



Tiedolla johtamisen nykytila ja tulevaisuuden tarpeet Kelan yhteisissä palveluissa

Senni Linden

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Opinnäytetyö

2024

Tiivistelmä

Tekijä(t) Senni Linden
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Tiedolla johtamisen nykytila ja tulevaisuuden tarpeet Kelan yhteisissä palveluissa
Sivu- ja liitesivumäärä 29 + 2
<p>Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona keväällä 2024 Kelan yhteisille palveluille. Tavoitteena tutkimuksessa oli saada tietoon osaamistarpeita Kelan yhteisissä palveluissa tiedolla johtamisessa. Aihe rajattiin koskemaan osaamistarpeita koskien tiedolla johtamisen nykytilaa, data- ja työkaluosaamista, tuottavuutta ja motivaatiota. Tutkimuksen tekemisen avulla päästiin syventämään osaamista tiedolla johtamisesta.</p> <p>Tiedolla johtaminen on tullut Suomeen 1990-luvulla. Vaikka kyse on tuoreesta tulokkaasta, on sitä tutkittu paljon ja sen käyttö on merkityksellisempää, kuin koskaan ennen. Tietoa tulee koko ajan lisää ja tärkeää on tunnistaa ja tietää millainen tieto on luotettavaa, laadukasta ja ajankohtaista, jotta päätöksiä voidaan tehdä tietoon perustuen. Julkisella sektorilla tiedolla johtaminen on ajankohtaista epävakaa ajan takia.</p> <p>Osaaminen työelämässä on ollut jo jonkin aikaa murroksessa. Tämä näkyy erityisesti erilaisten osaamistarpeiden kautta työelämässä. Esimerkiksi tekoälyn luomat uudet mahdollisuudet ja haasteet luovat kokonaan uuden osaamisen alan työelämään. Työntekijän tulee olla motivoitunut kehittämään omaa osaamistaan niin, että pysyy työpaikalleen arvokkaana ja tuottavana yksilönä.</p> <p>Tietoperustana tutkimuksessa oli tiedolla johtaminen, tuottavuus sekä osaaminen ja mistä se koostui. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla Kelan yhteisten palveluiden yksiköiden päälliköt ja liiketoimintovastaavat. Menetelmänä käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää ja soveltaen myös osia määrällisestä tutkimusmenetelmästä. Haastattelumenetelmänä oli teemahaastattelu. Vastaajat toivat ilmi haastatteluissa tiedolla johtamisen ajankohtaisuuden Kelan yhteisissä palveluissa. Yhteisissä palveluissa toteutettiin organisaatiomuutos kesällä 2023, jonka kautta työtehtävät ovat muokkaantuneet.</p> <p>Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että osaamistarpeita Kelan yhteisistä palveluista löytyy työkalujen käytön, tiedon hyödynnettävyyden, tiedon löydettävyyden sekä tiedosta kommunikoinnin saralta. Vastaajat ovat tuoneet esille myös motivaation työssä ja tiedolla johtamisessa kehittymiselle. Johtopäätöksinä tutkimuksessa on ehdotettu lisäkoulutuksen tarvetta työkalujen käyttöön sekä yhteisiä ohjeita tiedon varastointiin. Myös tiedon jakaminen on tuotu esille keskeisenä kehityskohteena.</p>
Asiasanat Tiedolla johtaminen, osaaminen, tuottavuus, julkisoikeudellinen laitos, Kela, datatyökalut

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Opinnäytetyön tausta, rajaus ja keskeiset käsitteet	1
1.2	Käytettävät menetelmät ja ajankohtaisuus	2
1.3	Toimeksiantajan esittely ja vastuullisuus	2
2	Tiedolla johtaminen	4
2.1	Tiedolla johtamisen tarkoitus ja päämäärä	5
2.2	Tiedolla johtamisen johtaminen	7
2.3	Tuottavuus tiedolla johtamisessa	8
3	Osaaminen työelämässä.....	10
3.1	Osaaminen työelämässä ja tiedolla johtamisessa	10
3.2	Työn tekemisen muutos ja vaikutus työntekijöihin	12
4	Tutkimuksen toteutus	13
4.1	Tutkimuksen tavoite ja ongelma	13
4.2	Tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja haastattelumalli	14
4.3	Haastatteluiden toteutus ja työtapakuvaus	15
4.4	Teemahaastattelu ja sen kulku	16
5	Tulokset.....	17
5.1	Tiedolla johtamisen nykytila	17
5.2	Data ja työkalut tiedolla johtamisen tukena.....	20
5.3	Tuottavuus	21
5.4	Motivaatio.....	22
6	Pohdinta	23
6.1	Tulosten tarkastelu.....	23
6.2	Luotettavuustarkastelu	24
6.3	Johtopäätökset ja jatkotoimenpide ehdotukset osaamistarpeisiin	25
6.4	Opinnäytetyöprosessi ja oma oppiminen	26
	Lähteet.....	27
	Liitteet	30
	Liite 1. Haastattelukutsu	30
	Liite 2. Haastattelukysymykset.....	31

1 Johdanto

Opinnäytetyöni aihe on, tiedolla johtamisen nykytila ja tulevaisuuden tarpeet Kelan yhteisissä palveluissa. Osaaminen työelämässä on muuttunut ja nyt muutos on nopeampaa kuin ennen. Tämä johtuu uusien teknologioiden tulosta työelämään sekä siitä, että työeläältä toivotaan merkityksellisyyttä eikä vain taloudellista toimeentuloa. (Dufva & Rekola 1.1.2023; Eklund 2023, 47.) Päädyin aiheeseen, koska se on kiinnostava ja linkittyy hyvin omaan työtehtävääni Kelan yhteisissä palveluissa. Toimin taloudenanalyttikon sijaisena ja taloustieto on dataa, jota käytetään tiedolla johtamisessa. Opinnäytetyöni aiheen avulla pääsen myös syventämään omaa ymmärrystäni tiedolla johtamisesta.

1.1 Opinnäytetyön tausta, rajaus ja keskeiset käsitteet

Tavoitteena opinnäytetyössä on selvittää, tiedolla johtamisen nykytila ja tulevaisuuden tarpeet Kelan yhteisissä palveluissa. Tuloksena saadaan konkreettisia osaamistarpeita sekä oppeja jo olemassa olevan tiedon käytettävyyteen ja hyödyntämiseen. Mahdollisten tiedolla johtamisen haasteiden kautta saadaan selville osaamistarpeet Kelan yhteisissä palveluissa.

Työ on rajattu koskemaan nykytilan ja osaamistarpeiden löytämistä. Opinnäytetyön tuloksena on joukko kehitysehdotuksia käytännön työhön ja selvitys siitä, millaista tukea ja osaamista tulisi tarjota työntekijöille jatkossa. Tuottavuus käsitteen kautta avataan, mitä tuottavuus tarkoittaa organisaatiossa, jossa ei myydä mitään. Tiedolla johtaminen, tuottavuus ja osaaminen työelämässä ovat tietoperustana tutkimuksessa. Toimeksiantaja toivoo konkreettisia tuloksia tutkimuksesta, siksi osaamistarpeet valikoituivat rajaukseksi tässä opinnäytetyössä.

Tiedolla johtaminen vaikuttaa päätöksen tekoon talouden ja tuottavuuden, vaikuttavuuden, tiedon käytettävyyden ja osaamisen näkökulmasta. Tarkoituksena on vastata kysymykseen, millainen on tiedolla johtamisen nykytila ja osaamisen tarpeet tulevaisuudessa Kelan yhteisissä palveluissa. Alakysymyksiä ovat tiedolla johtaminen, osaamistarpeet ja tuottavuus. Tuloksena näiden kysymysten avulla saadaan tietoa osaamisen nykytilasta, osaamistarpeista jo olemassa olevan tiedon käytettävyydestä ja hyödyntämisestä. Taulukossa 1 peittomatriisi kertoo alaongelmat ja mistä luvusta tietoperusta ja tulokset niihin löytyvät. Peittomatriisissa on myös viimeisenä sarakkeena lomakkeen kysymykset, joka kertoo mitkä haastattelun kysymykset selvittävät mitäkin alakysymystä. (Opinnäytetyökoordinaattorit 2022, 4.) Keskeiset käsitteet ovat kela, julkisoikeudellinen laitos, tiedolla johtaminen, osaaminen, tuottavuus ja datatyökalut.

Taulukko 1. Peittomatriisi (mukailien Opinnäytetyökoordinaattorit 2022, 4)

Alaongelmat	Tietoperusta (luku)	Tulokset (luku)	Lomakkeen kysymykset
Mikä on osaamisen nykytila tiedolla johtamisessa Kelan yhteisissä palveluissa?	3.1	5.1	2, 3, 4, 5
Mitkä ovat tiedolla johtamisen haasteet Kelan yhteisissä palveluissa?	2.1, 2.2	5.1, 5.2	6, 7, 9
Mitä tuottavuus Kelan yhteisissä palveluissa tarkoittaa ja pitää sisällään?	2.3	5.3	10, 11, 12

1.2 Käytettävät menetelmät ja ajankohtaisuus

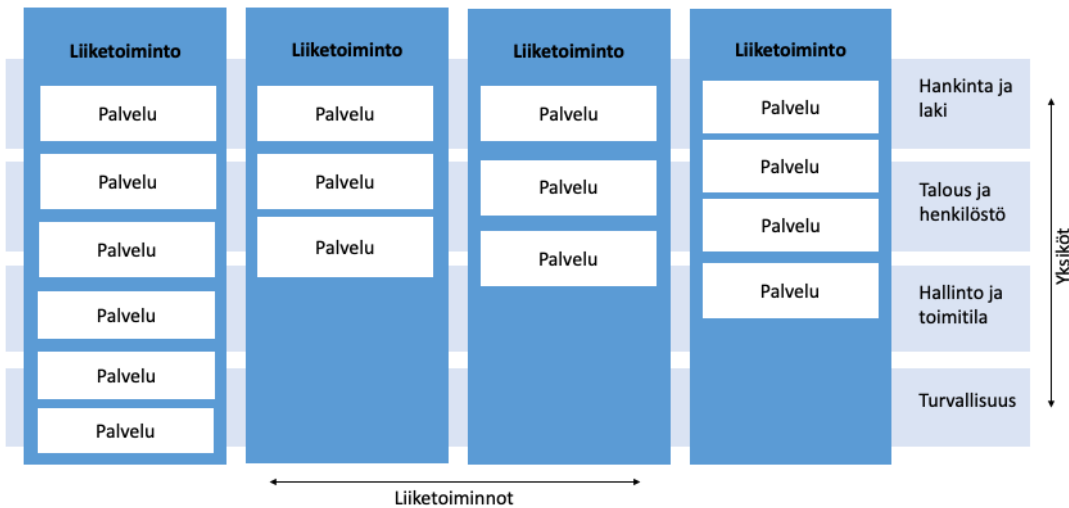
Tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista tutkimusmenetelmää, johon kuuluu kahdeksan haastattelua. Toisena menetelmänä sovellan määrällistä tutkimusmenetelmää laadullisessa tutkimuksessa, jota kutsutaan monimenetelmätutkimukseksi (Hurmerinta & Nummela 2020, alaluku Monimenetelmätutkimus). Kahden eri menetelmän käyttämisellä saa kattavamman kuvan nykytilasta. Tutkimuksen taustana on tiedolla johtaminen, osaamisen tarpeet ja tuottavuus. Tavoitteena on saada haastatteluiden perusteella nostettua konkreettisia osaamistarpeita esille.

Opinnäytetyöni on ajankohtainen toimeksiantajalle, koska vuonna 2023 Kelan yhteisissä palveluissa tehtiin organisaatiomuutos. Tämä muutti työtehtäviä ja uutta johtamisen mallia ollaan vielä työstämässä. Tieto on Kelan strategiaan nivottuna yhtenä osa-alueena luottamuksen ja turvan lisäksi. Strategian tavoitteena on tukea hyvinvointiyhteiskunnan kehittämistä ja päätöksentekoa ajankohtaisella ja luotettavalla tiedolla. (Kela s.a.a..) Päätöksenteon tukena tiedolla johtaminen on avainasemassa.

1.3 Toimeksiantajan esittely ja vastuullisuus

Toimeksiantajanani tässä opinnäytetyössä on Kansaneläkelaitos eli Kela ja erityisesti Kelan yhteisten palveluiden tulosityksikkö. Kela on itsenäinen sosiaaliturvalaitos, jolla on oma hallitus ja talous, mutta se on eduskunnan valvonnassa. Kelan tehtävänä on hoitaa erilaisissa elämäntilanteissa Suomen sosiaaliturvaan kuuluvien perusturvaa. Suurimpana Kelan rahoittajana on Suomen valtio, tämän lisäksi toiminnan rahoitukseen osallistuu kunnat, Ahvenanmaa, palkansaajat, työnantajat ja yrittäjät. Sosiaaliturvan kulut rahoitetaan vuosittain samana vuonna kertyneillä tuotoilla. (Kansaneläkelaitos s.a.b.; Kansaneläkelaitos s.a.c.; Kansaneläkelaitos a.b.d..) Kelan periaate on ”Elämässä mukana – muutoksessa tukena”, ja se on mukana kaikessa Kelan toiminnassa. Kelassa halutaan turvata väestön toimeentuloa sekä edistää terveyttä ja itsenäistä selviytymistä. Kelan arvot ovat ihmistä arvostava, osaava, yhteistyökykyinen ja uudistuva. (Kela s.a.a..)

