



# **Johtaminen**

## **strategisella ja operatiivisella tasolla:**

### **Tiedolla johtamisen ja päätöksenteon tila**

Insinööri YAMK opinnäytetyö  
Tietojohtaminen ja älykkäät palvelut  
Syksy 2024  
Joram Mäkinen

Tietojohtaminen ja älykkäät palvelut

Tekijä Jooram Mäkinen

Työn nimi Johtaminen strategisella ja operatiivisella tasolla: Tiedolla johtamisen ja päätöksenteon tila

Ohjaaja Essi Isohanni

Tiivistelmä

Vuosi 2024

---

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää tiedolla johtamisen tila erään julkisen sektorin organisaation yhdessä tulosityksikössä. Asiaa haluttiin selvittää tulosityksikön strategisten johtoryhmien ja yksikötason operatiivisten johtotiimien näkökulmasta. Samalla huomiota annettiin myös johtamisen tavoitteellisuudelle ja päätöksenteolle. Taustalla oli tulosityksikön tarve ymmärtää asioiden nykytila ja löytää kehityskohteita.

Tutkimusotteena oli kvantitatiivinen tutkimus sähköisenä kyselytutkimuksena toteutettuna. Kyselyyn vastasi vuoden 2024 keväällä 54 henkilöä, jotka toimivat tutkittavan organisaation tulosityksikön johtoryhmissä tai tulosityksikköön kuuluvien yksiköiden johtotiimeissä. Lopulliseksi vastausprosentiksi muodostui 54,5 %. Analyysi toteutettiin pääasiassa kvantitatiivisin menetelmin JMP-ohjelmistolla. Muutaman avoimen kysymyksen kohdalla vastaukset teemoitettiin kvalitatiivisin menetelmin.

Tutkimuksen tulokset kertoivat, että tiedolla johtamisen tila tutkittavan organisaation tulosityksikössä oli yleisesti ottaen melko hyvällä tasolla. Kehityskohteiksi nousivat muun muassa tiedon prosessoinnin ja analysoinnin vahvistaminen. Käytössä olevan tiedon laatu osoittautui melko hyväksi, mutta tietoa ei aina ollut tarpeeksi käytössä. Myös tarve ennakoitavuuden ja käytössä olevan tilannekuvan vahvistamiselle nousi esille, varsinkin strategisella tasolla. Johtamisen tavoitteellisuus oli hyvällä tasolla, mutta tavoitteiden toimeenpanon seurannassa oli puutteita. Päätöksenteossa haasteina olivat ajan, dokumentoinnin ja vaikutusten seurannan puutteet. Strategisen ja operatiivisen tason tulokset olivat monelta osin melko yhteneväiset. Tutkimuksen hypoteesi, ettei tulosityksikköä johdeta tiedon pohjalta, osoittautui melko vääräksi. Motivaatio tiedolla johtamiseen oli vahva ja vaikutti siltä, että päätökset tehtiin usein tietoon perustuen. Tiedolla johtamisen ja päätöksenteon puutteet kuitenkin osaltaan heikensivät päätösten tietoperustaa. Edistettävien kehityskohteiden valinta, toteutusten suunnittelu sekä toimeenpano aikataulutetaan ja toteutetaan tämän tutkimuksen valmistumisen jälkeen.

Avainsanat Johtaminen, tiedolla johtaminen, päätöksenteko, tieto, tavoitteet

Sivut 96 sivua ja liitteitä 5 sivua

Knowledge management and intelligent services

Author Jooram Mäkinen

Subject Management at strategic and operational level: The state of knowledge management and decision-making

Supervisors Essi Isohanni

Abstract

Year 2024

---

The purpose of this study was to investigate the state of knowledge management in one profit center of a public sector organization. The aim was to examine the issue from the perspective of the strategic management teams of the profit center and the operational management teams at the unit level. At the same time, attention was also paid to the goal-oriented and decision-making aspects of management. The background to this was the need for the profit center to understand the current situation and to identify areas for improvement.

The research approach was a quantitative study conducted as an electronic survey. A few qualitative questions were also used. The questionnaire was sent in spring 2024 to 99 people who are members of the management teams of the profit center or of the management teams of the units belonging to the profit center. The final response rate was 54.5%. The quantitative data were analyzed using JMP software. The answers to the qualitative questions were thematized. Both analyses took a theoretical approach.

The results of the survey showed that the state of knowledge management in the organization's profit center under study was generally at a fairly good level. Areas for improvement included strengthening the processing of information and the evaluation and analysis of results. The quality of the data available was found to be quite good, but information was not always sufficiently available for use. The need to strengthen predictability, and particularly the snapshot of the current situation, was also highlighted, especially at the strategic level. The level of goal-orientation was good, but there were shortcomings in monitoring the implementation of objectives. A common direction at the profit center should also be ensured. Shortage of time and lack of adequate documentation and impact monitoring caused challenges for decision making. There were some differences between the strategic and operational levels, but in many ways the responses were quite similar. The survey's hypothesis that the performance unit is not led by information proved to be quite wrong. The motivation to manage with knowledge was strong and it seemed that decisions were often taken based on knowledge. The lack of knowledge management and decision making, however, contributed to a weakening of the knowledge base for decisions.

Keywords Management, Knowledge management, leading with knowledge, knowledge, objectives, decision-making

Pages 96 pages and appendices 5 pages

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimuksen kohde, toimintaympäristö, tausta ja lähtökohdat .....	2
1.2	Tutkimuksen tavoitteet, merkitys ja hypoteesit.....	3
1.3	Tutkimuskysymykset.....	3
2	Tiedolla johtaminen .....	5
2.1	Tiedon määritelmä .....	5
2.2	Tiedolla johtamisen määritelmä .....	9
2.3	Tiedolla johtamisen vaikutukset.....	11
2.4	Tiedolla johtaminen julkisen hallinnon organisaatioissa .....	12
2.5	Tiedolla johtamisen prosessi .....	13
2.6	Tiedolla johtamisen esteet .....	18
3	Johtaminen ja päätöksenteko .....	21
3.1	Strateginen, taktinen ja operatiivinen johtaminen .....	21
3.2	Päätöksenteko .....	25
3.2.1	Rationaalinen päätöksenteko.....	26
3.2.2	Intuitiivinen päätöksenteko.....	28
3.3	Johtamiseen liittyvät tiedot ja raportit .....	29
4	Tutkittavan organisaation johtamisjärjestelmä.....	30
4.1	Tiedolla johtaminen tutkittavassa organisaatiossa.....	30
4.2	Tutkittavan organisaation strategia sekä yhteisen sopimisen malli .....	31
5	Tutkimusmenetelmät .....	32
5.1	Tutkimuksen metodologia .....	32
5.2	Kohderyhmä ja otos .....	32
5.3	Aineiston keruu .....	33
5.4	Aineiston käsittely ja analysointi .....	34
5.5	Validiteetti ja reliabiliteetti .....	34
5.6	Eettisyys .....	35
6	Tutkimustulokset.....	36
6.1	Tutkimusaineisto ja taustatiedot .....	36
6.2	Kokemus .....	38
6.3	Tiedon laatu .....	41
6.4	Tiedolla johtamisen prosessi .....	47
6.4.1	Tavoitteiden ja tarpeiden määrittely .....	47
6.4.2	Tiedon kerääminen .....	48

