdolla haluttiin selvittää, kuinka moni vastaaja ei todellisuudessa tiedä kysytystä asiasta tai ei halua ottaa kantaa siihen.

Kyselyssä tutkittava aihe on jaettu pienempiin osa-alueisiin, jotta sitä voidaan analysoida osissa ja yhdistää lopuksi niistä saatu tieto ratkaisuluonnoksiksi, joista parhain valitaan kehitettäväksi kehittämissvaiheeseen. Kyselylomakkeen rungon rakentamisessa hyödynnettiin SECI-mallia siten, että kysymyksillä saataisiin vastauksia tiedon käyttäytymisestä, jakamisesta ja hyödyntämisestä kohdeyrityksessä mallin eri vaiheissa. Näin saadaan tietoa siitä, miten vaiheet toteutuvat käytännössä vastaajien mielestä ja mitkä vaiheet kaipaavat erityishuomiota kehitysehdotusta ajatellen.

Vilkan (2021, 196) mukaan kyselylomake tulee toimivuuden varmistamiseksi sekä tulosten luotettavuuden vahvistamiseksi esitestata. Esitestaus suoritettiin toimeksiantajan Sotek-säätiön kehittämistiimin sekä MOSA20SY-opiskelijaryhmän toimesta. Lomakekyselyyn testauksen ajaksi liitetty palautekysely löytyy opinnäytetyön lopusta (liite 5). Palautteen pohjalta selkiytettiin lauserakenteita ymmärrettävyyden parantamiseksi kohdassa ”tiedon hyödyntäminen käytännössä” ja henkilökohtaistettiin kysymykset omistusliitteillä. Yleisesti esitestauksessa kyselylomake koettiin selkeäksi, hyvin ymmärrettäväksi sekä sopivan pituiseksi.

8.2.1 Toteutus ja analysointimenetelmät

Kysely oli avoinna kohderyhmälle 8.11.2023–22.11.2023. Saate (liite 6) ja kysely lähetettiin sähköpostitse Sotek-säätiön yhteyshenkilön puolesta koko Sotekin organisaatioon, 80 henkilölle, jolloin opinnäytetyön tekijöille ei kertynyt kyselyyn vastaajista henkilötietoja. Liitteeksi sähköpostiin lisättiin opinnäytetyötiedote, tietosuojaseloste ja eettinen suostumuslomake.

Kyselyn väittämävastaukset analysoitiin välimatka-asteikoille (Likert) tyypilliseen tapaan tilastollisesti muuttujia kuvaavien tunnuslukujen avulla, joista tähän opinnäytetyöhön valittiin prosenttiosuudet ja frekvenssi. Ne ovat yleisesti tunnettuja, käytettyjä ja ymmärrettyjä. Frekvenssi esittää aineiston eri havaintotyyppit lukumääräisesti tulosten taulukoinnissa (Vilka 2007, 121). Tyypillisesti Likert-asteikon (täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, ei samaa mieltä tai eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä) vastauksille annetaan arvot 1–5, jolloin neutraaliarvo on vaihtoehto ”ei samaa tai eri mieltä”. Koska kyselylomakkeemme ”en osaa sanoa” -vastausvaihtoehto ei ole Likertin asteikkoon kuuluva neutraali vaihtoehto, eivät Likert-asteikkomme vastausvaihtoehdot muodosta sellaista numeroarvojakaumaa, josta voitaisiin muita tyypillisiä muuttujien kuvaavia tunnuslukuja määrittää, kuten keskiarvoa tai keskihajontaa.

Tulokset-osiossa on esitetty keskeisimmät tulokset suljetuista kysymyksistä osio kerrallaan. Jokaisesta kysymysosiesta on muodostettu taulukko, jossa

näkyvät osion väitteet, vastauksien lukumäärät vaihtoehtoisin, niiden osuudet prosentteina sekä frekvenssi. Likertin asteikon vastausvaihtoehdot 1 ja 2 (täysin eri mieltä ja eri mieltä) on yhdistetty yhdeksi sarakkeeksi, samoin kuin kohdat 4 ja 5 (samaa ja täysin samaa mieltä) tulosten havainnollistamisen helpottamiseksi.

Lisäksi väittämävastausten analysointimenetelmänä käytettiin ristiintaulukointia, jonka avulla tutkittiin muuttujien välisiä yhteyksiä. Ristiintaulukoinnin toteuttamiselle ei ole määritelty tarkkoja, yleisesti käytettäviä kriteereitä, mutta siinä käytettävät kategoriat on oltava tutkimusasetelman ja hypoteesien pohjalta johdettuja (Tähtinen ym. 2020, 165–166). Tässä opinnäytetyössä ristiintaulukoitiin suljettujen kysymysten analysoinnista esiin nousseita keskeisiä tuloksia. Ristiintaulukoinnissa muuttujien välistä yhteensopivuutta ja yhteyttä voidaan testata Khiin neliö -testillä (X^2) (Mattila 2004). Opinnäytetyömme aineisto on ollut Khiin neliö -testin tekemiseen kuitenkin liian pieni ja näin ollen testiä ei ole voitu luotettavasti suorittaa.

Kyselylomake sisälsi lisäksi kaksi avointa kysymystä, joilla oli tarkoitus saada tarkentavaa tietoa hiljaisen tiedon käytänteistä ja niiden kehittämisestä kohdeyrityksessä sekä ajatuksista käytänteiden yhteiskehittämisen yhteydestä työn mielekkyyteen ja työhyvinvointiin. Kysymykset analysointiin teemoittamalla. Teemoittelussa nostetaan esiin tutkittavasta ilmiöstä keskeisimmät aiheet ja asiakokonaisuudet eli teemat. Teemat syntyvät aineistoa analysoitaessa. Teemoittelun avulla tutkimusraportista on helpompi nostaa esiin sitaatteja, joiden avulla lukijalle voi ilmentää sitä taustaa, mihin teemoittelu perustuu. (Juhila 2021b.)

Molempien kysymysten vastausaineistot teemoiteltiin erikseen. Aineiston alkuperäisilmaisut teemoiteltiin, hyödyntäen värikoodausta aineiston järjestämisen ja hahmottamisen helpottamiseksi (liite 9 ja liite 10). Teemat on koottu molempien kysymysten osalta vastauksien keskeisiä asiakokonaisuuksia havainnollistaviksi kuvioiksi, jotka on esitetty Tulokset-osiossa.

8.2.2 Tulokset

Kyselyyn kertyi vastauksia 27 kappaletta, jolloin vastausprosentiksi muodostui 33,75 %. Hiljaisen tiedon osalta voidaan havaita, että vastaajista 81,5 % koki jakavansa itse hiljaista tietoa ja 63 % koki, että heille jaetaan hiljaista tietoa. Hiljaisen tiedon hyödyntämisestä organisaation päätöksenteossa samaa mieltä oli 29,6 % vastaajista. Vastaajista 37,1 % ei osannut ottaa kantaa kyseiseen väittämään. (Taulukko 7.)

Taulukko 7. Hiljainen tieto yhteiskunnallisessa yrityksessä (n = 27)

	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä		Eri mieltä tai täysin eri mieltä		En osaa sanoa	
	lukumäärä	%	lukumäärä	%	lukumäärä	%
<i>Jaan itse hiljaista tietoa osaamisen kehittämiseksi.</i>	22	81,5	2	7,4	3	11,1
<i>Koen, että myös minulle jaetaan hiljaista tietoa.</i>	17	63	6	22,2	4	14,8
<i>Organisaationi ilmapiiri tukee hiljaisen tiedon jakamista.</i>	16	59,3	5	18,5	6	22,2
<i>Koen, että organisaatiossani jaetaan hiljaista tietoa.</i>	12	44,5	7	25,9	8	29,6
<i>Koen, että hiljaista tietoa hyödynnetään organisaationi päätöstentekoprosesseissa.</i>	8	29,6	9	33,3	10	37,1

Hiljaisen tiedon hyödyntäminen päätöksentekoprosesseissa näyttäytyi esihenkilöille ja työntekijöille eri tavoin. Esihenkilöistä lähes puolet (45,4 %) koki, että hiljaista tietoa hyödynnetään päätöksenteossa. Työntekijöistä lähes puolet (37,4 %) ei ole osannut ottaa väitteeseen kantaa. (Taulukko 8.)

Taulukko 8 Hiljaisen tiedon hyödyntäminen organisaation päätöksentekoprosesseissa (n = 27)

Koen, että hiljaista tietoa hyödynnetään organisaationi päätöstentekoprosesseissa (%).	Työntekijä		Esihenkilö	
	lukumäärä	%	lukumäärä	%
Samaa tai täysin samaa mieltä	3	18,8 %	5	45,4
Eri tai täysin eri mieltä	6	37,4	3	27,3
En osaa sanoa	7	43,8	3	27,3
Yhteensä	16	100	11	100

Esihenkilöistä 72,7 % vastasi ilmapiirin tukevan hiljaisen tiedon jakamista (taulukko 9). Työntekijöistä puolet (50 %) oli samaa mieltä. Neljännes työntekijöistä (25 %) oli eri mieltä tai ei osannut ottaa kantaa siihen, tukeeko organisaation ilmapiiri hiljaisen tiedon jakamista.

Taulukko 9. Organisaation Ilmapiirin tuki hiljaisen tiedon jakamiseen (n = 27)

Organisaationi ilmapiiri tukee hiljaisen tiedon jakamista (%).	Työntekijä		Esihenkilö	
	lukumäärä	%	lukumäärä	%
Samaa tai täysin samaa mieltä	8	50	8	72,7
Eri tai täysin eri mieltä	4	25	1	9,1
En osaa sanoa	4	25	2	18,2
Yhteensä	16	111	11 %	100

Tiedon hyödyntämiseen liittyen vastaajista 74,1 % koki tiedon jakamisen olevan avointa ja oleellista. Vastaajista 70,4 % tiesi, mistä löytää tarvitsemansa tiedon. Reilu puolet (59,3 %) koki tiedon olevan helposti hyödynnettävissä. Saatavilla olevan tiedon koki ajantasaiseksi 51,9 % vastaajista, kun taas 37 % vastaajista oli eri mieltä. (Taulukko 10.)

Taulukko 10. Tiedon hyödyntäminen yhteiskunnallisessa yrityksessä (n = 27)

	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä		Eri mieltä tai täysin eri mieltä		En osaa sanoa	
	lukumäärä	%	lukumäärä	%	lukumäärä	%
<i>Organisaatiossani jaetaan tietoa avoimesti.</i>	20	74,1	6	22,2	1	3,7
<i>Organisaatiossani jaetaan oleellista tietoa.</i>	20	74,1	4	14,8	3	11,1
<i>Tiedän, mistä löydän tarvitsemaani tietoa.</i>	19	70,4	3	11,1	5	18,5
<i>Näkyvä tieto on helposti saatavilla.</i>	18	66,7	7	25,9	2	7,4
<i>Organisaatiossani tieto on helposti hyödynnettävissä.</i>	16	59,3	9	33,3	2	7,4
<i>Voin luottaa, että saatavilla oleva näkyvä tieto on ajantasaista.</i>	14	51,9	10	37	3	11,1

Ristiintaulukoinnista havaittiin, että työntekijöistä 81,3 % koki tiedon jakamisen avoimeksi. Esihenkilöistä näin koki 63,6 %. (Taulukko 11.)

Taulukko 11. Tiedon jakamisen koettu avoimuus (n = 27)

Organisaatiossani jaetaan tietoa avoimesti (%).	Työntekijä		Esihenkilö	
	luku- määrä	%	luku- määrä	%
Samaa tai täysin samaa mieltä	13	81,3	7	63,6
Eri tai täysin eri mieltä	3	18,7	3	27,3
En osaa sanoa	0	0,0	1	9,1
Yhteensä	16	100	11	100

Työntekijöistä 68,8 % koki tiedon olevan helposti hyödynnettävissä, kun taas esihenkilöistä alle puolet, 45,5 %, oli samaa mieltä (taulukko 12).

Taulukko 12. Tiedon helppo hyödyntäminen (n = 27)

Organisaatiossani tieto on helposti hyödynnettävissä (%).	Työntekijä		Esihenkilö	
	luku- määrä	%	luku- määrä	%
Samaa tai täysin samaa mieltä	11	68,8	5	45,5
Eri tai täysin eri mieltä	4	25,0	5	45,4
En osaa sanoa	1	6,2	1	9,1
Yhteensä	16	100	11	100

Esihenkilöistä 63,6 % vastasi voivansa luottaa siihen, että saatavilla oleva näkyvä tieto on ajantasaista. Työntekijöistä puolestaan 43,8 % koki, että tiedon ajantasaisuuteen ei voi luottaa (taulukko 13).

Taulukko 13. Saatavilla olevan tiedon koettu luotettavuus (n = 27)

Voin luottaa, että saatavilla oleva näkyvä tieto on ajantasaista (%).	Työntekijä		Esihenkilö	
	luku- määrä	%	luku- määrä	%
Samaa tai täysin samaa mieltä	7	43,7	7	63,6
Eri tai täysin eri mieltä	7	43,8	3	27,3
En osaa sanoa	2	12,5	1	9,1
Yhteensä	16	100	11	100

Kohdeyrityksessä 74,1 % vastaajista oli samaa mieltä siitä, että esihenkilöt kannustavat työntekijöitä toiminnan kehittämiseen, mutta 11,1 % koki, että aktiivisesta kehittämisestä palkitaan. Vastaajista reilu puolet (55,6 %) vastasi, että organisaatiossa toimintatapoja kehitetään työntekijöiden kokemustiedon pohjalta. Hieman yli puolet (51,9 %) vastaajista oli sitä mieltä, ettei kaikilla ole mahdollisuutta osallistua ongelmien ratkaisuun. Vastaajista 48,2 % koki käytännön ongelmien ratkaisun perustuvan tietoon. (Taulukko 14.)

Taulukko 14. Tieto ja toimintatapojen kehittäminen (n = 27)

	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä		Eri mieltä tai täysin eri mieltä		En osaa sanoa	
	lukumäärä	%	lukumäärä	%	lukumäärä	%
<i>Esihenkilöt kannustavat työntekijöitä kehittämään toimintaa.</i>	20	74,1	2	7,4	5	18,5
<i>Organisaatiossani kehitetään toimintatapoja työntekijöiden kokemustiedon pohjalta.</i>	15	55,6	9	33,3	3	11,1
<i>Toimintatapoja tarkastellaan ja kehitetään säännöllisesti.</i>	14	51,9	6	22,2	7	25,9
<i>Organisaatiossani ratkaistaan käytännön ongelmat tietoon perustuen.</i>	13	48,2	6	22,2	8	29,6
<i>Koen, että organisaatiossani on kaikkien mahdollisuus osallistua ongelmien ratkaisuun.</i>	11	40,7	14	51,9	2	7,4
<i>Työntekijöitä palkitaan aktiivisesta kehittämisestä.</i>	3	11,1	20	74,1	4	14,8

Työntekijät ja esihenkilöt kokivat käytännön ongelmien tietoon perustuvan ratkaisemisen yrityksessä eri tavoin. Työntekijöistä 62,5 % ajatteli, että käytännön ongelmat ratkaistaan tietoon perustuen, kun taas esihenkilöistä 45,4 % oli tästä eri mieltä. (Taulukko 15.)

Taulukko 15. Käytännön ongelmien ratkaisu tietoon perustuen (n = 27)

Organisaatiossani ratkaistaan käytännön ongelmat tietoon perustuen (%).	Työntekijä		Esihenkilö	
	luku-määrä	%	luku-määrä	%
Samaa tai täysin samaa mieltä	10	62,5	3	27,3
Eri tai täysin eri mieltä	1	6,3	5	45,4
En osaa sanoa	5	31,2	3	27,3
Yhteensä	16	100	11	100

Ristiintaulukointi paljasti, että esihenkilöistä 63,6 % koki työntekijöiden koke-
mustietoa hyödynnettävän toimintatapoja kehitettäessä. Työntekijöistä puolet
oli samaa mieltä. (Taulukko 16.)

Taulukko 16. Toimintatapojen kehittäminen työntekijöiden kokemustiedon pohjalta (n = 27)

Organisaatiossani kehitetään toimintatapoja työntekijöiden kokemustiedon pohjalta (%).	Työntekijä		Esihenkilö	
	luku-määrä	%	luku-määrä	%
Samaa tai täysin samaa mieltä	8	50,0	7	63,6
Eri tai täysin eri mieltä	6	37,5	3	27,3
En osaa sanoa	2	12,5	1	9,1
Yhteensä	16	100	11	100

Koettu mahdollisuus osallistua ongelmien ratkaisuun jakoi mielipiteitä (tau-
lukko 17). Yli puolet työntekijöistä (56,2 %) koki, ettei kaikilla ole mahdolli-
suutta osallistua ongelmien ratkaisuun. Esihenkilöistä hieman alle puolet (45,4
%) oli samaa ja hieman alle puolet eri mieltä.

Taulukko 17. Koettu mahdollisuus osallistua ongelmien ratkaisuun kohdeyrityksessä (n = 27)

Koen, että organisaatiossani on kaikkien mah- dollisuus osallistua ongelmien ratkaisuun (%).	Työntekijä		Esihenkilö	
	luku-määrä	%	luku-määrä	%
Samaa tai täysin samaa mieltä	6	37,5	5	45,5
Eri tai täysin eri mieltä	9	56,2	5	45,4
En osaa sanoa	1	6,3	1	9,1
Yhteensä	16	100	11	100

Lähes kaikki vastaajat (92,6 %) kokivat tulevansa kuulluksi muiden työntekijöi-
den taholta. Tasavertaiseksi itsensä vuorovaikutustilanteissa koki 85,2 %, ja

81,5 % koki tulevansa kuulluksi esihenkilön taholta. Vastaajista 74 % mielsi työilmapiirin olevan turvallinen ja mahdollistavan omien mielipiteiden esille tuonnin. Kuitenkin hieman alle puolet (48,2 %) vastaajista koki vuorovaikutuksen olevan avointa ja läpinäkyvää. Vastaajista 40,8 % koki, että ilmapiiriin negatiivisesti vaikuttaviin tekijöihin puututaan. (Taulukko 18.)

Taulukko 18. Vuorovaikutus ja ilmapiiri (n =27)

	Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä		Eri mieltä tai täysin eri mieltä		En osaa sanoa	
	lukumäärä	%	lukumäärä	%	lukumäärä	%
<i>Koen tulevani kuulluksi muiden työntekijöiden taholta.</i>	25	92,6	1	3,7	1	3,7
<i>Koen olevani tasavertainen vuorovaikutustilanteissa.</i>	23	85,2	3	11,1	1	3,7
<i>Koen tulevani kuulluksi esihenkilöiden taholta.</i>	22	81,5	3	11,1	2	7,4
<i>Koen, että työilmapiiri on turvallinen ja uskallan tuoda mielipiteeni esille.</i>	20	74,1	3	11,1	4	14,8
<i>Vuorovaikutus on avointa ja läpinäkyvää.</i>	13	48,2	8	29,6	6	22,2
<i>Koen, että ilmapiiriin negatiivisesti vaikuttaviin tekijöihin puututaan.</i>	11	40,8	9	33,3	7	25,9

Ristiintaulukoinnin kautta havaittiin, että työntekijöistä puolet (50 %) koki vuorovaikutuksen olevan avointa ja läpinäkyvää. Esihenkilöistä hieman alle puolet (45,5 %) oli samaa mieltä ja hieman alle puolet eri mieltä. Mielenkiintoista on, että työntekijöistä reilu kolmannes (31,3 %) vastasi väittämään ”en osaa sanoa”. (Taulukko19.)

Taulukko 19. Vuorovaikutuksen avoimuus ja läpinäkyvyys (n = 27)

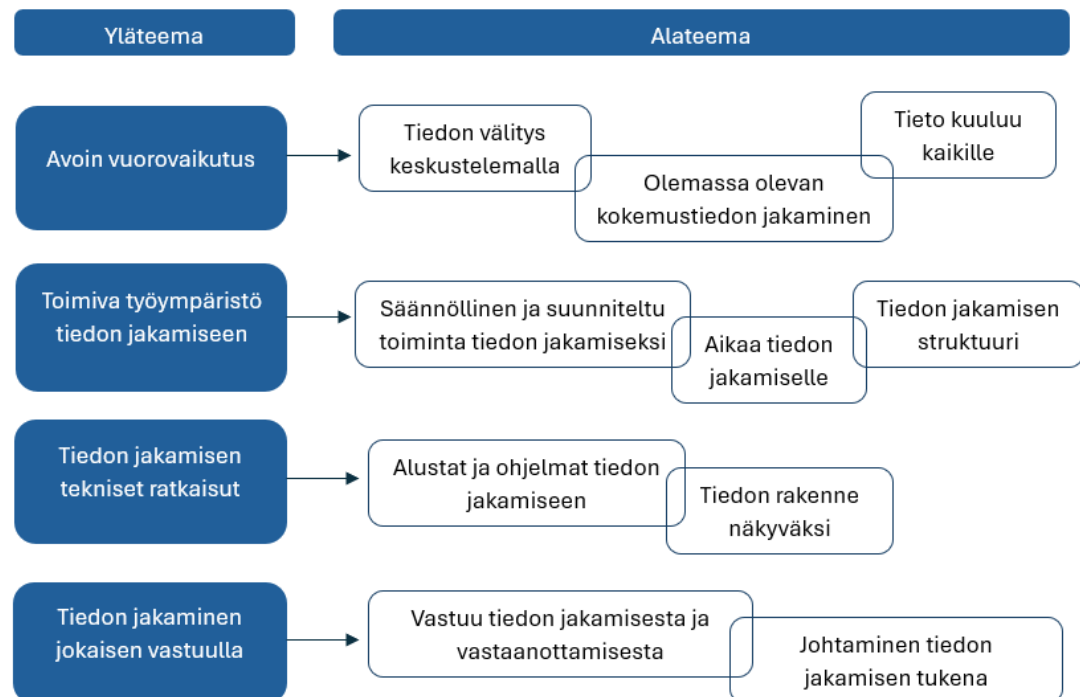
Vuorovaikutus on avointa ja läpinäkyvää (%).	Työntekijä		Esihenkilö	
	lukumäärä	%	lukumäärä	%
Samaa tai täysin samaa mieltä	8	50,0	5	45,5
Eri tai täysin eri mieltä	3	18,7	5	45,4
En osaa sanoa	5	31,3	1	9,1
Yhteensä	16	100	11	100

Seuraavasta ristiintaulukoinnista havaittiin esihenkilöistä 54,5 % vastanneen, että ilmapiiriin negatiivisesti vaikuttaviin tekijöihin puututaan. Puolestaan 37,5 % työntekijöistä oli eri mieltä. Työntekijöistä lähes kolmannes (31,2 %) ei osannut ottaa kantaa väittämään. (Taulukko 20.)

Taulukko 20. Ilmapiiriin negatiivisesti vaikuttaviin tekijöihin puuttuminen (n =27)

Koen, että ilmapiiriin negatiivisesti vaikuttaviin tekijöihin puututaan (%).	Työntekijä		Esihenkilö	
	lukumäärä	%	lukumäärä	%
Samaa tai täysin samaa mieltä	5	31,3	6	54,5
Eri tai täysin eri mieltä	6	37,5	3	27,3
En osaa sanoa	5	31,2	2	18,2
Yhteensä	16	100	11	100

Hiljaisen tiedon jakamisen ja hyödyntämisen kehittämiseen liittyvistä vastauksista muodostettiin teemoittelun avulla neljä yläteemaa, jotka olivat avoin vuorovaikutus, toimiva työympäristö, tiedon jakamisen tekniset ratkaisut ja jokaisen vastuu tiedon jakamisesta (kuva 6 ja liite 9).



Kuva 6. Hiljaisen tiedon jakamisen ja hyödyntämisen kehittäminen ylä- ja alateemoittain kuvattuna

Avoimen vuorovaikutuksen alateemoja olivat tiedon välitys keskustelemalla, olemassa olevan kokemustiedon jakaminen ja tiedon kuuluminen kaikille. Avoimen keskusteluilmapiirin merkitys tiedon välittymisen mahdollistajana korostui. Siihen koettiin vaikuttavan myös kaikkien ymmärtämä vastuu tiedon jakamisesta. Kokemustiedon jakamiseen liittyen toivottiin sekä työyhteisössä että kehityskeskusteluissa kiinnitettävän enemmän huomiota. Kokemustiedon koettiin jäävän kehittämisen trendin alle ja sen huomioimista korostettiin nyt organisaatiomuutoksen kynnyksellä. Tiedon koettiin kuuluvan kaikille, jolloin avoin tiedottaminen korostui ja ehdotettiin esimerkiksi johtoryhmän asialistan pitämistä avoimena henkilöstölle.

”Avoin keskusteluilmapiiri työpaikalla ja meidän kaikkien ymmärtämä vastuu tiedon jakamisesta sitä tarvitsevalle.”

”Voisi pysähtyä työyhteisöissä, kehityskeskusteluissakin enemmän kuulemaan olemassa olevan kokemuksen ääntä. Kehittämisen trendi on voimakkaampaa, kuin vanhan kuuleminen. Toisaalta muutostyössä tällä hetkellä pysähdytään ehkä siihenkin.”

Toimiva työympäristö tiedon jakamiseen muodostui kolmen alateeman kautta, jotka olivat säännöllinen ja suunniteltu toiminta tiedon jakamiseksi, aikaa tiedon jakamiselle sekä tiedon jakamisen struktuuri. Toimivan työympäristön osalta korostui tarve säännölliselle ja suunnitellulle yhteiselle toiminnalle tiedon jakamiseksi. Myös tiedon jakamiseen tarvittavat ajalliset resurssit koettiin tärkeiksi. Hyviksi käytänteiksi mainittiin viikkopalaverit, erilaiset tiimit ja case-palaverit, kohtaamiset erilaisissa verkostoissa ja foorumeissa. Vastauksista nousi esiin tarve tiedon jakamisen automatisoinnille ja struktuurille. Koettiin tärkeäksi, että ohjeet, prosessit ja yksikköjen toiminnan kuvaaminen kirjattaisiin.

”Aikaa kohdata työkavereita, tiimit, joissa voi puhua työ caseista, syntyy reflektointia ja mahdollisuus sekä jakaa, että kerryttää hiljaista tietoa. Enemmän kohtaamisia, kuin aikana ennen koronaa.”

”Kaikki ohjeet, prosessit yms. tulisi kirjata. Vertaisryhmiä tiedon jakamiseen.”