Kelassa on viisi tulosityksikköä ja kaksi toiminnallista yksikköä ja kullakin on omat tehtävänsä. Yhteisten palveluiden tulosityksikköön kuuluu neljä yksikköä ja neljä liiketoimintoa, joiden alla toimii erilaisia palveluita (kuva 1). Yksiköt ovat hankinta ja laki, talous ja henkilöstö, hallinto ja toimitila sekä turvallisuus (kuva 1). Kelan yhteisiin palveluihin kuuluu esimerkiksi Kelan henkilöstö-, hankinta-, käännös- ja talouspalvelut. (Kansaneläkelaitos s.a.a.)

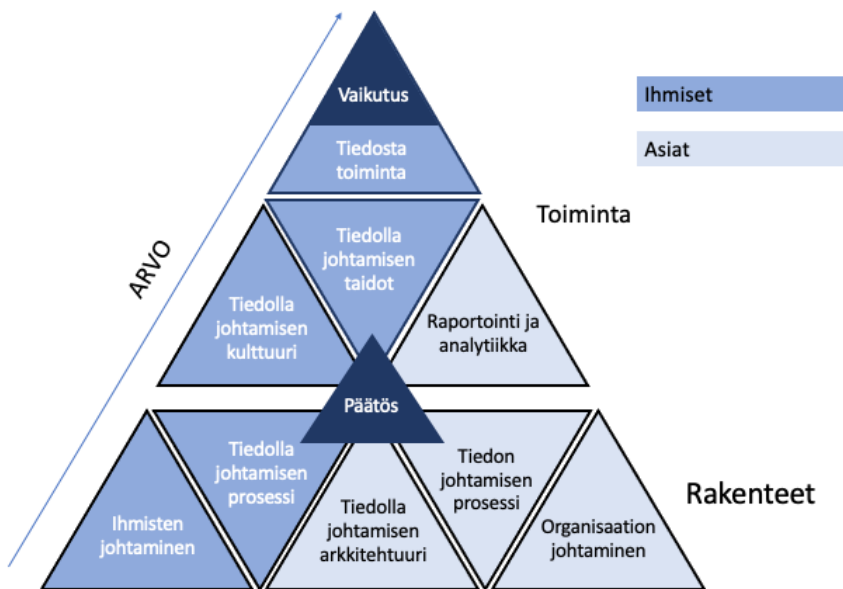


Kuva 1. Kelan yhteisten palveluiden liiketoiminnan rakenne (mukaillen Kela 1.2.2024)

Kelassa on määriteltynä strategiset vastuullisuuslinjaukset, jotka määrittelevät vastuullisuustyön painopisteet ja pohjautuvat Kelan strategiaan. Näiden linjausten avulla kehitetään Kelan toimintaa. Toimintaa tarkastellaan sosiaalisen, taloudellisen ja ekologisen vastuullisuuden näkökulmasta. (Kela s.a.b.) Yhteisten palveluiden osalta vastuullisuus näkyy esimerkiksi kestäväällä taloudella, joka pitää sisällään talouden suunnittelun ja taloudelliset toimenpiteet. Kelan rahoituksesta suurin osa tulee valtiolta, joka tarkoittaa käytännössä verotuloja, tämä on myös osana kestävässä taloudessa. Kestäväällä taloudella tarkoitetaan Sitran (s.a.) mukaan sitä, että maapallon ekologinen kantokyky otetaan huomioon. Talous työkalun avulla tuotetaan hyvinvointia ihmisille, ympäristön kestävyden määritellyissä rajoissa niin, että huomioon otetaan seuraavat sukupolvet (Sitra s.a.). Vastuullisuus ekologisesta näkökulmasta Kelan yhteisissä palveluissa pitää sisällään toimitiloissa huomioitavan ympäristöystävällisen käytön ja Kela on WWF:n Green Office verkoston jäsen. Verkoston jäsenyys tuo mukanaan vastuun ottaa huomioon toimitiloihin hankittavien tavaroiden vastuullisuuden. (Kela s.a.b.; Kansaneläkelaitos s.a.e.) Kelan Yhteisten palveluiden kaikessa toiminnassa tulee ottaa vastuullisuus huomioon ja opinnäytetyöni on tarkoitus tukea vastuullista päätöksen tekoa, joka perustuu tietoon. Suomen hallituksen tuottavuusohjelman Kelaan kohdistuvat säästöt lisääntyivät entisestään kevään 2024 kehysriihessä. Tämän takia on ensiarvoisen tärkeää, että jokainen päätös perustuu tietoon.

2 Tiedolla johtaminen

Luvun kaksi aiheena on tiedolla johtaminen, sen määrittely ja tarkoitus sekä tuottavuus käsitteen avaaminen. Aiheet toimivat osana opinnäytetyöni tietoperustaa. Tiedolla johtaminen on rantautunut Suomeen noin 30 vuotta sitten 1990-luvun puolivälissä tietojohdamisen kanssa. Tiedolla johtaminen yhdistetäänkin usein tietojohdamiseen ja tiedolla johtamista pidetään tietojohdamisen osa-alueena. (Partanen ym. 14.2.2023, 7.) Tiedolla johtaminen on laaja kokonaisuus ja sen voi käsittää monella eri tavalla. Tässä opinnäytetyössä tiedolla johtaminen määritellään päätöksentekona, joka perustuu laadukkaaseen ja ajantasaiseen tietoon. Tiedolla johtaminen voi varsinkin julkisella sektorilla olla epävakaina aikoina ajankohtaisempaa kuin koskaan ennen. (Partanen ym. 14.2.2023, 6.)



Kuva 2. Tiedolla johtamisen kokonaisuus (mukaillen Listenmaa 2023, 141)

Kuvassa 2 on kuvattuna tiedolla johtamisen kokonaisuus (Listenmaata 2023, 131–135) mukaillen. Ylempänä pyramidissa olevat asiat koskevat toimintaa ja alla olevat asiat koskevat rakenteita. Arvo muodostuu ylöspäin mentäessä. Päätös ja vaikutus koskee kaikkia pyramidin osia ja se on kuvattu kolmioiden ääriivoilla. Tummemmalla sinisellä on merkitty ihmisiin liittyvä toiminta ja rakenteet ja vaaleansinisellä asioihin liittyvä toiminta ja rakenteet tiedolla johtamisessa.

2.1 Tiedolla johtamisen tarkoitus ja päämäärä

Kun puhutaan tiedolla johtamisesta, on siitä yhtä monta ajatusta kuin ihmistä. Tämä hieman hankaloittaa keskustelua aiheesta, kun tulkinta on niin moninaista asian tiimoilta. Määritelmä on avainasemassa siinä, miten tiedolla johtaminen ymmärretään, missä kehittämisen painopiste milloinkin on ja millaista lisäarvoa organisaation toimintaan tämä tuo. (Listenmaa 2023, 45.) Sillä ymmärtääkö kaikki sen samalla tavalla ei ole niin suurta merkitystä, vaan suurempi merkitys on työtä yhdessä tekevien samanlaisessa ymmärryksestä asian suhteen. Tämä auttaa aiheesta käytävää keskustelua, kun ihmisillä on sama kuva aiheesta. (Listenmaa 2023, 22.)

Kansalaisten tarpeiden ymmärtäminen, parempien palveluiden tarjoaminen sekä organisaation toiminnan tukeminen ja kehittäminen on julkisen sektorin tiedolla johtamisen perusta (Partanen ym. 14.2.2023, 7). Kela on julkisoikeudellinen laitos, joten tässä opinnäytetyössä tiedolla johtamisella tarkoitetaan tapaa, jossa päämääränä on tietoon pohjautuva päätöksen teko sekä mahdollistaminen, joka osaltansa tukee organisaation toimintaa ja sen kehittämistä. Listenmaan (2023, 47) mukaan tiedolla johtaminen on aktiivista konkreettista toimintaa ja siinä johdetaan tiedolla. Siinä autetaan organisaatioita tavoitteiden saavuttamisessa. Tavoitteet voivat pitää sisällään kaikenlaisia tavoitteita ja voivatkin kohdistua yksittäiseen työntekijän tukemiseen tai koko organisaatiota koskeviin asioihin. (Listenmaa 2023, 48.) Tiedolla johtamisen johtamisella on tärkeä rooli, jotta siinä onnistutaan. Tiedolla johtaminen koostuu ihmisten ja asioiden johtamisesta, nämä pitävät sisällään myös ihmisten toiminnan ja tiedon johtamisen. (Partanen ym. 14.2.2023, 8.)

Organisaatioissa on useasti tietoa saatavilla monesta eri kanavasta ja se voi olla hyvin pirstaloituneena eri paikkoihin. Tällöin tietoa on vaikea löytää, saati tietää mistä tai mitä edes etsiä. Tieto on myös dataa, jota Kelan yhteisissä palveluissa on paljon ja säästöjä miettiessä data tarkoittaa numeroita. Data on tärkeässä roolissa myös tiedolla johtamisessa. Data on arvokasta ja sen hyödyntämistä sekä tiedolla johtamista tulostamiseksi voidaan mitata esimerkiksi datan saatavuudella ja sen helppokäyttöisyydellä, analytiikkatyökalujen käyttöasteella ja käyttäjämäärällä eri organisaatio-tasolla (Tanner 2024, 269). Myös Sivula, Aho ja Laukkanen (2023, 23) kertovat tiedon muodon merkityksestä, kun dataa osataan hyödyntää organisaatioissa, synnyttää se arvoa ja tuottavuutta. Dataa tulisi hyödyntää osana liiketoimintaa, niin että siitä saatava hyöty olisi maksimoitavissa, jotta saataisiin parempia tuloksia taloudellisesti. Tästä esimerkkinä ovat erilaiset reaaliaikaiset raportit, joiden avulla data muuttuu muotoon, joka tuottaa hyödyllistä tietoa päivittäisen johtamisen tueksi. (Sivula ym. 2023, 39.) Datan hyödyntämiseen käytettävät teknologiat ovat kehittyneet paljon vuosien saatossa. Kuitenkaan ihmisten osaaminen datan analysoinnissa ja hyödyntämisessä ei ole pysynyt teknologian kehittymisen vauhdissa. Yrityksissä keskeinen este datan hyödyntämiseen on yleinen datataitojen puute. Esimerkiksi, jos valtava määrä dataa on olemassa, mutta yritys ei

ymmärrä miten dataa voitaisiin hyödyntää liiketoimintaa hyödyttävällä tavalla, tuo se yritykselle lähinnä kustannuksia. (Sivula ym. 2023, 49.)



Kuva 3. Tiedolla johtamisen päämäärä (mukaillen Listenmaa 2023, 49)

Kehusmaan (2023,142) mukaan tiedolla johtamisen lähtökohtina ovat strategisten tavoitteiden ja niiden mittaustapojen ja mittareiden määrittelyminen. Kuvassa 3 näkyy, miten tavoite täytyy määrittellä, jotta tiedolla johtaminen on johdonmukaista. Tavoitteet määrittelevät, sen miten ja mitä tiedolla tulee johtaa. Kuva 3 tuo esille, miten tavoite johtaa toimintaan. Tämä pätee kaikkiin toimintoihin ja toimijoihin. Tämän jälkeen tarvitaan avuksi sekä näkyvää että hiljaista tietoa organisaatiosta. Hiljainen tieto on ihmisten näkemyksiin ja kokemuksiin pohjautuvaa tietoa. Kun nämä kaksi tietomuotoa yhdistetään, saadaan älyllistä törmäytystä, jossa syntyy keskustelua ja erilaisten näkemysten vaihtoa. Älyllinen törmäytys mahdollistaa uudistumisen, tietämyksen lisääntymisen sekä jatkuvan oppimisen ajatuksia vaihtamalla. Tämän kaiken keskustelun avulla saadaan aikaan jaettu ymmärrys, jonka avulla on helpompi ymmärtää nykytilaa ja mitä tulisi tehdä, jotta päästään tavoitteeseen. Saatu tieto antaa oikean suunnan ja tämän jälkeen tulee tiedolla johtaa tavoitteen saavuttamiseksi. Tiedolla johtamista tulee käyttää työkaluna päätöksen teon jälkeenkin, jotta muutosta ja uudistusta voi tapahtua. (Listenmaa 49–50, 2023.) Keskustelu ja ajatustenvaihto on siis tärkeää ja sille kannattaa varata aikaa, jotta oppiminen työssä lisääntyy. Keskusteluiden avulla ymmärrys kasvaa ja kartoittaa osaamista jo olemassa olevan tiedon päälle.