6.4.3	Tiedon prosessointi .....	50
6.4.4	Tiedon analysointi .....	51
6.4.5	Tiedon jakaminen .....	52
6.4.6	Tiedon hyödyntäminen .....	54
6.4.7	Tulosten arviointi .....	57
6.4.8	Tiedolla johtamisen kokonaiskuva .....	58
6.4.9	Tiedolla johtamisen esteet .....	60
6.5	Johtamisen tavoitteellisuus ja päätöksenteko .....	61
6.5.1	Tavoitteet.....	61
6.5.2	Päätöksenteko.....	62
6.6	Johtamisforumin tavoitteellisuus ja päätöksenteko kokonaisuutena .....	64
6.7	Intuition hyödyntäminen .....	65
7	Tulosten analysointi.....	67
7.1	Tutkimuksen luotettavuus .....	67
7.2	Kokemus .....	68
7.3	Tiedon laatu .....	70
7.4	Tiedolla johtamisen prosessi .....	72
7.5	Johtamisen tavoitteellisuus ja päätöksenteko .....	78
7.5.1	Tavoitteet.....	78
7.5.2	Päätöksenteko.....	80
7.6	Intuitio.....	83
8	Johtopäätökset .....	85
8.1	Kokonaiskuva tuloksista.....	85
8.2	Jatkotutkimus .....	87
	Lähteet.....	89

## **Kuvat, taulukot ja kaavat**

Kuva 1. Tieto pääomana .....	6
Kuva 2. Tiedon laadun muodostuminen .....	7
Kuva 3. Tiedon jalostusaste (DIKW) ja sen vaikutukset.....	8
Kuva 4. Arvopotentialin kasvu .....	10

Kuva 5. Tiedolla johtamisen hyödyt edellä mainitun kirjallisuuden perusteella .....	12
Kuva 6. Tutkittavalle organisaatiolle tässä tutkimuksessa muodostettu tiedolla johtamisen malli.....	18
Kuva 7. Kirjallisuuden perusteella kerätyt tiedolla johtamisen esteet.....	20
Kuva 8. Johtamisen tasot.....	22
Kuva 9. Tulosityksikön johdon kokemus.....	41
Kuva 10. Johtamisessa käytettävän tiedon laatu.....	46
Kuva 11. Tiedolla johtamisen prosessin osa-alueet keskiarvojen valossa .....	59
Kuva 12. Kirjallisuudessa (Kuva 7) esiin tulleiden tiedolla johtamisen esteiden tila organisaatiossa.....	60
Kuva 13. Johtamisforumin muu toimivuus .....	65
Kuva 14. Johtamisforumin tavoitteellisuus.....	80
Kuva 15. Vastaajien kokemus.....	84
Taulukko 1. Tiedon ominaisuudet ja laatu strategisella ja operatiivisella tasolla .....	25
Taulukko 2. Kyselyn vastaajat.....	36
Taulukko 3. Ylin koulutustaso.....	37
Taulukko 4. Ikä .....	38
Taulukko 5. Johtotehtäväkokemus.....	38
Taulukko 6. Talouden alueen kokemus .....	39
Taulukko 7. Henkilöstöalueen kokemus .....	39

Taulukko 8. Kehittämisen alueen kokemus .....	40
Taulukko 9. Palvelujen alueen kokemus.....	40
Taulukko 10. Teknologiakokemus.....	41
Taulukko 11. Tiedon luotettavuus .....	42
Taulukko 12. Tiedon ajantasaisuus.....	42
Taulukko 13. Tiedon relevanttius .....	43
Taulukko 14. Tiedon selkeys.....	43
Taulukko 15. Tiedon faktapitoisuus.....	44
Taulukko 16. Kokonaiskuvaan keskittyminen .....	44
Taulukko 17. Ennakoinnin tukeminen .....	45
Taulukko 18. Hiljainen tieto .....	45
Taulukko 19. Tietotuotteet eivät tue johtamista .....	46
Taulukko 20. Tavoitteiden tunnistaminen .....	47
Taulukko 21. Tietotarpeiden tunnistaminen .....	48
Taulukko 22. Johtamisforumissa käytössä olevan tiedon määrä.....	48
Taulukko 23. Tiedon keräämisen resurssit .....	49
Taulukko 24. Tiedon keräämisen vastuut .....	50
Taulukko 25. Nykyisen tilannekuvan riittävyys .....	51
Taulukko 26. Analysointiosaamisen riittävyys .....	51
Taulukko 27. Analysointiin panostaminen.....	52

Taulukko 28. Systemaattinen analysointi tilannekuvan muodostamiseksi.....	52
Taulukko 29. Halu tiedon jakamiseen .....	53
Taulukko 30. Kannustus tiedon jakamiseen .....	53
Taulukko 31. Tulosityksikön yksikköjen välisen tiedon jakamisen riittävyys.....	54
Taulukko 32. Tiedon jakamiseen liittyvän yhteistyön, kommunikaation ja vuorovaikutuksen riittävä toimivuus.....	54
Taulukko 33. Tiedon hyödyntämisaaminen .....	55
Taulukko 34. Laadun arviointiosaaminen .....	55
Taulukko 35. Halu perustaa päätökset tietoon .....	56
Taulukko 36. Johtamista tukevat järjestelmät.....	56
Taulukko 37. Riittävä aika perehtymiseen .....	57
Taulukko 38. Päätösten tietoperusta .....	57
Taulukko 39. Vaikutusten seuranta.....	58
Taulukko 40. Tavoitteet vaikuttavat.....	61
Taulukko 41. Tavoitteiden toimeenpano seuraaminen.....	62
Taulukko 42. Päätösten dokumentointi.....	62
Taulukko 43. Nopea päätöksentekokyky .....	63
Taulukko 44. Päätösten vaikutukset .....	64
Taulukko 45. Intuition rooli johtamistyylissä ja päätöksenteossa .....	66

## **Liitteet**

- Liite 1. Vastausten keskiarvot
- Liite 2. Kokemuksen keskiarvot ja mediaanit eri osa-alueilla
- Liite 3. Johtamisforumeille halutut lisätiedot

# 1 Johdanto

Tiedolla johtaminen on strateginen lähestymistapa, jossa organisaation käytössä olevia tietoja hyödynnetään johtamisen ja päätöksenteon tehostamiseksi ja organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiedolla johtamisen toteutuminen ei aina kuitenkaan ole itsestään selvyyttä ja toimivan tiedolla johtamisen tiellä voi olla erilaisia esteitä (Kuva 7). Osa niistä liittyy tiedon laatuun. Laadun muodostavat muun muassa tiedon ajantasaisuus, luotettavuus sekä relevanttius (Kuva 2) ja niillä voi olla merkittävä vaikutus tiedolla johtamisen tehokkuuteen ja päätöksenteon laatuun ja lopputuloksiin.

Johtamiseen liittyy erilaisia tasoja. Strateginen johtaminen keskittyy organisaation pitkän aikavälin tavoitteisiin ja strategioihin. Se myös sisältää päätöksenteon, joka vaikuttaa organisaation koko suuntaan. Strategisessa johtamisessa korostuu laaja-alainen näkemys ja kyky ennakoida tulevaisuuden trendejä ja mahdollisuuksia. Operatiivinen johtaminen taas keskittyy organisaation päivittäisen toiminnan ylläpitämiseen. Se sisältää päätöksenteon, joka vaikuttaa organisaation lyhyen aikavälin tavoitteisiin ja päivittäiseen johtamiseen. (Alhola & Lauslahti, 2005, s. 70; Klemola ym., 2014, s. 11)

Tavoitteellinen johtaminen tarkoittaa sitä, että johdolla on tavoitteita, jotka ohjaavat organisaation toimintaa ja päätöksentekoa. Myös tiedolla johtaminen tähtää tavoitteiden täyttämiseen. (Laihonen, 2021). Päätöksenteko taas on prosessi, jossa valitaan paras mahdollinen toimintatapa saatavilla olevien vaihtoehtojen joukosta (Abubakar ym., 2019, ss. 107, 109). Tiedolla johtamisessa päätöksenteko perustuu laadukkaaseen ja ajantasaiseen tietoon, joka mahdollistaa informoitujen ja perusteltujen päätösten tekemisen (Käpylä & Salonius, 2013, s. 7).