Tiedon jakaminen teknisin ratkaisuin muodostui kahdesta alateemasta, jotka olivat alustat ja ohjelmat tiedon jakamiseen sekä tiedon rakenne näkyväksi. Tiedon jako erilaisia digitaalisia kanavia ja alustoja hyödyntäen korostui. Toivottiin yhteneväisiä työskentelymenetelmiä- ja välineitä jaettavaksi kaikille erilaisten alustojen avulla. Tämän lisäksi esiin nousi tarve sopia yhteisiä käytänteitä ja teknisiä ratkaisuja tiedon rakenteen ja rakentumisen näkyväksi saattamiselle.

”Koulutuksista ja tarjolla olevista kursseista voisi enemmänkin jakaa tietoa koko työyhteisön sisällä. Lisäksi voisi olla erilaisia alustoja, joihin esim. työskentelymenetelmiä ja -välineitä voisi jakaa kaikkien käytettäväksi.”

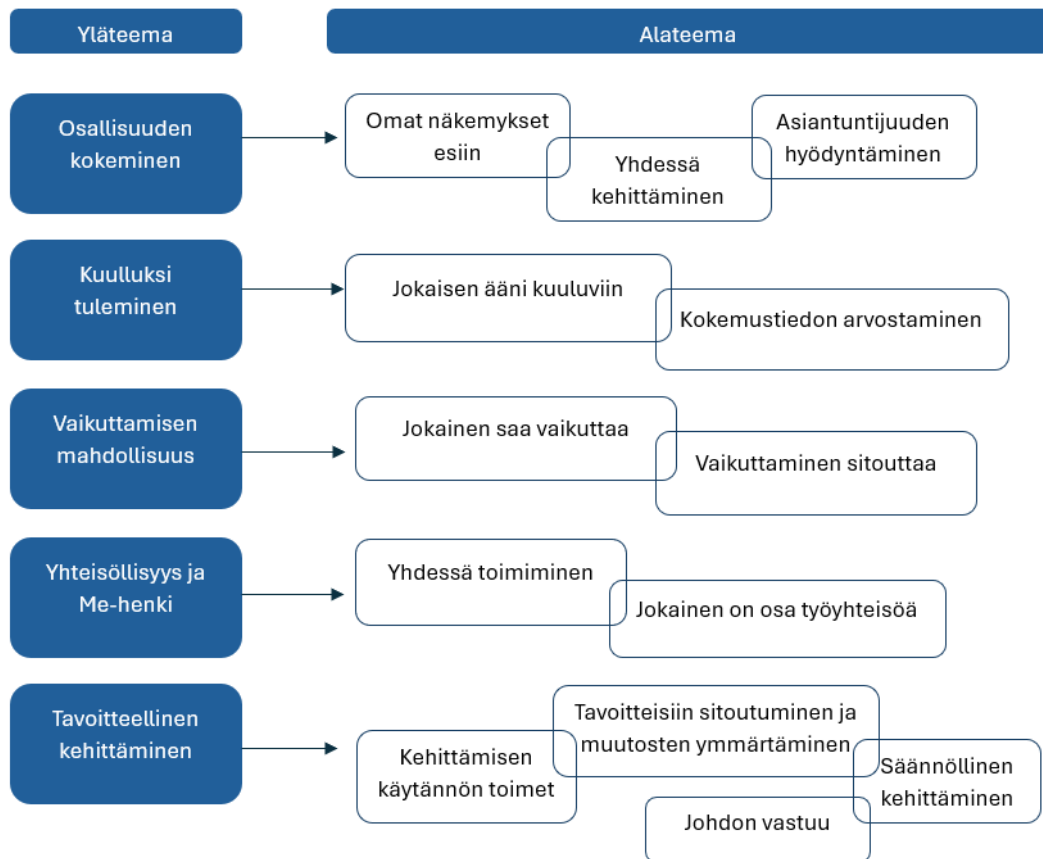
” Luomalla/sopimalla/kirkastamalla käytänteet ja teknisen ratkaisun siihen (sen lisäksi, että sitä jaetaan keskustelemalla). Toki - tämä asia tullaan kyllä huomioidaan laadunhallintajärjestelmän rakentamisessa, koska ISO 9001 standardi edellyttää ”tietämyksen ylläpitämistä”

Tiedon jakaminen jokaisen vastuulla alateemoja olivat vastuu tiedon jakamisesta ja vastaanottamisesta sekä johtaminen tiedon jakamisen tukena. Tiedon jakamisen ja vastaanottamisen koettiin olevan kaikkien vastuulla. Hyviksi käytänteiksi mainittiin mm. uuden ja vanhan työntekijän yhteinen työskentely sekä kehittämispäivät. Toisaalta pohdittiin tiedon jaon ja saavutettavuuden osalta sitä, jos kaikki eivät kirjaisi sovitulle alustalle tai järjestelmään tarvittavia tietoja, työllistäisi se sitten muita. Johtaminen tiedon jakamisen tukena koettiin oleelliseksi tekijäksi. Johtamisen tuen keinoiksi esitettiin valmentavaa johtamista, lähiesihenkilöiden kouluttamista ja jaettua johtajuutta.

”Jonkinlainen kehys asioista jotka jokaisen työntekijän tulee tietää/hoitaa. Esihenkilön täytyy olla kartalla siitä toimiiko hiljaisen tiedon jakaminen kaikkien kohdalla (henkilökemiat). Jos kaikki eivät jaa tietoa eteenpäin (esim. omalle työparilleen), se lisätyöllistää tarpeettomasti muita.”

” Organisaatiokulttuuria kehittämällä: valmentavaan johtamiseen panostamalla, tunneälykästä johtamista kouluttamalla/kehittämällä, lähiesihenkilöitä kouluttamalla kohti jaettua johtajuutta sekä työntekijöiden osaamisen kehittämällä (työyhteisötaitojen kehittämisen koulutuksia ym.)”

Yhdessä kehittämisen vaikutuksista työn mielekkyyteen ja työhyvinvointiin muodostui teemoittelun tuloksena viisi yläteemaa, jotka olivat osallisuuden kokeminen, kuulluksi tuleminen, vaikuttamisen mahdollisuus, yhteisöllisyys ja Me-henki ja tavoitteellinen kehittäminen (kuva 7 ja liite 10).



Kuva 7. Yhdessä kehittämisen vaikutus työn mielekkyyteen ja työhyvinvointiin ylä- ja alateemoinen kuvattuna

Osallisuuden kokeminen muodostui kolmesta alateemasta, jotka olivat omat näkemykset esiin, yhdessä kehittäminen ja asiantuntijuuden hyödyntäminen. Omien näkemysten esiintuominen koettiin tärkeäksi ja työssä jaksamista tukeväksi. Vaikuttavina tekijöinä nousivat esiin omien näkemysten esittämisen ja hyödyntämisen mahdollisuudet, asiantuntijuuden hyödyntäminen ja yhdessä osallistuminen. Näiden tekijöiden koettiin vahvistavan myös sitoutumista työhön. Yhdessä kehittämisen koettiin lisäävän työhyvinvointia. Mahdollisuuden osallistua yhteiseen kehittämiseen koettiin lisäävän ymmärrystä organisaation kokonaistilanteesta ja päätöksien taustalla olevista syy-seuraussuhteista. Asiantuntijuuden hyödyntäminen liitettiin kuulluksi tulemiseen sekä omaehtoisen toiminnan mahdollisuuteen.

”Se lisää työssä jaksamista, kun saisi enemmän tuoda omia näkemyksiä kokemukseen pohjautuen julki ja muidenkin hyödynnettäväksi.”

Kuulluksi tulemisen alateemoja olivat jokaisen ääni kuuluviin ja kokemustiedon arvostaminen. Erityisesti muutokseen sitoutumisen kannalta nousi esiin oman äänen kuuluviin saaminen, jonka koettiin auttavan myös muutosvastarinnan käsittelyssä. Kokemustiedon arvostaminen koettiin tärkeäksi ja esiin nousi työntekijöiden käytännönläheisten ideoiden hyödyntäminen kehittämistyössä.

”Lisää sitoutumista muutokseen. Tuo esille eri näkökulmat ja vaikuttaa lopputuloksen jalkauttamiseen. Oman äänen kuuluviin saaminen lisää hyvinvointia ja osallisuutta. Auttaa käsittelemään muutosvastarintaa.”

”Tuo työntekijälle tunteen, että hänen mielipidettään ja ideoitaan arvostetaan. Työntekijätasolta voi myös tulla monesti käytännönläheisempiä ideoita.”

Vaikuttamisen mahdollisuus muodostui kahdesta alateemasta, joita olivat jokainen saa vaikuttaa ja vaikuttaminen sitouttaa. Vaikuttamisen mahdollisuuksissa koettiin tärkeäksi kokemus siitä, että on saanut vaikuttaa ja että mielipiteitä on kuultu. Omaan työhön vaikuttaminen liitettiin vahvasti työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen. Vaikuttamisen mahdollisuuksien koettiin myös sitouttavan.

”Tulee kokemus, että on saanut vaikuttaa, mielipiteitä kuunnellaan. Tulos ehkä kompromissi, mutta se on perusteltu yhdessä.”

Yhteisöllisyys ja Me-henki muodostui kahdesta alateemasta, jotka olivat yhdessä toimiminen ja jokainen on osa työyhteisöä. Yhdessä toimimisen osalta korostui Me-henki ja yhdessä tekeminen osana säätiön arvoja. Osaamisen näkyväksi tuleminen ja yhteisyyden rakentaminen korostuivat.

”Yhdessä tekeminen ja kehittäminen on säätiö arvo, ja omalla palvelulinjalla toteutuu hyvin.”

Tavoitteellisen kehittämisen alateemat olivat kehittämisen käytännön toimet, tavoitteisiin sitoutuminen ja muutosten ymmärtäminen, säännöllinen kehittäminen ja johdon vastuu. Kehittämisessä korostettiin yhteisiä toimia ja sitä, että ideoita ja ajatuksia myös toteutetaan käytännössä. Yhteisesti sovittuihin kehittämisen tavoitteisiin koettiin olevan helpompi sitoutua. Tärkeäksi koettiin, että jokainen tietäisi perustelut muutosten taustalla ja ymmärtäisi ne työstä johtuviksi. Säännöllisen, työntekijä- ja asiakaskokemukseen perustuvan kehittämisen koettiin vaikuttavan työssä viihtymiseen ja työhyvinvointiin. Johdon vastuulla korostui kehittämisen selkeiden raamien luonti sekä lopullinen päätös-vastuu.

”Jos yhdessä kehittämistä tehtäisiin säännönmukaisesti ja strukturoidusti, työntekijä- ja asiakaskokemukseen pohjautuen, se vaikuttaisi myönteisesti työssä viihtymiseen ja sitä kautta työhyvinvointiin.”

”Yhdessä kehittäminen tarvitsee siltikin selkeitä raameja johdolta.”

Luonnosteluvaiheen päätteeksi tuotteelle on hahmoteltu runko SECI-mallia hyödyntäen ja sen osa-alueiksi on ideoitu teorian tiedon ja kyselyn tulosten pohjalta asiakokonaisuuksia, jotka ovat oleellisia tiedolla johtamisen toteuttamisessa, ja joita kehittämällä (parantamalla) voidaan työhyvinvointia kohdeyrityksessä parantaa. Niitä on tarkoitus tarkentaa, muokata ja konkretisoida kehittämisvaiheessa Learning cafesta saatavan tarkentavan tiedon avulla.

8.3 Kehittämisvaihe

Luonnosteluvaiheessa voittajaksi selviytynyt luonnos toimii kehittämisvaiheen toiminnan lähtökohtana tuoteidealle alussa asetettujen vaatimusten ja tavoitteiden edelleen ohjatessa prosessin etenemistä. Luonnosteluvaiheen ideoinnin luova, joskus ylioptimistinenkin ideointi vaihtuu osittain kehittämisvaiheessa konkreettisuuteen, kun luonnoksesta karsitaan pois niin sanotut heikot kohdat ja korvataan ne uusilla ratkaisuille ideoinnin avulla. Sen jälkeen siirrytään yksityiskohtien suunnitteluun sekä luotettavuuden analysointiin, joilla tavoitellaan tuotteelle lisää arvoa. Vaiheen lopussa luonnoksesta jalostettu konstruktiio vahvistetaan. On myös mahdollista, että ensisijainen ratkaisuluonnos voidaan hylätä ja valita tilalle toiseksi tullut vaihtoehto, mikäli kehittämisestä

huolimatta tuoteidea ei tule saavuttamaan tavoitteita ja vaatimuksia. (Jokinen 2010, 90–91.)

Tässä opinnäytetyössä ratkaisuluonnoksen kehittämiseen käytettiin yhteiskehittämismenetelmänä tunnettua **Learning cafe** -menetelmää. Sitä suositellaan käytettäväksi silloin, kun tutkittavan ryhmän halutaan työstävän tutkittavaa asiaa yhdessä (Vilkkä 2021, 101). Sen avulla pyritään keskustelun ja ideoinnin lomassa oppimaan uutta, luomaan tietoa sekä siirtämään sitä osallistujalta toiselle. Tärkeää on löytää yhteinen ymmärrys ja ratkaisuja, vaikka osallistujien mielipiteet ja tulokulmat käsiteltäviin teemoihin olisivatkin eriäviä. (Innokylä s.a.) Toisten kuunteleminen ja mielipiteiden hyväksyminen on edellytys viestinnän onnistumiselle, joka tapahtuu aina kaksisuuntaisesti niin puheen kuin koko kehonkielen kautta (Jokinen 2010, 68).

8.3.1 Learning cafeen toteutus ja aineiston analyysi

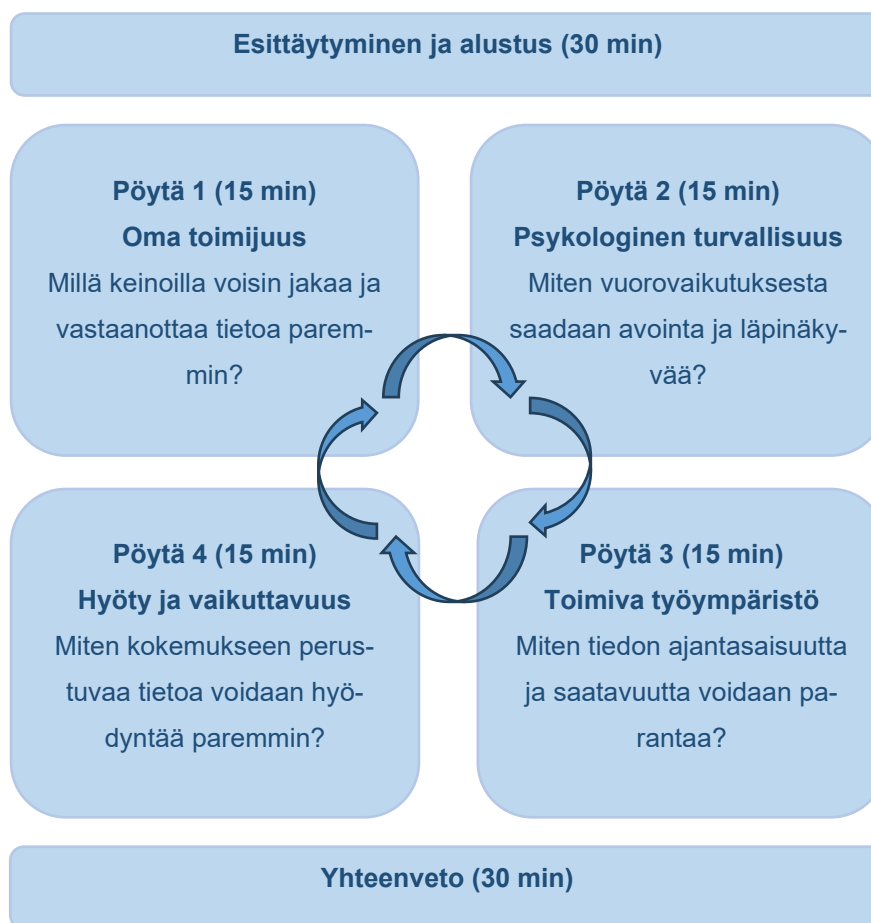
Käytännössä Learning cafe -menetelmän toteuttamiseen tarvitaan minimissään 12 osallistujaa sekä tarvikkeiksi paperia, post it -lappuja ja kyniä. Oppimiskahvilan ohjaaja kertoo osallistujien menetelmän tavoitteet ja jakaa osallistujat pienempiin ryhmiin käsiteltävien teemojen määrän mukaisesti. Jokaiseen pöytään valitaan puheenjohtaja, joka pysyy koko tuokion ajan samassa pöydässä muiden vaihtaessa pöytiä. Osallistujat keskustelevat ja ideoivat teeman ympärillä ohjeistuksen ja alustuksen innoittamana 15–30 minuuttia, jonka jälkeen pöytiä vaihdetaan ja jatketaan kunkin pöydän teeman kehittämistä edellisen ryhmän ideoinnin pohjalta. Kun kaikki pöydät on kierretty, voidaan tehdä tarvittaessa toistoja, tai siirtyä loppuyhteenvetoon, jossa pöytien puheenjohtajat esittävät pöytien ideoinnin tulokset yhteisesti. (Innokylä s.a.)

Tässä opinnäytetyössä Learning cafe toteutettiin 19. joulukuuta 2023 klo 13-15:30 toimeksiantajan tiloissa Kotkassa. Toinen meistä oli paikan päällä Kotkassa ja toinen osallistui tuokioon Teams-yhteydellä sairastumisen vuoksi. Kohdeyrityksen yhteyshenkilö oli välittänyt kutsun (liite 8) tuokioon samalle kohdejoukolle (n= 80), jolle Webropol-kysely oli aikaisemmin lähetetty. Tuokioon osallistui 17 aiheesta kiinnostunutta työntekijää henkilöstön eri tasoilta, osallistumisprosentin ollessa näin 21,25 %. Osallistujat olivat ennen tuokioon

osallistumista vahvistaneet suostumuksensa allekirjoittamalla työpaikallaan suostumuslomakkeen (liite 7), jonka he toimittivat Learning cafe -tilaisuuden alussa ohjaajalle.

Tilaisuus alkoi kahvittelulla ja esittäytymisellä, josta siirryttiin aiheen ja tutkimusmenetelmän alustukseen. Toimimme tilaisuudessa ohjaajina ja jaoin osallistujat neljään pöytään valiten kuhunkin pöytään osallistujien keskuudesta vapaaehtoisen puheenjohtajan. Osallistujat käyttivät 15 minuuttia kunkin pöydän teeman käsittelyyn. Pöydät päätettiin yhteistuumin sijoittaa toimeksiantajan lähekkäin sijaitseviin tiloihin, jotta kullakin pöytäryhmällä säilyy työrauha. Ohjaajan oli helppo kulkea tilojen välillä ja tarkkailla tuokion etenemistä. Ohjaajat huolehtivat ajan seurannasta ja vaihtojen sujuvuudesta. Lopuksi kaikki tuotokset koottiin aloitustilan pöydälle lähelle Teams-yhteyttä, jotta kaikki kuullivat puheenjohtajien pöydistä tekemät loppuyhteenvedot.

Pöytien kysymykset pohjautuivat löyhästi SECI-mallin vaiheisiin, tiedon näkyväksi saattamiseen ja sen hyödyntämiseen. Kysymyksiä tarkennettaessa hyödynnettiin Webropol-kyselyn vastauksia kokonaisuudessaan ja niissä korostui tavoite ja tarve edetä kohti konkreettisia muutosehdotuksia ja sitä kautta kohti toiminnan kehittämistä. Tilaisuuden toteutus kokonaisuudessaan aikatauluneen ja sisältöineen löytyy kuvasta 8.



Kuva 8. Learning cafe -tilaisuuden toteutus

8.3.2 Learning cafe -tuotosten analysointi ja tulokset

Learning cafe -menetelmällä pyrittiin keräämään syventävää tietoa ja konkreettisia kehitysehdotuksia tiedolla johtamisen käytänteistä kohdeyrityksessä. Oppimiskahvilan yhteiskehittämisen aineistoja analysoitiin teemoittelulla (liite 11). Aineistosta ja kehittämisideoista nostettiin teemoittelemalla esiin tutkittavan ilmiön keskeisimmät aiheet ja asiakokonaisuudet. Learning cafessa pääteema oli työhyvinvointiin vaikuttavien tiedolla johtamisen käytänteiden kehittäminen kohdeyrityksessä. Ensimmäisen pöydän teema oli oma toimijuus se, millä keinoilla tietoa voidaan jakaa ja vastaanottaa paremmin. Tulokseksi muodostui viisi yläteemaa: psykologisesti turvallinen ilmapiiri, oma aktiivisuus ja vastuu, viestintäkanavien selkiyttäminen, tiedonjaon käytänteet sekä tiedon jakamisen ympäristöt (taulukko 21).

Taulukko 21. Keinot tiedon jakamiseen ja vastaanottamiseen tulokset

Alateema	Yläteema	Pääteema
- Turvallinen ja avoin ilmapiiri - Tiedon vastaanottajan huomioiminen tietoa jaettaessa	Psykologisesti turvallinen ilmapiiri	Työhyvinvointiin vaikuttavien tiedolla johtamisen käytänteiden kehittäminen kohdeyrityksessä
- Osallistuminen - Tiedon jakaminen jokaisen vastuulla	Oma aktiivisuus ja vastuu	
- Tarpeelliset viestintäkanavat - Yhteiset viestintäkanavat tiedon jaolle	Viestintäkanavien selkiyttäminen	
- Tiedon tallentaminen sovittuihin paikkoihin - Tietoaineistojen käyttöohjeet - Ajankohtainen tieto - Ajantasainen ja saavutettava tietojärjestelmä	Tiedon jaon käytänteet	
Yhteinen keskustelu ja toiminta - Erilaiset tiedonvaihdon alustat	Tiedon jakamisen ympäristöt	

Psykologisesti turvallinen ilmapiiri muodostui kahdesta alateemasta, jotka olivat turvallinen ja avoin ilmapiiri sekä tiedon vastaanottajan huomioiminen tietoa jaettaessa. Turvallinen ilmapiiri korostui tärkeänä tekijänä, joka liittyi uskallukseen jakaa tietoa erilaisissa tilanteissa kuin myös tietoa vastaanottavien tahojen tunteiden huomioimiseen.

”Turvallisen ilmapiirin luominen, jotta jokaisen uskallus jakaa tietoa, keskustella asioista jne. jokaisen vastuulla”

Oma aktiivisuus ja vastuu muodostui kahdesta alateemasta liittyen jokaisen vastuuseen jakaa tietoa sekä osallistua muun muassa kehittämiseen. Tärkeäksi ja hyödylliseksi nostettiin omaehtoinen tiedon jako ja oma aktiivisuus tiedon selvittämiseen.

” Jokaisella on vastuu ottaa selvää, lukea ja perehtyä tietoon”

Viestintäkanavien selkiyttäminen muodostui kahdesta alateemasta, jotka olivat tarpeelliset viestintäkanavat ja yhteiset viestintäkanavat tiedonjaolle. Viestintäkanaviin liittyen nousi esiin viestimisen selkeys ja saavutettavuus. Ilmeni tarve sujuvoittaa viestimistä ja tiedon löytämistä siten, että kanavia on sopiva määrä

erilaisiin viestimisen tarpeisiin ja että kaikilla on mahdollisuus päästä viestimään eri kanaville.

” Jos monta eri kanavaa > selkeästi mitä löytyy mistäkin >> perehdytykseen säilytetty”

Tiedon jaon käytänteiden alateemat olivat tiedon tallentaminen sovittuihin paikkoihin, tietoaineistojen käyttöohjeet, ajankohtainen tieto sekä ajantasainen ja saavutettava tietojärjestelmä. Esiin nousi tarve yhtenäisiin tietokanaviin, tiedon kirjaaminen muistiin ohjeiksi ja säännöiksi, tietojen tallentaminen sovittuihin paikkoihin sekä ohjeistusta siitä, miten ja mihin tarkoitukseen tietoaineistoja käytetään. Ajankohtaisen tiedon tarpeellisuus ilmeni vastauksissa, joissa tuotiin esiin tiedon päivittämisen vastuu.

” Tieto on kirjattu muistiin & tallennettu loogisesti, käyttäjäystävällisesti ja saavutettavasti”

” Koko talon laajuinen vuosikello, johon aikataulutettu tietyt ohjeistuksiin ja toimintatapoihin liittyvät läpikäynnit”

Tiedon jakamisen ympäristöt muodostuivat kahdesta alateemasta, jotka olivat yhteinen keskustelu ja toiminta sekä erilaiset tiedonvaihdon alustat. Tiedon jakamisen ympäristöissä korostuivat tilat ja paikat, joissa tietoa sai vaihtaa kasvotusten keskustelemalla. Näitä olivat muun muassa yhteiset palaverit, koulutustilaisuudet ja yhteinen tekeminen ja toiminta. Myös erilaiset tiedonvaihtoon liittyvät sovellukset tai digialustat koettiin toimiviksi.

” Puhumalla, tauot”

” Teams tiimien hyödyntäminen”

” Sovitut palaverikäytännöt: jäsennellyt palaverit, muistiot”

Toisen pöydän teema oli psykologinen turvallisuus ja se, miten vuorovaikutuksesta saadaan avointa ja läpinäkyvää. Tulokseksi muodostui kolme yläteemaa: tiedon kulku, psykologisesti turvallinen työympäristö ja oma vastuu (taulukko 22).

Taulukko 22. Avoimen ja läpinäkyvän vuorovaikutuksen tulokset

Alateema	Yläteema	Pääteema
- Erilaiset viestintätavat ja -kanavat - Tieto jaetaan kaikille	Tiedon kulku	Työhyvinvointiin vaikuttavien tiedolla johtamisen käytänteiden kehittäminen kohdeyrityksessä
- Sovitut toimintatavat - Erilaiset vuorovaikutustavat - Avoin keskustelukulttuuri - Kuulluksi tuleminen	Psykologisesti turvallinen työympäristö	
- Tiedon tarkistaminen - Minä vuorovaikuttajana - Aktiivisuus	Oma vastuu	

Tiedon kulku muodostui kahdesta alateemasta, jotka olivat erilaiset viestintätavat ja -kanavat sekä tieto jaetaan kaikille. Tiedon oikea-aikaisuutta ja kaikille samanaikaista jakamista korostettiin. Esiin nostettiin erilaisten viestintäkanavien hyödyntäminen eri viestimistarpeisiin. Viestimisessä korostui kohdentamisen tärkeys.