2.2 Tiedolla johtamisen johtaminen

Luvun alussa esittelin tiedolla johtamisen kokonaisuuden pyramidin avulla (kuva 2). Kuvassa 4 on pyramidin alla toimiva tiedolla johtamisen johtaminen kuvattuna. Tiedolla johtamisen johtamisella on tarkoitus antaa suunta ja runko tiedolla johtamisen kehittämiseen ja toteuttamiseen. (Listenmaa 2023,139)



Kuva 4. Tiedolla johtamisen pyramidin pohja johtaminen (mukaillen Listenmaa 2023, 141)

Tiedolla johtamisen johtaminen on pyramidin perustana ja sen tulee olla vakaalla pohjalla. Vakaan pohjan päälle pystytään kokoamaan organisaatio, jota pystytään ohjaamaan tiedolla. (Listenmaa 2023, 141.) Johdon tulee sitoutua tiedolla johtamisen kehittämiseen ja ymmärtää tiedolla johtamisen merkitys (Listenmaa 2023, 144). Tiedolla johtamisessa johdetaan sekä asioita että ihmisiä. Ihmisiin liittyvät asiat pitävät sisällään ihmisten johtamisen ja tiedolla johtamisen prosessin, jotka muodostavat rakenteen (Kuva 2). Toimintaa ovat tiedolla johtamisen kulttuuri, tiedolla johtamisen taidot ja toiminnan tiedostaminen (Kuva 2).

Tietoa henkilöstön hyvinvoinnista kerätään erilaisilla tavoilla. Esimerkiksi Kelassa tapoja ovat henkilöstöbarometrit ja erilaiset pulssikyselyt. Nämä ovat työkaluina henkilöstön johtamiseen, kun saadaan tietää miten henkilöstö voi, voidaan tehdä toimenpiteitä ja kehittää parempia tapoja hyvinvoinnin lisäämiseksi. Henkilöstön tyytyväisyydellä ja asiakastyytyväisyydellä on suora yhteys (Vehmainen 22.9.2017). Asiakaslähtöisen johtamisen tietolähteenä voi olla esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyt. Kyselyiden avulla saadaan konkreettista ja tärkeää tietoa siitä toimivatko nykyiset asiat ja miten palvelua voitaisiin kehittää. Tämä lisää asiakastyytyväisyyttä, joka on Mannermaan (2024, 184) mielestä organisaatioille se tärkein toiminnan mittari.

Tiedolla johtamiseen liittyy myös haasteita. Tiedolla johtamisen tila valtionhallinnossa selvityksen mukaan haasteita koetaan eri lähteissä tiedon tarkasteluun, käyttöön ja hyödyntämiseen. Puolet selvityksen vastaajista tunnistivat nämä haasteiksi. (Partanen ym. 14.2.2023, 17.) Voidaan siis todeta, että käytössä olevilla työkaluilla ja niiden käytön osaamisella on merkitystä. Yritykset ovat hahtuneet haasteisiin datan käytössä ja sen hyödyntämisessä. Ne ovat lähteneet kehittämään datanlukutaitoa ja käyttävät entistä enemmän rahaa uusiin investointeihin, kuten datan keräämiseen ja hyödyntämiseen. Näiden toimien avulla osaaminen kasvaa ja dataan perustuvia uudistuksia

kehitetään eri osa-alueilla yritysten sisällä. Lähtökohtana digitaalisessa kehittämisessä on data, joka on hyvälaatuista, luotettavaa ja saatavilla olevaa. (Sivula ym. 2023, 62.)

2.3 Tuottavuus tiedolla johtamisessa

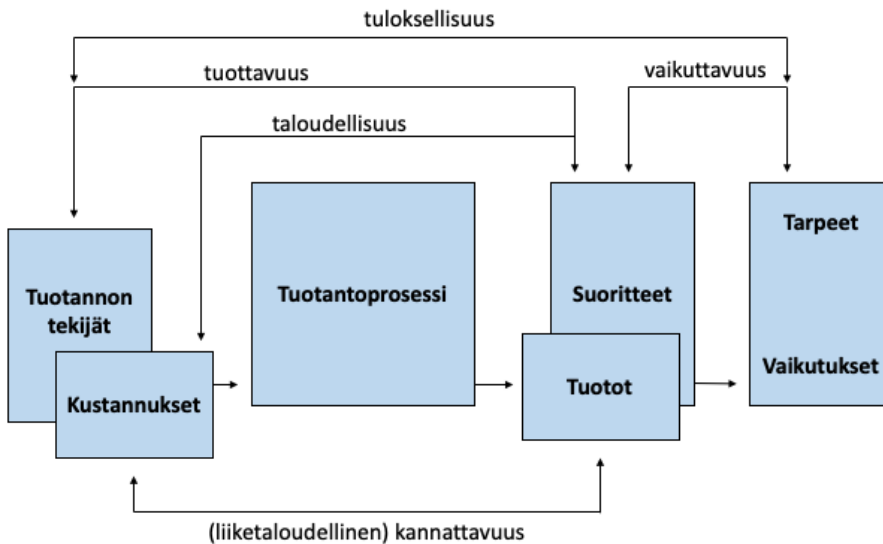
Kela on julkisoikeudellinen laitos, jonka toimintaa valtio valvoo (Valtiovarainministeriö 1.6.2018, 6). Julkisoikeudellisena laitoksena Kelalle ovat ominaisia tehokkuus-, tuottavuus- ja vaikuttavuusvaatimukset. Näiden vaatimusten takia strateginen päätöksen teko sekä toiminnan ja tekemisen priorisointi on tarpeen. Tiedolla johtaminen on edellytyksenä julkisten palvelujen tuottavuuden ja vaikuttavuuden kasvattamiseen. Tiedolla johtamista tarvitaan myös julkisella sektorilla kilpailuttamisessa sekä kansalaisten palveluvaatimusten hoitamisessa. Haasteet tiedolla johtamisessa voivat näkyä datan laadussa, tehottomina prosesseina sekä inhimillisinä ajattelun virheinä. (Partanen ym. 14.2.2023, 7.)

Julkisoikeudellisessa laitoksessa tuottavuus koostuu tuotosten ja panosten välisestä suhteesta. Panokset tarkoittavat tuotannontekijöitä ja tuotokset palvelua. Tällä suhteella kuvataan, miten järjestyksellisesti organisaatioissa kyetään käyttämään panokset tuotosten tuottamiseen. Sitä tuottavampi organisaatio siis toimii, mitä vähemmän se käyttää panoksia tuotoksen tekemiseen. (Virtanen & Vakkuri 2016, 113.) Ikonen ja kumppaneiden (2023, 15–16) mukaan tehokkuutta voidaan mitata tuottavuudella. Tuottavuus on tehokkuuden tärkeä mitta. Tuottavuus ja tehokkuus rakennetaan organisaatioissa ja organisaatioiden välisessä yhteistoiminnassa. Tehokkuus on organisaatioiden kehittämisen kannalta kiinnostavaa, koska se ohjaa huomion siihen, miten töitä voidaan tehdä älykkäämmin, paremmin ja siten tuottavammin. Tehokkuudella tarkoitetaan mahdollisimman suuren tuotoksen aikaansaamista käytössä olevilla resursseilla. Kyse on siitä, kuinka tuotos tuotetaan tai tavoite saavutetaan mahdollisimman pienin panoksin. Organisaatiossa se, miten hyvin kyetään hyödyntämään voimavaroja lisäarvon luomiseksi, kertoo organisaation tehokkuudesta. Organisaation tehokkuutta voidaan arvioida ulkoisten resurssien, sisäisten systeemien tai teknisen onnistumisen näkökulmasta. (Ikonen ym. 2023, 15–16.)

Olemassa oleva ja organisaatiossa tuotettu data pitäisi nähdä lisäarvona yritykselle pelkän kustannuksen sijaan, sillä sen avulla voi työn tuottavuus parantua (Sivula ym. 2023, 62). Vaikka Kela on organisaationa erilainen perinteisiin voitto tavoitteleviin yrityksiin verrattuna, voidaan silti nähdä datan tuottama lisäarvo tuottavuudessa. Esimerkiksi juuri tiedolla johtamiseen tarvitaan uusinta ja luotettavinta dataa, että oikeanlaiset datatyökalut ovat avainasemassa.

Tuottavuuden ja tehokkuuden lisäksi termit taloudellisuus ja vaikuttavuus kuuluvat julkisella sektorilla käytetyn kolmen E:n malliin. E-kirjain tulee termien englanninkielisistä nimistä economy talous, efficiency tuottavuus/tehokkuus ja effectiveness vaikuttavuus. Tuloksellisuutta voidaan arvioida

kolmen E:n mallin avulla. (Virtanen & Vakkuri 2016, 106.) Kolmen E:n mallin käyttöä voidaan siis käyttää kustannusten ymmärtämisessä ja esimerkiksi säästö- ja tuottavuustoimenpiteitä pystytään arvioimaan mallin avulla. Kolmen E:n malli (kuva 5) kertoo, mitkä asiat vaikuttavat mihin tuloksellisuuden arvioinnissa. Taloudellisuuteen vaikuttavat kustannukset, tuotantoprosessi, suoritteet ja tuotot. Tuottavuuteen vaikuttavat tuotannon tekijät, kustannukset, tuotantoprosessi, suoritteet ja tuotot. Vaikuttavuus syntyy suoritteista, tuotoista, tarpeista ja vaikutuksista.



Kuva 5. Kolmen E:n malli julkisen toiminnan tuloksellisuuden arvioinnissa (mukaillen Virtanen & Vakkuri 2016, 108)

3 Osaaminen työelämässä

Toisena kantavana tietoperustana opinnäytetyössäni on osaamistarpeiden muodostuminen työelämässä ja mistä osaamisen tulisi koostua tiedolla johtamisessa. Jotta osaamistarpeita pystytään opinnäytetyöni haastatteluissa huomaamaan, on tärkeä ymmärtää miten osaamistarpeet tiedolla johtamisessa muodostuvat ja mitä osaaminen pitää sisällään työelämässä. Tiedolla johtaminen ja osaamistarpeet muodostavat yhdessä opinnäytetyöni tietoperustan.

Osaamista karttuu ja siinä kehittyy koko elämän ajan, ja työelämä ei ole tästä poikkeus. Työssä pärjäämiseksi tulee omaa osaamistaan kehittää ja olla halukas uuden oppimisille. Työelämä on muuttunut muutaman vuoden aikana merkittävästi, eikä merkkejä siitä ole, että muutos pysähtyisi, päinvastoin. Sitran megatrendien mukaan jatkuva osaamisen kehittäminen ja mahdollisuus oman työnkuvan vaikuttamisessa korostuu entisestään (Dufva & Rekola 1.1.2023).

3.1 Osaaminen työelämässä ja tiedolla johtamisessa

Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää osaamisen nykytila ja tulevaisuuden osaamistarpeet tiedolla johtamisen tueksi Kelan yhteisissä palveluissa. Jotta voidaan tietää, millaista osaamista tarvitaan tiedolla johtamisessa, on ensin määriteltävä, mistä osaaminen työpaikalla koostuu ja mikä on sen nykytila. Eklundin (2023, 32) mukaan on tärkeää tunnistaa oppimisen nykytila eli millä tavalla oppimista tapahtuu ja tämän jälkeen, millä tavoin sitä voitaisiin kehittää. Nykytilan tunnistamisen avulla pystytään suunnittelemaan osaamisen kehittämistä ja asettamaan sille tavoitteita. (Eklund 2023, 32.)