Tämä tutkimus tarjoaa näkökulmia ja ymmärrystä tiedolla johtamisen prosessista ja sen esteistä sekä tiedolla johtamisen merkityksestä organisaation menestykselle. Tutkimuksessa huomioidaan myös tiedon laatu. Tämän tutkimuksen tulokset tarjoavat arvokkaita oivalluksia siitä, miten tiedolla johtamista voidaan parantaa eri johtamistasoilla ja tutkimuksessa huomioidaan myös strategisen sekä operatiivisen tasojen eroavaisuuksia. Samalla selvitetään, miten esimerkiksi tiedolla johtamisen tila eroaa strategisella ja operatiivisella tasolla.

Tutkimus tarjoaa myös kehitysehdotuksia, joilla organisaatio voi parantaa johdon tiedolla johtamista, käytössä olevan tiedon laatua, johtamisen tavoitteellisuutta sekä päätöksentekoa.

Tutkimus on suunnattu käytännön johtamistyötä strategisella ja operatiivisella tasolla tekeville.

## **1.1 Tutkimuksen kohde, toimintaympäristö, tausta ja lähtökohdat**

Tutkimuksen kohteena oleva organisaatio toimii julkisella sektorilla. Organisaatiossa ja sen rajatussa tulosityksikössä tiedolla johtamista halutaan kehittää. Organisaatiotasolla tavoitellaan kyvykkyyttä tehokkaaseen tiedolla johtamiseen, jotta päätöksillä tuotetaan arvoa ja mahdollistetaan toimintaympäristön muutoksiin reagointi. Samalla halutaan myös vahvistaa analyyttisen tiedon hyödyntämistä toiminnan tukena sekä tiedon ja päätösten välisen yhteyden läpinäkyvyyttä. Tutkimuksen kohteeksi rajautuvassa tulosityksikössä on strategiassa tuotu esille tarve tiedon hyödyntämisen kehittämisestä toiminnan suunnittelussa, mittaamisessa, analysoinnissa ja johtamisessa. Tulosityksikössä halutaankin selvittää tiedolla johtamisen toteutumista linjaorganisaation johtoportaan, sillä eri puolilta tulevien paineiden takia tulosityksikössä tarve faktoja hyödyntävälle tehokkaalle päätöksenteolle kasvaa päivä päivältä. Johdolla tutkimuksessa tarkoitetaan tulosityksikön strategisen tason johtamisesta vastaavia johtoryhmiä sekä yksiköiden operatiivisen tason johtamiseen osallistuvia johtotiimejä. Tutkimuksella lisätään ymmärrystä johtamisen tilasta eri tasoilla.

Tutkittavan organisaation ylätasolla on tiedolla johtamisen kehittämisen pohjaksi aikaisemmin toteutettu joitakin asiaan liittyviä selvityksiä, mutta niiden hyvin rajattu vastaajajoukko on koostunut tietojohtamisen asiantuntijoista eikä johtoportaan. Myöskään tulosityksiköitä ei ole tarkemmin huomioitu. Lisäksi tutkittavassa organisaatiossa aikaisemmin käytetty tietojohtamisen arviointimalli ei ole toiminut riittävästi. Sen kohderyhmänä olivat organisaation tietojohtamisen asiantuntijat, mutta siitä huolimatta arviointimallin terminologia oli koettu hankalaksi ymmärtää. Nyt tutkimuksessa kohderyhmänä olivat johtotason henkilöt, joten heille terminologia olisi ollut vieläkin haastavampaa. Kyselyn koettiin myös olleen liaksi tiedon johtamista painottava. Nyt tehtävässä tulosityksikköä koskevassa selvityksessä ei hyödynnetä aikaisemmin käytettyä kyselyä, sillä se on koettu huonosti toimivaksi ja tarpeita vastaavaksi. Aikaisemmilla selvityksillä on ongelmista huolimatta silti saatu viitteitä siitä, ettei esimerkiksi tiedon hyödyntäminen ollut organisaatiossa toivottavalla tasolla.

Tutkimuksessa annetaan myös huomiota johtamiseen liittyvään tavoitteellisuuteen sekä päätöksenteon toimivuuteen. Tutkittavassa organisaatiossa johtamisen tulee olla tavoitteellista ja auttaa organisaatiota kulkemaan yhteistä päämäärää kohti. Samalla johtamisella tavoitellaan vaikuttavuutta. Myös päätöksenteon tulee toimia sekä olla perusteltua.

Tutkimus rajataan yhteen tulosityksiköön ja sen linjaorganisaation johtoon tulosityksikkö- ja yksikkötasolla. Taustalla ovat muun muassa aikataulusyyt, tutkittavan kohteen laajuuden liiallisen paisumisen estäminen sekä erityisesti kyseisessä tulosityksikössä esille nousseet omat erityistarpeet.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet, merkitys ja hypoteesit

Tutkimuksen tavoitteena on tulosityksikön ja sen yksiköiden tiedolla johtamisen, päätöksenteon ja johtamisen tavoitteellisuuden tilojen kartoittaminen johtamisen eri tasoilla. Tuloksilla ja esiin nousseilla kehityskohteilla tuetaan osaltaan tulosityksikön johtamisen kehittämistä. Samalla tuetaan tulosityksikköä vastaamaan siihen organisaatiotasolta kohdistuneisiin vaatimuksiin ja siellä asetettuihin tavoitteisiin.

Tutkimuksella muodostetaan ymmärrys siitä, kuinka hyvin tiedolla johtamisen prosessin eri vaiheet toteutuvat sekä johdetaanko ja tehdäänkö päätöksiä tiedon valossa. Selvityksen avulla muodostuu kuva nykytilasta ja analyysin pohjalta voidaan hahmottaa tärkeimmät kehityskohteet toiminnan parantamiseksi. Tutkimukseen sisältyvän taustaselvityksen ja tutkimuksessa hyödynnetyn teoreettisen viitekehyksen pohjalta voidaan myöhemmin tarvittaessa myös tuottaa tukimateriaalia organisaation johtamisen tueksi esimerkiksi siitä, miten johtamista voidaan kehittää tiedolla johtamista parantamalla, mitä hyötyä tiedolla johtamisesta on, mikä on tiedolla johtamisen prosessi ja minkälaisia esteitä tiedolla johtamiseen tyypillisesti liittyy.

Tutkimukseen liittyvä hypoteesi on seuraava: Tulosityksikössä johtaminen ei tapahdu tietoon perustuen.

## 1.3 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksessa tarkastellaan julkisen sektorin organisaation tulosityksikkö- ja yksikkötason tiedolla johtamisen tilaa johdon näkökulmasta. Samalla selvitetään rajoitetusti johtamisen tavoitteellisuutta ja päätöksentekoa.

Tutkimuskysymykset ovat:

- Mikä on tiedolla johtamisen tila julkisen hallinnon organisaation yhden tulosityksikön johtamisessa strategisella ja operatiivisella tasolla?