” tiedon oikea-aikaisuus, tieto samaan aikaan kaikille”

” Hyödynnetään myös sellaisia viestintäkanavia jota aremmat voivat hyödyntää, käyttää”

Psykologisesti turvallisen työympäristön alateemat olivat sovitut toimintatavat, erilaiset vuorovaikutustavat, avoin keskustelukulttuuri ja kuulluksi tuleminen. Psykologisesti turvallinen työympäristö korostui hyvän vuorovaikutuksen mahdollistajana. Turvalliseen työympäristöön liittyvistä tekijöistä esiin nousi kuulluksi tuleminen, avoimen ja turvallisen keskustelukulttuurin merkitys, erilaisten vuorovaikutustapojen hyväksyminen ja kokemus siitä, että on turvallista esittää myös erilaisia ja eriäviä mielipiteitä.

” Nostetaan esille vaikeitakin asioita ja perustellaan”

”Huomioidaan tunnetila, jos astut vuorovaikutukseen”

” turvallinen keskustelukulttuuri”

Oma vastuu muodostui kolmesta alateemasta, jotka olivat tiedon tarkistaminen, minä vuorovaikuttajana ja aktiivisuus. Vuorovaikutuksen avoimuus korostui ja siihen liittyi vahvasti yksilön vastuu vuorovaikuttamisen lisäksi myös tiedon selvittämiseen, keskittymiseen ja läsnäoloon, aktiiviseen toimintaan osallistumiseen sekä mahdollisuuteen opetella vuorovaikutustaitoja.

”Oma vastuu vuorovaikutuksen avoimuudesta ja läpinäkyvyydestä & tiedonkäsitteystä”

” Tunne siitä, että on tullut kuulluksi!”

”Tietoinen pysähtyminen asioiden äärelle.”

Vuorovaikutuksen avoimuuteen liittyen nousivat esiin tiedon kulku ja toimintatapoihin liittyvät asiat. Tiedon kulussa korostuivat viestimisessä kohdentamisen tärkeys ja erilaisten viestintäkanavien hyödyntäminen, jolloin jokaisen on mahdollisuus saada äänensä kuuluviin. Toimintatavoissa korostuivat resurssit ja vastuutehtävät, valmistautumisaika käsiteltäviin asioihin ja tahot, jotka vastaavat palaverien koordinoinnista.

Kolmannen pöydän teema oli toimiva työympäristö, tiedon ajantasaisuuden ja saatavuuden parantaminen. Tulokseksi muodostui kolme yläteemaa: tiedon hallinta, toimintakulttuuri ja vastuu (taulukko 23).

Taulukko 23. Tiedon ajantasaisuuden ja saatavuuden parantamisen tulokset

Alateema	Yläteema	Pääteema
<ul style="list-style-type: none"> - Vanhan tiedon käsittely - Tiimien sisäinen viestintä - Tiedon saavutettavuus - Tiedon ilmenemisen muodot 	Tiedon hallinta	Työhyvinvointiin vaikuttavien tiedolla johtamisen käytänteiden kehittäminen kohdeyrityksessä
<ul style="list-style-type: none"> - Perehdytys - Resurssit - Ilmapiiiri - Käytänteiden yhtenäistäminen 	Toimintakulttuuri	
<ul style="list-style-type: none"> - Oma aktiivisuus -Johdon aktiivisuus 	Vastuu	

Tiedon hallinnan alateemoja olivat vanhan tiedon käsittely, tiimien sisäinen viestintä, tiedon saavutettavuus ja tiedon ilmenemisen muodot. Vanhan tiedon käsittelyyn kaivattiin yhteisvastuullista otetta ja selkeitä arkistointikäytänteitä. Myös tiimien sisäinen viestintä vaatii parantuakseen vastaajien mielestä yhteisten viestintätapojen ja -kanavien määrittelyä.

”Vastuu vanhasta tiedosta ilmoittamisesta, yhteisvastuullinen ote”

”Viestintäkanavien määrittely ja missä kanavassa viestitään minkäkin tyyppistä asiaa (Tiimien viestintä).”

Tiedon saavutettavuuteen liittyen eniten toivottiin, että kaikki samaan aiheeseen liittyvä tieto löytyisi jatkossa samasta paikasta. Tiedon nimeämisen käytänteitä tulisi myös yhtenäistää saavutettavuuden parantamiseksi. Tiedon ilmenemisen muodoiksi ehdotettiin tallenteita, tekstejä, videoita ja audioita eri kielillä toteutettuina, jotta erilaiset oppijat voisivat hyödyntää tietoa nykyistä tehokkaammin.

”Kaikki tieto samaan paikkaan selkeästi!”

”Eri kielillä: tekstit, audiot, videot”

Toimintakulttuurin alateemoiksi muodostui perehdytys, resurssit, ilmapiiri ja käytänteiden yhtenäistäminen. Perehdytykseen toivottiin pöydän näkökulmasta yhdenmukaisempaa prosessia ja selkeyttä tiedon löytämiseen. Suullisen tiedon siirtymiseen liittyen ehdotettiin päällekkäistä työaikaa uuden ja vanhan työntekijän välillä. Resursseihin liittyen toivottiin yleisesti enemmän aikaa ja tilaa sekä tiedottamiseen samanaikaisuutta. Ilmapiiriin tulisi myös olla avoin sekä turvallinen ja tukea hyvin käytänteiden jakamista kollegoille. Yleisesti toimintakulttuuriin liittyen toivottiin yhtenäisempää linjaa organisaation käytänteisiin, esille nousivat myös erityistilanteet ja niissä toimiminen.

”pois jäädessä/uuden aloittaessa 2 vko päällekkäin suullisen tiedon viemiseen”

”avoimuuden & turvallisen ilmapiirin kulttuuri, joka puhutaan auki & johon kannustetaan”

”Yhtenäistä linjaa organisaation läpi”

Vastuun alateemoja olivat oma aktiivisuus ja johdon aktiivisuus. Jokaisen vastuulla on huolehtia omista vastuualueistaan ja reagoida muutoksiin aktiivisesti. Johdolta toivottiin selkeämpää roolitusta vastuualueiden suhteen sekä teknisistä valmiuksista huolehtimista. Tärkeiden tiedotteiden osalta toivottiin käytänteeksi jonkinlaista varmistuskäytäntöä, että tieto on saavuttanut kaikki, kenelle se on suunnattu.

”Roolitus, kenellä vastuu minkäkin tiedon päivittämisestä / dokumentoinnista ym.”

”esim. Sofiin laitettu tärkeä tieto: varmistetaan viesti lukeminen/saaminen”

Neljännän pöydän teema oli hyöty ja vaikuttavuus, kokemukseen perustuvan tiedon hyödyntäminen. Tulokseksi muodostui kaksi yläteemaa: tiedon jakaminen ja toimintakulttuuri (taulukko 24).

Taulukko 24 Kokemukseen perustuvan tiedon hyödyntäminen tulokset

Alateema	Yläteema	Pääteema
<ul style="list-style-type: none"> - Ryhmätyöskentely - Vertaistuki - Kokemustiedon dokumentointi 	Tiedon jakaminen	Työhyvinvointiin vaikuttavien tiedolla johtamisen käytänteiden kehittäminen kohdeyrityksessä
<ul style="list-style-type: none"> - Perehdytys - Onnistumisten jakaminen - Käytänteiden yhtenäistäminen - Oma aktiivisuus - Toimintamalliehdotukset 	Toimintakulttuuri	

Tiedon jakaminen muodostui kolmesta alateemasta: ryhmätyöskentely, vertaistuki ja kokemustiedon dokumentointi. Kokemustiedon hyödyntämisen parantamiseksi ehdotettiin eri asiantuntijoista koottuja työryhmiä, Learning cafe-tyyppisiä tilaisuuksia, työskentelyä oman yksikön sijaan ajoittain toisessa yksikössä sekä vertaistapaamisia. Kokemustiedon dokumentointi koettiin tärkeäksi, jotta tieto säilyy organisaatiossa ja on hyödynnettävissä tulevaisuudessa.

”Kaikki hiljainen tieto dokumentoidaan, ettei osaaminen karkaa”

”Kirjaus jotenkin – siirto esim. perehdytysaineistoon mikä olisi helppo tapa kirjata tieto ja käyttää tulevaisuudessa”

”Learning cafe-tyyppiset tilaisuudet eri aiheiden ympärillä”

Toimintakulttuurin alateemoiksi muodostui perehdytys, oma aktiivisuus, onnistumisten jakaminen, käytänteiden yhtenäistäminen ja toimintamalliehdotukset. Perehdytykseen liittyen ehdotettiin uuden ja vanhan työntekijän yhtäaikaista työskentelyä. Niin perehdytykseen, kun muihinkin tiedon siirtämistilanteisiin toivottiin omia, yhtenäisiä toimintatapoja.

”Onnistumistarinat 5x - miksi onnistuttiin”

”Selkeät ohjeet miten kokemusta jaetaan muille, jotta tietää miten toimia & siitä tulee rutiinia”

”Kertomalla se eteenpäin”

Toimintakulttuuriin kaivattiin myös enemmän onnistumisten esiintuomista ja selkeitä ohjeita kokemustiedon jakamiseen. Oma aktiivisuus tietoa jakamalla ja omien toimintatapojen muuttaminen tiedon pohjalta koettiin tärkeäksi osatekijäksi kokemustiedon hyödyntämisessä.

8.3.3 Toimintamalliehdotus

Luomassamme toimintamalliehdotuksessa (kuva 9) tuodaan esiin työhyvinvointia tukevia tiedolla johtamisen prosesseja. Kokonaisuudessaan toimintamalli nojaa tutkittuun tietoon ja on lisäksi nivottu teoreettisen viitekehyksen tärkeimpiin huomioihin tiedolla johtamisesta työhyvinvoinnin tukena.

Toimintamallin tavoitteena on yhtenäistää tiedolla johtamisen käytänteitä ja osallistaa koko työyhteisö. Työhyvinvointia on lähestytty työyhteisön toimivuuden, organisaation kehittämisen ja johtajuuden näkökulmasta. Tiedolla johtamisessa on huomioitu tiedon luonne kumuloituvana ja alati muuttuvana.

Olemme tuoneet esiin tiedon kehämäistä kulkua, jolloin voidaan havaita tiedon liittyvän kaikkeen toimintaan ja eri konteksteihin.

Olemme halunneet luoda kohdeyritykseen helposti ja nopeasti hahmotettavan, visuaalisen sekä kannustavan mallin, jota jokainen voi hyödyntää omassa työssään asemastaan riippumatta. Mallia voi tarkastella työntekijän, esihenkilön tai johdon näkökulmasta. Toimintamallissa ei ole esitetty tapahtumia kronologisessa järjestyksessä. Malli koostuu viidestä eri tiedon muodostukseen ja hyödyntämiseen liittyvästä osa-alueesta.

Tiedon jakamisen osalta johdon näkökulmasta on hyvä kohdistaa huomiota tiedonhallinnan resursseihin, jotta tiedon siirtoon ja kulkuun tarvittavat aika ja tila mahdollistuu. Organisaatiotasolla kiinnitetään huomiota tiedon jakamisen yhteneväisiin tapoihin ja käytänteisiin, jotka helpottavat tiedon kulkua. Tiedon jakamisen ja vastaanottamisen mahdollistavat avoin vuorovaikutus, kuulluksi tuleminen ja yhteisöllisyyden kokemus. **Tavoitteellinen kehittäminen** on osa organisaation strategiaa, jolloin johdon näkökulmasta on tärkeää huomioida tietoon perustuvan päätöksenteon hyödyntäminen. Jotta osallisuuden kokemus syntyy myös yhteiskehittämisen kautta, on tärkeää sopia alustat ja kanavat, joissa kehittämisen vuoropuhelua voidaan käydä. Säännöllinen kehittäminen tuo sen osaksi arjen työtä, jolloin kokemukseen perustuva tieto tulee vahvemmin kehittämisessä esiin.

Malli havainnollistaa kaiken toiminnan ja eri ympäristöjen vaikuttavan tietoon, sen kulkuun ja aktiiviseen jakamiseen. **Tiedon soveltaminen käytäntöön** vaatii johdon tasolta erityisesti tukea silloin, kun luodaan ja kokeillaan uutta. Organisaatiossa korostuu avoin suhtautuminen uusien asioiden testaamiseen ja niistä havaintojen tekemiseen sekä kirjaamiseen. Kehittäminen perustuu siihen, että uusia käytäntöjä testattaessa kerätään myös jatkokehitysideoita.

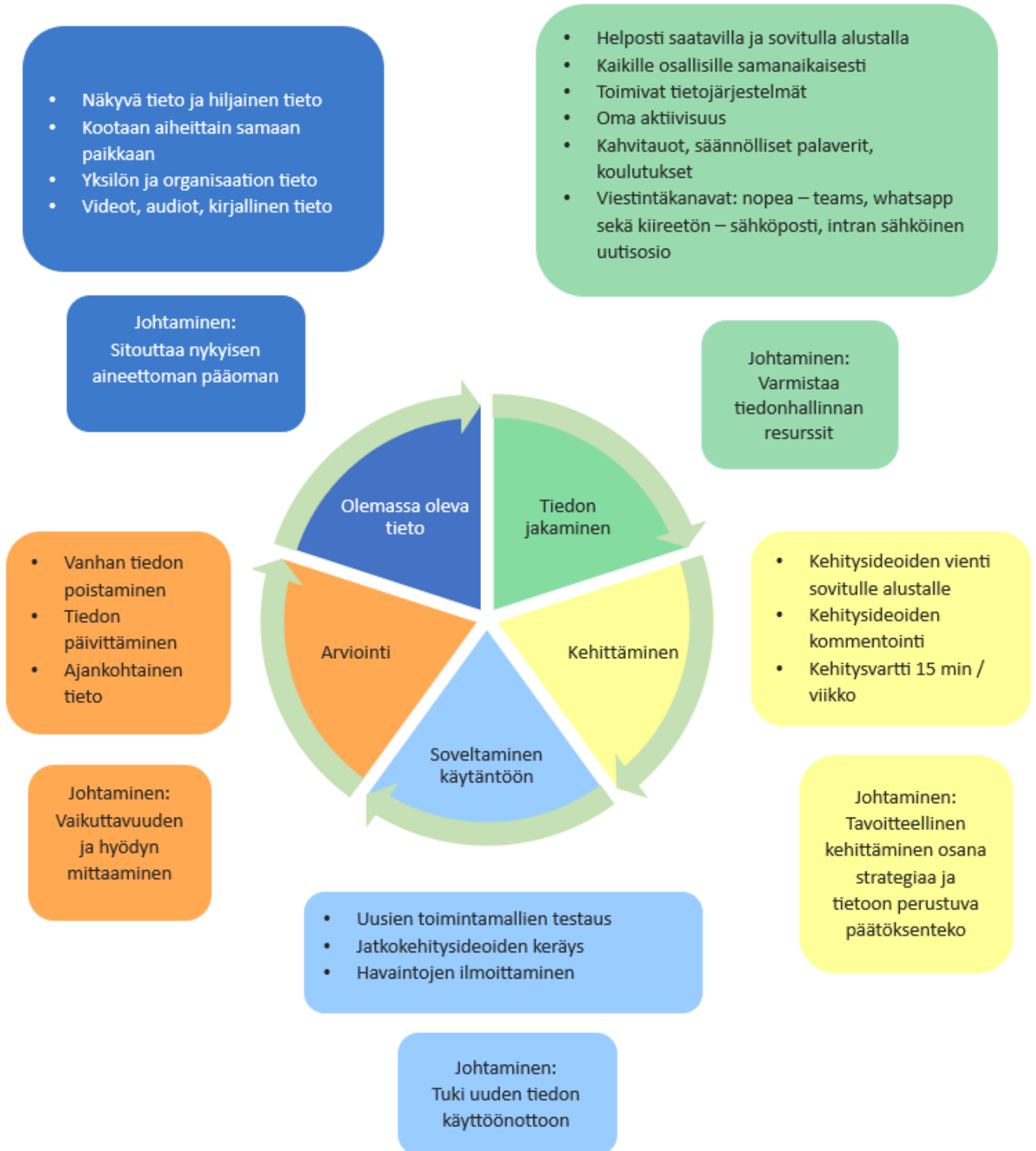
Arviointivaiheessa on tarkoitus johdon näkökulmasta arvioida tehtyjen muutosten vaikuttavuutta ja hyötyä eli sitä, onko niillä saatu aikaan käytännössä se muutos, jota kehittämistoiminnalla lähdettiin tavoittelemaan. Tiedon nopea päivittäminen ajan tasalle sekä vanhan tiedon poistaminen varmistavat sen,

että henkilöstö löytää toimintansa tueksi uusinta, yhtenäistä, luotettavaa ja käyttökelpoista tietoa.

Työyhteisössä **olemassa oleva tieto** on organisaation inhimillistä pääomaa. Johdon näkökulmasta on tärkeää miettiä keinoja, kuinka sitouttaa aineetonta pääomaa organisaation menestymisen varmistamiseksi. Organisaation tieto tulee saattaa näkyvään ja järjestyneeseen muotoon sekä koota samaan paikkaan, jolloin tiedon hyödyntäminen on helppoa ja tehokasta. Organisaatiossa on hyvä keskittyä siihen, miten sitouttaa työyhteisön jäsenet syklisen tiedon muodostumisen vaiheiden kautta, jossa yksilön hiljaisella tiedolla ja sen näkyväksi saattamisella ja hyödyntämisellä laajemmin strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi on iso merkitys.

Toimintamalliehdotuksen luomisen lomassa teimme tätä ajatusta silmällä pitäen enemmän työntekijöille suunnatun konkreettisen "vinkkilistan" siitä, miten he voivat itse osallistua ja tuoda tietonsa osaksi organisaation toimintaa (liite 12). Työhyvinvoinnin tiedolla johtamisen näkökulmasta korostuvat oma aktiivisuus ja vastuu omasta toiminnasta, jotka osaltaan tukevat osallisuuden kokemuksia ja lisäävät työhyvinvointia.

Muutokseen kannustava ja avoin ilmapiiri, kulttuuri sekä vuorovaikutus!



Kuva 9. Työhyvinvointia tukevan tiedolla johtamisen toimintamalliehdotus Sotek-säätiölle

8.4 Viimeistelyvaihe

Viimeistelyvaiheelle tyypillisiä toimintoja on mm. käyttöohjeiden ja piirustusten teko, valmistustapojen ja raaka-aineiden lopullinen valinta sekä mahdollisuuksien mukaan prototyyppien teko. Konstruktio käydään läpi yksityiskohtaisesti varmistaen, että tuotos tulee vastaamaan vaadittuja standardeja ja sopii mm. yrityksen työtappoihin ja arvoihin. Vaiheen lopuksi tehdään päätös valmistuksen aloittamisesta. Huomionarvoista on, että tuotekehitys ei kuitenkaan koskaan lopu täysin, vaan alati muuttuvat ympäristötekijät voivat vaatia tuotekehitysprosessin uusimista mm. tuotteen kilpailukyvyyn säilymistä ajatellen. Tällöin erittäin arvokkaaksi nousevat kokemustiedot, joita siihen mennessä tuotteen käytöstä on kertynyt ja tilastoitu. (Jokinen 2010, 96–97, 99.)

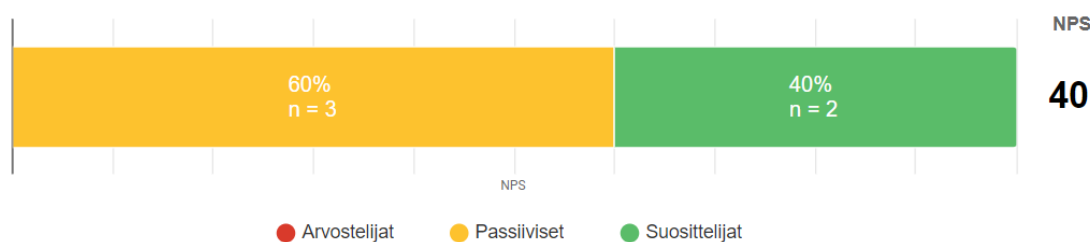
Viimeistelyvaiheessa luotiin Webropolilla NPS-kysely (liite 13) mittaamaan asiakastyytyväisyyttä kehitetystä tiedolla johtamisen mallista. NPS-kyselyn avulla vastaajia pyydettiin arvioimaan, *kuinka todennäköisesti he suosittelisivat työhyvinvoinnin tiedolla johtamisen toimintamallia ystäville tai kollegoille*. NPS-kyselyn avulla muodostetaan NPS-pisteet (Net Promoter Score), jotka mittaavat asiakkaiden suositteluhalukkuutta tuotteesta tai palvelusta. Kyselyn tuloksilla voidaan myös määrittää asiakkaiden luottamusta tuotteen toimivuutta kohtaan. (Thomas 2023.)

NPS-mittarin suositteluhalukkuuden arvoasteikko kuvataan kyselyssä välillä 0–10. Asteikon ääripäissä 0 kuvaa erittäin epätodennäköistä ja 10 erittäin todennäköistä suositteluhalukkuutta. Vastaukset on ryhmitelty seuraavasti: asteikolla 0–6 vastanneet ovat arvostelijoita, asteikolla 7–8 vastanneet ovat neutraaleja ja asteikolla 9–10 vastanneet ovat suosittelijoita. NPS-suositeluindeksi lasketaan vähentämällä arvostelijoiden prosenttiosuus (%) suosittelijoiden prosenttiosuudesta (%). (Korkiakoski 2019, 66–67.) Vastausasteikosta -100–100 muodostuu NPS-suositeluindeksin luku. NPS-indeksin vertailuarvoihin vaikuttaa toimiala, mutta myös miten ja milloin kysymys on esitetty. Tulos on positiivinen, mikäli suosittelijoita on enemmän kuin arvostelijoita. (Olsson 2024.)

Toimintamalliehdotus lähetettiin toimeksiantajalle NPS-kyselyä varten arvioitavaksi maaliskuussa 2024. NPS-kyselyn linkki lähetettiin saatekirjeen (liite 14) kanssa sähköpostilla kohdeyrityksen yhteyshenkilön kautta koko organisaatioon. Tarkoituksena oli tavoittaa kyselyllä henkilöt, jotka hyödyntävät kehittämissuositukseksi tuotettua tiedolla johtamisen mallia työhyvinvoinnin tukemisessa.

8.4.1 NPS-kyselyn tulokset

NPS-kyselyyn saimme viisi (5) vastausta kohdeyrityksestä. NPS-luvuksi muodostui 40. Vastauksissa ei ollut yhtään arvostelijaa. Passiivisia vastaajia oli sen sijaan enemmistö 60 %. Vastaaajista 40 % suhtautui malliin myönteisesti ja suosittelisi sitä (kuva 10).



Kuva 10. NPS-kyselyn tulokset

9 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää ja vahvistaa yhteiskunnallisten yritysten työhyvinvointia tukevia tiedolla johtamisen prosesseja. Toteutimme opinnäytetyön tuotekehitysprosessina yhteistyössä Sotek-säätiön kanssa, missä meneillään olevan organisaatiomuutoksen vuoksi kaivattiin johtamisen kehittämistä, yhtenäisten käytänteiden rakentamista ja uudelleen muotoilua tiedolla johtamiseen liittyen. Muutoksiin valmistautuminen ja niihin sopeutuminen sujuu usein paremmin, jos työyhteisössä koetaan, että muutosta viedään eteenpäin selkein toimintaohjein ja omaan työhön pystytään vaikuttamaan (Bakker & Demerouti 2017, 276; Hakanen 2014, 357–358).

Seuraavissa alaluvuissa tuomme esiin tutkimuksemme ja tuotekehitysprosessin eri vaiheissa saatuja tuloksia peilaten niitä teoreettiseen viitekehykseen.

Lisäksi tarkastelemme käyttämiemme menetelmien toimivuutta osana tuotekehitysprosessia.

9.1 Tulosten ja toimintamallin tarkastelu

Käynnistysvaiheen kirjallisuuskatsauksen tutkimukset vahvistivat työhyvinvoinnin koostuvan monista eri osatekijöistä. Työhyvinvoinnin toteutuessa laaja-alaisesti se kattaa työntekijän kokemukset työkyvystä ja hyvinvoinnista kuin myös organisaation työhyvinvoinnin kehittämisen ja toteuttamisen suunnitelmallisesti, strategiaan kytkettynä, vahvistaen siten organisaation menestystä ja imagoa hyvinvoivan työvoiman avulla. Yksilön osalta subjektiivisen työhyvinvoinnin kokemukseen liittyvät moniulotteisena kokonaisuutena työkyvyn muodostavat tekijät. Yksilön työkyky nähdään prosessina, joka vaihtelee elämän aikana eri aikakausien mukaan ja johon työelämästä kumpuavat vaahteet vaikuttavat (Ilmarinen 2006, 79–80). Työkyvyn tasapainoa tavoiteltaessa, ja organisaatiossa laadukkaasti toteutuvan työhyvinvoinnin osalta, moniulotteisen Työkykyalomallin neljännessä kerroksesta vahvimmit tekijöiksi nousevat hyvä johtaminen, työympäristö sekä työolot.

Työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtaminen liittyy vahvasti tutkimusten mukaan lähiesihenkilöiden tehtäviin samalla kuitenkin linkittyen organisaation strategiasta johdettuihin tavoitteisiin. Auran ym. (2016, 72) ja Pehkosen ym. (2017, 38–39) tutkimuksista ilmenee työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtamisen tavoitteellisuus, jossa esihenkilövalmiuksien ja -osaamisen katsotaan olevan ratkaisevassa roolissa. Lähiesihenkilöiden avainasemaa työhyvinvoinnin johtamisessa kuitenkin haastavat niukat ajalliset resurssit (Aura ym. 2016, 47; Pehkonen ym. 2017, 47). Tämä ilmentää selkeää ristiriitaa työhyvinvoinnin johtamisen tavoitteiden ja toteuman suhteen.

Kirjallisuuskatsauksen tutkimuksista selvisi, että tiedolla johtamisessa ollaan siirtymässä aiemmasta, tulosorientoituneesta näkökulmasta kohti inhimillisempää, organisaation tietopääomaa arvostavampaa näkökulmaa. Organisaation sisäisen tiedon kapitalisointi näkyy vahvasti edelleen esimerkiksi talousmaailmassa, mutta sellaisen toimintatavan suora hyödyntäminen sosiaali- ja terveysalalla ei usein ole mahdollista (Kothari 2011, 5). Tiedon kapitalisointi ei

ole myöskään ensisijaista yhteiskunnallisten yritysten arvomaailmaan peilattuna. Yhteiskunnallisten yritysten näkökulmasta menestymistä ei voida mitata pelkästään tyypillisillä talouden tunnusluvuilla, vaan merkityksellistä on aineetoman pääoman sitouttaminen ja vahvistaminen yritykseen, joka tuottaa yhteiskunnallisesti hyvää ja auttaa osaltaan ratkaisemaan yhteiskunnallisia ongelmia.