Osaamisen kehittäminen olisi hyvä pohjautua strategiaan, sen selkeän tavoitteellisuuden vuoksi. Kun osaamista kehitetään, tulisi sen silti olla osana jokaisen työntekijän työarkea ei vain johdon ja strategiasta päättävän elimen. Tavoitteita asettaessa tulisi kiinnittää huomiota niiden kannustavuuteen, koska motivoiva tavoite kehittää työntekijöiden osaamista. Jos tavoitteet eivät ole selkeästi kytköksissä organisaation isompiin tavoitteisiin, työntekijänä työ voidaan kokea merkitsemättömäksi. (Eklund 2023, 30–31.) Luukka (2024, 57) tukee tätä ajatusta kertoessaan erilaisten työntekijöiden taitojen eli osaamisten merkityksestä organisaatioille. Tahdolla on iso rooli siinä, miten työntekijät työpaikalla suoriutuvat tehtävistään. Tarvitaan siis kahta asiaa työntekijöiltä yhtä aikaan, sekä taitoa eli osaamista, että tahtoa sen osaamisen käyttämiseen. Organisaatioissa ihmiset tulisi nähdä ja kohdata taitojen ja tahdon tulona. Tällöin työntekijästä on aidosti hyötyä organisaatiossa. (Luukka 2024, 57.) Pelkkä osaaminen ei siis riitä tulokselliseen suoriutumiseen, vaan tahdolla on suuri merkitys siihen, miten hommat halutaan työelämässä suorittaa. Tähän tarvitaan tavoitteita, jotka motivoivat työntekijää myös tahtomaan käyttää osaamistaan oikealla ja toivotulla tavalla. Mutta miten tavoitteet saadaan motivoimaan työntekijää? Mayor & Risku kertovat, että nykyajan

työelämässä pystytään usein myös itse työntekijänä asettamaan tavoitteita ja vaikuttamaan niihin. Kaikki tavoitteet eivät enää tule ylhäältä asetettuina ja vaikka näin kävisikin, voidaan ne omaksua omiksi. Esimerkiksi sosiaalinen ympäristö, kasvatus ja kulttuuri vaikuttavat siihen millaisia tavoitteita organisaatioissa asetetaan tai annamme itsellemme. (Mayor & Risku 2022, 41.) Työ- tai organisaatiokulttuurilla ei ole yhtä oikeaa määritelmää vaan se on joukko asioita, joihin kuuluvat yhteiset uskomukset, arvot, normit ja käyttäytymismallit, joiden mukaan organisaation jäsenet eli työntekijät vuorovaikuttavat ja toimivat keskenään. Jäsenet myös jakavat yhteisen merkityksen, joka eroaa muista organisaatioista. Jaettu merkitys sisältää työpaikalle ominaiset arvot, uskomukset ja oletukset. Nämä ovat siis ne asiat mihin työntekijät omalla työpaikallaan kiinnittävät huomiota, fyysisesti näitä ovat esimerkiksi yhteiset työvaatteen. Organisaatiokulttuuri kertoo miten työntekijät kokevat organisaation olemuksen. (Tanner 2024, 289; Robbins & Judge 2024, 549.)



Kuva 6 Motivaation koostuminen (mukaillen Mayor & Risku (2022, 41))

Kuvassa 6 kuvataan motivaation koostumista ja miten siihen vaikuttavat yksilön sisäiset motiivit ja tarpeet sekä yksilön ulkopuolelta tulevat tavoitteet ja tilanteet. Sisäiset motiivit ovat omasta halusta ja tahdosta kumpuvia asioita, usein lapsuudesta ja geeniperimästä riippuvaisia ja ulkoisia motiiveja ovat asiat, jotka tulevat ulkopuolelta kuten esimerkiksi palkka. (Mayor & Risku 2022, 41.) Fishbach (2018) tekemien tutkimusten mukaan sisäiset motiivit enteilevät menestystä ja saavutuksiin pääsemistä paremmin kuin ulkoiset motiivit. Pelkän ulkoisen motiivin avulla ei menestystä yleensä saavuteta. Jos ja kun työelämässä haluaa saavuttaa jonkun tavoitteen, on sisäisen motivaation käyttö tehokkaampaa tavoitteen saavuttamiseksi kuin ulkoisen motiivin käyttäminen. (Fishbach 2018.) Motivoitunut työntekijä tekee työnsä tehokkaammin, haluaa kehittää työtä sekä on valmis auttamaan muita työyhteisön sisällä. Tämä luo myös organisaatioon sitoutuneemman suhteen ja siksi on tärkeää johtaa motivaatiota. (Eklund 2023, 86.) Motivaation johtamisessa on siis tärkeää ymmärtää sisäisten ja ulkoisten motiivien ero sekä sisäisten motiivien voima työntekijän motivaation lähteenä. Johtajan tulisi siis tutustua johdettaviinsa ja näin ymmärtää jokaisen erilaisia sisäisiä motiiveja, jotta ne pystytään valjastamaan tulokselliseen työn tekemiseen. Motivaation lisäksi tarvitaan volitiota, joka tarkoittaa toimeenpanon taitoa. Tämä ja motivaatio yhdessä auttavat saavuttamaan

tavoitteita. (Mannermaa 2024, 102.) Johdettaessa kannattaa myös siis muistaa motivoida ihmiset työn tekemiseen ja toimintaan tarttumiseen, pelkän mielen motivoinnin sijaan.

3.2 Työn tekemisen muutos ja vaikutus työntekijöihin

Eklund (2023, 47) kertoo 2019 vuonna julkaistun selvityksen mukaan, että nykyajan työntekijät haluavat, että heidän omaa osaamistaan ja kehittymismahdollisuuksia arvostetaan sekä työn tulee tuntua merkitykselliseltä. Työltä ei siis haeta enää pelkkää rahaa, vaan työntekijät tarvitsevat merkityksellisyyden tuntua. Tähän varmasti vaikuttaa se, että töissä vietetään suurin osa ajastamme ja siksi merkityksellisyys on noussut tärkeään rooliin taloudellisen turvan rinnalle.

Sitran julkaiseman megatrendien 2023 mukaan teknologiaosaamisen tärkeys painottuu eri elämän osa-alueilla eikä työelämä ole tästä poikkeus. Datan lukutaidolla tulee olemaan yhä suurempi merkitys, kun dataa on saatavilla yhä enemmän organisaatioissa ja sen hyödyntämiselle on olemassa moninainen joukko erilaisia palveluja ja työkaluja. Tekoäly on jo tullut osaksi arkeamme. (Dufva & Rekola 1.1.2023.) Samaa teemaa tukee myös World Economic Forumin tekemä tutkimus, jossa suomalaisten yritysten osalta tutkimus osoitti, että eniten lisäkoulutusta ja osaamisen parantamista seuraavan viiden vuoden aikana tarvitaan analyttisessä ajattelussa 59 %, tekoälyssä ja big dataassa 53 % (World Economic Forum 5/2023). Data ja sen käyttämisen osaaminen on siis isossa osassa tulevaisuudessa ja se näkyy myös opinnäytetyön aiheessa. Osaamistarpeet muuttuvat ja työelämän osaajien tulee siis olla valmiita kehittämään omaa osaamistaan esimerkiksi tiedolla johtamisessa. Työkulttuuri tulee olemaan suuressa roolissa työntekijöiden kehittämisen mahdollistamisessa. Kulttuurin tulee olla avoin ja utelias, sekä ymmärtää tulevaisuuden uudet tarpeet osaamisessa. Tieto myös vanhenee nopeammin kuin ennen ja siksi vasta valmistuneillakaan ei välttämättä ole uusinta tietoa tai osaamista. Tämän takia organisaatioiden tulee nähdä työntekijöiden kouluttaminen ja osaamisen kehittäminen tuottavana osana työtä.

4 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyöni aiheena ja tutkimuksen tavoitteena oli nykytilan selvittäminen ja konkreettisten osaamistarpeiden löytäminen tiedolla johtamisessa Kelan yhteisissä palveluissa ja tästä muodostui tutkimusongelmani. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä valikoitui konkreettisemmän tiedon saamiseksi. Tutkimuksen toteutin kahdeksalla haastattelulla. Haastatteluiden kohteiksi valikoituivat eniten tiedolla johtamista työssä käyttävät, päälliköt sekä liiketoimintojen edustajat yhteisten palveluiden johtoryhmässä. Päälliköitä on neljä ja liiketoimintojen edustajia neljä. Haastattelut toteutettiin etäyhteydellä. Haastattelutavaksi valikoitui teemahaastattelu. Tulokset analysoitiin käyttämällä tietoperustassa esille tuotuja teemoja ja aiheita.

4.1 Tutkimuksen tavoite ja ongelma

Tavoitteena tutkimuksessa oli selvittää osaamisen nykytila ja saada joukko konkreettisia osaamistarpeita, joiden avulla voidaan tehdä jatkotoimenpiteitä Kelan yhteisten palveluiden työntekijöiden osaamisen kehittämiseen tiedolla johtamisessa. Kelassa oli vuonna 2021 tehty kyselytutkimus tiedolla johtamisen tilasta, tutkimuksessa kävi ilmi, että tiedolla johtamiseen tarvitaan vielä osaamista. Osaamistarpeiden kartoittaminen tulevaisuudessa Kelan yhteisissä palveluissa oli siis selkeä jatkotoimenpide. Kohderyhmä tutkimuksessa oli yksiköiden päälliköt ja liiketoimintojen edustajat. Ryhmä tutkimukseen valikoitui heidän vastuunsa, tietonsa ja roolinsa mukaan.

Tutkimusongelma pitää sisällään jonkun olemassa olevan haasteen. Ongelmaa valittaessa tulee ottaa huomioon sen mielekkyys tutkijalle ja perustelut, että ongelma on tutkimuksen arvoinen. (Seppola 2023, 1.4.) Tässä opinnäytetyössä tutkimuskysymyksenä/ongelmana on, millainen on tiedolla johtamisen nykytila ja osaamisen tarpeet tulevaisuudessa Kelan yhteisissä palveluissa. Ennen aiheen päättämistä puhuin kollegani kanssa, joka on toiminut talouden analyytikkona reilun kahden vuoden ajan Kelan yhteisissä palveluissa. Häneltä sain hyvän kokonaiskuvan tilanteesta, mikä voisi olla aiheena ja tutkimuskysymyksenä. Näin tutkimus hyödyntää oikeasti Kelan yhteisiä palveluita kehittymään. Kollegani näki tiedolla johtamisessa kehitystarpeita ja innostuin myös itse aiheesta. Alakysymyksinä opinnäytetyössäni ovat mikä on osaamisen nykytila tiedolla johtamisessa Kelan yhteisissä palveluissa? Mitkä ovat tiedolla johtamisen haasteet Kelan yhteisissä palveluissa? Mitä tuottavuus Kelan yhteisissä palveluissa tarkoittaa ja pitää sisällään?

4.2 Tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja haastattelumalli

Tutkimuksessa haluttiin saada selville osaamistarpeita ja sen takia menetelmän tuli olla sellainen, jossa päästäisiin pintaa syvemmälle ihmisten omiin ajatuksiin. Tämän takia kyselytutkimus oli jo alkuvaiheessa rajattu pois menetelmistä, koska siinä ei päästäisi syventämään vastaajien vastauksia eikä heidän subjektiivista kokemustansa aiheista. Haastattelu osoittautui ainoaksi tavaksi saada selville vastaajien tulkintoja ja merkityksiä asioille sekä heidän yksilöllisiä, omakohtaisia ja ainutlaatuisia kokemuksia. (Puusa 2020, alaluku Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet.) Tutkimuskysymyksen ei myöskään mittaa suoraan määrällistä asiaa, vaan saadut aineistot haastatteluista ovat tekstejä ja siksi laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä valikoitui päämenetelmäksi (Puusa & Juuti 2020a, alaluku Laadullisen tutkimuksen olemus). Vaikka pääosin käytin menetelmänä laadullista tutkimusmenetelmää, yhdistin siihen yhden kysymyksen osalta myös määrällisen menetelmän käyttöä. Vertasin siis vastauksia toisiinsa ja laskin montako kertaa samat ajatukset kysymyksen vastauksissa toistuvat. Tätä voidaan kutsua termillä monimenetelmä-tutkimus, kun laadullisessa tutkimuksessa on mukana määrällisen tutkimuksen piirteitä, jossain kohti tutkimusprosessia (Hurmerinta & Nummela 2020, alaluku Monimenetelmätutkimus). Monimenetelmätutkimusta kutsutaan englannin kielessä mixed methods eli sekamenetelmäksi ja suomalaisessa kirjallisuudessa tämä termi toistuu tutkimusmenetelmälle. Sekamenetelmä on ollut käytössä jo 1950-luvulta alkaen ja sen käyttäminen on yleistynyt. Kun kahta menetelmää halutaan yhdistää, on päätöksen perustuttava siihen, että se luo lisäarvoa tutkimukselle yhden menetelmän käytön lisäksi. Kahta menetelmää käytettäessä tulee molemmat menetelmät tuntea. (McKim 8.7.2016.) Tutkimuksessani monimenetelmäisyyden käytöllä halusin saada selvyuden, koetaanko tiedolla johtamisessa samoja esteitä tai haasteita. Tämä tieto tuo lisäarvoa tutkimukselle jatkoa ajatellen esimerkiksi, minkälaiset koulutukset tai työpajat hyödyttäisivät mahdollisimman monia Kelan Yhteisissä palveluissa.

Tulosten analysoinnissa menetelmänä käytin teorialähtöistä analyysiä, joka on pragmaattisen analyysin tapa. Tässä analyysimenetelmässä pohjataan tutkimuksessa saadut vastaukset teoriaan, johon on etukäteen tutustuttu. (Vilka 2021, alaluku Pragmaattinen analyysi) Kokosin teoria-aineiston opinnäytetyöhöni lukuihin 2 ja 3. Tein haastattelutulosten perusteella analyysia ja tulkintaa, jota vertailen teoriaan. Tiedolla johtaminen on aiheena haastava ja monitulkintainen. Teorialähtöisen analyysin avulla tutkimustulokset saatiin pohjautumaan teoriaan. Tuloksia pystyttiin ymmärtämään teorian kautta ja voitiin olla varmoja siitä, että tuloksilla on suurempi merkitys teoria viitekehyksen sisällä.