- Miten johtamisessa huomioidaan tavoitteellisuus?
- Kuinka toimivaa päätöksenteko on johtamisforumeissa?
- Miten strategisen ja operatiivisen johtamisen tasot eroavat tulosten valossa toisistaan?
- Mitä kehityskohteita alueisiin liittyy?

## 2 Tiedolla johtaminen

Tässä luvussa avataan aluksi mitä tiedolla tarkoitetaan. Sen jälkeen määritellään tiedolla johtaminen ja tarkastellaan tiedolla johtamisesta saatavia hyötyjä sekä tiedolla johtamista julkisen puolen organisaatioissa. Lopuksi tiedolla johtamisen prosessi määritellään ja siihen liittyviä esteitä avataan.

### 2.1 Tiedon määritelmä

Organisaatiot hyödyntävät tietoa kolmessa päämerkityksessä. Tiedon avulla pyritään ymmärtämään toimintaympäristöä ja siellä tapahtuvia muutoksia. Tiedon avulla pyritään myös luomaan uutta tietoa sekä innovaatioita. Lisäksi tietoa tarvitaan päätösten tekemiseen. (Choo, 1996, s. 329). Yleisemmällä tasolla tietoa käytetään merkityksen havainnointiin ja luontiin. Sitä myös hyödynnetään toiminnassa ja käytetään valintojen tekemiseen. Organisaatioiden toiminta perustuukin yhä enemmän tiedon varaan ja sillä luodaan organisaation menestymisen edellytykset, helpotetaan toimintaympäristöön sopeutumista ja synnytetään realistinen kuva organisaation toiminnasta. (P. Virtanen & Stenvall, 2014, ss. 101, 103)

Tieto voidaankin nähdä organisaation aineettomana pääomana, organisaatiolle tärkeinä ja arvokkaina ei-fyysisinä sekä näkymättöminä asioina ja arvonalteina. Se ei näy organisaation taseessa, mutta on silti varallisuutta. Käsitteenä ja sisältönsä puolesta se soveltuu enemmän strategiseen kuin operatiiviseen johtamiseen. Aineeton pääoma koostuu aineettomista resursseista kuten esimerkiksi työntekijöiden osaamisesta ja innostuksesta, toimintaa tukevista prosesseista, brändistä sekä maineesta ja on luonteeltaan jatkuvasti elävää. Se voidaan jakaa suhde-, rakenne- ja inhimilliseen pääomaan (kuva 1). Erityisen merkittävää aineeton pääoma on tietointensiivissä organisaatioissa. (Laihonen ym., 2013a, ss. 35, 36, 39, 40)

Kuva 1. Tieto pääomana (Laihonen ym., 2013b, s. 38)



Aineellisen ja aineettoman pääoman lisäksi tietoa on jaoteltu kirjallisuudessa monin tavoin. Tieto voidaan jaotella esimerkiksi tieteelliseksi ja muunlaiseksi tiedoksi, formaaliksi ja informaalisesti tiedoksi tai teoreettiseksi ja käytännön tiedoksi. Jako voidaan tehdä myös alhaisen tietoperustaiseen intuitiiviseen "mutu"-tietoon ja analyttiseen korkean tietoperustaiseen tietoon tai eksplisiittiseen eli usein kirjallisessa sekä tallennettavissa olevaan tietoon ja hiljaiseen (*tacit*) tietoon. (Laihonen ym., 2013b, s. 18; P. Virtanen ym., 2015, ss. 116, 124)

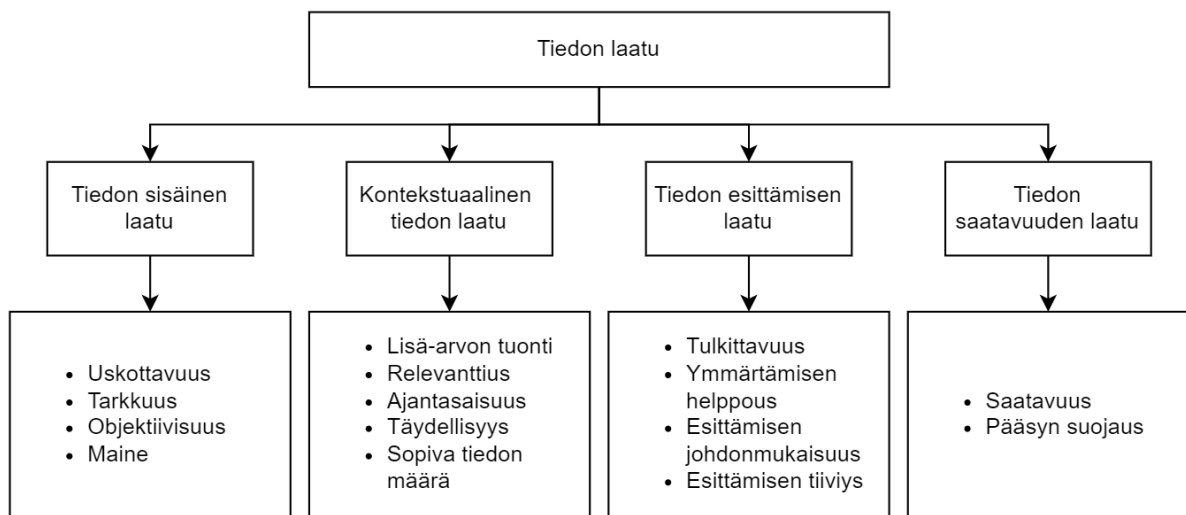
Hiljainen tieto viittaa henkilöiden osaamiseen ja kokemukseen pohjautuvaan tietoon. Se voi olla osin tiedostamatonta ja osin tiedostettua tietoa. Hiljaisen tiedon siirtäminen voi olla hankalaa, sillä sen ilmaisu ei aina ole helppoa. Intuitio voi perustua hiljaiseen tietoon. (Hintsala, 2011, s. 15; Laihonen ym., 2013b, s. 18)

Johtamisessa ja päätöksenteossa tiedon laadulla on merkitystä. Mikäli tiedon laatua halutaan parantaa, tulee ymmärtää tiedon laadun sisältö. Tiedon laatua (kuva 2) ovat määrittäneet muun muassa Wang ja Strong (1996, ss. 14-22). He jakoivat tutkimustensa perusteella tiedon laadun neljään kategoriaan; tiedon sisäinen (*intrinsic*) laatu, kontekstuaalinen tiedon laatu, tiedon esittämisen laatu ja tiedon saatavuuden laatu. Tiedon sisäisen laadun kategoria sisältää tiedon uskottavuuden, objektiivisuuden ja tiedon ja tiedon lähteen maineen. Lisäksi siihen kuuluu tiedon tarkkuus eli sen virheettömyys, luotettavuus ja eheys. Näitä kaikkia

tarvitaan, jotta tietoa voidaan pitää luonteeltaan korkealaatuisena. Laatua arvioidessa on myös huomioitava tiedon kontekstuaalisuus eli konteksti, joka tietojen tarkasteluun liittyy. Konteksti vaikuttaa tiedon ajantasaisuuteen sekä merkityksellisyyteen, siihen mitä lisäarvoa tiedosta saadaan. Sama on myös relevanttiuden eli tiedon käyttökelpoisuuden sekä sopivan tiedon määrän sekä tiedon täydellisyyden eli laajuuden ja syvyyden kohdalla.