Tiedolla johtamisen onnistuneen toteutumisen todettiin vaativan tukea johdolta, etenkin käytännön tasolla (Akbari & Ghaffari 2017, 1125–1126). Nimenomaan käytäntöön jalkautetut tiedolla johtamisen toimet näyttivät parantavan työhyvinvointia (Kianto ym. 2016, 629–630). Käytäntöön viedyt toimet osallistivat työyhteisöä, joka vastavuoroisesti tuki tiedolla johtamista (Aggestam 2006, 296). Työyhteisön osallistamista taas voitiin tukea avoimella toiminnalla, selkeillä tavoitteilla ja sen varmistamisella, että työntekijät ymmärsivät, mihin heidän tietopääomaansa tarvittiin ja hyödynnettiin. Työyhteisön jäsenten tulisi kokea, että heillä on keinoja osallistua päätöksentekoprosessiin jollakin tavoin (Akbari & Ghaffari 2017, 1125–1126).

Tutkimuksissa korostui myös se, että tiedon jakaminen on avainasemassa tiedolla johtamisen onnistumisessa (Kianto ym. 2016, 629–630; Ouakouak & Ouedraogo 2019, 758; Wang & Noe 2010, 115), ja se näyttäisi lisäävän työntekijöiden yhteenkuuluvuutta ja sitoutuneisuutta (Choo 2013, 777–778). Mielienkiintoinen havainto oli lisäksi se, että eri asemissa työskentelevät työntekijät kokivat tiedon hankinnan, jakamisen ja hyödyntämisen eri tavoin merkitykselliseksi (Kianto ym. 2016, 629–631). Ouakouak ja Ouedraogo (2019, 758) mainitsivatkin, että jos johto osaisi tunnistaa eri työntekijöitä motivoivat tekijät, niin silloin he voisivat löytää tehokkaampia keinoja tiedon jakamisen tukemiseksi ja osallistaa heitä näin paremmin tiedolla johtamisen prosesseihin.

Luonnosteluvaiheessa lähetetystä Webropol-kyselyn tuloksista ilmeni, että organisaatiossa on melko vahva hiljaisen tiedon jakamisen ja vastaanottamisen kulttuuri. Tulokset tukevat Nonaka ja Toyaman (2003, 4–6) esittämää siitä, miten hiljainen tieto siirtyy vuorovaikutuksessa toisten kanssa, sosiali-

saation kautta. Myös Choo (2013, 777–778) vahvistaa, kuinka sosiaaliset suhteet ovat perusta tiedon luomiseen, jakamiseen ja hyödyntämiseen. Hujala (2008a, 113) korostaakin vuorovaikutusta keskeisenä osana johtamista, mihin kytkeytyy johdon ja työntekijöiden erilaisten näkökulmien ymmärtämistä ja hyödyntämistä mm. hiljaisen tiedon esiin saamisen ja hyödyntämisen kannalta. Voitaneen päätellä, että hiljaisen tiedon hyödyntämisen prosessiin olisi syytä kiinnittää huomiota koko organisaatiotasolla enemmän ja avata yhteisen mallin mukaan tiedon luomisen polkua hiljaisesta näkyväksi, jolloin tiedon hyödyntäminen olisi tehokkaampaa ja helpompaa.

Näkyvä tieto ja sen käyttö yksilö- ja organisaatiotasolla oli vastaajille helpompi hahmottaa, mutta sen ajantasaisuus, luotettavuus sekä hyödynnettävyys kaipaivat kehitystyötä. Tiedon jakamiseen liittyvissä vastauksissa korostui vastaajien tahtotila ja vastuu tiedon jakamiseen. Oma aktiivisuus tiedon jakamisen suhteen koettiin parempana verrattuna siihen, paljonko vastaajat kokivat, että heille itselleen jaetaan tietoa. Tästä heräsi kysymys, että osataanko tietoa vastaanottaa, miten sitä jaetaan ja missä muodossa. Väyrynen ym. (2015, 323–324) toivat esiin tiedon muodostumisen ja jakamisen liittyvän vahvasti sosiaaliseen kontekstiin, jossa tieto muodostuu monitulkintaiseksi niin jakajan kuin vastaanottajan näkökulmasta. Kyselyn vastauksia analysoitaessa johtaminen tiedon jakamisen tukena koettiin tärkeäksi. Väyrysen ym. (2015, 319–320) esittämän mukaisesti monitulkintaisuutta hälventäisi vuorovaikutuksen edistämisen kirjaaminen strategiaan ja tietoinen työskentely sen kehittämiseksi, avaten strategiaa kaikilla organisaatiotasolla, käytännön työskentely mukaan lukien.

Pohdimme, että tiedon hyödyn ja vaikuttavuuden kannalta voisi olla mielenkiintoista selvittää, miten organisaatiossa hyödynnetään eri tiimeissä analysoitua, tallennettua tietoa osana laajempaa tietopolkua. Nouisiko sieltä vahvoja ja selkeitä esimerkkejä, joita voisi hyödyntää tiedonkäsittelyn prosessikuvauksiin ja joiden kautta konkreettisesti hahmottuisi tiedon rakentamisen ja rakentumisen prosessit. Vaikuttavaksi tämän kaltaisen toiminnan tekisi helposti hahmotettaviksi rakennetut tietoon ja sen käsittelyyn liittyvät prosessit, jolloin organisaation aineeton pääoma ja erilainen tieto-

osaaminen tulisi vahvasti näkyväksi ja näin ollen helpommin sitoutettavaksi organisaatioon.

Tiedon hyödyntäminen päätöksenteossa herätti erimielisyyttä työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä. Lisäksi työyhteisössä koettiin, että mahdollisuudet osallistua päätöksentekoprosessiin voisivat olla paremmat. Tulosten pohjalta pohdimme, tuodaanko päätösten takana vaikuttavaa tietoa avoimesti esiin. Osallistumisen mahdollisuudet saattavat olla ehkä osalle epäselvät, tai niistä ei tiedoteta tarpeeksi selkeästi. Kysymys voi olla myös työntekijöiden omasta aktiivisuudesta esimerkiksi tiedotuskanavien seuraamisen suhteen.

Väänänen ym. (2020, 28) korostivat organisaation toiminnan ja työn kehittämisen kannalta bottom up -mallia, jossa kokemuksellisuudesta ja käytännölläheisestä toiminnasta johdetaan uutta tietoa hyödynnettäväksi työn kehittämiseen. Tutkimuksemme tulosten mukaan vain reilu puolet vastaajista koki, että kehittämisessä hyödynnetään työntekijöiden kokemustietoa. Lisäksi hieman vajaa puolet koki, että käytännön ongelmia ratkaistaan ylipäänsä tietoon perustuen. Törmänen ym. (2021, 51,53) nostavat esiin systeemiällyn viitekehyksessä yksilö- ja ihmislähtöiseen sekä kokemukselliseen näkökulmaan nojautuvan mallin tiedon jakamiseen, sen hyödyntämiseen ja organisaation kehittämiseen liittyen. Systeemiällyn näkökulma perustuu kehittämiseen ruohonjuuritasolta lähtien ja hyödyntää yksilön hallussa olevaa kokemuksellista tietoa.

Pohdimme yhteiskunnallisen yrityksen arvolähtökohtia, joissa korostuvat organisaation eri tasoilla osaamisen kehittäminen, jakaminen ja sen vaaliminen osana toimintaa. Myös jatkuvan oppimisen näkökulman kautta yksilöiden kokemuksellisen tiedon tunnistaminen, tunnustaminen ja hyödyntäminen toiminnan kehittämiseen sekä oppimiseen luovat yhteiskunnalliseen yritykseen tietopääoman arvoa. Viitala (2021, 35) ja Ilmarinen (2006, 79) toivat esiin sosiaalisten verkostojen mahdollisuudet oppimiseen ja tiedon jakamiseen, jolloin jatkuvan oppimisen kautta työntekijällä on mahdollisuudet kehittää omaa työtään sen tukiessa samalla työkykyä ja työhyvinvointia. Kenties kohdeyrityksen jat-

kuvan oppimisen kehittämiseen ja kokemustiedon hyödyntämiseen olisi hyödyllistä luoda yhteistä ketterästi toteutettavaa ja helposti muokattavaa mallia, jossa korostuisi kaikkien osallisuuden ja oppimisen mahdollisuus.

Ilmapiirin ja vuorovaikutuksen osalta havaittiin, että vastaajat kokivat tulleetensa kuulluksi sekä kollegoidensa että esihenkilöiden osalta, mutta vuorovaikutuksen ei koettu olevan aina avointa ja läpinäkyvää. Tämä oli yllättävää sen suhteen, että avoimuus ja läpinäkyvyys ovat yksi yhteiskunnallisten yritysten toimintaa ohjaavista perusarvoista (Yhteiskunnallinen yritys s.a.). Vuorovaikutuksen avoimuuteen työyhteisössä, kuten myös esihenkilön ja työntekijän välisessä suhteessa vaikuttaa kiinnostus ja vastavuoroisuus. Keskinäisen vuorovaikutuksen tukemisen lisäksi esihenkilön on hyvä hallita viestintäosaamisen kulmakivet toimiessaan tiedon välittäjänä ylemmän johdon ja työntekijöiden välillä sekä painottaa oikea-aikaisen ja työn kannalta oleellisen tiedon jakamista työntekijöille. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 95, 97; Puusa & Ala-Kortesmaa 2019, 195–196.)

Avoin keskusteluilmapiiri ja tiedon välittäminen sosiaalisissa konteksteissa koettiin tärkeäksi. Puusa ja Ala-Kortesmaa (2019, 196) painottivat, että vuorovaikutusosaaminen ja työyhteisötaidot ovat kaikkien vastuulla ja toteutuessaan laadukkaasti ne vahvistavat organisaation sosiaalisen pääoman kertymistä. Sen kertymistä voisi edistää myös työntekijöiden motivointi, joskin johdon olisi osattava tunnistaa oikeat keinot kunkin työntekijän kohdalla. Työyhteisössä koettiin kannustusta kehittämistyöhön, mutta palkitsemiskäytänteiden koettiin puuttuvan lähes täysin. Tulos on mielenkiintoinen ja kannustavan johtamisen näkökulmasta ristiriitainen, mutta pohdimme, että palkitseminen voi terminä tarkoittaa yksittäisille työntekijöille eri asioita. Joku vastaajista on saattanut mieltää sen rahalliseksi bonukseksi, toinen sanalliseksi kiitokseksi ja kolmas kehuksi työyhteisön edessä. Oli termi ymmärretty miten tahansa, näyttäisi tässä kuitenkin olevan selkeä kehittämisen tarve.

Vaikuttamisen mahdollisuudet kytkeytyivät tuloksissa vahvasti työn mielekkyyteen, työhön sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. Vaikuttamisen mahdollisuuksia

korostaa toimiva yhteistyö, avoin työilmapiiri, kannustava johtaminen ja toimiva työympäristö mm. teknisten ratkaisujen sekä ajallisten resurssien osalta. Aura ym. (2016, 32) esittääkin työhyvinvoinnin suunnitelmaa, jossa huomioitaisiin erityisesti lähiesihenkilötyö ja johtaminen, työn sisällöt ja työolot sekä motivaation kehittäminen. Pohdimme, että työhyvinvoinnin perustuessa suunnitelmallisuuteen, jossa on huomioitu Aura ym. esittämät osa-alueet sekä työn toimintaympäristön kannalta tiedon jakamiseen tarvittavat ajalliset resurssit ja vaikuttamiseen mahdollistavat tekniset ratkaisut, on yrityksen mahdollista sitouttaa työntekijät vahvemmin organisaatioon ja vahvistaa samalla omaa asemaansa suhteessa kilpaileviin yrityksiin.

Kokonaisuudessaan työyhteisössä kaivattiin kyselyn perusteella lisää avoimuutta niin vuorovaikutukseen kuin päätöstentekoprosessiin, konkreettisia keinoja vaikuttaa, tiedon parempaa jäsentelyä ja hyödynnettävyyttä. Ajoittain paljonkin eriävät näkemykset toimintatavoista toivat ilmi sen, että käytänteet eivät ole olleet yhteneväiset eivätkä selkeät.

Kehittämisvaiheessa Learning cafe -menetelmän avulla kartoitettiin konkreettisia keinoja tiedolla johtamiseen ja sen kehittämiseen edellä mainittujen tulosten pohjalta. Konkreettisia, toiminnan ja työarjen sujuvuutta lisääviä ehdotuksia tuli paljon. Luonnosteluvaiheessa esiin tulleiden havaintojen lisäksi tuloksissa korostui tarve selkeille sekä yhtenäisille toimintaohjeille ja -alustoille. Hajallaan olevan tiedon hyödynnettävyyden ja luotettavuuden ajateltiin paranevan, mikäli se järjestettäisiin loogisemmin ja määritettäisiin vastuuhenkilöt huolehtimaan eri tietokokonaisuuksien päivittämisestä ja vanhentuneen tiedon poistamisesta. Ritvanen ja Sinipuro (2013, 21, 24) esittävät, että tiedon käsittelyssä ja analysoinnissa tulisi huomioida olemassa oleva tieto sekä se, mitä tietoa lisäksi tarvitaan ja mihin sitä tullaan käyttämään. Tulosten perusteella olisi myös oleellista tarkastella, miten tietoa tullaan jakamaan ja käyttämään, jolloin suunnitelma tiedon hyödyntämisestä konkretisoituisi paremmin.

Tiedon jakamisen konkretiaan liittyen nousi esiin tarve ajan, paikan ja tilan varmistamiseen. Tähän koettiin liittyvän myös oma aktiivisuus tiedon jakami-

sessä ja vastaanottamisessa sekä erilaisten tietojärjestelmien, tiedonhallinnan, digitaalisten alustojen ja sovellusten yhteneväisyys, säännönmukaisuus ja saavutettavuus. Väyrysen ym. (2015, 314, 319–320) tutkimuksessa tunnistettiin työntekijöillä olleen epäselvyyttä ja epävarmuutta siitä, minkälaiset järjestelmät ja sovitut käytänteet organisaatiossa ylipäänsä on tiedon tallettamiseen, uuden ja vanhan tiedon yhdistämiseen tai tiedon varmentamiseen. Samanlaisia havaintoja teimme myös saamistamme tuloksista. Itseasiassa mielenkiintoista oli, että tiedonhallinnalliset asiat nousivat teemaksi jokaisessa pöydässä. Niiden siis koettiin olevan keskiössä tiedolla johtamiseen liittyen pöydän näkökulmasta riippumatta.

Kokemustiedon jakamiseen ja hyödyntämiseen liittyvät konkreettiset keinot nousivat vahvasti esille tuloksissa. Konkreettisia keinoja kokemustiedon välittämiseen esitettiin monia, mm. perehdytys, vanha ja uusi työntekijä samaan aikaan työssä, Learning cafe- tyyppiset tilaisuudet, eri yksiköissä vaihdellen työskentely, vertaistapaamiset ja kokemustiedon dokumentointi. Se, millä tavoin näitä keinoja voitaisiin hyödyntää, vaatii tulosten mukaan jokaisen vastuuta omasta vuorovaikutuksesta ja psykologisesti turvallisen ilmapiirin luomisesta, aikaresurssien varmistamisen, eri tiimien käytänteiden yhtenäistämisen ja vastuiden jakaantumisen selkeästi tiettyjen toimien ja kokonaisuuksien osalta. Saramies ja Törnroos (2021, 40) avasivat termillä ”työntekijäkokemus” kokonaisuutta, joka rakentuu subjektiivisten kokemusten varaan ja jossa mm. edellä mainitut keinot tiedon jakamiseen ja hyödyntämiseen ja niiden taustavaikuttajat ovat vahvasti sidoksissa johtamisen tapoihin, organisaation arvoihin ja kulttuuriin, työyhteisöön ja toimintatapoihin. Näin ollen johtamisessa tulisiakin huomioida vahvasti yksilötasolla työntekijöiden kuulluksi tuleminen, mahdollisuus osallistua päätöksentekoon sekä arvostaminen ja osallisuuden vahvistaminen, joiden hyvä toteutuminen sitouttaa työntekijöitä. Työyhteisötasolla johtamisessa tulisi huomioida ajalliset ja tekniset tiedonhallinnan resurssit, turvallinen työympäristö ja tuki uuden tiedon käyttöönottoon. Organisaatiotasolla johtamisessa korostuu tavoitteellinen kehittäminen osana strategiaa, tietoon perustuva päätöksenteko ja hyödyn mittaaminen.

Viimeistelyvaiheen NPS-kyselyn vastausten pohjalta NPS-luvuksi muodostui 40. Lukuna itsessään yli 0 kertoo siitä, että suosittelijoita on ollut enemmän kuin arvostelijoita. Vastauksia tuli kuitenkin niin vähän, että tulos jää kaipaamaan vahvistusta. Positiivista on kuitenkin se, että vastaamaan päätyneiden keskuudessa malli oli nähty positiivisessa valossa.

9.2 Menetelmien tarkastelu

Tuotekehitys menetelmänä sopi hyvin opinnäytetyöhön, sillä sen avulla voidaan kehittää jo olemassa olevan tuotteen ominaisuuksia tai luoda kokonaan uutta (Jokinen 2010, 9–10). Tuotekehitysprosessin käynnistämisyksityksessä todettiin tarve uuden kehittämiselle, minkä vuoksi tietoa oli kartoitettava laajasti yrityksessä sekä sisäisesti että ulkoisesti. Opinnäytetyö aloitettiin teoreettisen viitekehyksen luomisella, jolloin selvitettiin työhyvinvoinnin tiedolla johtamisen nykytilaa yhteiskunnallisissa yrityksissä. Tutkimustiedon etsiminen osoittautui haasteelliseksi, sillä suoraan kysymykseen vastaavaa tietoa ei juuri löytynyt. Hakua laajennettiin koskemaan yleisesti työhyvinvoinnin tiedolla johtamista, jolloin löydettiin tietoa siitä, millaista tiedolla johtamisen toiminta on muilla toimialoilla ja mitkä asiat työhyvinvoinnin tiedolla johtamisessa korostuvat. Viitekehyksen rakentamista haastoi jonkin verran myös tiedolla johtamiseen liittyvien termien sekalainen käyttö, joka hidasti tutkimusten läpikäyntiä huomattavasti.

Käynnistysvaihetta seurasi **luonnosteluvaihe**, jolloin kartoitettiin kohdeyrityksessä Webropol-kyselyllä anonyymisti yrityksen sen hetkisiä tiedolla johtamisen käytänteitä ja niiden vaikutuksia työhyvinvointiin. Vastausvaihtoehdoissa hyödynnetyn Likertin asteikon keskimmäinen vaihtoehto ”en osaa sanoa” osoittautui tulosten analysoinnin osalta mielenkiintoiseksi sekä osin haasteelliseksi. Vehkalahti (2019, 35–36) tuo esille, että järjestysasteikollisissa kyselytutkimuksissa, kuten Likertin asteikko, järjestysasteikko esitetään usein viisiporlaisena. Tarkoituksena asteikon ääripäissä on mitata ”täysin samaa” ja ”täysin eri mieltä” ja keskelle sijoittaa neutraali vaihtoehto kuten ”ei samaa eikä eri mieltä”. Vehkalahden mukaan harvoin ja harkiten voisi neutraalin vaihtoehdon korvata ”en osaa sanoa” vaihtoehdolla. Tämä eos-vaihtoehto ei kuitenkaan ole missään määrin neutraali eikä sitä tulisi sijoittaa mitta-asteikolle

keskelle, sillä se ei kuvaa mitta-asteikon jatkumoa. Mikäli eos-vaihtoehtoa käytetään, tulisi se mukaan sijoittaa erikseen omana luokkana ja analysoida taulukoinnin avulla (Vehkalahti 2019, 83). Valitsimme kuitenkin kyseisen vaihtoehdon vastausvaihtoehdoksi, koska opinnäytetyön tekijöinä meitä kiinnosti tietää, miten tunnistettavaa ja tuttua tiedolla johtaminen on kohdeyrityksen henkilöstön keskuudessa. Toisena vaihtoehtona olisimme voineet asettaa vastausvaihtoehdoksi ”ei samaa eikä eri mieltä”, mutta koimme, että se ei olisi antanut meille haluamaamme informaatiota siitä, tietääkö vastaaja kysytystä aiheesta tai haluaako hän ottaa kantaa.

Kyselytutkimuksissa on yleensä enemmän suljettuja osioita, joiden valmiit vastausvaihtoehdot helpottavat tulosten analysointivaiheessa. Avoimien kysymysten vastausten kautta saadaan kuitenkin sellaista oleellista tietoa, jota ei pelkkien suljettujen kysymysten kautta voitaisi saada selville. Haasteena avointen kysymysten vastausten analysoinnissa on työläys. (Vehkalahti 2019, 25.)

Teettämämme kysely koettiin yleisesti helpoksi ja selkeäksi. Vastajamäärä oli 34 % ja se mahdollisti hyvän yleiskuvan saamisen lähtötilanteesta. Kyselyssämme kahden avoimen kysymyksen tulokset antoivat lisäarvoa suljettujen kysymysten tuloksille ja auttoivat seuraavan vaiheen kysymysten luomisessa. Muutama vastaaja oli jättänyt tyhjän vastauksen avoimiin kysymyksiin. Pohdimme, että ehkä ensimmäisessä kysymyksessä termi ”hiljainen tieto” on voinut olla jollekin vastaajalle termin avaamisesta huolimatta vielä vieras, tai ehkä tietämys tiedon jakamisesta ja hyödyntämisestä on ollut yleisesti etäistä.

Tuotekehitysprosessin **kehittämisvaiheessa** järjestettiin kohdeyrityksen henkilöstölle Learning cafe -tilaisuus, jonka avulla he pääsivät ideoimaan yhdessä konkreettisia kehitysehdotuksia työhyvinvoinnin tiedolla johtamiseen liittyen. Tilaisuus alussa osallistujat toimittivat suostumuslomakkeet (liite 7) ja tämän jälkeen aloitettiin esittelyllä ja käytännön järjestelyillä. Learning cafe toteutettiin hybridi-mallilla ohjauksen osalta toisen meistä ollessa paikan päällä ja toisen kotona etäyhteyden päässä. Etäyhteys toimi hyvin. Learning cafen alkuun ohjeistettiin käytettävä menetelmä, joka osoittautuikin monelle entuudestaan tutuksi. Toteutus sujui hyvin ja saimme menetelmän avulla vastauksia

asettamiimme kysymyksiin. Pohdimme jälkikäteen, että pöytien tulosten esittelyn sijaan olisi voitu käydä vielä yksi koko tilaisuutta kokoava keskustelu ja yhdistää pöytien ajatuksia. Päätimme pysyä kuitenkin pöytäkohtaisessa suunnitelmassa, sillä pöytien kysymykset olivat erilaiset. Vaikka osa yläteemoista eri pöydissä olikin samoja, niiden alateemat kuitenkin erosivat toisistaan pöytien näkökulmien takia. Jotakin oleellista olisi voinut liikaa yhdistämällä pudota tu-loksista pois.

Yleisesti ottaen ja osallistujien palautteen perusteella Learning cafe onnistui hyvin. Osallistujia oli ennalta ilmoitettu osallistuvaksi 17, joka oli riittävä menete-lmän toteuttamiseen. Osallistujat työstivät aiheita aktiivisesti. Välineitä oli tarpeeksi ja osallistujille oli selkeää, miten toimitaan. Yhden kierroksen ideointiajaksi määritetty 15 minuuttia osoittautui toimivaksi. Tilaisuuden lopussa pi-detty yhteinen pöytien tulosten esittely kokosi hyvin yhteen päivän annin niin osallistujille, kuin meillekin. Learning cafen kakkien pöytien tuotokset kerättiin talteen vastausten analysointia varten. Osa osallistujista halusi myös valoku-vata tuotoksiaan ja tälle ei ollut estettä, sillä nimettömistä post it -lapuista ja niiden sisältämistä ehdotuksista ja ideoista ei voinut tunnistaa ketään.

Viimeistelyvaiheessa selvitimme, miten työhyvinvoinnin tiedolla johtamisen mallin kehittämisehdotus onnistui. NPS-kyselyn käyttö tarjosi mahdollisuuden selvittää helposti ja nopeasti toimintamalliehdotuksen suositteluhalukkuutta. NPS-kysely itsessään on vastaajalle helppo ja nopea tapa arvioida kohdetta. Kysely lähetettiin sovitusti kohdeyrityksen yhteyshenkilön kautta koko organi-saatioon ja vastausajaksi määriteltiin kaksi viikkoa. Arvioimme lyhyen vastaus-ajan vaikuttaneen vastausmäärään, joka jäi vähäiseksi. Webropol-kyselyyn ja Learning cafe -tilaisuuteen osallistuminen oli kuitenkin aktiivista, joten poh-dimme, mistä alhainen NPS-kyselyn vastausmäärä on voinut johtua. Tiukan aikataulun vuoksi vastaajilla on voinut olla liian vähän aikaa tutustua malliin, jotta he olisivat voineet arvioida sen toimivuutta käytännössä. Voi myös olla, että kyselyyn vastaaminen on jäänyt huomioimatta tai asia ei ole tuoreessa muistissa, kun edellisestä tutkimusvaiheesta oli kulunut jo useampi kuukausi.

Lisäksi malli lähetettiin arvioitavaksi koko organisaatioon ja voi olla, että jokainen sähköpostin saanut ei ole ollut mukana opinnäytetyön aikaisemmissa vaiheissa, jolloin motivaatio mallin arvioimiseen on voinut olla heikko.

Toimintamalliehdotuksen käyttöönotto olisi vaatinut enemmän aikaa ja mallin teorian tarkastelua ja tutkailua rauhassa ennen eri osien viemistä tai kokeilemista käytännössä. NPS-kysely olisi voinut olla vastausotannan kannalta kaikkein parhain vasta, kun mallia olisi ehditty edes joiltain osin kokeilla. Viimeistelyvaiheen NPS-kyselyn vastausaikaa pidentämällä olisi voitu yrittää saada parempi otanta, mutta se ei ollut ajallisten resurssien puitteissa tutkimushetkellä mahdollista. Mallin käyttöönoton olisikin hyvä perustua suunnitelmallisuuteen. Lisäksi mallia tulisi jatkossa myös säännöllisesti arvioida, millä tavoin sitä voisi hyödyntää johtamisen, työhyvinvointijohtamisen ja tiedolla johtamisen kehittämiseen liittyen organisaation kaikilla tasoilla.