Tietoperustaa opinnäytetyölle tehdessä aloin pohtimaan minkälaiset haastattelukysymykset voisivat tukea tutkimuskysymystäni ja näin saada vastauksia tutkimusongelmaan ja alakysymyksiin.

Koska osaaminen on jokaisen henkilökohtainen kokemus asiasta, oli minusta turvallisempaa ja luontevampaa pitää haastattelut yksilöhaastatteluina, joissa läsnä olivat vain minä ja haastateltava. Näin pystyin varmistamaan, että haastateltavilla oli tila, jossa ei tulisi vertailua toisen osaamisen nykytilaa tai osaamistarpeita ja näin vaikuttaisi haastateltavien omaan vastaukseen. Kysymyksiä esittäessä pystyisi myös kysymään jatkokysymyksiä, kun vastaaja tuo esille, jotain asiaa, mikä ei avaudu heti. Lisäkysymysten avulla haastattelija pystyy varmistamaan, ymmärsikö haastateltavan ajatuksen ja vastauksen oikealla tavalla. (Seppola 2023, 5.3.1)

Päädyin järjestämään kysymyksiäni teemoittain neljän eri teeman alle. Rakenne syntyi siis selkeästi neljän teeman alle teemahaastatteluksi ja kysymykset olivat etukäteen määriteltäviä. Teemahaastattelua voidaan kutsua puolistrukturoiduksi haastattelumenetelmäksi. Tällaisessa menetelmässä kysymykset ovat kaikille haastateltaville samoja, mutta niihin ei ole annettu valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan jokainen vastaaja vastaa omilla ajatuksillaan kysymyksiin. Teemahaastattelun keskeisin ajatus on, että haastateltavien oma ääni ja näkemykset tulevat esiin, kun haastattelu soljuu eteenpäin teemasta toiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 4.2.3.) Pehdyin ennen haastatteluita Kelan Yhteisten palveluiden kahteen eri tutkimuksen tuloksiin ja niiden avulla paransin omaa ymmärrystäni vielä osaamisen nykytilasta tiedolla johtamisessa ja talous- ja kustannustietoisuudesta.

4.3 Haastatteluiden toteutus ja työtapakuvuus

Haastateltaviksi valikoitui kahdeksan henkilöä, joista neljä toimii päällikkönä ja neljä liiketoimintojen edustajina. Lähetin haastateltaville kalenterikutsun haastatteluun sekä kutsun haastatteluun, joka löytyy liitteenä 1. Lähetin haastattelukysymykset ennakkoon muutama päivä ennen haastatteluja, jotta niihin pystyi valmistautumaan halutessaan etukäteen. Taulukossa 2 on kuvattuna haastatteluiden ajankohdat, kestot sekä haastatteluihin osallistuvien työtittelit.

Taulukko 2. Haastatteluiden toteutuminen

Haastattelu	Titteli	Haastattelun ajankohta	Haastattelun kesto
Haastattelu 1	Liiketoiminnon edustaja	11.4.2024	24 min
Haastattelu 2	Yksikön päällikkö	11.4.2024	23 min
Haastattelu 3	Liiketoiminnon edustaja	11.4.2024	18 min
Haastattelu 4	Liiketoiminnon edustaja	12.4.2024	33 min
Haastattelu 5	Yksikön päällikkö	12.4.2024	24 min
Haastattelu 6	Yksikön päällikkö	12.4.2024	28 min
Haastattelu 7	Liiketoiminnon edustaja	12.4.2024	17min
Haastattelu 8	Yksikön päällikkö	15.4.2024	45 min

Jokaiseen haastatteluun oli varattu aikaa 45 minuuttia. Ennen varsinaisia haastatteluita pidin yhden harjoitushaastattelun. Harjoitushaastattelun ajaksi oli myös varattu 45min. Harjoitushaastattelu pidettiin varsinaiseen haastatteluun osallistuvalla henkilöllä ja sovelsin siinä kognitiivista haastattelua. Sitä yleensä käytetään kyselyjen kysymysten testaamiseen, mutta voidaan soveltaen käyttää myös haastattelukysymysten testaamiseen (Vilka 2021, alaluku Kysymysten testaaminen). Harjoitushaastattelun pidin Teams-etäyhteyden avulla ja nauhoitin sen, niin kuin varsinaisetkin haastattelut. Harjoitushaastattelussa esitin kysymykset ja katsoin, saadaanko niillä haluttu lopputulos aikaiseksi. Tämä osoittautui hyväksi tavaksi, koska kysymyksiin tuli pieniä muutoksia varsinaisia haastatteluja ajatellen. Harjoitushaastattelu kesti 35 minuuttia, joten päätin, että 45 minuuttia riittää haastatteluihin. Pyysin palautetta harjoitushaastattelun jälkeen ja sain muutamia huomioita kysymysten tarkentamisista. Vilka (2021, alaluku Kysymysten testaaminen) kertookin, että kysymysten testaamisessa tarkoituksena on saada varmistusta kysymyksiin, niiden ymmärrettävyyteen, puutteellisiin kysymyksiin tai voisiko joistakin kysymyksistä muodostaa yhden kokonaisuuden. Haastattelut pidettiin Teams-etäyhteyden välityksellä ja nauhoitin ne itselleni. Tein haastattelurungon itselleni helpottamaan itse haastatteluhetkeä, jotta se sujuisi jouhevasti. Sain sovittua ja pidettyä kaikki kahdeksan haastattelua suunnitellusti.

4.4 Teemahaastattelu ja sen kulku

Teemoja oli neljä ja ne olivat tiedolla johtamisen nykytila, data ja työkalut tiedolla johtamisen tukena, tuottavuus sekä motivaatio. Liitteestä 2 löytyy haastatteluissa esitetyt kysymykset. Teemat haastatteluun tulivat tietoperustan kautta ja haastattelun teemoituksen avulla sain koottua selkeän ja johdonmukaisen kokonaisuuden haastatteluille. Ensimmäinen teema oli tiedolla johtamisen nykytila, joka selvitti vastaajan nykyistä osaamista ja tietämystä tiedolla johtamisesta. Toinen teema oli data ja työkalut selvittivät vastaajan osaamista tiedon lukemiseen ja löydettävyyteen. Tarkoitus oli myös saada osaamistarpeita työkalujen käytön osalta. Kolmas teema oli tuottavuus, jonka kautta pyrittiin saamaan tietoa, millaisena vastaaja ymmärtää tuottavuuden ja millaista osaamista ja tietoa tulisi olla saatavilla säästöpäätöksiä tueksi. Neljäs teema oli motivaatio ja siinä selvitettiin vastaajien motivaatio työssä kehittymiseen ja merkityksellisyyden tuntemiseen.

Haastattelutilanne alkoi aina samalla tavalla eli toivotin haastateltavan tervetulleeksi haastatteluun, kerroin ketä tutkimukseen haastattelen ja kysyin luvan työtehtävän esiin tulemiseen tuloksissa. Kaikille haastateltaville tämä kävi. Esittelin opinnäytetyöni aiheen tutkimusongelmineen ja alakysymyksineen, haastattelun kulun ja kysyin, oliko heillä vielä jotain kysymyksiä ennen nauhoituksen ja varsinaisen haastattelun aloittamista. Ennen varsinaisen haastattelun ja nauhoituksen aloitusta, varmistin vielä, että kaikille haastateltaville kävi haastatteluiden nauhoittaminen.

5 Tulokset

Tulokset koostuivat neljän eri teeman alle päätettyjen kysymysten vastauksista. Teemat olivat tiedolla johtamisen nykytila, data ja työkalut tiedolla johtamisen tukena, tuottavuus sekä motivaatio. Kolmesta ensimmäisestä teemasta oli kysymyksiä kustakin kolmesta viiteen kappaletta. Motivaatio teeman alla oli yksi kysymys. Analysoin tulokset verraten niitä tietoperustaan. Haastatelluista nousi konkreettisia osaamistarpeita esille.

Kysyin haastatteluissa pohjatietokysymyksenä, mikä on vastaajan työtehtävä Kelan yhteisissä palveluissa. Tämä tieto olisi ollut oleellinen, jos yksiköiden päälliköiden vastaukset olisivat eronneet selkeästi liiketoimintojen edustajien vastauksista. Tallaista ei kuitenkaan haastatteluissa tullut ilmi, joten eroa ei voi vastausten perusteella liiketoimintojen edustajien ja yksikön päälliköiden kanssa vertailla. Siksi en kaikissa vastauksissa erottele vastaajien rooleja, vaikka työtehtävää kysyttiinkin.

5.1 Tiedolla johtamisen nykytila

Haastattelut aloitettiin kartoittamalla tiedolla johtamisen nykytila, jotta saatiin osaamistarpeita esille. Haastatteluissa tuli ilmi selkeästi haastateltavien tahtotila kehittyä tiedolla johtamisen johtamisessa, aihe nähtiin myös ajankohtaisena työtehtävissä. Ensimmäinen kysymys koski tiedolla johtamisen ymmärtämistä. Kysymys on hyvä pohjatieto, jotta voidaan olla varmoja siitä, että haastateltavat ymmärtävät, mistä tiedolla johtamisessa on pääpiirteittäin kysymys. Kaikki vastaajista ymmärsivät tiedolla johtamisen niin, että tehdään oikeaan tietoon perustuvia päätöksiä pidemmällä aikavälillä tai ihan päivittäisessä johtamisessa. Pohjataan toimintatapa faktatietoon, joka voi olla joko tutkituun tietoon tai ennustettavissa olevaan tietoon perustuvaa päätösten tekoa. Haastatteluissa saatuja vastauksia tukee hyvin lähteenä Listenmaan (2023, 47) tiedolla johtaminen on konkreettista ja aktiivista toimintaa, jossa johdetaan tiedolla. Vaikka tiedolla johtaminen on monimutkainen termi, on tärkeämpää, että organisaation sisällä se ymmärretään samalla tavalla, jotta aiheesta voidaan käydä keskusteluja (Listenmaa 2023, 22). Vastaajien vastausten samanlaisuus luo hyvän pohjan tutkimukselle ja yhteiselle keskustelulle jatkoa ajatellen.

Strategian linkitystä omaan työhön kysyttiin kysymyksellä, miten mielestäsi tiedolla johtaminen linkittyy Kelan strategiaan työssäsi? Melkein kaikki haastateltavista toivat esille Kelan strategian kolme pääteemaa, jotka ovat luottamus, tieto ja turva. Kelan strategian päämääränä on, että asiakaskokemus perustuu luottamukseen, tiedolla luodaan vaikuttavuutta ja arkea turvataan. (Kela s.a.) Vastaajat lähtivät strategian päätavoitteiden avulla pohtimaan omaa tekemistään tiedolla johtamisessa Kelan strategiaan liittyen. Tärkeäksi koettiin, että oma työ, sen ja palveluiden kehittäminen on linjassa Kelan strategian kanssa ja näin tekemisellä tuetaan strategian toteutumista. Päätösten tulisi myös pohjautua olemassa olevaan tietoon, olisi se sitten dataa tai ennustettavissa

olevaa tietoa. Tiedolla johtaminen nousee siis strategiastakin suoraan esille. Asiakasymmärrys palveluiden perustana nousi esille keskeisenä teemana monelta vastaajista. Vastaajat ymmärsivät strategian tuomat tavoitteet tiedolla johtamiseen, näin myös Listenmaan (2023, 48) mukaan tavoitteet tiedolla johtamisessa voivat myös kohdistua koko organisaatiota koskeviin asioihin, kuten strategiaan. Vastauksista nousee julkisella sektorilla ominaiset asiat tiedolla johtamisen perustana, kuten kansalaisten tarpeiden ymmärtäminen eli asiakasymmärrys ja tätä kautta palveluiden kehittäminen (Partanen ym. 14.2.2023, 7).

Tiedolla johtamisen nykytilasta oli kysymys, koetko, että osaat johtaa tiedolla ja millaisena koet osaamisesi nykytilan tiedolla johtamisessa? Tähän kuusi kahdeksasta vastaajasta kokivat, että töitä vielä riittää ja parempi osaaminen voisi tiedolla johtamisessa olla. Osaamistarpeiksi tiedolla johtamisessa nousivat prosessien ja tekemisen vakiintumattomuus, ajankäytön ja asioiden priorisoinnin haaste, työkalujen käytön haasteet, johtamisen kyvykkyys, analyysien tekeminen saadun tiedon perusteella, tiedon pyytämisen haaste eli ei osata pyytää tietoa, kun ei tiedetä mitä pyydetään sekä kustannushyötyanalyysien teon osaamisen haasteet. Haastatteluiden perusteella ihmiset kokivat osaamisen kehittämisen tärkeänä osana työtä ja ettei koskaan voi olla liian valmis. Eklundin (2023, 32) mukaan osaamisen nykytila on tärkeä ymmärtää ensin, jotta kehitystä voi tapahtua. Vastausten perusteella suuri osa ymmärsi osaamisen kehittämisen tarpeet ja on valmis kehittymään tiedolla johtamisessa entisestään.