Tietoa hyödynnettäessä tietoa esitetään. Esittämiseen liittyviä laatutekijöitä ovat tiedon tulkittavuus, ymmärtämisen helppous sekä tiedon esittämisen johdonmukaisuus ja tiiviys eli hyvin jäsenneily ja muotoiltu tiivis esitystapa. Tieto tulee myös olla saatavilla. Tähän kategoriaan liittyvät saatavuus eli saatavilla oleminen, haettavuus ja nopeasti saatavana oleminen. Samassa kategoriassa on myös pääsyn suojaus eli se, että tiedot on suojattu, niihin pääsyä voidaan rajata eivätkä kilpailijat pääse tietoon käsiksi. Esittämisen ja saatavuuden kategoriat korostuvat erityisesti tietoa tarjoavissa tietojärjestelmissä. (Wang & Strong, 1996, ss. 14–22)

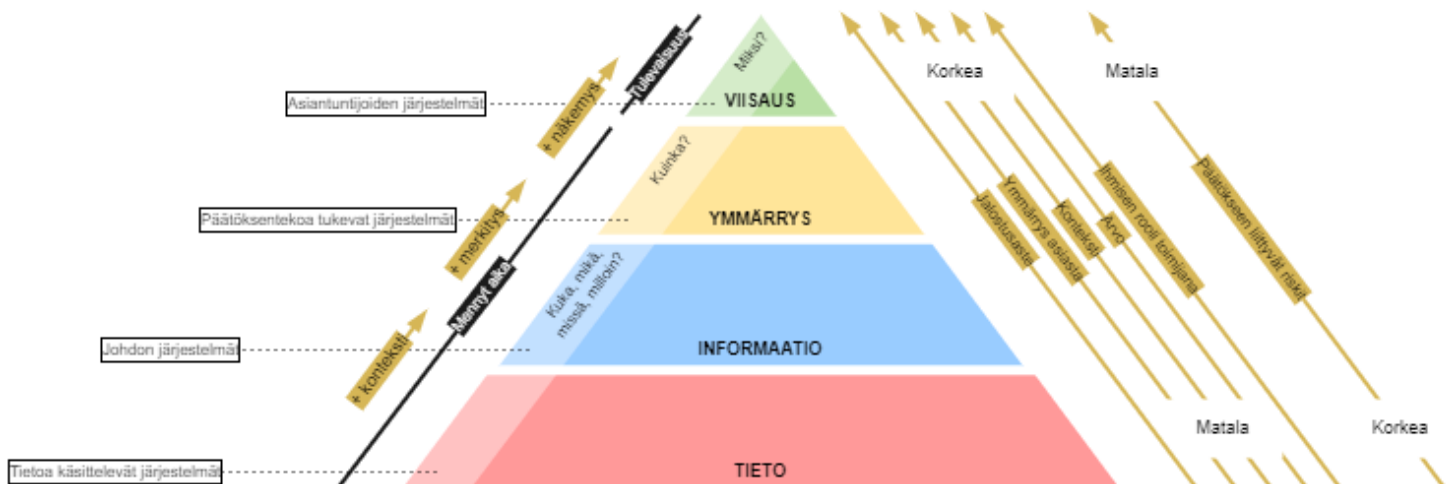
Kuva 2. Tiedon laadun muodostuminen (Wang & Strong, 1996)



Tiedon jalostusaste vaikuttaa tiedon luonteeseen. Tiedon kehittymistä voidaan tarkastella (Kuva 3) perinteisenä tieto (*data*), informaatio (*information*), ymmärrys (*knowledge*) ja viisaus (*wisdom*) -hierarkiana (DIKW). Tiedolla viitataan erillisiin faktoihin ja havaintoihin, jotka ovat järjestäytymättömiä ja käsittelemättömiä ilman erityistä merkitystä. Informaatio on yhdisteltyä, jäsenneilyä ja järjestettyä tietoa, jolle on annettu kontekstin kautta merkitys. Ymmärryksen eli tietämyksen määrittelemisen onkin jo hankalampaa. Siinä informaatioon yhdistyvät ihmisen ymmärrys, kyvykkyys, kokemus, arvot ja taidot. Myös hiljaisen tiedon voidaan ajatella edustavan ymmärrystä. Viisaudella viitataan siihen, että pitkälle viety tieto on muovautunut

viisaudeksi, joka mahdollistaa ennakoinnin. Siihen liittyy myös kyky löytää sopivin käyttäytyminen niin, että huomioidaan tietämys ja hyvän tekeminen. Joskus myös intuitio voi edustaa viisautta. Myös tietoa tarjoavat eri tasoiset tietojärjestelmät voidaan asettaa DIKW:n hierarkiaan (kuva 3). (Castellani ym., 2009, s. 39; Rowley, 2007, ss. 170–177)

Kuva 3. Tiedon jalostusaste (DIKW) ja sen vaikutukset (Brahmanchary, 2018; Cannas ym., 2019; Rowley, 2007)



DIKW-hierarkiaa on pyritty täydentämään ja on muodostettu DIKIW-hierarkia. Siinä tietämyksen ja viisauden väliin on sijoitettu älykkyys (*intelligence*), koska älykkyuden on esitetty olevan erottamattomassa suhteessa niihin molempiin. Älykkyys mahdollistaa havainnoinnin ja ymmärryksen. (Liew, 2013). Melko samanlainen ajatus on myös DIKUW-hierarkialla, missä on haluttu korostaa ymmärrystä (*understanding*) älykkyuden sijaan. Tällä vastataan erityisesti kysymykseen miksi ja ymmärretään siihen liittyvä prosessi. Tietämys itsessään ei vielä varmista ymmärrystä ja toisaalta ymmärrys ei automaattisesti ole viisautta. Jos tietämystä kuvattaisiin sanalla "muistaminen", niin ymmärrys olisi "oppimista". (Ackoff, 2014; Castellani ym., 2009, ss. 38, 39; Pushpavanam, 2015). Lopulta malleja voidaan pitää sisällöltään melko samoina. DIKIW- ja DIKUW-hierarkiassa on DIKW-hierarkian ymmärryksestä ja viisaudesta irrotettu alue, jota on haluttu korostetusti nostaa esille.

Jatkossa tässä dokumentissa mainittavalla tiedolla viitataan pääasiassa tietoon yleensä. Tiedon jalostusastetta ei huomioida erikseen.

## 2.2 Tiedolla johtamisen määritelmä

Tiedolla johtaminen on "tietojohtamisen osa-alue, joka tähtää tietoperustaiseen päätöksentekoon ja sen mahdollistamiseen" (Finto, ei pvm.-b). Englanninkielisessä maailmassa sille ei ole yhtä ja ainoaa termiä, vaikka usein "knowledge-based management" tai "knowledge management" nimetäänkin sen vastineeksi. Jälkimmäinen voi toisaalta tarkoittaa myös tietojohtamista tai tietämyksen hallintaa. Tiedolla johtamiseen voidaan viitata myös esimerkiksi termillä "business intelligence". (Finto, ei pvm.-b; Leskelä ym., 2019, s. 15; Salonen, 2021, s. 11; P. Virtanen ym., 2015, s. 44)

Vastuu tiedolla johtamisesta ei ole ulkoistettavissa. Se ei kuulu talousosastolle tai tietohallinnolle vaan se kuuluu jokaiselle organisaation toiminnolle sekä yksikölle. Organisaatioissa kaikki pyrkivät yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. (Laihonen, 2021). Tiedolla johtaminen liittyy operatiivisen tason lisäksi myös taktiseen ja strategiseen tasoon (Pellegrini ym., 2020).