Kokonaisuudessaan koemme, että tutkimusmenetelmien valinta oli kuitenkin onnistunutta. Niiden kautta tutkimukseen osallistujilla on ollut mahdollisuus tuoda ajatuksiaan ja mielipiteitään esiin monella eri tavalla (kysely, avoimet kysymykset, oppimiskahvilan vapaa keskustelu ja kirjoittaminen). Näin on mahdollistettu laaja näkyvyys erilaisille mielipiteille tulosten osalta, pyrkien eri menetelmillä myös osallisuuden kokemusten vahvistamiseen.

9.3 Eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyön teossa on noudatettu hyviä eettisiä tutkimuskäytänteitä, jotka luovat perustan tieteelliselle tutkimustoiminnalle. Kankkunen ja Vehviläinen-Julkunen (2017, 211–212) nostavat esiin mm. tutkijoiden kiinnostuneisuuden, tunnollisuuden ja rehellisyyden merkityksen. Tunnollinen ja tarkka tutkimusote tutkijoita kiinnostavasta aiheesta lisää tutkimuksen luotettavuutta. Muita tärkeitä eettisyyttä edistäviä seikkoja ovat tiedon oikeanlainen käyttäminen tutkimustilanteissa, ihmisarvon huomioiminen ja kunnioittaminen sekä toisten ammattilaisten kunnioittaminen läpi prosessin.

Teoreettisen viitekehyksen luotettavuuden osalta pohdimme runsaan englanninkielisen lähdemateriaalin käyttöä. Kansainvälinen ja monipuolinen lähteiden käyttö lisää osaltaan tutkimuksen luotettavuutta. Opinnäytetyöprosessin aikana huomattiin kuitenkin, että tiedolla johtamisen termistön käyttö on ollut hyvin vaihtelevaa myös englanninkielisten tutkijoiden keskuudessa, joten termien käytön ja tulkitsemisen suhteen on voinut tapahtua virheitä. Materiaalit on käyty läpi mahdollisimman tarkasti käänös- ja asiavirheiden välttämiseksi. Tulkintavirheitä on pyritty yleisesti minimoimaan myös perehtymällä aiheeseen syvällisesti ja hahmottamalla asiayhteyksiä, useasta eri näkökulmasta sekä molempien tutkijoiden toimesta.

Kirjallisuuskatsauksen ja koko tiedonhakuprosessin luotettavuutta lisää prosessin läpinäkyvyys, joka on tuotu työssä selkeästi esille hyödyntämällä PRISMA flow -diagrammia. Katsaukseen valikoitujen tutkimusten tulosten sovellettavuudesta sote-alalle tuli ilmi, että monissa tutkimuksissa organisaatiokulttuurit, työtavat sekä työympäristöt vaihtelivat alakohteisesti suurestikin, joten johtopäätöksiä on pitänyt tehdä harkiten ja pohtien: kaikkea tietoa ei voi siirtää suoraan alalta toiselle. Tutkimusten ja eri alojen erilaisten lähtökohtien ja olosuhteiden vuoksi kaikki tulokset eivät ole suoraan sovellettavissa sote-alalle. Tämä ei kuitenkaan heikennä itse katsaukseen valikoitujen tutkimusten luotettavuutta.

Opinnäytetyön toteutusvaiheeseen on valittu tunnetut ja käyttötarkoitukseen sopivat tutkimusmenetelmät teorian tietoon nojaten. Se lisää luotettavuutta, sillä koko tutkimuksen validiteetti kärsii, mikäli siinä käytettävät menetelmät ja mittarit eivät ole tutkimusasetelmaan sopivia (Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto 2003, 28). Suunnitteluvaiheessa toteutusvaihetta edeltäen on opinnäytetyöhön anottu tarvittavat luvat, yhteistyötahoja on informoitu kattavasti tutkimuksen eri vaiheissa, toimeksiantajan yhteyshenkilön kanssa on oltu tutkimuksen kulkuun liittyvissä asioissa yhteydessä sähköpostitse ja Teams-videoneuvottelun välityksellä sekä tutkimukseen osallistuneiden anonymiteetin säilymisestä on huolehdittu asianmukaisesti.

Laadullisen tutkimuksen validiteettia arvioitaessa tärkein tekijä on arvioida tutkimuksen pätevyyttä. Validiteettia arvioitaessa erityinen huomio kohdentuu siihen, millä tavalla todellisuus muodostuu sosiaalisessa ja kielellisessä vuorovaikutuksessa ja miten tutkimuksen tulokset vastaavat tätä todellisuutta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 25.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa ja kriteereissä korostuu erityisesti aineiston kerääminen sekä aineistoon soveltuvan analyysin valinta. Tutkimuksen raportoinnilla on myös suuri painoarvo. (Hyväri & Vuokila-Oikkonen 2016.)

Opinnäytetyömme laadullisen aineiston keräämismenetelmät, ajankohdat ja analysointi on raportoinnissa avattu kattavasti ja opinnäytetyön suorittamisen vaiheet tuotekehityksen prosessina on kuvattu laajasti. Opinnäytetyön käynnistämävaiheessa on perehdytty laajasti aiheesta olevaan tutkittuun tietoon, joka osaltaan vahvistaa myös analyysissa aiheen monipuolisen tarkastelun. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kriteerit koskevat opinnäytetyössämme Webropol-kyselylomakkeen avoimien kysymysten vastausten sekä Learning cafe-menetelmän kautta kerätyn tiedon analysointia ja siitä raportointiin muodostuvaa johdonmukaista ja monipuolista kokonaiskäsitystä tutkittavasta ilmiöstä.

Määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen yhteydessä nousee esiin tutkimuksen reliabiliteetti, jolloin tutkimusmenetelmän luotettavuutta tarkastellaan tutkimustulosten toistettavuuden kautta. Tarkoituksena on saada pysyviä sekä myös yleistettäviä tuloksia. (Hyväri & Vuokila-Oikkonen 2016; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 25–26.) Tutkimuksen reliabiliteettia korostaa tutkimuksen ja metodien huolellinen suunnittelu, mutta se ei kuitenkaan sulje pois täysin tutkimustilanteeseen ja ajankohtaan vaikuttavaa kontekstisidonnaisuutta, jolla voi olla merkitystä tulosten kannalta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 25–26). Opinnäytetyömme määrällisen tutkimuksen aineistonkeruun menetelmänä toimi Webropol-kysely, jonka kysymykset olivat huolellisesti etukäteen mietitty. Lomake esitettiin ja sen tuoman palautteen myötä tarkennettiin kysymysten ja lauserakenteiden osalta.

Kehittämistyön luotettavuuden kriteereihin huomioidaan tutkimukseen osallistuneiden mahdollisuudet tiedon tuottamiseen eri vaiheissa sekä arvioidaan myös osallistumista prosessin eri vaiheisiin (Hyväri & Vuokila-Oikkonen 2016). Opinnäytetyömme tutkimukseen osallistuneilla oli mahdollisuus Webropol-kyselyn sekä Learning cafe-menetelmän avulla osallistua tiedon tuottamisen eri vaiheisiin. Menetelmät on suunnattu työelämässä mukana oleville, organisaation tarpeisiin, missä muutos ja sen mukanaan tuoma kehittäminen on tuonut tarpeen tarkastella, täsmentää ja rakentaa tiettyjä työhön, työhyvinvointiin sekä johtamiseen liittyviä prosesseja. Opinnäytetyössä kehittämistyön muutosten arviointia mitattiin erillisellä asiakastytyväisyyskyselyllä, joka toteutettiin Webropol-kyselynä (NPS-kysely) henkilöille, jotka hyödyntävät mallia yrityksessä. Organisaation muutosten ja kehittämistyön tukemana, mahdollisesti syntyvien uusien sisäisten prosessien toimivuuden tarkasteluun sekä pitempiaikaiseen arviointiin, ei kuitenkaan ollut mahdollisuutta opinnäytetyön vähäisten aikaresurssien puitteissa.

10 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOKEHITTÄMINEN

Yhteiskunnallisten yritysten työhyvinvoinnin tiedolla johtamiseen tarvitaan uusia toimintatapoja, joiden kautta osataan valjastaa yksilöillä oleva tieto käytäntöön tukemaan työyhteisön toimivuutta, sujuvaa arkea ja työhyvinvointia. Muiden alojen tiedolla johtamisen keinoja ei pystytä sellaisenaan täysin hyödyntämään yhteiskunnallisissa yrityksissä mm. tiedon kapitalisointiin liittyvien arvomaailmallisten sekä tiedonhallintaan liittyvien alakohtaisten erojen vuoksi. Työhyvinvointiin linkittyvä tiedolla johtaminen on yleisesti sote-alalla pohjautunut usein sairauspoissaolojen tarkasteluun ja työkykymittareiden tuloksiin sen sijaan, että olisi keskitytty organisaation aineettoman pääoman hyödyntämiseen parempien käytänteiden saavuttamiseksi.

Tiedolla johtamisen näkökulmasta työhyvinvoinnin kehittämisen pääpaino on organisaation sisäisissä työhyvinvointia tukevissa prosesseissa, joiden tulisi olla tiiviisti nivottu organisaation strategiaan. Oleellista on, kuinka työhyvinvointiin vaikuttavat tiedolla johtamisen käytänteet jalkautetaan käytäntöön. Tähän tarvitaan suunnitelmallisuutta, selkeitä, arjen toimintoihin

nivotut toimintatavat, jolloin toimet tulevat automaattiseksi osaksi organisaation arkea. Näin tiedolla johtamisesta tehdään kaikkien asia, mitä se onnistuakseen vaatiikin. Jatkotutkimuksella voitaisiin selvittää tiedon toimintaympäristöjen (esim. virtuaalinen, sosiaalinen) vaikutusta tiedolla johtamiseen ja löytää eri ympäristöissä oikeanlaisia keinoja tiedon etsimiseen ja soveltamiseen.

Merkitykselliseksi johdon näkökulmasta muodostuu kyky osallistaa työyhteisön jäseniä siten, että arvostuksen kokeminen, hyödyksi olemisen tunne ja vaikuttamisen mahdollisuudet tärkeiksi koettuihin asioihin korostuvat. Siitä syntyy merkityksellisyyden ja osallisuuden tunnetta, joka kohottaa työhyvinvointia. Tähän vaaditaan myös turvallista, avointa ja muutosmyönteistä työympäristöä sekä ilmapiiriä, jonka luomisessa esihenkilöillä on iso merkitys. Edellä mainitut sitouttavat henkilöstöä ja vaikuttavat myönteisesti tiedon jakamiseen tukien näin tiedolla johtamisen toteutumista.

Kohdeyritykseen tehdyn tutkimuksen perusteella toimintaan tarvitaan säännöllisyyttä ja käytänteiden toteuttaminen sekä kehitystyö tulisi huomioida resurssoinnissa niin ajallisesti kuin varmistaen teknisten ratkaisujen ja kommunikointikanavien toimivuus. Tuomalla läpinäkyvyyttä ja avoimuutta vuorovaikutukseen ja tiedon hallintaan voitaisiin lisätä luotettavuutta ja vähentää epäselvyyksiä tiedon hyödyntämiseen liittyen. Saamalla työntekijät oivaltamaan oman aktiivisuuden ja tiedon merkityksen organisaation toiminnassa voitaisiin lisätä muutosmyönteisyyttä ja tehostaa tiedon jakamista entisestään. Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisi selvittää yksilön luottamuksen ja sitoutumisen merkitys mahdollisuuteen ja haluun jakaa tietoa organisaatiossa ja olisiko tällä organisaation aineetonta pääomaa vahvistava vaikutus.

Vaikka toimintamallin arviointi kohdeyrityksen puolelta jäi harmillisen vajaan, olemme kuitenkin luomaamme malliin tyytyväisiä. Saimme yhdistettyä teoriatiedon valossa hyviksi koettuihin käytänteisiin kohdeyrityksen työyhteisöstä

nousseita konkreettisia toiveita. Kohdeyritys toivoi uudenlaisesta ja positiivisesta näkökulmasta aihetta tarkastelevaa, helppokäyttöistä mallia, jonka mielestämme pystyimme heille toimittamaan.

Toivomme, että kohdeyritys saa tästä työstä toimintamallin lisäksi myös uutta teoretietoa hyödynnettäväkseen työhyvinvoinnin tiedolla johtamiseen. Jatkokehittämisen kannalta olisi tärkeää, että toimintamallin toimivuutta tutkittaisiin tulevaisuudessa ja kehitettäisiin edelleen. Yhteiskunnallisesti ajateltuna työvoimnin ja tiedolla johtamisen yhteyttä olisi tärkeää tutkia esimerkiksi sote-alan yrityksissä, sillä tutkimustietoa on tällä hetkellä saatavilla hyvin niukasti. Vaikka sosiaali- ja terveyshuollon toimintaan vaikuttaa tällä hetkellä vahvasti taloudelliset resurssit ja niiden luomat paineet, kuitenkin taitava tiedolla johtaminen voisi luoda parempaa työhyvinvointia ja sitouttaa työntekijöitä nykyistä paremmin.

Monesti asiat ja tilanteet voivat vaikuttaa monimutkaisilta ja haastavilta, jolloin kaipaamme tietoa tueksemme. Toimimme usein toisillemme tiedon alkulähteinä, jolloin tärkeimmäksi muodostuu kyky kohdata toinen ihminen kunnioitavasti ja ymmärtäen. Laajentaessamme arvostavan kohtaamisen työyhteisöön ja koko organisaatioon, tulee samalla vahvistettua organisaatiokulttuuria, jossa toinen ihminen on arvomerkitykseltään tärkein asia. Loppupeleissä työhyvinvoinnin tiedolla johtaminen on kaikkien asia, jossa jokainen rakentaa osaltaan hyvinvointia työyhteisöön ja hyödyntää organisaatiossa olevaa ai-neettoman pääoman tietovarantoa yhteisen hyvän ja toimivan työyhteisön sekä toiminnan kehittämiseen. Esihenkilöt ja johto ovat tärkeä tuki ja monen mahdollistaja, luoden toiminnalle selkeät raamit sekä otolliset olosuhteet, luot-saten samalla organisaatiota kohti menestystä ja hyvinvointia.

LÄHTEET

- Aggestam, L. 2006. Learning organization or knowledge management—which came first, the chicken or the egg? *Information technology and control*, 35(3). PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.550.2881&rep=rep1&type=pdf> [viitattu 27.8.2022].
- Akbari, N. & Ghaffari, A. 2017. Verifying relationship of knowledge management initiatives and empowerment of human resources. *Journal of Knowledge Management 2017*, Vol 20 (5), 1120–1141. PDF-tiedosto. Saatavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.xamk.fi/insight/content/doi/10.1108/JKM-10-2016-0435/full/html> [viitattu 10.11.2022].
- Alasoini, T. 2012. Psykologinen sopimus organisaation ja työntekijöiden yhteisenä etuna. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Gaudeamus Helsinki University Press, 99–118. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 3.9.2023].
- Arvoliitto s.a. Mikä on yhteiskunnallinen yritys? WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://arvoliitto.fi/mika-on-yhteiskunnallinen-yritys/> [viitattu 2.12.2021].
- Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2016. Strateginen hyvinvointi. SH//2016. Tutkimusraportti. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.ossi-aura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/strateginen_hyvinvointi_2016_www.pdf [viitattu 20.8.2023].
- Bakker, AB. & Demerouti, E. 2017. Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology* 3, 273–285. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://psycnet.apa.org/record/2016-48454-001> [viitattu 16.8.2023].
- Chatzoudes, D., Chatzoglou, P. & Vraimaki, E. 2015. The central role of knowledge management in business operations. Developing a new conceptual framework. *Business Process Management Journal* 2013, 21(5), 1117–1139. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/1463-7154> [viitattu 18.2.2022].
- Choo, C W. 2000. Working with knowledge: how information professionals help organisations manage what they know. *Library management* 21, 395–403. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 23.9.2022].
- Choo, C W. 2013. Information culture and organizational effectiveness. *International journal of information management* 33, 775–779. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 28.8.2023].
- Forma, P. 2023. Johtajan työkykykirja. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 7.8.2023].
- Hakanen, J. 2014. Onnellinen työssä? 8 ½ kysymystä työn imusta. Teoksessa Uusitalo-Malmivaara, L. (toim.) Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-kustannus, 340–365.

Hakanen, J., Peeters, M. & Schaufeli, W. 2018. Different Types of Employee Well-Being Across Time and Their Relationships With Job Crafting. *Journal of Occupational Health Psychology* 2, 289–301. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/363844> [viitattu 16.8.2023].

Helkama, K., Myllyniemi, R., Liebkind, K., Ruusuvuori, J., Lönnqvist, J.-E., Hankonen, N., Renvik, T. A. & Lipponen, J. 2020. Johdatus sosiaalipsykologiaan. E-kirja. Edita Publishing Oy. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 3.8.2023].

Hujala, A. 2008a. Johtamisen moniäänisyys – johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä. *Työelämän tutkimus* 6, 111–114. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87557/46434> [viitattu 10.8.2022].

Hujala, A. 2008b. Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/8958/urn_isbn_978-951-27-0519-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 8.11.2022].

Hyväri, S. & Vuokila-Oikkonen, P. 2016. Tutkimus- ja kehittämistyön luotettavuus. Osallistavan ja tutkivan kehittämisen opas 2.0. Diakin kirjasto. Päivitetty 12.9.2023. Saatavissa: <https://libguides.diak.fi/c.php?g=670543&p=4760642#kvali> [viitattu 5.10.2023].

Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Työterveyslaitos. Sosiaali- ja terveysministeriö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/72340> [viitattu 16.4.2023].

Ilmarinen, J., Gould, R., Järvikoski, A. & Järvisalo, J. 2006. Työkyvyn moninaisuus. Teoksessa Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. (toim.) Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Hakapaino, 17–34. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/78368/tyokyvyn_ulottuvuudet_7.pdf [viitattu 19.3.2022].

Ilmarinen, J., Seitsamo, J. & Tuomi, K. 2005. New dimensions of work ability. International Congress Series 1280. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 28.3.2022].

Innokylä s.a. Learning cafe eli oppimiskahvila. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/learning-cafe-eli-oppimiskahvila> [viitattu 14.8.2023].

Jokinen, T. 2010. Tuotekehitys. Aalto-yliopisto. Teknillinen korkeakoulu. 6. painos. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 13.8.2023].

- Juhila, K. 2021a. Koodaaminen. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/> [viitattu 4.10.2023].
- Juhila, K. 2021b. Teemoittelu. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/> [viitattu 5.9.2023].
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. E-kirja. Jyväskylä: PS-Kustannus. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 6.12.2022].
- Juvonen-Posti, P., Joensuu, M., Reiman, A., Heusala, T., Takala, E.-P. & Ahonen, G. 2014. Työkykyjohtaminen – johdettua yhdessä tekemistä: Tapaustutkimus käytännön johtamismenettelyistä ja taloudellisesta vaikuttavuudesta kunnallisessa liikelaitoksessa. Työterveyslaitos. Tampere: Juvenes Print. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-363-9> [viitattu 6.8.2023].
- Juvonen-Posti, P., Tarvainen, K., Helin-Salmivaara, A., Räsänen, K. & ja Liira, J. 2021. Lääkäri työkykyä tukemassa. Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim 137:3, 293–300. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.duodecim-lehti.fi/duo16056> [viitattu 10.4.2023].
- Jyväskylän ammattikorkeakoulu s.a. Kemusote. Kevytyrittäisyys ja muutostyökyky sote-alan toimintaedellytysten sekä työhyvinvoinnin edistäjänä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.jamk.fi/fi/Tutkimus-ja-kehitys/projektit/kemusote/tietoa-projektista/> [viitattu 15.12.2021].
- Järvikoski, A., Takala, E.-P., Juvonen-Posti, P. & Härkäpää, K. 2018. Työkyvyn käsite ja työkykymallit kuntoutuksen tutkimuksessa ja käytännöissä. Sosiaali- ja terveysturvan raportteja 13 | 2018. Helsinki: Kela. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/76fe2056-5c0b-4131-9215-e23b086f2d57/content> [viitattu 28.3.2022].
- Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja Pro gradun pikaopas. Avain opinnäytetyön ja Pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 262. PunaMusta Oy. E-kirja Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 5.9.2023].
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2017. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kauhanen J., Leppävuori S., Malin L. & Mansukoski S. 2015. Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960–2015. Aalto yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Johtamisen laitos. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/18989/isbn9789526063492.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 16.8.2023].

Kerätär, R. 2016. Kun katsoo kauempaa, näkee enemmän. Monialainen työkyvyn ja kuntoutustarpeen arviointi pitkäaikaistyöttömillä. Oulun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/urn:isbn:9789526210865> [viitattu 7.4.2023].

Kerätär, R., Taanila, A., Härkäpää K. & Ala-Mursula, L. 2014. Sairauslähtöisestä työ- ja toimintakyvyn arvioinnista monialaiseen arviointimalliin. Lääketieteellinen aikakauskirja *Duodecim* 130:5, 495–502. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.duodecimlehti.fi/xmedia/duo/duo11540.pdf> [viitattu 19.3.2022].

Kianto, A., Vanhala, M. & Heilmann, P. 2016. The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal on Knowledge Management* 2016, Vol 20(4), 621–636. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0398> [viitattu 18.2.2022].

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Uusi aika. Uudenlainen johtaminen. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: <https://kaakuri.finna.fi> [viitattu 11.3.2024].

Kothari, A., Hovanec, N., Hastie, R. & Sibbald, S. 2011. Lessons from the business sector for successful knowledge management in health care: A systematic review. *BMC Health Services Research* Vol 11, 173. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/track/pdf/10.1186/1472-6963-11-173.pdf> [viitattu 27.9.2021].

Käpylä, J. & Salonius, H. 2013. Tietojohtajan taskukirja. Tietojohtamisen näkökulmia aluekehittämiseen. Tampereen teknillinen yliopisto. Tietojohtamisen tutkimuskeskus Novi. E-kirja. Tampere: Juvenes Print. Saatavissa: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/116689/tietojohtajan_taskukirja.pdf?sequence=2 [viitattu 10.8.2022].

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. 2013. Tietojohtaminen. E-kirja. Tampere: Juvenes Print. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3058-6> [viitattu 10.8.2022].

Laine P., Lindberg M. & Silvennoinen H. 2016. Työhyvinvoinnista tarvitaan väestötason seurantatietoa – Työhyvinvoinnin käsite ja mittaamisen problematiikkaa ja kehittelyä. *Hallinnon tutkimus* 35, 287–303. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98521> [viitattu 7.8.2023].

Leskelä, R.-L., Haavisto, I., Jääskeläinen, A., Helander, N., Sillanpää, V., Laasonen, V., Ranta, T. & Torkki, P. 2019. Tietojohtaminen ja sen kehittäminen: tietojohtamisen arviointimalli ja suosituksia maakuntavalmistelun pohjalta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2019:42. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-754-3> [viitattu 15.12.2021].

- Limaye, R J., Sullivan T M., Dalessandro S. & Hendrix-Jenkins, A. 2017. Looking through a social lens: conceptualising social aspects of knowledge management for global health practitioners. *Journal of Public Health Research* 6, 1–7. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5402185/pdf/jphr-2017-1-761.pdf> [viitattu 8.11.2022].
- Luo, S.H. & Lee, G.G. 2013. Key factors for knowledge management implementation. *Social behavior and personality* 2013, 41(3), 463-476. Saatavissa: <https://doi.org/10.2224/sbp.2013.41.3.463> [viitattu 10.8.2023].
- Manka, M.-L. S.a. Työhyvinvoinnin tekijät. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://docendum.fi/tyohyvinvoinnin-tekijat/> [viitattu 30.6.2023].
- Manka, M-L. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 30.7.2023].
- Martela, F. 2014. Onnellisuuksien psykologia. Teoksessa Uusitalo-Malmivaara, L. (toim.) Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-kustannus, 30–62.
- Mattila, M. 2004. Ristiintaulukointi. KvantiMOT – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/ristiintaulukointi/ristiintaulukointi.html> [viitattu 28.1.2024].
- Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 4.4.2022].
- Nissilä, L. & Vartiainen, P. 2022. Vuorovaikutuksen johtaminen. *Työn tuuli. Vastuullinen johtaminen turbulentissa maailmassa* 2, 22–25. Saatavissa: https://www.henry.fi/media/tyontuuli_022022-.pdf [viitattu 4.9.2023].
- Nonaka, I. & Toyama, R. 2003. The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice* 1, 2–10. Saatavissa: <https://link.springer.com/journal/41275/volumes-and-issues/1-1> [viitattu 4.9.2023].
- Olsson, N. 2024. NPS-mittaus ja NPS-kyselyn luominen – täydellinen opas. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.questback.com/fi/opaat/nps-mittaus-ja-nps-kyselyn-luominen-questback/#science> [viitattu 11.3.2024].
- Ouakouak, M. & Ouedraogo, N. 2019. Fostering knowledge sharing and knowledge utilization. The impact of organizational commitment and trust. *Business process management journal* 25, p.757–779. Saatavissa: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BPMJ-05-2017-0107/full/html> [viitattu 13.4.2022].
- Page, M.J., McKenzie, J.E., Bossuyt, P.M., Boutron, I., Hoffmann, T.C., Mulrow, C.D., Shamseer, L., Tetzlaff, J.M., Akl, E.A., Brennan, S.E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J.M. & Moher, D. 2021. The PRISMA 2020 statement:

An updated guideline for reporting systematic reviews. *PLoS Med* 18(3). WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://journals.plos.org/plosmedicine/article?id=10.1371/journal.pmed.1003583> [viitattu 16.2.2023].

Paltamaa, J., Räsänen, R., Härkönen, A., Peltola, H. & Janhunen, E. 2023. Työhyvinvoinnin ja palvelujen yhteiskehittäminen yhteiskunnallisissa yrityksissä. Teoksessa Lähdeniemi, M., Raulo, U. & Teppo, U. (toim.) Monimuotoinen sote-yrittäjyys. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 321. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-830-673-6> [viitattu 5.9.2023].

Pehkonen, I., Turunen, J., Juvonen-Posti, P., Henriksson, L., Vihtonen, T., Seppänen, J., Liira, J., Uitti, J. & Leino, T. 2017. Yhteistyöllä tulosta työkykyjohtamisessa. Moniaineisto- ja monimenetelmätutkimus. Työterveyslaitos. Tampere: Juvenes Print. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132028/Yhteistyolla-tulosta-tyokykyjohtamisessa.pdf?sequence=1> [viitattu 20.8.2023].