Koetko saavasi tarpeeksi ajatusten vaihtoa ja keskustelua tiedolla johtamisen tueksi työyhteisössäsi? Kaikki yksikön päällikön tehtävässä toimivat kokevat, että keskustelua on, mutta sitä voisi olla jokseenkin enemmän. Esille tuodaan ajanpuute eli pysähtyminen tiedon äärelle, missä nyt mennään ja mitä kaikkea tietoa on nyt saatavilla ja miten sitä voitaisiin hyödyntää. Jaettu johtajuus luo myös tarpeen entistä enemmän yhteiselle keskustelulle. Yhteistä ymmärrystä tarvitaan lisää ja keinoja, joilla voidaan varmistaa kaikkien tiedon saanti. Nykyinen tilanne ja tuottavuus sekä toimien erilaiset vaateet korostavat kustannustietoisuutta ja tähän tarvitaan keskustelua ja osallistavuutta. Liiketoimintojen edustajien vastauksissa ei nouse yhtäläisyyksiä esille. Vastauksissa tuodaan esille sparrailun tarve, materiaalien ja faktatietojen niukka saatavuus keskustelun tueksi. Keskusteluihin osallistuminen on auttanut tiedolla johtamisen tavoitteiden selkeytymistä, mutta liiketoimintojen sisäinen tieto ja mitä niissä on meneillään, vaatii vielä ymmärrystä. Vastaajat tiesivät hyvin mitä keskustelulla ja ajatusten vaihdolla saadaan aikaan. Myös Listenmaan (2023, 49–50) mukaan keskustelu ja ajatusten vaihto on tärkeää, jotta tavoitteet muuttuvat toiminnaksi. Päätöksiä tehtäessä niiden tulee pohjautua Partasen ja muiden (14.2.2023, 6) mukaan tietoon, siksi on myös tiedettävä mitä tietoa tarvitaan päätöksen tueksi.

Vastaajat toivat tiedolla johtamisen haasteita esille viimeisen kysymyksen kautta, onko tiedolla johtamisessa esteitä tai haasteita ja, jos on niin minkälaisia? Mainitse 2–3 kpl. Taulukossa 3 tuodaan vastaajien tuomat haasteet esille ja kerrotaan, kuinka monen vastaajan vastauksissa sama haaste toistui.

Taulukko 3. Tiedolla johtamisen haasteet

Haaste	Toistuminen vastauksissa
Olemassa olevan tiedon määrä, pirstaleisuus, hyödyntäminen, löydettävyyys ja ajantasaisuus sekä ei tiedetä mitä tiedetään	6/8
Oman ymmärryksen ja osaamisen vähäisyys	4/8
Työvälineiden käytön osaaminen, esim. Cognos-työkalun käyttö koetaan haastavaksi	4/8
Arjen kiire, ajanpuute, ei yhtenäistä tapaa hallita ajankäyttöä	3/8
Työkulttuuri ei ole ennen kannustanut kovaan taloudelliseen tiedolla johtamiseen	2/8
Ei riittävästi automatisoitua tietoa, manuaalisuuden haasteet	2/8
Tiedon kulku	2/8
Riittävä tieto eri näkökulmista, kerätäänkö tietoa systemaattisesti	1/8
Sparrailun tarve	1/8

Suurin osa vastaajista mainitsi haasteeksi olemassa olevan tiedon määrän, tiedon pirstaleisuuden, tiedon hyödyntämisen ja löydettävyyden ja ajantasaisuuden sekä ei tiedetä mitä tiedetään. Puolet vastaajista koki haasteeksi oman ymmärryksen ja osaamisen vähäisyyden. Tiedolla johtamisen tila valtionhallinnossa selvityksen mukaan haasteita koetaan eri lähteissä tiedon tarkasteluun, käyttöön ja hyödyntämiseen ja noin puolet vastaajista tunnistivat nämä haasteet (Partanen ym. 14.2.2023, 17). Opinnäytetyön haastatteluiden tulokset siis tuovat esille samanlaisia haasteita, kuin tiedolla johtamisen tila valtionhallinnossa selvityksessä on kerrottu.

Osaamistarpeiksi tiedolla johtamisen nykytilan osalta nousi oman osaamisen kehittäminen. Vastaajat toivoivat myös enemmän aikaa keskustelulle ja ajatusten vaihdolle niin ettei tulisi kiireentuntua. Tämän lisäksi toivottiin saataville enemmän faktatietoa ja materiaaleja päätöksiä tukemaan. Haasteita nousi tiedon saatavuudessa, kun määrä on isoa eikä aina tiedetä mitä kaikkea tietoa on saatavilla. Strategian vaikutus tiedolla johtamiseen ymmärrettiin hyvin ja pidettiin tärkeänä, että tekemisen pohjana on Kelan strategia. Suurin osa vastaajista koki haluavansa kehittyä tiedolla johtamisessa vielä lisää. Asiakasymmärrys palveluiden perustana koettiin tärkeänä.

5.2 Data ja työkalut tiedolla johtamisen tukena

Toisena teemana haastatteluissa oli data ja työkalut tiedolla johtamisen tukena. Työkalut datan lukemiseen ja tiedolla johtamiseen ovat tärkeitä välineitä tiedolla johtamisessa. Teeman avulla haluttiin saada tietoa tiedon muodoista helppokäyttöisyyden osalta sekä millaisia työkaluja käytetään datan lukemisessa sekä miten saatavilla olevat datamuodot ymmärretään ja osataanko niitä käyttää.

Ensimmäinen kysymys oli, minkälaista tietoa ja missä muodossa tiedon tulisi olla, jotta sitä voisi helposti hyödyntää? Vastaajat toivat esille tiedon helposti hyödynnettävyyden ja työkalun tulisi olla sellainen, mitä on helppo kaikkien tietoa tarvitsevien käyttää. Tiedon muotona pidettiin tärkeänä datan lisäksi keskustelua ja kommunikoidun tiedon välittämistä. Visuaalisia esityksiä pidettiin myös tärkeinä, jolloin tiedon voi nopeasti ymmärtää ja vilkaista vaikka visuaalisen kaavion avulla. Tietoon haluttiin myös päästä syventymään, jossa tarve ja tiedon kerroksellisuus nostettiin myös esille. Eri-laiset Dashboard-näkymät koettiin helpoiksi hyödyntää, jos tieto on heti siinä saatavilla. Myös tiedon keskitettyä sijaintia, joka on kaikkien tiedossa, koettiin oleelliseksi. Ihmiset ymmärtävät tiedon eri tavoin ja sen takia muodon tulee olla sellainen, että haluttu asia kerrotaan mahdollisimman selkeästi. Tanner (2024, 269) tuo myös datan helppokäyttöisyyden ja saavutettavuuden tärkeänä asiana, kun tulosta halutaan mitata. Kun dataa osataan hyödyntää antaa se organisaatiolle arvoa ja tuottavuutta (Sivula ym. 2023, 23). Datan muodolla ja sen käytön hyödyntämisellä on siis lähteidenkin valossa tärkeä rooli, jonka vastaajatkin tietävät.

Toisena teeman kysymyksenä oli, mitä työkaluja käytät tiedolla johtamisen tukena datan lukemiseen? Exceleitä käyttivät lähes kaikki vastaajista ja Cognosta käyttivät osa. Työkaluiksi mainittiin myös intranet, henkilöstöjärjestelmä, henkilöstöbarometri, Teams, sähköposti ja PowerPoint-esitykset.

Viimeinen kysymys koski työkalujen käytön osaamista. Kysymys oli, onko tämänhetkiset saatavilla olevat datamuodot ymmärrettäviä ja osaatko käyttää niitä (esim. Cognos ja Excelit)? Kaikki vastaajista, jotka käyttivät Cognosta työssään kokivat sen jokseenkin hankalaksi työvälineeksi. Oma osaaminen sen käytössä koettiin liian vähäiseksi tai työkalua ei tullut käytettyä tarpeeksi usein osaamisen jäämiseksi taitoihin. Exceleitä kaikki osasivat käyttää työssään mielestään tarvittavalla tasolla, mutta muutama vastaajista mainitsee tahdon lisäosaamiselle. Sivulan ja muiden (2023, 62) mukaan datanlukutaidon kehittämisen tärkeys on huomattu laajasti yrityksissä. Osaamista halutaan kasvattaa ja rahaa uusiin datankeräysmuotoihin käytetään (Sivula ym. 2023, 62). Kelan yhteiset palvelut eivät siis haastatteluiden perusteella eroa yritysten tarpeista vaan osaamista tarvitaan yhä enemmän.

Osaamistarpeita työkalujen käytössä ja hyödyntämisessä nousi varsinkin Cognoksen osalta ja sitä haluttaisiin voida hyödyntää enemmän, mutta taidot eivät riitä siihen. Huomionarvoisen vastauksista nousi selkeä keskitetty paikka tiedon löytymiselle, jotta kaikki tietävät mistä tietoa voi etsiä. Datanmuodon lisäksi koettiin tärkeäksi tiedon kulku erilaisten keskusteluiden ja kommunikaation kautta.

5.3 Tuottavuus

Tuottavuus teeman alla oli kolme kysymystä. Ensimmäisen kysymyksen, miten käsität tuottavuustermin? Tarkoitus oli saada selville, onko kaikilla haastatteluun osallistuvilla selkeä käsitys mitä tuottavuus tarkoittaa. Kaikki vastaajat määrittelivät ja ymmärsivät tuottavuuden jokseenkin samalla tavalla. Työn panosta verrattuna aikaansaannokseen niin, että kulutettu aika tai raha on vähemmän, mitä saadaan aikaiseksi niin tulosta syntyy enemmän. Panostus nähtiin rahana tai aikana. Muutama vastaajista liitti tehokkuuden tuottavuuteen. Esille tuotiin myös henkilöstön hyvinvointi tuottavuuden avaintekijänä. Motivaatio, osaaminen ja työkyky parantavat tuottavuutta. Jos ei huolehdi henkilöstöstä, ei voida saavuttaa myönteistä tuottavuuskehitystä. Julkisoikeudellisessa laitoksessa tuottavuus mitataan juuri panoksen ja tuotoksen välisenä suhteena (Virtanen & Vakkuri 2016, 113). Tämä siis oli vastaajilla hyvin tiedossa.

Toisen kysymyksen avulla, minkälaista osaamista tarvitsisit lisää, jotta tiedolla johtaminen olisi tuottavampaa? Pyrin saamaan tietoa konkreettisista osaamistarpeista tiedolla johtamisen näkökulmasta tuottavuuteen. Vastaukseen nousi lähes kaikilla vastaajista olemassa olevien työkalujen käytön osaamistarve sekä tieto siitä, millaista tietoa on jo olemassa, ja missä se sijaitsee. Kysymys koettiin jokseenkin haastavana parin vastaajan osalta. Yksi vastaajista toi esille tarvitsevansa enemmän osaamista tiedon visualisointiin, jotta tietoa pystyisi paremmin jakamaan muille ymmärrettävässä ja helposti omaksuttavassa muodossa. Tämä auttaisi esimerkiksi päätösten tekemisen tietoon perustuen. Vastauksissa nousi osaamistarpeiksi samoja ajatuksia, kuin data ja työkalut osiossa.

Viimeisenä kysymyksenä tuottavuusteemaan oli kysymys, minkälaista tietoa pitäisi olla saatavilla, jotta voidaan tehdä säästötoimenpiteitä tietoon perustuen? Vastauksissa tuli erilaisia näkökulmia esille riippuen vastaajan yksikön kulurakenteesta. Joissain yksiköissä suurin kuluerä tulee henkilötyövuosista, kun taas toisissa erilaisista toiminnoista. Henkilötyövuosiin säästötoimenpiteitä tehtäessä tulisi olla tietoa mitä kaikkea työtä pystytään automatisoimaan robotiikan ja tekoälyn avulla ja missä menee tietoturvallisuuden raja. Myös minimiresurssit jonkun työtehtävän tekemiseen on hyvä olla selvillä ja mitä voidaan tehdä, jos työntekijä ei täytäkään annettua tavoitetta. Haastattelussa tuli myös esille, että pitää ensin tietää, mistä tekemisestä voidaan luopua ja mistä toiminnosta säästö tehdään. Toiminnoista säästötoimenpiteitä tehtäessä tiedon tulisi liikkua yksiköiden

välillä, jotta toisiinsa vaikuttavat asiat tulevat esille ja saadaan tietoon millaiset säästötoimenpiteet ovat mahdollisia. Yhteinen keskustelu säästötoimenpiteistä ja vaihtoehtoisvaikutuksista sekä kustannuksista tulisi olla myös tiedossa säästöjä mietittäessä.