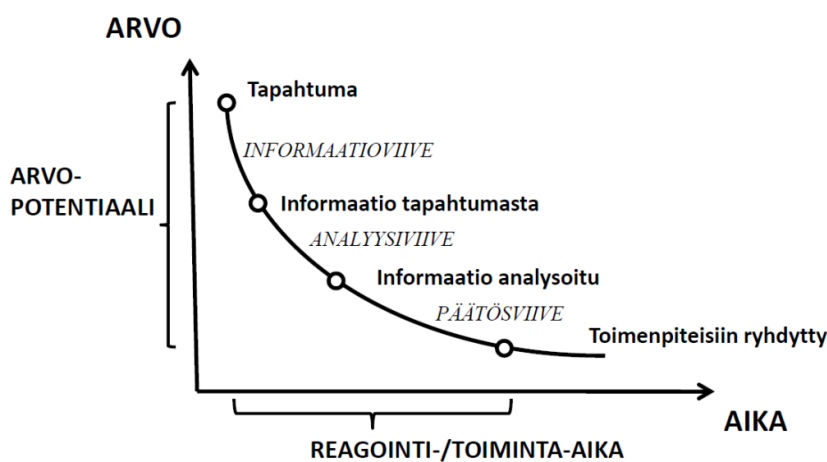
Organisaatioilla voi kuitenkin olla haasteita ymmärtää tiedolla johtaminen käytännön tasolla eikä tiedolla johtamisen suhdetta muihin johtamisen osa-alueisiin aina osata hahmottaa. Tiedolla johtaminen tarjoaa johtamiseen näkökulman, jonka avulla johtamisen haasteita voidaan käsitellä lisäarvoa tuottavalla tavalla. Se ei itsessään korvaa muita johtamisen lähestymistapoja vaan se täydentää johtamista. (Laihonen, 2009). Siinä on kyse tuloksellisuuteen tähtäävästä toiminnasta ja sitä määrittävät organisaatorakenteen lisäksi johtamisjärjestelmät, -käytännöt ja -prosessit (Laihonen, 2021).

Tiedolla johtamisessa saatetaan keskittyä tiedon hankkimiseen. Tieto itsessään ei kuitenkaan ole arvokasta ilman sen soveltamista. Tiedolla johtaminenkaan ei itsessään ole arvokasta vaan sen arvo syntyy, kun tieto ja tiedolla johtaminen johtavat toiminnan parantamiseen. Kaikki tietokaan ei ole hyödyllistä, vaan tiedolla johtamisessa tavoitellaan epäolennaisesta tiedosta erotettua relevanttia tietoa. Se on tärkeää, sillä vaikka informaation puute aiheuttaa epävarmuutta, niin myös informaation paljous synnyttää haasteita. Tiedon hyödyntämiseen liittyy vielä yksi ulottuvuus. Kodifointistrategiaan perustuvassa tiedolla johtamisessa tieto on selkeää sekä tallennettua ja sitä hyödynnetään tietojärjestelmien avulla. Personointistrategiassa sen sijaan tieto on hiljaista sekä kokemuksellista ja tietojärjestelmien tehtävänä on kommunikaation tukeminen. Käytännössä organisaatioissa on käytössä näistä erilaisista tiedon ymmärtämis- ja käyttämistavoista erilaisia yhdistelmiä. (Käpylä & Saloniemi, 2013, s. 35; P. Virtanen ym., 2015, s. 40,41,49)

Aikaisemmin mainittua relevanttia tietoa on tarkoitus hyödyntää päätöksenteossa tarkoituksellisesti ja tietoisesti. Sillä myös perustellaan tehdyt valinnat. (Käpylä & Salonius, 2013, s. 7). Tiedon kerääminen, jalostaminen, organisointi, varastointi, jakaminen sekä hyödyntäminen tähtäävätkin lopulta organisaation päätöksenteon ja toiminnan parantamiseen (Helander ym., 2021, s. 25). On esitetty, että niiden hallinta on organisaation suorituskyvyn avaintekijä sekä tärkeää myös organisaation selviytymiselle ja kannattavuudelle (Omotayo, 2015, s. 1).

Organisaatioille on tärkeää myös se, kuinka paljon tilanteisiin reagointiin kuluu aikaa (kuva 4). Kun tiedolla johtaminen toimii, se kasvattaa kompetenssia reagoida asiaan nopeammin ja sitä kautta tuottaa arvoa. Mitä nopeammin organisaatio onnistuu reagoimaan tapahtumaan, sitä suurempaa arvopotentiaalia tapahtumaan liittyy. (Virtanen ym., 2015, s. 47)

Kuva 4. Arvopotentiaalin kasvu. (Virtanen ym., 2015, s. 47)



Tavoitteena tiedolla johtamisessa on myös kokonaiskuvan tarjoaminen organisaatiosta ja sen toimintaympäristöstä. Sillä pyritään vastaamaan esimerkiksi siihen mitä on tapahtunut ja miksi, mitä tulevaisuudessa voi tapahtua sekä mitä kannattaisi tehdä. (Laihonen, 2009)

Tiedolla johtaminen ei synny itsestään. Organisaatiot tarvitsevat tiedolla johtamisen kulttuurin, jossa toiminta on avointa ja läpinäkyvää. Johtamiseen tulisi liittyä arvon luonti tiedosta sekä tiedon hyödyntäminen totuudenmukaisen tilannekuvan avulla. Tilannekuvassa yhdistyvät tietojärjestelmistä saatava tieto sekä inhimillinen tieto ja osaaminen. (Laihonen ym., 2013b, s. 28)

## 2.3 Tiedolla johtamisen vaikutukset

Tiedolla johtamisessa tärkeää ovat sen avulla saavutetut hyödyt. Siitä syystä Jyrki Kataisen hallitusohjelma nosti tiedolla johtamisen Suomessa kansalliselle agendalle ja esitti sitä keskeiseksi keinoksi julkisen sektorin tuottavuuden edistämiseksi. (Laihonen, 2019). Yksi tiedolla johtamisen eduista näkyy myös siinä, että se pienentää strategisen ja operatiivisen johtamisen välistä kuilua lisäämällä tiedon tärkeyttä ja strategista ajattelua (Bolisani & Bratianu, 2018, s. 30,32).

Seuraavaksi tarkastellaan toimivan tiedolla johtamisen organisaatiolle tuottamia hyötyjä. Tiedolla johtamisen hyödyt voidaan jaotella organisaation suorituskyvyn ja työntekijän suorituskyvyn parantumiseen sekä aineettoman pääoman vahvistamiseen (kuva 5).