Pessi, A.B. & Spännäri, J. 2023. Merkityksellisyys – mitä ja miksi? Teoksessa Uusitalo, L. (toim.) Positiivisen psykologian voima. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus, 77–102. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 3.8.2023].

Popa, I., Ștefan, S.C., Morărescu, C. and Cicea, C., 2018. Research regarding the Influence of Knowledge Management Practices on Employee Satisfaction in the Romanian Healthcare System. *Amfiteatru Economic* 20, 553–566. Saatavissa: https://www.amfiteatruconomic.ro/temp/Article_2741.pdf [viitattu 22.3.2023].

Puusa, A. & Ala-Kortesmaa, S. 2019. Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiantuntijatyössä. *Työelämän tutkimus* 17, 187–201. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87125/46056> [viitattu 21.3.2024].

Rauramo, P. 2020. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://kansalaisyhteiskunta.fi/tietopankki/tyohyvinvointiin-vaikuttavia-tekijoita/> [viitattu 30.6.2023].

Ritvanen, H. & Sinipuro, J. 2013. Tiedolla johtaminen toimialan murroksessa. Malli sosiaali- ja terveystalveluiden kehittämiseen. Helsinki: BoD – Books on Demand.

Roland-Lévy, C., Lemoine, J. & Jeoffrion, C. 2014. Health and Well-being at Work: *The Hospital Context. European Review of Applied Psychology* 64, 53–62. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 15.8.2023].

Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/22478/9789513937591.pdf> [viitattu 21.3.2024].

Rowley, J. 2007. The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. *Journal of information science* 33, 163–180. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 19.8.2022].

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Koodaus. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/> [viitattu 4.10.2023].

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja. Tampere 2009–2012. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf> [viitattu 5.10.2023].

Sainio, P., Koskinen, S., Martelin, T & Gould, R. 2006. Työkykyyn vaikuttavat tekijät. Teoksessa Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. (toim.) Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Haka-paino, 135–149. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/78368/tyokyvyn_ulottuvuudet_7.pdf [viitattu 1.8.2023].

Saramies, J. & Törnroos, M. 2021. Henkilöstöanalytiikka: mittaa, ymmärrä, menesty. E-kirja. Alma Talent. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 14.10.2022].

Saukkonen, S. & Härkönen, A. 2020. Hyvää työtä! – Sosiaalista kestävyyttä vanhuspalvelualalla. *Journal of Finnish Universities of Applied Sciences* 3/2020. Katsaus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://uasjournal.fi/3-2020/hyvaa-tyota-vanhuspalvelualalla/> [viitattu 15.12.2021].

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2023. Vastualueet. Työelämä. Työhyvinvointi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi> [viitattu 16.8.2023].

Sotek säätiö sr. S.a. Tietoa meistä. Perustiedot. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.sotek.fi/perustiedot> [viitattu 27.9.2023].

STM. 2020. Työkykyohjelma 2020–2022: Ohjelma ja hakuopas. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2020:11. Helsinki. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162179/STM_2020_11%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 11.4.2023].

Suomalaisen työn liitto 2021. Yhteiskunnallinen yritys. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://suomalaintyo.fi/yrityksille/yhteiskunnallinen-yritys/> [viitattu 2.12.2021].

Tiihonen, A. 2009. Voimaannuttava arviointi – rakenne- ja toimijuusteorioiden näkökulma. Teoksessa Heimonen, S. & Pohjolainen, P. (toim.) Toimintakyvyn laaja-alainen arviointi ja tukeminen. *Oraita* 1/2009. Ikäinstituutti, 89–99. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.ikainstituutti.fi/content/uploads/2016/08/Oraita_1-2009-pdf.pdf [viitattu 20.3.2022].

TEM. 2020. Selvitys: Yhteiskunnallisissa yrityksissä on potentiaalia osatyökykyisten työllisyyden lisäämiseen. Julkaistu 26.2.2021. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://tem.fi/-/selvitys-yhteiskunnallisissa-yrityksissa-on-potentiaalia-osatyokykyisten-tyollisyyden-lisaamiseen> [viitattu 8.12.2021].

TEM. 2021a. Osaamiskeskus ja strategia yhteiskunnallisille yrityksille. Päivitetty 25.11.2021. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://tem.fi/osaamiskeskus-yhteiskunnallisille-yrityksille-> [viitattu 8.12.2021].

TEM. 2021b. Yhteiskunnallisten yritysten strategia. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:41. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-884-4> [viitattu 15.12.2021].

THL. 2023. ICF-luokitus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/toimintakyky/icf-luokitus> [viitattu 10.4.2023].

Thomas, N. 2023. Miksi asiakaskyselyt ovat niin tärkeitä? WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.questback.com/fi/opaat/miksi-asiakaskyselyt-ovat-niin-tarkeit/> [viitattu 5.9.2023].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. E-kirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 5.9.2023].

Työterveyslaitos. 2022. Teemat. Työhyvinvointi ja työkyky. Työkyky. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky> [viitattu 28.3.2022].

Työterveyslaitos. 2023. Teemat. Työhyvinvointi ja työkyky. Hyvä johtaminen on tietoinen valinta. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-on-tietoinen-valinta> [viitattu 16.8.2023].

Tähtinen, J, Laakkonen, E. & Broberg, M. 2020. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisu C: 22, 2. uudistettu painos. E-kirja. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-8091-8> [viitattu 1.10.2023].

Törmänen, J., Hämäläinen, R. P. & Saarinen, E. 2021. Systeemiäly – organisaation kehittäminen ruohonjuuritasolta ja ihmisistä käsin. *Työn tuuli. Moniääniset tulevaisuudet?* 2, 50–55. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli_022021_a4_20211203.pdf [viitattu 24.8.2023].

Vakkala, H. & Syväjärvi, A. 2020. Tietokulttuurin ulottuvuudet sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuvissa organisaatioissa – vuorovaikutteisen tiedolla johtamisen haaste. *Hallinnon Tutkimus* 2, 122–139. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98085/56033> [viitattu 29.3.2024].

- Vasalampi, K. 2017. Itsemääräämisteoria. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (toim.) Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus, 42–53. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 2.8.2023].
- Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsingin yliopisto. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/ser-ver/api/core/bitstreams/bc1c2c8a-0eb8-4881-ba8f-510ce386b810/content> [viitattu 25.3.2024].
- Vesiluoma, S. 2012. Strategiaskenaarioista tiedolla johtamisen linjauksiin. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare*, Vol 4 (2), 116-123. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://journal.fi/finjehew/article/view/6555> [viitattu 19.11.2022].
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita Publishing Oy. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 2.8.2023].
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa_2007.pdf [viitattu 16.1.2024].
- Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. E-kirja. PS-Kustannus. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 28.6.2023].
- Vilka, H. 2023. Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. E-kirja. Art House. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 28.6.2023].
- Vuosikertomus 2022. Sotek-säätiö sr. Vuosikertomus osa 1/2022. Saatavissa: [Sotek vuosikertomus 2022 2 \(canva.com\)](https://www.canva.com/worksheets/100059/57620) [viitattu 6.10.2023].
- Väyrynen, H., Helander, N. & Jalonen, H. 2015. Tietämyksenhallinta osana organisaation toimintaa – hallintaa vai hämmennystä? *Hallinnon Tutkimus* 4, 310–325. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/100059/57620> [viitattu 4.11.2022].
- Väänänen, A., Smedlund, A., Törnroos, K., Kurki, A-L., Soikkanen, A., Panganniemi, N. & Toppinen-Tanner, S. 2020. Ajattelu- ja toimintatapojen muutos. Teoksessa Kokkinen, L. (toim.) Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos. Tampere: PunaMusta Oy, 11–30. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3> [viitattu 1.8.2023].
- Wang, S. & Noe, R. 2010. Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review* 20, 115–131. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.sciencedirect-com.ezproxy.xamk.fi/science/article/pii/S1053482209000904?via%3Dihub> [viitattu 10.11.2022].
- Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. 2003. MOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.mv.helsinki.fi/home/mmat-tila/kvanti/motv_tekstit.pdf [viitattu 5.9.2023].

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Yhteiskunnallisen yrityksen kriteerit. Arvoliitto s.a. Mikä on yhteiskunnallinen yritys? WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://arvoliitto.fi/mika-on-yhteiskunnallinen-yritys/> [viitattu 2.12.2021].

Taulukko 2. Tiedolla johtamisen vaiheet päätösten teossa. Saramies, J. & Törnroos, M. 2021. Henkilöstöanalytiikka: mittaa, ymmärrä, menesty. E-kirja. Alma Talent. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 14.10.2022].

Taulukko 3. Tuotekehitysprosessin vaiheet. Jokinen, T. 2010. Tuotekehitys. Aalto-yliopisto. Teknillinen korkeakoulu. 6. painos. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 13.8.2023].

Taulukko 4. Tuotekehitysprosessi yhdistettynä opinnäytetyöprosessiin

Taulukko 5. Tiedonhaussa käytetyt tietokannat, hakusanat sekä valinta- ja poissulkukriteerit

Taulukko 6. Kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset aakkosjärjestyksessä

Taulukko 7. Hiljainen tieto yhteiskunnallisessa yrityksessä (n = 27)

Taulukko 8. Hiljaisen tiedon hyödyntäminen organisaation päätöksentekoprosesseissa (n = 27)

Taulukko 9. Organisaation ilmapiirin tuki hiljaisen tiedon jakamiseen (n = 27)

Taulukko 10. Tiedon hyödyntäminen yhteiskunnallisessa yrityksessä (n = 27)

Taulukko 11. Tiedon jakamisen koettu avoimuus (n = 27)

Taulukko 12. Tiedon helppo hyödyntäminen (n = 27)

Taulukko 13. Saatavilla olevan tiedon koettu luotettavuus (n = 27)

Taulukko 14. Tieto ja toimintatapojen kehittäminen (n = 27)

Taulukko 15. Käytännön ongelmien ratkaisu tietoon perustuen (n = 27)

Taulukko 16. Toimintatapojen kehittäminen työntekijöiden kokemustiedon pohjalta (n = 27)

Taulukko 17. Koettu mahdollisuus osallistua ongelmien ratkaisuun kohdeyrityksessä (n = 27)

Taulukko 18. Vuorovaikutus ja ilmapiiri (n = 27)

Taulukko 19. Vuorovaikutuksen avoimuus ja läpinäkyvyys (n = 27)

Taulukko 20. Ilmapiiriin negatiivisesti vaikuttaviin tekijöihin puuttuminen (n = 27)

Taulukko 21. Keinot tiedon jakamiseen ja vastaanottamiseen tulokset

Taulukko 22. Avoimen ja läpinäkyvän vuorovaikutuksen tulokset

Taulukko 23. Tiedon ajantasaisuuden ja saatavuuden parantamisen tulokset

Taulukko 24. Kokemukseen perustuvan tiedon hyödyntäminen tulokset

Liite 1

Bibliografiset tiedot	Tutkimuksen tavoite Keskeiset käsitteet	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen kohdejoukko/ osallistujat (n=?) (Laadullinen/määrällinen/aineiston ke-ruun ja analyysin menetelmät)	Keskeiset tulokset ja johtopäätökset
<p>Akbari, N. & Ghaffari, A. 2017. Verifying relationship of knowledge management initiatives and empowerment of human resources. Journal of Knowledge Management 2017, Vol 20 (5), 1120-1141. PDF-tiedosto. Saatavissa: https://www-emerald-com.ezproxy.xamk.fi/insight/content/doi/10.1108/JKM-10-2016-0435/full/html</p>	<p>Keskeiset käsitteet: Informaatioteknologia, ylin johto, kulttuuri, henkilöstöressurit, tiedolla johtaminen, tieto</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää tiedolla johtamisen tapojen vaikutusta henkilöstöressurssien rikastuttamiseen.</p>	<p>Kohderymänä oli Iranilaisen Vesi ja jätevesiyrityksen työntekijät (150). Tutkimusta varten teetettiin kyselytutkimus, jonka reliabiliteetti ja validiteetti tutkittiin ennen tutkimuksen tekoa. Strukturoidun mallin analysointiin käytettiin Smart partial least square 2.0-metodia.</p>	<p>Tulokset antoivat tukensa esitetyle mallille henkilöstöressurssien rikastuttamisesta. Ylimmällä johdolla, tiedolla johtamisella, kulttuurilla, informaatioteknologialla on edellä mainittuun merkittävä vaikutus.</p> <p>Yleisesti organisaatioiden johdolle suositellaan sellaisen ”pohjan” luomista työpaikalle, joka mahdollistaa kokemusten ja tiedon jakamisen. Samalla suositellaan investoimaan sellaisten toimintatapojen ja strategisten perspektiivien luomiseen työntekijöiden voimaannuttamisessa, jotka mahdollistavat tiedolla johtamisen ja tietoon pohjautuvan toiminnan lisääntymisen organisaatiossa.</p> <p>Tutkijat suosittelevat kriittisyyttä tutkimustulosten jalostamisessa muiden alojen toimintaan, sillä toimintaympäristöt, organisaatiokulttuuri ja yleiset toimintatavat ja -tavoitteet eroavat alakohtaisesti paljon toisistaan.</p>
<p>Chatzoudes, D., Chatzoglou, P. & Vraimaki, E. 2015. The central role of knowledge management in business operations. Developing a new conceptual framework. Business Process Management Journal 2013, 21(5), 1117-1139. PDF-</p>	<p>Keskeiset käsitteet: työssä suoriutumisen, organisaatiositoutuvuus, tiedolla johtaminen, työtyytyväisyys</p> <p>Yli 15 vuoden ajan menestyneet yritykset ovat hyödyntäneet tiedolla johtamista arvokkaimpana kilpailuedun lähteenä. Tutkimuksen tavoitteena oli yrittää laajentaa olemassa olevia empirisiä</p>	<p>Tutkimuksessa tutkitaan hiljan kehitettyä nykyaikaista, neljän (4) askeleen lähestymistapaa, joita ei ole ennen tutkittu samanaikaisesti (knowledge antecedents?, tiedolla johtamisen prosessi, tyytyväisyys siihen sekä yksittäisten työntekijän tulokset. Käytössä strukturoitu kysely, jonka täyttivät 211 pankin työntekijää. Kyselyn</p>	<p>Tuloksissa todettiin, että yritykset, joissa innovatiivinen kulttuuri ja organisaation ympäristö mahdollistivat työntekijöiden yhteistyön, tieto levisi erittäin tehokkaasti. Tutkimuksessa löydetty empirinen vahvistus tyytyväisyydellä tiedolla johtamiseen suhteessa organisaatiositoutuvuuteen ja työtyytyväisyyteen. Tutkimus keskittyy tiettyyn hetkeen, mutta ei anna pitkäaikaista näyttöä, eli siitä tarvitaan vielä lisätutki-</p>

<p>dokumentti. Saatavissa: https://www.emerald.com/insight/publication/issn/1463-7154</p>	<p>lähestymistapoja (malleja), keskittymällä tiedolla johtamisen prosessiin ja sen leviämiseen organisaatiossa.</p>	<p>reliabiliteetti ja valideetti tutkittu, tutkimushypoteesit testattu käyttämällä "Structural Equation Modelling" -tekniikkaa.</p>	<p>musta. Lopuksi työntekijöiden tyytyväisyydellä tiedolla johtamiseen todettiin olevan positiivinen vaikutus työtyytyväisyyteen ja työsuoritukseen.</p>
<p>Hakanen, J., Peeters, M. & Schaufeli, W. 2018. Different Types of Employee Well-Being Across Time and Their Relationships With Job Crafting. <i>Journal of Occupational Health Psychology</i> 2, 289–301. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/363844</p>	<p>Keskeiset käsitteet: työn tuunaus (job crafting), työhön sitoutuminen, työtyytyväisyys, loppuun palaminen, työnarkomania</p> <p>Tavoitteena luoda hypoteesit kahteen eri malliin (Russell 1980 circumplex malli ja Hobfoll 1998 voimavarojen säilyttämisen teoria) perustuen, kuinka työhyvinvoinnin positiiviset (työhön sitoutuminen, työtyytyväisyys) ja negatiiviset (loppuun palaminen ja työnarkomania) ulottuvuudet ennustavat ja liittyvät yksilön työn tuunaamiseen tulevaisuudessa.</p> <p>Työn tuunaamisen neljä ulottuvuutta: työn rakenteelliset resurssit (osaamisen kehittäminen, jatkuva oppiminen) ja sosiaaliset resurssit (työyhteisön tuki, sosiaalinen vuorovaikutus, esimiehen palaute), työn haasteet (uudet tehtävät tai lisätehtävät) ja vähentyneet esteet ja vaatimukset (kuormittavien työtilanteiden välttäminen ja vähentäminen).</p>	<p>Osa pitkittäistutkimusta, joka keskittyi suomalaisten hammaslääkäreiden terveyteen ja hyvinvointiin.</p> <p>4290 hammaslääkärille lähetettiin kyselylomake ja 2897 hammaslääkäri vastasi kyselyyn</p> <p>Määriteltynä ajankohtana 1 mitattu työntekijöiden hyvinvointia. Neljä vuotta myöhemmin, määriteltynä ajankohtana 2, mitattu työn tuunaamista ja hyvinvointia.</p> <p>Hypoteesit testattu samanaikaisesti yhtä mallia käyttäen.</p>	<p>Hypoteesimallinnuksen tulokset osoittivat, että työhön sitoutuminen ennusti vahvemmin työn tuunaamista ja muita työntekijän hyvinvointia lisääviä tekijöitä kuin työtyytyväisyys. Työtyytyväisyys ei ennustanut minkäänlaista työn tuunausta tulevaisuudessa.</p> <p>Työhön sitoutuminen ennusti fyysistä ja psyykkistä työn tuunausta tulevaisuudessa, joka kytkeytyy yksilötasolla työn sopivaksi kokemiseen itselleen sekä ennustaa laajemmin organisaation tilaa tulevaisuudessa. Työhön sitoutuminen ennusti kaikkia neljää työn tuunaamisen tyyppiä. Tuloksista vahvistuu työhön sitoutumisen lisäävän ja vahvistavan työn tuunauksen kaikkia neljää ulottuvuutta. Työhön sitoutuneet työntekijät omasivat ylimääräisiä resursseja, joita kykenivät hyödyntämään työnteossa saadakseen uusia resursseja käyttöönsä. Työhön sitoutuneilla työntekijöillä oli hyvä resilienssikyky ja periksiantamattomuutta, joka auttoi haastavien tilanteiden ja asiakkaiden kohtaamisessa. Työhön sitoutuneet työntekijät kykenivät mm. sosiaalisen tuen turvin kohtamaan työssä haasteita, kokematta niitä hyvinvointia uhkaaviksi tekijöiksi. (s297-298)</p> <p>Työhön sitoutuminen ja työnarkomania ennustivat molemmat tulevaisuuteen työn tuunaamista. Erona kuitenkin se, että työhyvinvointi ennustaa työhyvinvoinnin ulottuvuuksista työtyytyväisyyttä ja pienentyvää riskiä työuupumuk-</p>

			<p>seen, kun taas työnarkomania ennusti lisääntyvää riskiä työuupumukseen. Työssä uupuminen ennusti haitallisia vaatimuksia ja vähemmän työn rakenteellisia resursseja.</p> <p>Työntekijän kokeman työhyvinvoinnin ja tulevaisuuden työn tuunauksen suhde ei välttämättä ole kovin yksioikoinen, sillä tulevan työn suunnitteluun näyttää vaikuttavan yksilölähtöisesti nykyisyydessä ilmenevät tuntemukset työhön ja hyvinvointiin liittyen.</p>
<p>Juvonen-Posti, P., Joensuu, M., Reiman, A., Heusala, T., Takala, E-P. & Ahonen, G. 2014. Työkykyjohtaminen – johdettua yhdessä tekemistä: Tapaustutkimus käytännön johtamismenetelyistä ja taloudellisesta vaikuttavuudesta kunnallisessa liikelaitoksessa. Työterveyslaitos. Tampere: Juvenes Print. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-363-9</p>	<p>Keskeiset käsitteet: työkykyjohtaminen, työkyvyn tuki</p> <p>Tutkimuksen tavoite: tutkia uudistunutta johtamista työkyvyn tukemisessa ja saada vertailukelpoisia tuloksia, joita verrata muiden organisaatioiden onnistuneisiin työkyvyn tuen malleihin. Dokumentoida tapaustutkimus tieteellisinä artikkeleina, jotta niitä voidaan hyödyntää tulevaisuudessa tieteellisissä kat-sauksissa.</p>	<p>Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa olennaista huomioida tapaus kontekstissaan ja ympäristössään ja siihen sillä hetkellä liittyvät ilmiöt. Tapauksena Oulun kaupungin liikelaitoksessa rakennettu yhteistyön käytäntö työkyvyn tukemiseksi. Työkyvyn tukemien kohdeliikelaitoksen johdon, HR:n, esimiesten ja työterveyshuollon yhteistyönä.</p> <p>Tutkimuksen aineisto koottu ja yhdistelty eri lähteistä: ryhmä- ja yksilöhaastattelut, työkyvyttömyyden kustannustiedot ajalta 2009–2012 ja muu käytettävissä oleva tieto.</p> <p>Haastatteluaineistot luokiteltu ja analysoitu Atlas.ti ohjelmalla. Kustannustiedot ja talouden vaikuttavuuden arvioinnin tiedot analysoitiin Potentiaali-mallin avulla.</p>	<p>Matalan työkyvyn omaavat henkilöt arvioivat työhön liittyvät tekijät (työaikojen hallinta, työn epävarmuus) heikommalle tasolle kuin yleisesti muutoin koko organisaatiossa. Johtamiseen liittyvät tekijät (esihenkilöltä saatu tuki ja oikeudenmukainen kohtelu) olivat heikentyneet kaikissa vastausryhmissä, ei pelkästään matalan työkyvyn omaavilla henkilöillä.</p> <p>Työkykyjohtaminen ja sen kehittäminen vaatii pitkäjänteistä yhteistyötä johdon, esihenkilöiden ja työterveyshuollon kanssa.</p> <p>Taloudellisen vaikuttavuuden kannalta tutkimus osoittaa, kuinka monta eri tekijää työkyvyn tuen taloudelliseen kannattavuuteen vaikuttaa. Työkykyjohtaminen on taloudellisten vaikutusten kannalta sidottava organisaation strategiaan ja strategiseen johtamiseen.</p> <p>Taloudellisten vaikutusten hyödyn osalta uudessa työkykyjohtamisen mallissa, vaatii kärsivällisyyttä sitoutua pitemmäksi aikaa, sillä hyödyt mm. sairauspoissaolojen väheneminen tulevat esiin vasta viiveellä.</p>