Tuottavuus -teemaan liittyvät osaamistarpeet olivat osittain samoja kuin data ja työkalut teemassa. Työkalujen käyttö ja saatavilla olevan tiedon tietoisuus koetaan siis tärkeimpänä osana tuottavuuden lisäämiseksi. Jokainen vastaajista ymmärsi hyvin mitä tietoa tarvitaan säästötoimenpiteiden tekemistä varten. Keskustelujen käyminen yli yksikkörajojen koettiin myös tärkeänä, kun toisten yksiköiden toiminta vaikuttaa suoraan toisen yksikön toimintaan.

5.4 Motivaatio

Motivaatiosta oli yksi kysymys haastatteluissa, onko kehittyminen työssäsi sinulle merkityksellistä? Perustele. Jokainen haastatteluun osallistujista piti merkityksellisenä työssä kehittymisen. Useampi toi esille perustelussaan, että kehittyminen on välttämätön asia työelämässäpärräämisessä toimintaympäristön muuttuessa jatkuvasti. Esille tuotiin kehittymisen tuoma motivaatio, eli kun töissä kehittyä, ruokkii se omaa motivaatiota työssä suoriutumiseen. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että työssä saa kehittyä ja näin työ pysyy mielekkäänä pidemmänkin aikaa. Perusteluissa tuotiin esille työssä kehittymisen työkaluina lisäkoulutukset, itsenäinen opiskelu ja toisilta oppiminen esimerkiksi erilaisten käytäntöjen avulla. Merkityksellinen työ ruokkii työntekijän motivaatiota. Sisäinen motivaation käyttö tavoitteen saavuttamiseksi on tehokkaampaa ja sisäisistä motiiveista kumpuavat teot enteilevät menestyksellistä tavoitteisiin pääsyä (Fishbach 2018). On siis erittäin tärkeää ja merkityksellistä, että kaikki haastateltavat kokivat kehittymisen työssään merkityksellisenä.

6 Pohdinta

Tuloksia tarkastellaan tutkimuskysymyksen sekä alakysymysten kautta. Osaamistarpeet ja osaamisen nykytila olivat tutkimuksen pääaiheena. Nykytila selvitettiin ja konkreettisia osaamistarpeita tulevaisuuta ajatellen saatiin. Tuloksien luotettavuutta tarkasteltiin uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden näkökulmista. Tulosten vertailu lähteisiin löytyy tämän opinnäytetyön luvusta 5. Johdopäätösten ja jatkotoimenpide ehdotusten on tarkoitus antaa opinnäytetyön toimeksiantajalle ajatuksia, miten tutkimuksessa saatuja tuloksia voitaisiin hyödyntää jatkoa ajatellen sekä miten tutkimusta voidaan jatkaa tulevaisuudessa. Haastatteluissa kävi ilmi tiedolla johtamisen ajankohtaisuus Kelan yhteisissä palveluissa. Lähes kaikki vastaajista pitivät tiedolla johtamista ja siinä kehittymistä tärkeänä ja ajankohtaisena teemana työtehtävässään. Lopuksi luvussa käyn läpi opinnäytetyöprosessia ja arvioin sitä ja omaa osaamisen karttumista prosessin aikana.

6.1 Tulosten tarkastelu

Tutkimusongelmanani oli, millainen on osaamisen nykytila ja osaamistarpeet tulevaisuudessa tiedolla johtamisessa Kelan yhteisissä palveluissa. Osaamisen nykytila ja osaamistarpeita saatiin tutkimuksen avulla esille. Tutkimusongelmani alakysymyksiin saatiin tutkimuksen avulla vastauksia. Mikä on osaamisen nykytila tiedolla johtamisessa Kelan yhteisissä palveluissa? – alakysymyksen avulla saatiin käsitys osaamisen nykytilasta tiedolla johtamisessa. Suurin osa vastaajista koki, että kehityttävää tiedolla johtamisessa vielä on. Osaamistarpeita tunnistettiin esimerkiksi työkalujen käytössä ja tiedon hyödyntämisessä. Olen myös itse huomannut tämän työssäni niin, että pelkästään tekstinä oleva numeraalinen tieto ei ole niin selkeää kuin esimerkiksi kaavioiden kanssa. Kun tiedolla halutaan johtaa, tulee tiedon muodon olla sellaista, että jokainen organisaation jäsen osaa tulkita ja hyödyntää tietoa. Tällöin analytiikkatyökalun avulla tehdyn kaavion pitää olla sellainen, mistä kaikki ymmärtävät, miten sitä käytetään, jotta se on hyödyllinen. Kaavion selkeys ei kuitenkaan yksin riitä, koska jokaisella on oma lähtökohta kaavion tulkintaan. Esimerkiksi kaikilla ei ole samoja valmiuksia ymmärtää tulokseen vaikuttavia asioita, jos niitä ei myös sanallisesti avata. Vasta sanallisesti avattu kaavio tuottaa organisaatiolle arvoa ja tuottavuutta.

Mitkä ovat tiedolla johtamisen haasteet Kelan yhteisissä palveluissa? – alakysymykseen työkalujen osalta keskeisimmäksi haasteeksi ja samalla osaamistarpeeksi nousi Cognoksen käyttö. Tiedon hyödyntämisessä nousi haasteena ja osaamistarpeiksi tiedon löydettävyys, tiedon olemassaolo ja yhteiset keskustelut. Omassa työssäni olen päässyt konkreettisesti ymmärtämään, miten keskustelu ja ajatustenvaihto vaikuttavat oppimiseeni työssäni. Keskusteluiden avulla oma ymmärrykseni on kasvanut ja olen pystynyt kartoittamaan omaa osaamistani jo olemassa olevan tiedon päälle. Näkisin siis, että keskusteluihin ja ajatusten vaihtamiseen käytetty aika auttaa työyhteisöä kehittämään ja sitä kautta tekemään parempi päätöksiä, kun asioita on pohdittu yhdessä. Jokainen tuo

keskusteluun aina omaa arvokasta asiantuntevaa näkökulmaa. Kelan yhteisissä palveluissa asiantuntijuutta on laajasti ja kun eri asioiden asiantuntijat jakavat tietoa keskenään jokaisen ymmärrys kasvaa.

Viimeinen alakysymys oli, mitä tuottavuus Kelan yhteisissä palveluissa tarkoittaa ja pitää sisällään? Tuottavuus ymmärrettiin hyvin ja nähtiin sen pitävän sisällään taloudellisiin päätöksiin pohjautuvina asioina säästötoimenpiteet. Tuottavuus koettiin tärkeäksi säästötoimenpiteistä päätettäessä. Osaamisen kehittämiseksi löytyy motivaatiota. Tiedon tulee olla ajankohtaista, oikeaa ja riittävää, jotta päätökset voidaan pohjata tietoon parhaalla mahdollisella tavalla. Näkisin itse työkuultuurin olevan suuressa roolissa työntekijöiden kehittämisen mahdollistamisessa. Kulttuurin tulee olla avoin ja utelias, sekä ymmärtää tulevaisuuden uudet tarpeet osaamisessa. Elämme aikoja, jolloin tieto vanhenee nopeammin kuin ennen ja siksi vasta valmistuneillakaan ei välttämättä ole uusinta tietoa tai osaamista. Siksi organisaatioiden ja Kelan yhteisten palveluiden tulee jatkossakin nähdä työntekijöiden kouluttaminen ja osaamisen kehittäminen tuottavana osana työtä.

6.2 Luotettavuustarkastelu

Laadullisen tutkimuksen tuloksia tarkastellessa tulee niiden luotettavuutta tarkastella uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden näkökulmista (Puusa & Juuti 2020b, luku 5 Laadullisen tutkimuksen luotettavuus). Tutkimus toteutettiin perusteltujen menetelmien avulla ja tulokset analysoitiin tietoperustan avulla. Tulosten nojautuessa tietoperustassa esiin tuotuihin lähteisiin pidän haastatteluissa ilmi tulleita teemoja paikkansa pitävinä. Samojen teemojen nousu haastatteluissa kuin tietoperustassa, kertoo tutkimuksen käsitelleen oikeita asioita teemoihin liittyen. Vastajilla oli myös riittävä osaaminen ja tietotaito asioista keskustelemiseen ja ymmärtämiseen. Toimeksiantaja saa tuloksista myös toivomia konkreettisia kehityskohteita osaamisen kehittämiseen. Näiden perusteluiden takia pidän tekemääni tutkimusta uskottavana ja luotettavana kuvauksena siinä tutkittujen asioiden selvittämiseksi. Tutkimus tuottaa Kelan yhteisille palveluille enemmän tietoa ja pyrkii näin entisestään auttamaan toiminnan kehittämistä. Eettistä periaatetta on noudatettu koko tutkimusprosessin ajan.

6.3 Johtopäätökset ja jatkotoimenpide ehdotukset osaamistarpeisiin

Tulosten perusteella osaamisenkehittämiselle on tarvetta Kelan yhteisissä palveluissa. Osaamista kaivataan niin työkalujen kuin tiedon löydettävyyden osalta. Työkaluista esille nousi Cognoksen käyttöön kaivattu apu. Tiedon pirstaleisuus aiheuttaa haasteita tiedolla johtamisessa, kun tarvittavaa tietoa ei löydy ja siihen tuhlautuu paljon työaikaa. Keskusteluja ja sparrailuja toivottiin myös olevan lisää, vaikka tälläkin määrällä pärjää. Enemmän aikaa keskusteluihin varaamalla voisi olla vaikutusta oman osaamisen kehittämiseen, kun ajatuksia pääsee vaihtamaan toisten kanssa. Näkisin, että olisi tärkeä antaa tukea työkalujen käytössä esimerkiksi koulutuksen muodossa. Uskoisin, että Kelan yhteiset palvelut hyötyisivät myös selkeästä yhteneväisestä ohjeistuksesta siitä minkälainen tieto mistäkin löytyy ja mihin mikäkin tieto laitetaan, kun uutta tietoa syntyy. Tällaiselle on selkeästi tarvetta, kun tietoa on määrällisesti todella paljon. Tämä toisi myös tuottavuutta, kun työntekijöiden ei tarvitsisi käyttää aikaa tietojen etsimiseen vaan kaikille olisi selvää mistä tiedon löytää. Säästötoimenpiteistä päätettäessä tulee olla varmaa tietoa, että kaikki tarvittava tieto on saatavilla. Tahtotilaa ja motivaatiota osaamisen kehittämiseksi selkeästi on ja sitä kannattaa mielestäni hyödyntää. Olen työelämässä huomannut, että voi olla helppoa tai haastavaa kertoa, kun oma osaaminen ei riitä ja tarvitaan lisäkoulutusta tai asioiden uudelleen läpikäymistä. Kertominen voi olla helppoa silloin, kun on uusi työntekijä ja osaaminen on vielä vähäisempää ja on matalakynnys kysyä asioista, joita ei vielä ihan ymmärrä tai osaa. Kuitenkin monta vuotta työtä tehneelle työntekijälle voi olla haastavampaa tuoda esiin osaamistarpeet työtehtävän suorittamiseksi. Tämän takia näen, että osaamisen kehittäminen on hyvä olla jatkuvana toimenpiteenä työyhteisössä.

Kelan yhteisten palveluiden organisaatiomuutos tapahtui kesällä 2023. Muutos vie aina oma aikansa ja tutkimus selvitti osaamisen nykytilaa ja osaamistarpeita tässä hetkessä. Minusta olisi hyvä erilaisten osaamisenkartoitus koulutusten jälkeen kerätä systemaattisesti tietoa siitä, kehittykö osaaminen Kelan yhteisiä palveluita hyödyntävään suuntaan. Osaamisenkehittämiselle olisi myös hyvä luoda tavoitteet sekä mittarit. Näiden avulla tiedettäisiin, mitä halutaan saavuttaa ja missä osaamisen lisääntyminen tiedolla johtamisesta pitäisi näkyä. Mittareilla seurattaisiin tavoitteiden onnistumista. Suomen hallituksen antamat säästötavoitteet tuovat paineita työn tekemiseen ja siksi näkisin tärkeänä osaamisen kehittämisen seuraamisen ja osaamisenkehittämiseen panostamisen. Hiljaisen tiedon tulisi myös liikkua yhteisten palveluiden sisällä, jotta yhä useamman osaaminen karttuisi sekä yhteinen ymmärrys kasvaisi. Tämä auttaa päätöksien teossa, kun ne tehdään tietoon ja osaamiseen perustuen.

6.4 Opinnäytetyöprosessi ja oma oppiminen

Opinnäytetyöprosessini alkoi tammikuussa 2024 aiheen päättämiseksi ja sen hyväksyttämiseksi. Tarkoitukseni oli tehdä opinnäytetyösuunnitelma valmiiksi tammikuussa ja aloittaa kirjoitusprosessi jo helmikuun aikana. Kirjoitusprosessin aloitus viivästyi, koska uuden työn aloittaminen vuoden vaiheessa veikin yllättävän paljon energiaa, kun uutta tietoa piti omaksua lyhyessä ajassa paljon. Helmikuussa muotoilin opinnäytetyösuunnitelman. Kirjoitusprosessin aloitin maaliskuussa. Tietoperusta ja sen kokoaminen osoittautui haastavaksi, kun erilaisten ja hyvien lähteiden etsiminen oli aika viedä. Tämän jälkeen kokosin haastattelukysymykset tietoperustan kautta. Hauskin ja parhain osuus opinnäytetyöprosessissa oli ehdottomasti haastatteluiden pitäminen. Niiden pitämisestä sain uskoa siihen, että tutkimukseni on oikeasti tarpeellinen ja tuloksista on hyötyä toimeksiantajalle. Ennen pääsiäistä sain pidettyä harjoitushaastattelun ja pääsiäisen jälkeen varsinaiset haastattelut. Tämän jälkeen kokosin haastatteluiden vastaukset tuloksiksi.