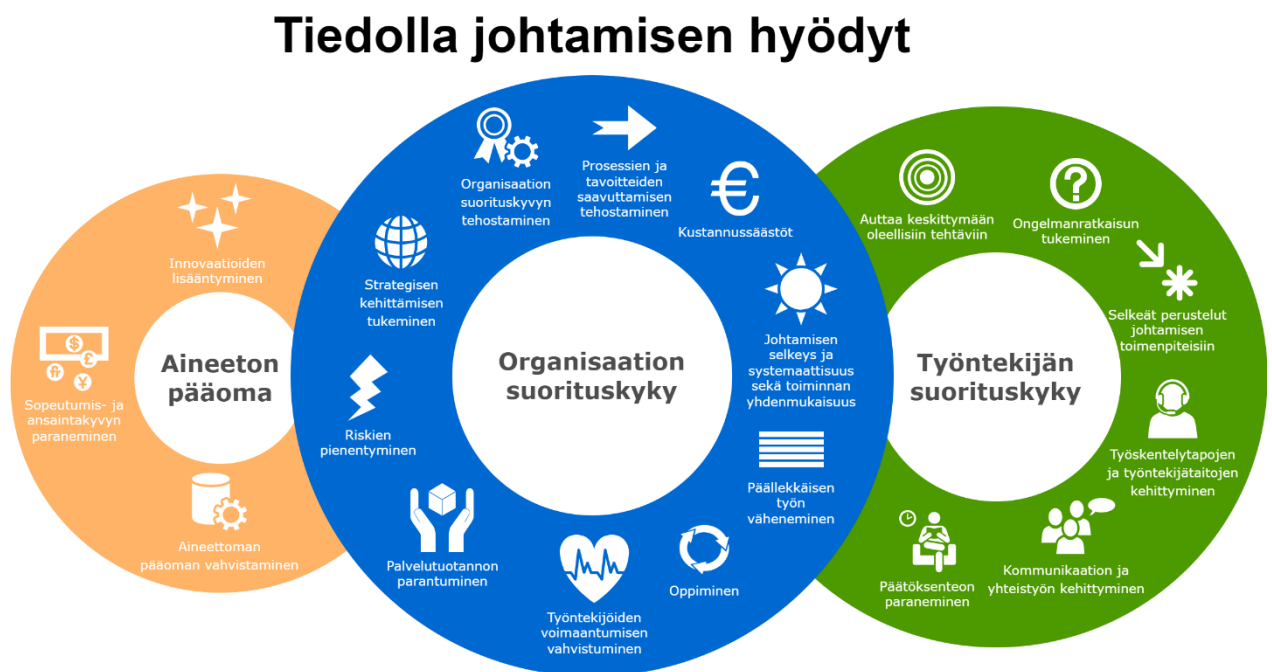
Tiedolla johtaminen parantaa organisaatioiden suorituskykyä (Anantatmula & Kanungo, 2006; Matoskova, 2016, s. 9). Se tuo johtamiseen selkeyttä sekä systemaattisuutta ja lisää toiminnan yhdenmukaisuutta (Anantatmula & Kanungo, 2006; Avotie, 2019, s. 35; Jokinen, 2023, s. 23). Päätöksentekoon liittyvät riskit pienenevät, koska tuntemattomien tekijöiden osuus ja "mutu"-tiedon hyödyntäminen vähenevät (Avotie, 2019, s. 35). Kustannussäästöjä syntyy toimivan tiedolla johtamisen kautta, sillä se tehostaa johtamista ja toimintaa (Anantatmula & Kanungo, 2006; Laihonen, 2019). Samoin oppiminen kasvaa (Laihonen, 2019). Tiedolla johtamisen avulla voidaan tukea strategista kehittämistä yhdistämällä olemassa olevaan tosiasialliseen dokumentoituun tietoon tunnistettua hiljaista tietoa. Tämä tukee lisäksi ongelmanratkaisua sekä päätöksentekoa. (Helander ym., 2021, s. 25). Samoin systemaattinen tiedolla johtaminen vaikuttaa prosessien tehostamiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Selvitysten mukaan myös työntekijät voimaantuvat sekä palvelutuotanto parantuu ja päällekkäisen työn määrä vähenee tiedon hyödynnettävyyden lisääntyessä. Aineettoman pääoman hyödyt taas koskevat aineettoman pääoman vahvistamista, innovaatioiden lisääntymistä sekä sopeutumiskyvyn ja ansaintakyvyn paranemista. (Anantatmula & Kanungo, 2006; Laihonen ym., 2013a, s. 14; Matoskova, 2016)

Vaikutukset eivät jää pelkästään organisaation tasolle. Työntekijöiden suorituskykyä voidaan parantaa tiedolla johtamisella. Yksilöiden ja ryhmien päätöksenteon laatu paranee kun hyödynnetään jalostetumpaa ja laadukkaampaa tietoa sekä yhteneväisiä käytäntöjä. (Anantatmula & Kanungo, 2006; Helander ym., 2021, s. 25; Jokinen, 2023, s. 23; Laihonen, 2019; Matoskova, 2016, s. 9; Wiig, 2000, s. 1). Tiedolla johtamisen mallin omaksumisen kautta myös työskentelytavat ja työntekijätaidot kehittyvät ja kommunikaatio sekä yhteistyö

vahvistuvat (Anantatmula & Kanungo, 2006). Samalla työntekijät saavat vahvempia perusteluita johtamisen toimenpiteisiin, sillä tiedon hyödyntäminen lisää vakuuttavuutta (Jokinen, 2023, s. 23). Hyvin toteutettuna tiedolla johtaminen myös mahdollistaa tiedon uudelleenkäytön, jolloin aikaa säästyy tiedon keräämisestä tärkeämpiin tehtäviin (Laihonen ym., 2013b, s. 14).

Hyödyt eivät kuitenkaan tule ilmaiseksi. Tiedolla johtaminen tarvitsee suurehkoja resursseja. Esimerkiksi tiedon kerääminen, analysointi ja jakaminen vaativat usean henkilön panosta. (Avotie, 2019, s. 35). Lisäksi tietojohdamiseen panostaminen taloudellisesti, ajallisesti ja resursseja sitomalla näkyy aluksi ainoastaan kustannusten nousemisena. Vaikutukset eivät synny hetkessä vaan niin sanottu tuotto tulee vasta myöhemmin. Tiedolla johtamisen hedelmien odottelu vaatii organisaatiolta sitoutumista ja pitkäjänteisyyttä. (Kinnunen, 2021)

Kuva 5. Tiedolla johtamisen hyödyt edellä mainitun kirjallisuuden perusteella



## 2.4 Tiedolla johtaminen julkisen hallinnon organisaatioissa

Tässä tutkimuksessa keskitytään julkisen sektorin organisaatioon. Julkisen sektorin tiedolla johtamisesta on tarjolla kohtuullisesti tutkimuksia, vaikka useimmat niistä ovatkin keskittyneet johonkin tiedolla johtamisen osa-alueeseen eikä niinkään koko tiedolla johtamisen prosessiin (Helander ym., 2021, s. 24). Massaro ja Dumay (2015, s. 2) tuovat kuitenkin julkaisussaan

esiin, että julkiseen sektoriin kohdistuvia tiedolla johtamisen tutkimuksia on silti vähemmän kuin yksityiseen sektoriin kohdistuvia. Heistä julkisella sektorilla on lisäksi yksityistä sektoria enemmän haasteita tiedolla johtamisen kulttuurin kehittämisessä. He myös suosittelevat, että tiedolla johtamisen malleja ja työkaluja valitessa tulee huomioida julkinen sektori toimintaympäristönä. On esitetty, että julkisella sektorilla ymmärretään kyllä tiedon merkityksellisyys, mutta tietoa ei aina osata kunnolla hyödyntää (Laihonen, 2009).

Hättilä (2020, ss. 44–56) on selvittänyt tiedolla johtamista kuntien näkökulmasta. Kunnissa tiedolla johtamisen uskotaan auttavan ratkaisemaan muun muassa resurssihaasteita säästöjä ja tehokkaampia palveluita synnyttämällä. Tiedon avulla myös tehostetaan nykytilanteen ymmärrystä ja tulevaisuuden ennakoimista. Vaikka tiedolla johtaminen koetaankin kunnissa aiheena tärkeänä, niin silti haasteena on ymmärtää mitä tiedolla johtamisella konkreettisesti tarkoitetaan. Lisäksi tiedolla johtamisen käytäntöönpanossa on haasteita eikä se ole välttämättä aina kytketty johtamisjärjestelmään. Toki tietoa on hyödynnetty päätöksenteossa, mutta tiedon systemaattinen hyödyntäminen päätöksenteon tukena on vielä nuorta, vaikka vaatimukset tiedolla johtamisen tavoitteista ovat kasvaneet. Kunnissa ylimmällä johdolla on vastuu ja vahva rooli tiedon hyödyntämisen edistämisessä, sillä heidän asenteensa ja toimintatapansa vaikuttavat voimakkaasti tiedon hyödyntämiseen. Sen lisäksi siihen vaikuttavat tiedon laatu, organisaatiokulttuuri, tiedon liikkuminen sekä toimintaympäristö.