<p>Kerätär, R., Taanila, A., Härköpää K. & Ala-Mursula, L. 2014. Sairauslähtöisestä työ- ja toimintakyvyn arvioinnista monialaiseen arviointimalliin. Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim 130:5, 495–502. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.duodecim-lehti.fi/xmedia/duo/duo11540.pdf</p>	<p>Keskeiset käsitteet: sairauslähtöinen työkyvyn arviointi, monialainen työ- ja toimintakyvyn arviointi, työ- ja toimintakyky.</p> <p>Tavoitteena selvittää, mitä työ- ja toimintakyvyn vaikuttavia tekijöitä voi jäädä huomaamatta, mikäli työkykyä arvioidaan vain sairauslähtöisesti. Tavoitteena tuoda esiin monialaisen työ- ja toimintakyvyn arvioinnin mahdollisuudet ja erot sairauslähtöiseen arvioinnin malliin nähden, huomioidessa yksilön kokonaistilannetta ja todellista työ- ja toimintakykyä.</p>	<p>Tutkimus toteutettu tapaustutkimuksena, jossa esimerkkiasiakkaana on 49-vuotias kirvesmies, jolla on aiempaa loukkaantumistaustaa ja olkapäävammaa.</p> <p>Sairauslähtöisessä työkyvynarvioinnissa asiakkaan tiedot kerättiin lääkärinlausunnoista ja tapaturmavakuutusvirkaileijan lähete tiedoista. Monialaisessa työkyvyn arvioinnin mallissa asiakkaan tiedot kerättiin strukturoidulla haastattelulla, joka käsitteli elämäntilannetta ja työ- ja koulutusuraa.</p> <p>Molemmissa arvioinneissa kerätyt tiedot jäseneltä ja etsikoitiin teemoittain ja sijoitettiin ICF-mallin työkyvyn kokonaisuutta kuvaaviin eri osa-alueisiin huomioiden niiden vuorovaikutussuhteet.</p>	<p>Sairauslähtöisessä työkyvyn arvioinnissa työkyvystä tuli esille vähemmän ICF-mallin mukaisia työkykyyn vaikuttavia osa-alueita kuin monialaisessa työ- ja toimintakyvyn arvioinnissa.</p> <p>Diagnoosi- ja sairauslähtöinen työkyvyn arviointi ei ole riittävä sairauksien pitkittyessä, jolloin osa työkykyyn vaikuttavista tekijöistä ei tule huomioiduksi.</p> <p>Sosiaalivakuuttamisen ja -etuuksien näkökulmasta työkyvyn sairaus- ja diagnoosilähtöinen arviointi on tarpeellinen. Työ- ja toimintakyvyn tukemiseen ja arviointiin tarvitaan laajempia ja monimuotoisempia lähestymistapoja.</p> <p>Monialainen työ- ja toimintakyvyn arviointi selvittää laajemmin ja monitahoisemmin asiakkaan elämäntilannetta ja kuntoutuksen tarvetta, asiakkaan kokonaistilanne huomioiden.</p>
<p>Kianto A., Vanhala M. & Heilmann, P. 2016. The impact of knowledge management on job satisfaction. Journal of Knowledge Management 2016, Vol. 20(4), 621-636. ISSN: 1367-3270 Article publication date: 11 July 2016. Saatavissa: https://www.emerald-com.ezproxy.xamk.fi/in-sight/content/doi/10.1108/JKM-10-2015-0398/full/pdf?title=the-impact-of-</p>	<p>Keskeiset käsitteet: tiedolla johtaminen, työtyytyväisyys</p> <p>Tavoitteena selvittää tiedolla johtamisen vaikutusta työtyytyväisyyteen sekä se, miten tiedolla johtaminen voi lisätä yksittäisen työntekijän työtyytyväisyyttä.</p>	<p>Tiedolla johtamisen teoreettista mallia (sisältäen viisi tiedolla johtamisen osa-alueita; tiedon hankinta, tiedon jakaminen, tiedon luominen, tiedon kodifointi ja tiedon säilyttäminen) ja työtyytyväisyyttä tutkittiin empiirisesti, osallistujia suomalaisista kunnallisista organisaatioista 824.</p> <p>Pitää katkoa vielä tarkemmat menetelmät?</p>	<p>Tutkimuksessa todettiin, että tiedolla johtamisen prosessit voidaan vahvasti yhdistää korkeaan työtyytyväisyyteen. Etenkin yrityksen sisäinen tiedon jakaminen (intra-organizational knowledge sharing) näyttää nousevan prosesseista avainasemaan.</p> <p>Käytännön tasolle jalkautettu tiedolla johtaminen parantaa työstä suoriutumisen lisäksi työhyvinvointia. Erilaiset työntekijäryhmät hyötyivät eri tiedolla johtamisen toteutustavoista. Lisätutkimusta eri konteksteissa toteutettavista tiedolla johtamisen tavoista tarvitaan sen sijaan, että ”yleisen tason tiedolla johtamista” tutkittaisiin heterogeenisessä tutkimusjoukossa. (one size fits all -periaate).</p>

knowledge-management-on-job-satisfaction			
<p>Kothari, A., Hovanec, N., Hastie, R. & Sibbald, S. 2011. Lessons from the business sector for successful knowledge management in health care: A systematic review. <i>BMC Health Services Research</i> Vol 11, 173. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://bmchealthservres.biomedcentral.com/track/pdf/10.1186/1472-6963-11-173.pdf</p>	<p>Keskeiset käsitteet: tiedolla johtaminen</p> <p>Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on tehdä yhteenvetoa aiemista liiketalouden alalla tehdyistä tutkimuksista koskien tiedolla johtamisen työkaluja ja yrittää löytää sieltä oppeja, joita voitaisiin hyödyntää terveysalalla. Yleisenä tavoitteena oli saada hyvä kokonaiskuva aiheesta sen sijaan, että tutkittaisiin tarkoin jotain tietynlaista tiedolla johtamisen menetelmää.</p>	<p>Tutkijat kävivät läpi 7 sähköistä tietokantaa, rajaten tutkimuksia seuraavasti: vain englanniksi julkaistut tutkimusartikkelit, julkaistu vuosina 2000-2009, kokoteksti täytyi olla saatavilla. Kaksi tutkijoista kävi läpi otsikot ja tiivistelmät ja laittoivat potentiaaliset tutkimukset eteenpäin kahdelle toiselle tutkijalle, jotka kävivät ne läpi tiettyä kaavaa noudattaen. Lopulta tutkimuksia päätyi katsaukseen 83.</p>	<p>Nämä 83 artikkelia tutkijat jakoivat kolmeen eri ryhmään: (1) niihin, jotka sisälsivät tietoa tiedolla johtamisen jalkauttamisesta, (2) niihin, jotka identifioivat potentiaalisia tiedolla johtamisen strategioita/ratkaisuja ja (3) niihin, jotka kuvasivat mahdollistajia ja estäviä tekijöitä tiedolla johtamisen toteuttamista ajatellen. Johtopäätöksenä todettiin, että hyviä tiedolla johtamisen strategioita ovat muun muassa koulutustilaisuudet, viestintätekniikat, prosessien kartoitus ja ”käytäntöyhteisöt”. Tarvitaan lisää tutkimustietoa terveydenhuollon alalta, jolla on edessään suuri murroksen aika. Haasteena metodien suoralla siirtämisellä alalta alalle on resursointi, hiljaista tietoa vaikea kapitalisoida.</p>
<p>Laine P., Lindberg M. & Silvennoinen H. 2016. Työhyvinvoinnista tarvitaan väestötason seurantatietoa. - Työhyvinvoinnin käsite ja mittaamisen problematiikkaa ja kehittelyä. <i>Hallinnon tutkimus</i> 35, 287–303. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98521</p>	<p>Keskeiset käsitteet: työhyvinvointi, työkyky</p> <p>Tavoitteena avata työhyvinvointi käsitteen laajuutta ja täsmentää eroa työkykykäsitteeseen, huomioiden työkyvyn työhyvinvoinnin osatekijänä.</p> <p>Tavoitteena selvittää, miten työhyvinvointimittareilla voi tuoda esiin työelämän todellista tilaa.</p> <p>Tarkoituksena tuoda esiin tarvetta työhyvinvointia mittareille, joiden tulokset</p>	<p>Tutkimusartikkelissa hyödynnetään TEMin vuosittain julkaistua Työolobarometriä, (2013), jossa selvitetään työolosuhteita ja työkykyä. Työolobarometri ei sisällä työhyvinvoinnin mittareita, mutta barometrin kysymysten avulla muodostetaan korvikemittari. Työolobarometrin kysymyksistä muodostettava Työkykyindeksistä modifioitua mittaria (mTKI) käytetään vertailumittarina korvikemittarille, jossa selvitetään yksilön koettua työhyvinvointia.</p> <p>Kolmen eri kysymyksen kautta tarkastellaan kuinka paljon subjektiivisesti koettu</p>	<p>Työhyvinvointi on laajempi käsite kuin työkyky.</p> <p>Työhyvinvointimittarit täydentäisivät työkykymittareita, jolloin saataisiin laajempi kokonaiskuva työhyvinvoinnista.</p> <p>Työhyvinvointimittarilla tulisi pystyä mittaamaan myös tyytyväisyyttä ja heikkoa viihtyvyyttä työssä, jotka eivät heikennä työkykyä mutta tuovat esille sellaisia negatiivisia vaikutuksia itse työstä suoriutumiseen ja tuottavuudelle. Työhyvinvointimittarin kyselyiden tuloksista saataisiin seurantaaineistoa, jolloin voitaisiin arvioida organisaation sosiaalisen pääoman, vuorovaikutussuhteiden, johtamisen ja ilmapiirin vaikutusta työhyvinvointiin.</p>

	<p>sista koostaa ja kehittää kansallisen tason seuranta-aineistoa työhyvinvoinnista ja työelämän tilasta.</p>	<p>työhyvinvointi ja työkyky eroavat toisistaan, missä määrin ovat yhteydessä toisiinsa ja miten työ ja työympäristö selittävät työhyvinvoinnin ja työkyvyn tasoa.</p> <p>Kysymykset eivät kohdistu työntekijän tuntemuksiin työstään vaan yleisellä tasolla hyvinvointiin liittyen. Sitä kuvataan ”yleiseksi henkiseksi hyvinvoinniksi” (YHH) ja sen ajatellaan korreloivan myös työhyvinvoinnin kanssa.</p> <p>Työolobarometrin työoloja, esimiestyötä, palkkausta ja tulevaisuuden odotuksia koskevat väittämät jaettiin 10 väittämäkategoriaan, joiden yhteyttä YHH- ja mTKI-pisteisiin tarkasteltiin tilastollisella analyysimenetelmällä.</p>	<p>Työhyvinvointimittarien kehittämisessä esiin nousee työyhteisön toimivuus ja työympäristössä sosiaalisten suhteiden sekä johtamisen merkitys koettuun työhyvinvointiin. Erityisesti työntekijöiden ja hyvän johtamisen välinen yhteys korostui työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä.</p> <p>Yksilön näkökulmasta koettu työhyvinvointi riippuu eri tekijöistä kuin työkykyyn vaikuttavat tekijät. Subjektiviiseen työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttavat kannustava johtaminen, hyvät vuorovaikutussuhteet johdon ja työntekijöiden välillä sekä työolosuhteet ja työn ominaispiirteet. Työkyvyn kokemukseen vaikuttaa enemmän koettu työn kuormittavuus ja työstä suoriutuvuus</p>
<p>Luo, S.H. & Lee, G.G. 2013. Key factors for knowledge management implementation. <i>Social behavior and personality</i> 2013, 41(3), 463-476. Saatavissa: https://doi.org/10.2224/sbp.2013.41.3.463 https://web-p-ebshost.com.ezproxy.xamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=19f37c27-467c-4232-8958-f9ef887e98f5%40redis</p>	<p>Keskeiset käsitteet: eettinen ympäristö, tiedolla johtaminen, luottamus, tyytyväisyys, sitoutuminen.</p> <p>Tavoitteena tutkia kuinka eettinen ympäristö vaikuttaa tiedolla johtamiseen luottamuksen, tyytyväisyyden sekä sitoutumisen kautta.</p> <p>Kirjallisuuteen pohjaten asetettiin seuraavat hypoteesit:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Erilaiset eettiset ympäristöt vaikuttavat KM toteutumiseen eri tavoin. 2. EC vaikuttaa merkittävästi luottamukseen. 	<p>Omat sähköiset kyselylomakkeet tutkimuskohteiden mukaan: työpaikan eettinen ympäristö (ethical climate), tyytyväisyys ja luottamus (satisfaction and trust) sekä tiedolla johtaminen (knowledge management). Muokattu tutkimuskysymysten pohjalta sopiviksi. Lähetetty 425 lomaketta, 154 palautettu, 147 niistä valideja. Vastaajat olivat eri kokoisten yritysten työntekijöitä, managereita sekä johtajia. Kohdeyritykset ovat toteuttaneet tiedolla johtamista ja vastaajat ovat tekemisissä asian kanssa arjessaan. Analysointiin käytetty SPSS sekä AMOS, kuvaavaa statistiikkaa ja SEM (structural equation modeling).</p>	<p>Hypoteesit 1, 2, 4, 6, 7 ja 8 saivat tukea tutkimuksesta, hypoteesit 3, 5 saivat vain osittaista tukea.</p> <p>Tilastollisesti sellaisella eettisellä ympäristöllä, joka pohjautuu yrityksen sääntöihin ja toimintamalleihin, oli merkittävin suhde tiedolla johtamisen toteutumiseen. Tällöin työntekijät noudattavat toimintatapoja ja ovat sitoutuneita niihin. Enemmän ”tiimityöhön” orientoituva ympäristö lisäsi kyllä luottamusta, mutta ei edesauttanut yhtä voimakkaasti tiedolla johtamista.</p> <p>Pakollisen osallistumisen todettiin olevan tärkeää tiedolla johtamisen toteutumisen kannalta.</p> <p>Pohdinnassa tuotu ilmi, että korkea luottamus sekä sitoutuminen lisäävät yksilön tiedon jakamista ja lisäävät tietoutta organisaation sisällä.</p>

	<p>3. 3. Luottamus vaikuttaa positiivisesti KM toteutumiseen.</p> <p>4. 4. EC vaikuttaa merkittävästi sitoutumiseen.</p> <p>5. 5. Luottamus vaikuttaa positiivisesti sitoutumiseen.</p> <p>6. 6. Sitoutuminen vaikuttaa positiivisesti KM toteutumiseen.</p> <p>7. 7. Luottamus vaikuttaa positiivisesti tyytyväisyyteen.</p> <p>8. Tyytyväisyys vaikuttaa positiivisesti sitoutumiseen.</p>		
<p>Pehkonen, I., Turunen, J., Juvonen-Posti, P., Henriksen, L., Vihtonen, T., Seppänen, J., Liira, J., Uitti, J. & Leino, T. 2017. Yhteistyöllä tulosta työkykyjohtamisessa. Moniaineisto- ja monimenetelmätutkimus. Työterveyslaitos. Tampere: Juvones Print. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132028/Yhteistyolla-tulosta-tyokykyjohtamisessa.pdf?sequence=1</p>	<p>Keskeiset käsitteet: työkyky, työhyvinvointi, työkykyjohtaminen, työkyvyn hallinta, työkyvyttömyyskustannus, työterveyshuoltokustannus, työterveysyhteistyö</p> <p>Tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa työkykyjohtamisen taloudellisista vaikutuksista yrityksille ja tuloksellisen työkykyjohtamisen edistävästä tekijöistä.</p>	<p>Retrospektiivinen (ajassa taaksepäin suuntaava) tutkimus, jossa määrällistä ja laadullista aineistoa kerättiin monimenetelmällisesti. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena.</p> <p>Työkykyjohtamista ja sen vaikutuksia tarkasteltiin moniulotteisesti työpaikan eri toimijoiden näkökulmista.</p> <p>10 suomalaista suuryritystä valikoitiin ja aineistoa kerättiin HR:n puolelta (henkilöstörakenne, työkyvyttömyyskustannukset), julkiset lähteet (vuosikertomukset, aiemmat tutkimusraportit), yritystiedoista, määrällisillä kyselyillä ja ryhmähaastattelulla.</p> <p>Kyselyjen aineistojen analysoinnissa käytettiin Webropol, Excel, Stata ja R-ohjelmistoja. Haastatteluaineistot analysoitiin</p>	<p>Organisaatioita, jotka hyötyivät taloudellisesti työkyvyttömyyden ennaltaehkäisyssä ja menestyivät työkykyjohtamisessa yhdisti selkeästi sovitut ja ennakoivat työkyvyn tuen mallit, yhteistyö kaikilla tasoilla työkykyasioiden johtamisessa, työkykyjohtaminen selkeää ja tavoitteet oli linkitettyinä organisaation strategiaan tavoitteisiin ja ne oli jalkautettu toimintaan, tiedon kulku toimi esteettä ja sitä koordinoi taho, jolla oli kokonaiskuva tilanteesta ja siten vahvuus tiedon kokoajana ja eteenpäin välittäjänä.</p>

		kaksivaiheisesti: tapauspurku ja litte-roidusta aineistosta koottiin tutkimuskysymyksittäin teemat.	
<p>Popa, I., Ștefan, S.C., Morărescu, C. and Cicea, C., 2018. Research regarding the Influence of Knowledge Management Practices on Employee Satisfaction in the Romanian Healthcare System. <i>Amfiteatru Economic</i>, 20(49), pp. 553-566. Saatavissa: https://www.amfiteatruconomic.ro/temp/Article_2741.pdf</p>	<p>Keskeiset käsitteet: Employee satisfaction, healthcare organization, knowledge management practices, knowledge acquisition, knowledge sharing, knowledge utilization</p> <p>Tarkoituksena tutkia tiedolla johtamisen vaikutusta terveysalan työntekijöiden tyytyväisyyteen. Tutkittu tiedon hankinnan, tiedon jakamisen ja tiedon hyödyntämisen yhteyttä tyytyväisyyteen.</p>	<p>20 terveysalan yritystä (sairaaloita, apteekkeja, terveysalan yksiköitä), joista yhteensä 459 osallistujaa. SEM, IBM SPSS Amos 24.0</p>	<p>Tiedolla johtamisella voidaan vaikuttaa tyytyväisyyteen. Tiedon hankinnalla ja hyödyntämisellä todettu olevan positiivinen vaikutus tyytyväisyyteen, mutta tiedon jakaminen vaikutti jopa negatiivisesti tyytyväisyyden lisääntymiseen. Tuloksissa kuitenkin vaihtelua sen mukaan, minkälaisessa yksikössä tutkimus oli tehty.</p>
<p>Roland-Lévy, C., Lemoine, J. & Geoffrion, C. 2014. Health and Well-being at Work: The Hospital Context. <i>European Review of Applied Psychology</i> 64, 53–62. Saatavissa: https://kaakuri.finna.fi</p>	<p>Keskeiset käsitteet: well-being at work, health, psychosocial risks, social representation, hospital</p> <p>Tavoitteena mitata kuuden avaintekijän vaikuttavuutta sairaalan psykososiaalisessa työympäristössä.</p> <p>Toinen tavoite on tuoda esiin tärkeimmät avaintekijät työntekijöiden työhyvinvoinnin parantamiseksi ja kehittämiseksi ja sosiaalisten riskien ehkäisemiseksi.</p>	<p>Määrällinen ja laadullinen tutkimus. Tutkimuskysely, joka sisälsi sekä määrällisiä että laadullisia kysymyksiä, lähetettiin 5495 sairaalan työntekijälle, joista 1139 vastasi.</p> <p>DARES-tutkimuksen kuuteen avaintekijään (työn vaatimukset, psykologiset/emotionaaliset vaatimukset, autonomia ja päätöksenteon mahdollisuudet, sosiaaliset suhteet työssä, arvostiridiat, työllisyyden epävarmuus) perustuen luotiin 24- kohtainen asteikko määrällisiin kysymyksiin.</p> <p>Avoimista kysymyksistä toisella oli tarkoituksena kartoittaa mielikuvia teemasta</p>	<p>Määrällinen ja laadullinen tutkimus, joiden kummankin aineistojen analyysin kautta saatiin esiin tiettyjä sairaalan työolojen laadusta kertovia elementtejä.</p> <p>Tutkimuksen tuloksissa yhtä merkittäviksi nousi neljä kuu-desta Dares-tutkimuksessa esiintynyttä avaintekijää. Nämä olivat työn vaatimukset, psykologiset/emotionaaliset vaatimukset, sosiaaliset suhteet työssä ja työllisyyden epävarmuus.</p> <p>Avointen vastausten analysoinnin tuloksista ilmeni, että merkityksellisin tekijä työhyvinvointiin on työpaikan ihmissuhteet ja vuorovaikutussuhteet.</p>

		<p>”työhyvinvointi sairaalaympäristössä”. Toisen avoimen kysymyksen kautta haluttiin selvittää, miten työhyvinvointia voidaan parantaa sairaalatyössä.</p> <p>Vastaukset analysoitiin hierarkkisella luokittelulla.</p>	
--	--	---	--

Liite 2

Värikoodaus edelsi teorialähtöistä teemoittelua (liite 3).

Työhyvinvointi

- työhyvinvointia edistävät tekijät
- työhyvinvointia vähentävät tekijät
- yhteiskehittäminen ja sen merkitys työhyvinvointiin

Tiedolla johtaminen

- positiivinen merkitys työhyvinvointiin ja työntekijöiden sitoutumiseen

Yhteiskunnallinen yritys

- positiivinen merkitys työhyvinvointiin, yrityksen veto-pitovoimaan ja vaikuttavuuteen sekä imagoon
- kehittämistä vaativat kohteet liittyen työhyvinvointiin liittyen työhyvinvointiin, yrityksen veto-pitovoimaan ja vaikuttavuuteen sekä imagoon

(Tekstiote on Monimuotoinen sote-yrittäjyys julkaisusta, Teema 2 osiosta, artikkelista Työhyvinvoinnin ja palvelujen jatkuvuutta tukevista yhteiskehittämisen muodoista **työhyvinvointia** ja työssä jaksamista lisäävistä sekä toiminnan **velu-**
jen **jatkuvuutta** tukevista yhteiskehittämisen muodoista **yhteiskunnallisissa yrityksissä**. Palvelujen kehittäminen **velu-**
yh- **tapahtui lähinnä yrityskohtaisissa työpajoissa. Näyttää siltä, että sote-alan yhteiskunnalliset yritykset toimiva-**
teis- **pitkälti samojen lainalaisuuksien kanssa kuin kunnalliset toimijat ja muut yksityiset. Näin työhyvinvointia ja**
ke- **työssä jaksamista tukevat toimenpiteet sekä hankkeessa havaitut onnistumisen edellytykset ovat**
hittä- **sovellettavissa myös muuhun sote-kenttään.**

Sote-alan muutokset, esimerkiksi tulevat hyvinvointialueet, henkilökuntavaje ja kilpailutilanne julkisen mi-
nen **sektorin palveluiden kanssa haastavat yhteiskunnallisten yritysten toimintamahdollisuuksia. Tässä**
yh- **hankkeessa keskityttiin työhyvinvointiin, sillä osaava ja työssä jaksava henkilökunta on menestyvän**
teis- **yrityksen lähtökohta. Tämä oli huomattu yrityksissä, sillä heillä oli selkeä tarve ja halu olla mukana**
kun- **kehittämässä työhyvinvointia ja palveluita. Samalla huomattiin, että yhteiskunnalliset yritykset voivat**
sissa **profiloitua uudenaikaisena sote-alan palveluntuottamisen muotona ja käyttää sitä kilpailuvalttina mm.**
yri- **henkilökunnan rekrytoinnissa ja uusien asiakkaiden saamisessa. Yritykset osallistuivat suurella panoksella**
tyksissä 2023, 73) **nalli-**

Liite 3

Kemusote-raportin artikkelien tekstien teemoittelu

YLÄTEEMA	ALATEEMA	PELKISTETTY ILMAISU
Työhyvinvointi	Yhteinen vastuu	Yksilön ja työyhteisön työkyky Yhteistyö, avunanto, kokemusten jako, tuen saaminen Palautteen antaminen ja saaminen Vaikeisiin asioihin puuttuminen ja haasteiden ratkaiseminen Tiimityöhön sitoutuminen Yhteiset pelisäännöt
	Turvallinen työympäristö	Työyhteisön ilmapiiri Työympäristön kehittäminen Työympäristöön ja työturvallisuuteen liittyvien tekijöiden varmistaminen Työn tekemisen edellytykset ja turvallisuuden kokeminen
	Arvot ja työn merkityksellisyys	Arvot pohjana tiimin toimintakulttuurille ja luottamuksen syntymiselle Työn arvot ja merkitys kohtaa työntekijän omien arvojen kanssa Oikeudenmukaisuuden kokeminen
	Mahdollisuudet kehittyä	Rohkeus uudistua Kehittymis- ja uramahdollisuudet Mahdollisuus yhteiskehittämiseen ja kokemusten vaihtoon Työyhteisötaitojen ja vastuullisuuden kehittäminen Lisätä osaamista
	Kokemus osallisuudesta	Yhdenvertaisuuden tukeminen Osaamisen vahvistaminen Mahdollisuus osallistua päätöksentekoon Tasa-arvoiseen työelämään kuuluu osallisuus. Osallistamista pitää johtaa.
	Kuulluksi tuleminen ja avoin vuorovaikutus	Oikeus tulla kuulluksi. Yhteiskehittäminen muodostui toimivaksi vuorovaikutusmuodoksi. Avoin keskustelu auttaa ymmärtämään työntekijään kohdistuvia odotuksia. Asioiden ja uusien ideoiden ihmettelylle tarvitaan tilaa ja aikaa.
	Tasapuolinen johtaminen	Sääntöjen johdonmukaisuus ja tasapuolisuus Perustellut päätökset, henkilöstön kuuleminen ja päätöksenteon puolueettomuus Motivoitunutta ja arvoihin sitoutuvaa johtamista Avoin ja rehellinen vuoropuhelu johdon ja henkilöstön välillä Johtajuusongelmat heikentävät tiimin toimintaa ja tavoitteisiin pääsyä Johtamiseen liittyvien valmiuksien kehittäminen
Tiedolla johtaminen	Tiedon jakaminen ja hyödyntäminen	Tiedon kerääminen, analysoiminen ja hyödyntäminen mahdollisimman optimaalisesti tuo kilpailuetua Aiemmin kerätyllä tiedolla johdetaan tulevaisuuden päätöksiä Kerätty tieto hyödyksi toimenpiteiden ja tapahtumien syy-seuraussuhteiden ja vaikutusten ennakoinnissa Tiedolla johtamisessa suositaan avointa ja läpinäkyvää toimintaa.

		<p>Tiedolla johtamiseen tarvitaan osaamista, sopivia mittareita ja vaikuttavuuden seuranta</p> <p>Keskeisten resurssien tunnistaminen ja niiden kohdistaminen on tärkeää</p> <p>Saatavilla olevan tiedon hyödyntäminen ja tiedosta arvon luonti</p>
	Tieto päätösten ja johtamisen sekä toiminnan taustalla	<p>Tarjota ajankohtaista ja uutta tietoa</p> <p>Osallistava johtaminen vahvistaa osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia</p> <p>Ottaa henkilöstö mukaan yhteiseen päätöksentekoon</p> <p>Tiedon lisääminen</p>
Yhteiskunnallinen yritys	Työnantajakuva/imago	<p>Laatu organisaation kaikilla tasoilla</p> <p>Tarkkaan mietityt keinot työntekijöiden pitovoimaan</p> <p>Yhteiskunnallinen hyöty, sitoutuminen yhteisen hyvän ja hyödyn tuottamiseen</p> <p>Toiminnalla pyrkimys tasaveroisen työelämän edistämiseen</p> <p>Työntekijöiden yhdenvertaisuus, osaamisen vahvistaminen ja mahdollisuudet päätöksentekoon</p>
	Työn tuottavuus	<p>Jokaisen oma tekeminen vaikuttaa laadun kokonaisuuteen</p> <p>Laadun ydinasia on johtaminen</p> <p>Johtamisen kautta resurssit laadun tuottamiseen</p> <p>Osaava ja työssä jaksava henkilökunta on menestyvän yrityksen lähtökohta</p>
	Työhön sitoutuminen	<p>Veto- ja pitovoimaa edistävät toimenpiteet</p> <p>Hyvä henkilöstöjohtaminen</p> <p>Vaikutusmahdollisuuksien lisääminen</p> <p>Työn ja yksityisen elämän yhteensovittaminen</p> <p>Työyhteisön tiimien toimivuus</p> <p>Kohtuullinen työtahti, sopivat vaatimukset, työn hallinnan tunne</p> <p>Työn mielekkääksi ja palkitsevaksi kokeminen</p>

Liite 4

Webropol-kyselylomake toimeksiantajan henkilöstölle

Tervetuloa vastaamaan työhyvinvointiin ja tiedolla johtamiseen liittyvään kyselyyn.

Tiedolla johtaminen on hyödynnettävään tietoon perustuvia johtamisen käytänteitä ja prosesseja, jotka tukevat organisaation strategisia tavoitteita. Arvokasta hyödynnettävää tietoa saadaan erityisesti organisaation työntekijöiltä.

Kyselyssä kartoitetaan yrityksessä vallitsevaa nykytilaa tiedonkulkuun, ilmapiiriin, vuorovaikutukseen ja johtamiseen liittyen, sillä opinnäytetyössä tutkitaan työhyvinvoinnin tiedolla johtamista mm. näiden elementtien kautta.

Kyselyyn osallistuminen on vapaaehtoista. Kyselyn vastaukset käsitellään luottamuksellisesti sekä tietosuojavaatimusten mukaisesti. Tutkimuksessa ei kerätä henkilötietoja. Opinnäytetyötiedote, eettinen suostumuslomake ja tietosuojailmoitus ovat liitteinä sähköpostissa, josta pääsit vastaamaan kyselyyn.

Voit keskeyttää vastaamisen milloin tahansa.

- Olen lukenut ja ymmärtänyt saamani tutkimustiedotteen ja haluan osallistua tutkimukseen.

Tiedolla johtaminen on hyödynnettävään tietoon perustuvia johtamisen käytänteitä ja prosesseja, jotka tukevat organisaation strategisia tavoitteita. Arvokasta hyödynnettävää tietoa saadaan erityisesti organisaation työntekijöiltä.