Ajattelen, että aina voi omasta tekemisestään oppia ja siksi onkin tärkeää reflektoida omaa tekemistään ja oppimistaan. Jos nyt aloittaisin opinnäytetyöprosessin alusta, ymmärtäisin uuden työn oppimisen vievän paljon energiaa. Eli antaisin selkeästi itselleni aikataulun ja luvan, jossa opinnäytetyöprosessi olisi alkanut vasta helmikuussa. Nyt turhaa stressasin opinnäytetyöprosessin aloittamista ja moitin itseäni, kun en sitä aloittanut jo tammikuussa. Tämähän ei todellisuudessa haitannut ja sain opinnäytetyöni valmiiksi suhteellisen hyvissä ajoin, kun henkinen valmistumisaikataulu oli vappuna. Prosessi tuntui jossain kohti ylitsepääsemättömän vaikealta, mutta ohjaajani ja kollegoideni tsemppaus kevään aikana valoi uskoa minuun. Koin tärkeänä muiden minulle antaman tuen prosessin aikana. Toinen asia, mitä tekisin toisin, olisi ollut tietoperustan kokoaminen aikaisemmin, ettei sopivimpien lähteiden etsimiseen olisi mennyt niin paljoa aikaa keväältä. Mutta mitä prosessit ja projektit olisivatkaan, jos mitään oppeja ei jäisi käteen tai parannusehdotuksia oivaltaisi. Kolmantena ja ehkä jopa tärkeimpänä asiana opin itse aiheesta eli tiedolla johtamisesta paljon uutta ja tällä uudella tiedolla ja opilla on paljon hyötyä työurallani. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyöprosessi oli minusta mukaansa tempaava prosessi ja uusi kokemus, joka antoi minulle oppia tiedolla johtamisesta.

Lähteet

Dufva, M. & Rekola, S. 1.1.2023. Megatrendit 2023. Sitra. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/>. Luettu: 4.4.2024.

Eklund, A. 2023. Osaamiskartta Osaamisen kehittäminen työelämässä. 3. painos. Brik. E-kirja. Luettu 24.3.2024.

Fishbach, A. 2018. How to Keep Working When You're Just Not Feeling It. Harvard Business Review Magazine November-December 2018. Luettavissa: <https://hbr.org/2018/11/how-to-keep-working-when-youre-just-not-feeling-it>. Luettu: 29.4.2024.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Oy. E-kirja. Luettu: 26.4.2024.

Hurmerinta, L. & Nummela, N. 2020. Monimenetelmätutkimus. Teoksessa Puusa, A & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät, luku 6. Gaudeamus. E-kirja. Luettu: 30.4.2024.

Ikonen, O., Aro, A., Heikkilä, A., Holmgren, E., Juujärvi, P., Morikawa, M., Råman, S. & Sahimaa, J. 2023. Inhimillinen tehokkuus. Alma Talent. E-kirja. Luettu: 29.4.2024.

Kansaneläkelaitos s.a.a. Tulosityksiköt. Luettavissa: <https://www.kela.fi/tulosityksikot#it-palvelujen-tulosityksikko>. Luettu: 15.3.2024.

Kansaneläkelaitos s.a.b. Toiminta. Luettavissa: <https://www.kela.fi/toiminta>. Luettu: 15.3.2024.

Kansaneläkelaitos s.a.c. Kelan rahoitus. Luettavissa: <https://www.kela.fi/rahoitus-ja-avainluvut>. Luettu: 15.3.2024.

Kansaneläkelaitos s.a.d. Organisaatio. Luettavissa: <https://www.kela.fi/organisaatio>. Luettu: 15.3.2024.

Kehusmaa, K. 2023. Merkitykselliset tavoitteet ja mittarit työyhteisön johtamiseen. 1. painos. Helsingin seudun kauppakamari. Printon. E-kirja. Luettu: 29.3.2024.

Kela s.a.a. Kelan strategia. Luettavissa: <https://www.kela.fi/documents/20124/410405/Kelan-strategia-2023.pdf/ccbe2e2e-0b47-0e7a-c4b2-84982e3854ed?t=1687775657368>. Luettu: 19.4.2024.

Kela s.a.b. Strategiset vastuullisuuslinjaukset. Luettavissa: <https://www.kela.fi/documents/20124/410405/Vastuullisuuslinjaukset.pdf/6e8f9ea7-df11-553c-c690-9f39b1ab60ac?t=1662113587650>. Luettu: 29.4.2024.

Kela 1.2.2024. Kela Intranet. Yhteisten palveluiden tulosityksikkö. Tiedostot. Tulosityksikön esittely. YP palvelut ja liiketoiminta. Luettu: 30.4.2024.

Listenmaa, J. 2023. Laita tieto töihin Tiedolla johtamisen käsikirja. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 22.3.2024.

Luukka, P. 2024. Tulevaisuuskyvykäs organisaatio. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 29.3.2024.

Mannermaa, K. 2024. Työntekijätaidot – Käsikirja. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 30.4.2024.

Mayor, P. & Risku, M. 2022. Opas yksilöiden ja tiimien motivointiin. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 29.3.2024.

McKim, C., A. 8.7.2016. The Value of Mixed Methods Research: A Mixed Methods Study. Journal of Mixed Methods Research. Luettu: 30.4.2024.

Opinnäytetyökoordinaattorit 2022. Raportointiohje pitkille raporteille ja opinnäytetyölle. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Luettavissa: https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2022-01/raportointiohje_pitkille_raporteille_ja_opinnaytetoille_2022.pdf. Luettu: 3.5.2024.

Partanen, E., Listenmaa, J., Hellsten, P., Myllärniemi, J., Ahonen, O. & Kasslin, H. 14.2.2023. Tiedolla johtamisen tila valtionhallinnossa Kypsyystasoselvitys. Julkaisija: Valtionkonttori. Luettavissa: https://cdn.valtiokonttori.fi/wordpress/2023/02/Tiedolla-johtamisen-tila-valtionhallinnossa_kypsyystasoselvitys-2022.pdf. Luettu: 23.3.2024.

Puusa, A. 2020. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät, luku 3. Gaudeamus. E-kirja. Luettu: 30.4.2024.

Puusa, A. & Juuti P. 2020a. Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa Puusa, A & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät, luku 2. Gaudeamus. E-kirja. Luettu: 30.4.2024.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020b. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Puusa, A & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät, luku 5. Gaudeamus. E-kirja. Luettu: 30.4.2024.

Robbins, S., P. & Judge, T., A. 2024. Organizational behavior. 19th edition. Global Edition. Pearson. E-kirja. Luettu: 24.4.2024.

Seppola, R. 2023. Liiketalous- ja yhteiskuntatieteen tutkimusstrategiat, menetelmät. Books on demand. E-kirja. Luettu: 28.4.2024.

Sitra s.a. Kestävä talous. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/aiheet/kestava-talous/#kestava-talous>. Luettu: 29.4.2024.

Sivula, A., Aho, M. & Laukkanen, M. 2023. Datasta liiketoimintaan – 10 tehokasta työkalua. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 26.3.2024.

Tanner, R. 2024. Strategiasta käytäntöön 80/20-sääntö uudistamisen vauhdittajana. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 29.3.2024.

Valtiovarainministeriö 1.6.2018. Organisaatiomuodon valinta vatiolla – rahastot, julkisoikeudelliset laitokset ja säätiöt. Luettavissa: https://vm.fi/documents/10623/1115054/LIITE1+Organisaatiomuotoja+koskeva+esiselvitys+1_2018.pdf/300ac702-b593-80f7-07ef-d3ae5249c438/LIITE1+Organisaatiomuotoja+koskeva+esiselvitys+1_2018.pdf?t=1552651351000. Luettu: 30.4.2024.

Vehmainen, M. 22.9.2017. Henkilöstötyytyväisyys on kasvun mahdollistaja – kuusi vinkkiä miten. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/aditro/henkilostotytyvaisyys-on-kasvun-mahdollistaja-kuusi-vinkkia-miten/ba646343-1d29-3348-bc7a-c35194f87c8b>. Luettu: 3.5.2024.

Vilkkä, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 30.4.2024.

Virtanen, P & Vakkuri, J. 2016. Julkisen toiminnan tuloksellisuusarviointi. Tietosanoma. Helsinki.

World Economic Forum 5/2023. Future of Jobs Report. Köln/Geneve. Luettavissa: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf. Luettu: 4.4.2024.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu

Kutsu opinnäytetyön haastatteluun

Hei,

Opiskelen Haaga-Heliassa liiketalouden tradenomiksi. Olen tekemässä opinnäytetyötä Kelan yhteisille palveluille, jonka aiheena on osaamistarpeet tiedolla johtamisen tukena Kelan yhteisissä palveluissa. Tutkimuslupa opinnäytetyön tekemiseen on saatu tulosityksikön päälliköltä.

Pyydän teitä osallistumaan yksilö haastattelututkimukseen. Haastattelussa ei ole mukana ulkopuolisia. Haastattelun tavoitteena on saada esille konkreettisia osaamistarpeita tiedolla johtamiseen Kelan yhteisissä palveluissa. Haastattelu kysymyksiin ei ole oikeita tai väärä vastauksia vaan olen kiinnostunut näkemyksestänne teemoihin liittyen.

Haastattelu kysymykset lähetetään ennakkoon muutama päivä ennen haastattelua ja niihin voi halutessaan tutustua etukäteen. Kyseessä on tema haastattelu, joka koostuu neljästä eri osa-alueesta:

- Tiedolla johtamisen nykytila
- Data ja työkalut tiedolla johtamisen tukena
- Tuottavuus Kelan yhteisissä palveluissa
- Motivaatio

Haastatteluihin on varattu aikaa 45 minuuttia ja ne pidetään Teams etäyhteyden välityksellä ja ne tullaan nauhoittamaan haastattelijan toimesta myöhempää litterointia ja käsittelyä varten. Nauhoitukset tehdään sekä Teams etäyhteydellä, että puhelimen sanelimella varmistaakseen, että haastattelu tulee varmasti talteen.

Haastatteluaineistoa käsitellään luottamuksellisesti hyvää tutkimusetiikkaa noudattaen eikä haastatteltavan nimeä mainita opinnäytetyössä. Nauhoitteet myös tuhotaan, kun niitä ei enää opinnäytetyön pohjaksi tarvita. Jos haluat varmistua, ettei vastauksiasi ole henkilöitävissä esimerkiksi nimikkeen tai aseman kautta, kerrothan tämän haastattelussa.

Jos jotain kysyttävää, niin vastaan mielelläni kysymyksiin.

Ystävällisin terveisin
Senni Linden
Suunnittelun asiantuntija
Kela, yhteiset palvelut

Liite 2. Haastattelukysymykset

Pohjatieto kysymys:

1. Mikä on työtehtäväsi Kelan yhteisissä palveluissa?

Tiedolla johtamisen nykytila

2. Miten ymmärrät tiedolla johtamisen?
3. Miten mielestäsi tiedolla johtaminen linkittyy Kelan strategiaan työssäsi?
4. Koetko, että osaat johtaa tiedolla ja millaisena koet osaamisesi nykytilan tiedolla johtamisessa?
5. Koetko saavasi tarpeeksi ajatusten vaihtoa ja keskustelua tiedolla johtamisen tueksi työyhteisössäsi?
6. Onko tiedolla johtamisessa esteitä tai haasteita ja, jos on niin minkälaisia? Mainitse 2–3 kpl.

Data ja työkalut tiedolla johtamisen tukena

7. Minkälaista tietoa ja missä muodossa tiedon tulisi olla, jotta sitä voisi helposti hyödyntää?
8. Mitä työkaluja käytät tiedolla johtamisen tukena datan lukemiseen?
9. Onko tämänhetkiset saatavilla olevat data muodot ymmärrettäviä ja osaatko käyttää niitä? (esim. Cognos ja Excelit)

Tuottavuus

10. Miten käsität tuottavuus termin?
11. Minkälaista osaamista tarvitsisit lisää, jotta tiedolla johtaminen olisi tuottavampaa?
12. Minkälaista tietoa pitää olla saatavilla, jotta voidaan tehdä säästötoimenpiteitä tietoon perustuen?

Motivaatio

13. Onko kehittyminen työssäsi sinulle merkityksellistä? Perustele.