Aloita vastaamalla työskenteletkö työntekijänä __ esihenkilönä __

Hiljainen tieto

Hiljainen tieto on kunkin työntekijän omaa, kokemuksen kautta karttuvaa tietoa, jota ei ole kirjattu ohjeisiin tai prosesseihin. Sen jakaminen voi auttaa kehittämään koko työpaikan toimintatapoja.

Vastaa seuraaviin väittämiin asteikolla 1–5 (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä).

1. Koen, että organisaatiossani jaetaan hiljaista tietoa.
2. Organisaationi ilmapiiri tukee hiljaisen tiedon jakamista.
3. Jaan itse hiljaista tietoa osaamisen kehittämiseksi.
4. Koen, että myös minulle jaetaan hiljaista tietoa.

5. Koen, että hiljaista tietoa hyödynnetään organisaationi päätöstentekoprosesseissa.
6. Miten hiljaisen tiedon jakamista ja hyödyntämistä voisi mielestäsi kehittää? (avoin kysymys)

Tiedon näkyväksi saattaminen

Hiljaisen tiedon lisäksi organisaatioissa on paljon näkyvää tietoa, jota seuraavat väittämät koskevat. Näkyvää tietoa on saatavilla kirjoitetussa ja tallennetussa muodossa, esimerkiksi ohjeina ja ilmoituksina, paperilla tai sähköisesti.

1. Organisaatiossani jaetaan tietoa avoimesti.
2. Organisaatiossani jaetaan oleellista tietoa.
3. Organisaatiossani tieto on helposti hyödynnettävissä.
4. Tiedän, mistä löydän tarvitsemaani tietoa.
5. Näkyvä tieto on helposti saatavilla.
6. Voin luottaa, että saatavilla oleva näkyvä tieto on ajantasaista.

Tiedon hyödyntäminen käytännössä

Yksi tiedolla johtamisen tavoitteista on kehittää organisaation toimintatapoja ratkaisemalla työn käytännön ongelmia. Ideaalilanteessa siihen osallistuu koko henkilöstö.

1. Organisaatiossani ratkaistaan käytännön ongelmat tietoon perustuen.
2. Organisaatiossani kehitetään toimintatapoja työntekijöiden kokemustiedon pohjalta.
3. Toimintatapoja tarkastellaan ja kehitetään säännöllisesti.
4. Koen, että organisaatiossani on kaikkien mahdollisuus osallistua ongelmien ratkaisuun.
5. Esihenkilöt kannustavat työntekijöitä kehittämään toimintaa.
6. Työntekijöitä palkitaan aktiivisesta kehittämisestä.
7. Millä tavalla yhdessä kehittäminen vaikuttaisi työn mielekkyyteen ja työhyvinvointiin?
(avoin kysymys)

Vuorovaikutus työhyvinvoinnin osatekijänä

Vuorovaikutuksen laatu ja työympäristössä vallitseva ilmapiiri vaikuttavat paljon työntekijöiden omaan sekä koko organisaation hyvinvointiin.

1. Vuorovaikutus on avointa ja läpinäkyvää.
2. Koen olevani tasavertainen vuorovaikutustilanteissa.
3. Koen tulevani kuulluksi muiden työntekijöiden taholta.
4. Koen tulevani kuulluksi esihenkilöiden taholta.
5. Koen, että työilmapiiri on turvallinen ja uskallan tuoda mielipiteeni esille.
6. Koen, että ilmapiiriin negatiivisesti vaikuttaviin tekijöihin puututaan.

Liite 5

Palautekysely esitestaajille

Kiitos osallistumisesta kyselyn esitestaukseen. Arvostamme palautettasi kyselylomakkeen kysymyksiin liittyen.

1. Olivatko kysymykset mielestäsi selkeitä ja helposti ymmärrettäviä? Jos eivät olleet, minkä tai mitkä kysymykset koit puutteelliseksi tai vaikeaksi ymmärtää?
2. Oliko kysymykset mielestäsi esitetty loogisessa järjestyksessä?
3. Oliko kysymyksiä mielestäsi sopivasti, liian paljon, liian vähän?
4. Oliko kysymysten rakenteessa jotakin erityistä huomioitavaa tai jokin pisti silmään?
5. Oliko kyselyn vastaamiseen käytetty aika mielestäsi sopiva?
6. Miten koit kysymyslomakkeen visuaalisuuden?
7. Onko sinulla antaa muuta palautetta?

Kiitos palautteestasi!

Liite 6

Saatekirje

Hyvä Sotek-säätiön työntekijä!

Olemme YAMK-opiskelijat Hanna Salonen ja Mira Piilonen Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulusta, Monialaisen toimintakyvyn edistämisen koulutusohjelmasta. Teemme opinnäytetyötä työhyvinvoinnin tiedolla johtamisesta yhteiskunnallisissa yrityksissä, johon tarvitsimme kokemustietoa tämän hetkisestä tilanteesta yhteiskunnallisten yritysten työntekijöiltä, eli teiltä. Opinnäytetyön avulla pyrimme kehittämään organisaationne tiedolla johtamisen käytänteitä työhyvinvoinnin tukemiseksi.

Tutkimusosiossa on kaksi vaihetta:

Ensimmäisessä vaiheessa pyytäisimme teitä vastaamaan tämän kirjeen lopussa olevasta linkistä Webropol-kyselyyn, jonka täyttämiseen kuluu aikaa noin 5–10 minuuttia. Linkki on avoinna 22.11.2023 klo 16.04 saakka.

Toisessa vaiheessa halukkaita pyydetään osallistumaan Learning cafe-oppimiskahvilaan 19.12.2023 Sotek-säätiön tiloissa Kotkassa (osoite tarkentuu myöhemmin). Oppimiskahvilassa työstetään kyselyn pohjalta nousseita kehitysehdotuksia kohti konkreettisia käytännön ratkaisuja. Tarkoituksena on ideoida yhdessä ja oppia toisilta sekä luoda keskustelun kautta yhteinen mielipide kehitettäviin asioihin. Tilaisuus kestää noin 1,5–2 tuntia. Tilaisuudessa on kahvitarjoilu.

Vastaamme kysymyksiin mielellämme sähköpostitse. Tutkimusosioon osallistuminen on vapaaehtoista ja sen voi keskeyttää halutessaan milloin vain. Tutkimus toteutetaan anonymisti. Opinnäytetyötiedote, tietosuojaseloste ja eettinen suostumuslomake löytyvät tämän sähköpostin liitteistä (viimeisimpänä mainittua lomaketta ei ole tarpeen täyttää, sillä itse kyselylomakkeessa tämä on ensimmäisenä kysymyksenä, jolloin kyselyyn vastaamisen keskeyttäminen on jo siinä vaiheessa mahdollista). Vastaamalla kyselyyn ja osallistumalla Learning cafe-tilaisuuteen suostun, että vastauksia käytetään aineistona tässä opinnäytetyössä.

Linkki Webropol-kyselyyn:

Ystävällisin terveisin,

Sosionomi Hanna Salonen
Jalkaterapeutti Mira Piilonen

Liite 7

Suostumuslomake Learning cafe -yhteiskehittämistuokioon

Haluan osallistua Learning cafe-yhteiskehittämistuokioon 19.12.2023, jonka tavoitteena on muiden halukkaiden kanssa työstää ratkaisuehdotuksia aiemmin lähetetystä kyselystä esiin nousseisiin kehityskohtiin tiedolla johtamiseen ja työhyvinvointiin liittyen.

Aineistoa tuotetaan käsin kirjoittamalla ja valmiit tuotokset valokuvataan analysointia varten. Analysointivaiheen ja raportoinnin jälkeen kaikki aineisto tuhotaan tietosuojaa noudattaen.

Allekirjoituksellani annan suostumuksen yhteiskehittämistuokiassa tuotetun aineiston hyödyntämiseen opinnäytetyön tutkimusosiossa niin, että siitä ei voida tunnistaa yksittäisiä osallistujia. Aikaisemmin kyselyn yhteydessä lähetetystä tutkimustiedotteesta olen saanut riittävän selvityksen tutkimuksesta ja tietojeni käsittelystä siten, että henkilötietojani tai epäsuoria tunnisteita, joista minut voitaisiin tunnistaa, ei käsitellä. Olen myös tietoinen yhteiskehittämistuokion sekä opinnäytetyön tavoitteista ja tarkoituksesta ja tiedän, että voin keskeyttää tutkimukseen osallistumisen milloin vain ilman erityistä syytä. Tutkimuksen keskeyttämisestä ei aiheudu minulle kielteisiä seuraamuksia.

Kotkassa _____ / _____ / _____

Osallistujan allekirjoitus

Liite 8

Kutsu

Hyvä Sotek-säätiön työntekijä!

Haluamme kutsua sinut mukaan Learning cafe-yhteiskehittämistuokioon 19.12.2023 klo 13 alkaen Sotek-säätiön tiloissa Kotkassa, os. Suursaarenkatu 3. Learning cafen tavoitteena on työstää yhdessä ratkaisuehdotuksia aiemmin lähetettyyn kyselyyn ja sieltä esiin nousseisiin kehityskohtiin tiedolla johtamiseen ja työhyvinvointiin liittyen.

Learning cafen tarkoituksena on tuoda esiin, ymmärtää ja selittää omia näkemyksiä sekä löytää yhteinen ymmärrys käsiteltäviin aiheisiin. Aineistoa tuotetaan käsin kirjoittamalla ja valmiit tuotokset valokuvataan analysointia varten. Analysointivaiheen ja raportoinnin jälkeen kaikki aineisto tuhotaan tietosuojaa noudattaen.

Tilaisuus kestää noin 1,5–2 tuntia. Aloitetaan oppimiskahvila yhdessä kahvittelemalla, tarjoamme osallistujille kahvit. Mikäli sinulla on erityisruokavalio, pyydämme ilmoittamaan siitä yhteyshenkilölle 11.12.2023 mennessä. Tilaisuuden tarjottavat ovat laktoosittomia.

Pyydämme sinua tulostamaan ja allekirjoittamaan tämän kutsun liitteenä olevan suostumuslomakkeen ja ottamaan sen mukaan 19.12. Learning cafe-tuokioon.

Vastaamme tilaisuuteen liittyviin kysymyksiin mielellämme sähköpostitse.

Ystävällisin terveisin,

Sosionomi Hanna Salonen

Jalkaterapeutti Mira Piilonen

Liite 9

Esimerkki Webropol kyselyn avointen vastausten teemoittelusta (rajattu osio alkuperäisestä)

Miten hiljaisen tiedon jakamista ja hyödyntämistä voisi mielestäsi kehittää?		
Alkuperäisilmaisu	Alateema	Teema
Avoin keskusteluilmapiiri työpaikalla ja meidän kaikkien ymmärtämä vastuu tiedon jakamisesta sitä tarvitsevalle.	Tiedon välitys keskustelemalla	Avoin vuorovaikutus
Voisi pysähtyä työyhteisöissä, kehityskeskusteluissakin enemmän kuulemaan olemassa olevan kokemuksen ääntä. Kehittämisen trendi on voimakkaampaa, kuin vanhan kuuleminen. Toisaalta muutostyössä tällä hetkellä pysähdytään ehkä siihenkin.	Olemassa olevan kokemustiedon jakaminen	
Johtoryhmän asialista voisi olla koko henkilöstölle avoin	Tieto kuuluu kaikille	
Yhteiset viikoittaiset palaverit, joissa voitaisiin keskustella vapaasti.	Säännöllinen ja suunniteltu toiminta tiedon jakamiseksi	Toimiva työympäristö tiedon jakamiseen
Aikaa kohdata työkavereita, tiimit, joissa voi puhua työcaseista, syntyy reflektointia ja mahdollisuus sekä jakaa, että kerryttää hiljaista tietoa. Enemmän kohtaamisia, kuin aikana ennen koronaa.	Aikaa tiedon jakamiselle	
kaikki ohjeet, prosessit yms. tulisi kirjata. Vertaisryhmiä tiedon jakamiseen.	Tiedon jakamisen struktuuri	
Koulutuksista ja tarjolla olevista kurseista voisi enemmänkin jakaa tietoa koko työyhteisön sisällä.	Alustat ja ohjelmat tiedon jakamiseen	Tiedon jakamisen tekniset ratkaisut
Lisäksi voisi olla erilaisia alustoja, joihin esim. työskentelymenetelmiä ja välineitä voisi jakaa kaikkien käytettäväksi.		
Luomalla/sopimalla/kirkastamalla käytänteet ja teknisen ratkaisun siihen (sen lisäksi, että sitä jaetaan keskustelemalla). Toki - tämä asia tullaan kyllä huomioimaan laadunhallintajärjestelmän rakentamisessa, koska ISO 9001 standardi edellyttää "tietämyksen ylläpitämistä".	Tiedon rakenne näkyväksi	

Liite 10

Esimerkki Webropol kyselyn avointen vastausten teemoittelusta (rajattu osio alkuperäisestä)

Millä tavalla yhdessä kehittäminen vaikuttaisi työn mielekkyyteen ja työhyvinvointiin?		
Alkuperäisilmaisu	Alateema	Teema
Se lisäisi työssä jaksamista, kun saisi enemmän tuoda omia näkemyksiä kokemukseen pohjautuen julki ja muidenkin hyödynnettäväksi.	Omat näkemykset esiin	
Sitoutuminen on ihan eri luokkaa, kun pääsee itse osallistumaan alusta alkaen. On helpompi ymmärtää asioiden syy- ja seuraussuhteita ja tehtyjä päätöksiä, vaikkei ne olisikaan aina oman mielen mukaisia. Hahmottaa paremmin organisaation kokonaiskuvan ja oman toimijuuden siinä. Kyllä tämä kaikki edistää työhyvinvointia ja työn mielekkyyttä. Se tuo myös arvostusta, kun työntekijöihin luotetaan niin että heidät voidaan ottaa alusta asti mukaan kehittämään asioita yhdessä.	Yhdessä kehittäminen	Osallisuuden kokemus
Työilmapiiri paranisi. Saataisiin parhaimmat käytänteet käyttöön. Mehenki, ei minä.	Yhdessä toimiminen	Yhteisöllisyys ja Me-henki
Jokaisen osaaminen tulisi näkyväksi. Rakentaisi yhteisyyttä.	Jokainen on osa työyhteisöä	
Yhdessä kehittäminen vaikuttaa työn mielekkyyteen ja työhyvinvointiin. Mutta jos ideoita ja ajatuksia ei toteuteta, niin yhdessä kehittäminen on turhaa.	Kehittämien käytännön toimet	
Jos yhdessä kehittämistä tehtäisiin säännömukaisesti ja strukturoidusti, työntekijä- ja asiakaskokemukseen pohjautuen, se vaikuttaisi myönteisesti työssä viihtymiseen ja sitä kautta työhyvinvointiin.	Säännöllinen kehittäminen	Tavoitteellinen kehittäminen
Osallistaminen tiettyyn pisteeseen asti sitouttaa henkilöstöä. Lopullinen päätös on kuitenkin aina johdolla.	Johdon vastuu	
Yhdessä kehittäminen tarvitsee siltikin selkeitä raameja johdolta.		

Liite 11

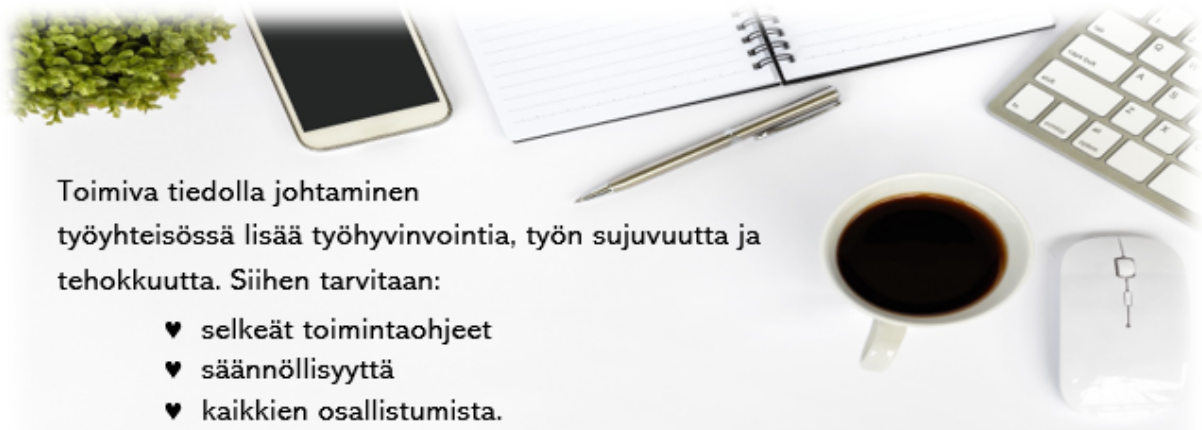
Esimerkki Learning cafen aineiston teemoittelusta

Pöytä 1 Millä keinoilla voisin jakaa ja vastaanottaa tietoa paremmin?		
Alkuperäisilmaisu	Alateema	Teema
<i>Turvallisen ilmapiirin luominen, jotta jokaisen uskallus jakaa tietoa, keskustella asioista jne. jokaisen vastuulla</i>	Turvallinen ja avoin ilmapiiri	Psykologisesti turvallinen ilmapiiri
<i>Avoimen tiedon jakamisen kulttuurin luominen ja ylläpitäminen. onnistumiset.</i>		
<i>Miten ottaa huomioon tunteiden vaikutus tiedon perille menoon? (asioita voi mennä ohi)</i>	Tiedon vastaanottajan huomioiminen tietoa jaettaessa	Psykologisesti turvallinen ilmapiiri
<i>Motivaation huomioiminen. viestintä eri motivaatiotekijöiden kautta.</i>		
<i>tietoa voisi pilkkoa, visualisoida yms. riippuen ”oppimistyylistä”</i>		
<i>-suullinen, - kirjallinen, -kineettinen</i>		
<i>Rohkeasti ottaa osaa asioihin & jakaa hyödyllistä tietoa myös muille</i>	Osallistumien	Oma aktiivisuus ja vastuu
<i>kehittämispäiviin tms. osallistuminen</i>		
<i>oma aktiivisuus!</i>		
<i>intra, auttaminen, kuuleminen, tarkistaminen, varmistaminen</i>		
<i>Jokaisella on vastuu ottaa selvää, lukea ja perehtyä tietoon</i>	Jokaisen vastuulla tiedon jakaminen	Oma aktiivisuus ja vastuu
<i>Tiedon päivittämisestä huolehditaan -jokaisella vastuu ilmoittaa, jos löytää vanhaa tietoa</i>		
<i>Liian monta kanavaa ? > yksi ”pääkanava”</i>	Tarpeelliset viestintäkanavat	Viestintäkanavien selkiyttäminen
<i>Eri kanavia tarvitaan erilaisiin viestintätarpeisiin</i>		

<i>Jos monta eri kanavaa > selkeästi mitä löytyy mistäkin >> perehdytykseen sisällytetty</i>	Yhteiset viestintäkanavat tiedonjaolle	
<i>ks. lappu 4. Miten kaikilla on mahdollisuus saada hyödyllinen tieto, jos vain "omat viestintäkanavat"?</i>		
<i>Samaan aiheeseen liittyvät tiedot samassa paikassa, yksi tieto (esim. lomake) yhdessä paikassa</i>	Tiedon tallentaminen sovituihin paikkoihin	
<i>Tieto on kirjattu muistiin & tallennettu loogisesti, käyttäjäystävällisesti ja saavutettavasti</i>		
<i>Koko talon laajuinen vuosikello, johon aikataulutettu tietyt ohjeistuksiin ja toimintatapoihin liittyvät läpikäynnit</i>	Tietoaineistojen käyttöohjeet	
<i>Säätiölle ohjeistus, miten tieto tallennetaan säännöt ja kansiot nimetään aina samoin esim- aloitetaan kk/vv nimi tms.</i>		Tiedon jaon käytänteet
<i>Jokaisen tulisi tietää mikä tieto on kenenkin vastuulla mm. oikeus poistaa vanhentunut tieto/keneltä kysyä</i>	Ajankohtainen tieto	
<i>Jos lisää uutta tietoa esim. Teamsiin, poista vanha tieto samalla kertaa (vanhat arkistoon?)</i>		
<i>Sofin hakutoiminnon parantaminen, jotta tieto löytyy</i>		
<i>Sofista tarpeettomat & vanhat tiedot pois (arkistoon) tms.</i>	Ajantasainen ja saavutettava tietojärjestelmä	
<i>Sofin käyttö & sen käytön madaltaminen, keskustelupalsta</i>		
<i>Puhumalla, tauot</i>		
<i>osaamisen jakaminen esim aamukahvit viikoittain</i>	Yhteinen keskustelu ja toiminta	

<i>Tehdään konkreettisesti fyysisesti asioita, kehittämisprojekti tms.</i>		
<i>sovitut palaverikäytännöt: jäsennellyt palaverit, muistiot</i>	Erlaiset tiedonvaihdon alustat	Tiedon jakamisen ympäristöt
<i>seminaari, case esimerkkien avulla tiedonvälittäminen kollegalta</i>		
<i>palaverit, esim "viikkopalaverit" kaikilla linjoilla yhtä aikaa >> kaikki "saman tiedon" äärellä yhtä aikaa</i>		
<i>viikon aloitus / lopetuspalaveri(t) rennolla otteella</i>		
<i>Teams tiimien hyödyntäminen</i>		

Liite 12



Toimiva tiedolla johtaminen työyhteisössä lisää työhyvinvointia, työn sujuvuutta ja tehokkuutta. Siihen tarvitaan:

- ♥ selkeät toimintaohjeet
- ♥ säännöllisyyttä
- ♥ kaikkien osallistumista.

ALOITETAAN LUOMALLA HYVÄT OLOSUHTEET

- Kootaan olemassa oleva tieto aiheittain yhteen paikkaan.
- Päätetään erilliset kanavat nopealle ja hitaalle viestinnälle.
- Luodaan oma alusta kehitysideoille.
- Määritellään vastuuhenkilöt huolehtimaan tiedonhallinnan eri osa-alueista.
- Suunnitellaan tiedolla johtamiseen käytettävä aika kalentereihin.

AKTIIVISUUS

MINÄ

- ♥ Tuon kokemustietoni esille
- ♥ Vien tiedon ja kehitysideat oikealle alustalle
- ♥ Ilmoitan havaitsemistani epäkohdista heti
- ♥ Tuon esiin toimivat seikat!

VASTUUHENKILÖ

- ♥ Huolehtii, että tieto on oikeassa paikassa
- ♥ Kerää kehitysehdotukset
- ♥ Päivittää vanhentuneen tiedon
- ♥ Arkistoi/poistaa vanhan tiedon sovituin käytäntein

KEHITTÄMIS- VAIHE

- ♥ Osallistun kehitysideoiden kommentointiin alustalla
- ♥ Varaan kehitysvartin 15 min/vk kalenteriin
- ♥ Kehitän osaamistani itse sekä muiden tiedon pohjalta

- ♥ Kokoaa ja vie kehitysideat eteenpäin esim. kuukausittain
- ♥ Ilmoittaa uudet toimintaehdotukset ja muutokset yhteisesti kaikille
- ♥ Vie akuutit asiat eteenpäin nopeampaa kanavaa pitkin


KEHITYSIDEAT KÄYTÄNTÖÖN

- ♥ Otan aktiivisesti uudistuneet toimintamallit käyttöön
- ♥ Ilmoitan havainnoistani vastuuhenkilölle / alustalle jatkokehitykseen

- ♥ Varmistaa, että uusi tieto saavuttaa koko työyhteisön
- ♥ Tukee uuden tiedon hyödyntämisessä ja käyttöönotossa
- ♥ Kerää jatkokehitysideat ja vie ne edelleen eteenpäin

Toiminnan mahdollistaa muutosta tukeva ja avoin ilmapiiri, kulttuuri sekä vuorovaikutus, johon jokainen voi vaikuttaa!

NPS-kysely

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

1. Kuinka todennäköisesti suosittelisit työhyvinvoinnin tiedolla johtamisen toimintamallia ystäville tai kollegoillesi? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

En lainkaan
todennäköisesti

Erittäin
todennäköisesti

Lähetä

1 / 1

Liite 14

Saatekirje

Hyvä Sotek-säätiön työntekijä!

Olemme edenneet opinnäytetyössämme viimeistelyvaiheeseen ja iloisia siitä, että saimme lähetettyä 11.3.2024 Sotek-säätiölle luomamme työhyvinvoinnin tiedolla johtamisen toimintamalliehdotuksen. Viimeistelyvaihe sisältää toimintamallin arvioinnin. Toivottavasti olet saanut jo mahdollisuuden tutustua työhyvinvoinnin tiedolla johtamisen toimintamalliehdotukseen.

Toimintamallin tavoitteena on yhtenäistää tiedolla johtamisen käytänteitä ja osallistaa koko työyhteisö. Mallia voi tarkastella työntekijän, esihenkilön tai johdon näkökulmasta. Olemme halunneet luoda teille helposti ja nopeasti hahmotettavan, visuaalisen sekä kannustavan mallin, jota jokainen voi hyödyntää omassa työssään asemastaan riippumatta. Työhyvinvointia on lähestytty työyhteisön toimivuuden, organisaation kehittämisen ja johtajuuden näkökulmasta. Tiedolla johtamisessa on huomioitu tiedon luonne kumuloituvana ja alati muuttuvana. Olemme tuoneet esiin tiedon kehämäistä kulkua, jolloin voidaan havaita tiedon liittyvän kaikkeen toimintaan ja eri konteksteihin.

Toimintamallin arviointi suoritetaan NPS-kyselyllä. Olemme luoneet Webropolilla kyselyn, johon vastaaminen kestää noin 5 minuuttia. NPS-kyselyn avulla muodostetaan NPS-pisteet (Net Promoter Score), jotka mittaavat asiakkaiden suositteluhalukkuutta tuotteesta tai palvelusta. Vastausvaihtoehdot muodostuvat numeraalisesta asteikosta 0–10.

Kutsumme sinut vastaamaan kysymykseen *Kuinka todennäköisesti suosittelisit työhyvinvoinnin tiedolla johtamisen toimintamallia ystävillesi tai kollegoillesi.*

Vastaamme kysymyksiin mielellämme sähköpostitse. Kyselyyn osallistuminen on vapaaehtoista ja sen voi keskeyttää halutessaan milloin vain. Kysely toteutetaan anonyymisti.

Linkki Webropol-kyselyyn:

Ystävällisin terveisin,

Sosionomi Hanna Salonen

Jalkaterapeutti Mira Piilonen