Eteenpäin on toki myös menty. Teknologian kehittymisen mahdollisuuksia on osattu hyödyntää esimerkiksi tiedon keräämisessä, jalostamisessa ja hallinnassa. Muutenkin huomio on vaihtunut tiedon keräämisestä ja tietojärjestelmistä kohti tiedon hyödyntämistä ja hallintaa. Tiedolla johtaminen mahdollistaa paremman strategian seuraamisen sekä toteuttamisen, tukee talous- ja toiminnan suunnittelua sekä kehittää päätöksentekoa. (Hättilä, 2020, ss. 45–46, 53–54). Onkin arvioitu, että tietojohdamisen ja sitä kautta tiedolla johtamisen vahvempi hyödyntäminen auttaa kuntia menestymään (Jalonen, 2008, s. 7).

## **2.5 Tiedolla johtamisen prosessi**

Tiedolla johtamista hahmotetaan ja toteutetaan eri tavoin riippuen organisaation rakenteesta, johtamisen tavoista sekä siitä, mikä on tavoitetila tiedon suhteessa päätöksentekoon ja toimintaan. (Digi- ja väestötietovirasto, 2023). Ei ole selkeästi yhtä yhtenäistä näkemystä tiedolla johtamisen vaiheista. Yleisesti ottaen voisi sanoa, että siinä on kyse tiedon ja tietämyksen kulusta yrityksen toimijoiden kesken erilaisten käytäntöjen kautta (Razzaq ym., 2018, s. 927).

Tiedolla johtamisen voidaan ajatella lähtevän liikkeelle ratkaistavan ongelman tai tavoiteltavan tavoitteen määrittelyllä (Digi- ja väestötietovirasto, 2023; Jekunen, 2023, s. 9; Lennes, 2023). Ongelmasta puhuttaessa voi olla hyödyllistä muokata ongelmasta kysymys, johon pyritään vastaamaan (Barends ym., 2014; Enges & Rautaoja, 2022; Mattila, 2021, s. 22). Tiedolla johtamista voidaan hyödyntää myös erilaisten tavoitteiden, kuten organisaation pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseen (Klemola ym., 2014, s. 11). Siinä tapauksessa tulee määrittellä ne tavoitteet mihin tiedolla johtamisella pyritään vastaamaan.

Keskeiset tietotarpeet tulee myös tunnistaa ja määrittellä, jotta saadaan kerättyä tarvittavat tiedot ongelman ratkaisemiseksi, tilanteen selventämiseksi tai tavoitteen saavuttamiseksi mahdollisimman hyvin. Näin saadaan muodostettua hyvä kokonaiskuva asiasta ja valmistettua hyvä perusta tiedon keruulle. (Barends ym., 2014, s. 4; Choo, 2002, s. 24; Digi- ja väestötietovirasto, 2023; Helander ym., 2021, s. 26; Klemola ym., 2014, s. 11; Kosonen, 2019, s. 9; Laihonon ym., 2013a, s. 46; Mattila, 2021, s. 20; H. Virtanen, 2021, ss. 23–26). Määrittelyyn vaikuttavat sekä asia ja aihe että tilanne, jossa ollaan (Choo, 2002, s. 24). Jotta tiedon kerääminen olisi tehokasta ja tarpeisiin vastaavaa, niin tässä vaiheessa määrittellään mitä tietoa tarvitaan, milloin sitä tarvitaan ja missä muodossa sen tulisi olla. Määrittely auttaa myös hankkimaan relevanttia tietoa ja välttämään turhan tiedon keräämistä. (Laihonon ym., 2013b, s. 46,47).

Seuraavaksi tulee kerätä tarvittavat tiedot. Lähteinä on tarpeen mukaan ulkoisia sekä sisäisiä lähteitä, esimerkiksi operatiivisia tietojärjestelmiä, ihmiskontakteja, raportteja tai tehtyjä analyyseja. Kerätyn tiedon laatu, luotettavuus ja käytettävyys tulee arvioida. (Barends ym., 2014, s. 4; Choo, 2002, s. 24; Digi- ja väestötietovirasto, 2023; Heisig, 2009; Helander ym., 2021, s. 26; Holsapple & Joshi, 1999, s. 9; Jekunen, 2023, s. 21; Klemola ym., 2014, s. 11; Kosonen, 2019, s. 9; Laihonon ym., 2013b, ss. 46, 47; Okunoye, 2003, s. 73; Orzano ym., 2008; Ruuskanen, 2019, s. 39; H. Virtanen, 2021, s. 24,25). Käyttökelpoisen tiedon taustalla on ymmärrys siitä miksi tietoa kerätään (Lennes, 2023, s. 22; H. Virtanen, 2021, s. 25). Tiedon luotettavuuteen on tärkeä kiinnittää huomiota ja sitä voidaan parantaa esimerkiksi useiden lähteiden hyödyntämisellä. Samalla myös mahdollistetaan paremmin relevantin tiedon löytyminen. On kuitenkin hyvä pitää mielessä tavoitteen tai päätettävän asian kokoluokka, jotta tiedon hankinta pysyy kustannustehokkaana eikä sorru liiallisuuksiin. Tiedon kerääminen pitää myös tapahtua eettisesti ja laillisesti kestäväällä tavalla. (Laihonon ym., 2013b, s. 47)

Tarvittava materiaali voi olla ihmisiin säilytettyä aineetonta pääomaa ja hiljaista tietoa. Jotta ne olisivat löydettävissä ja jaettavissa, ne tulisi kuitenkin säilyttää ja varastoida myös muulla

tavoin. Hyödyntämällä säilömisessä tietoteknisiä ratkaisuja, kuten tietovarastoa, voidaan tiedon käytettävyyttä tukea. (Choo, 2002, s. 25; Heisig, 2009; Helander ym., 2021, s. 26; Laihonon ym., 2013b, s. 48; Okunoye, 2003, s. 73)

Strategisessa johtamisessa on syytä kiinnittää huomiota tiedon keräämiseen ja kerätyn tiedon prosessointiin. Helposti saatavilla ja käytettävissä oleva tieto saattaa keskittyä operatiiviseen toimintaan ja olla hajanaista, joten kerättävää tietoa voi joutua yhdistelemään, yhteismitallistamaan sekä analysoimaan tiedon käytettävyyden lisäämiseksi strategisessa johtamisessa. Myös organisaation ulkopuolisen tiedon tarve korostuu. Strategisessa päätöksenteossa ei välttämättä aina selvitäkään ilman analytikkojen apua. Edellisten syiden lisäksi tietojärjestelmät saattavat olla puutteelliset ja tiedon saatavuus hankalaa, joten aikaa vievää manuaaliryöstöä ja tiedon jalostamista voidaan tarvita. Ja mikäli aikataulu on tiukka, voidaan päätökset joutua tekemään vailla faktapohjaista tietoa. (Klemola ym., 2014, s. 12)

Tietoa tulee myös tallentaa, valmistella ja jalostaa selkeään ja haluttuun muotoon paremman hyödynnettävyyden mahdollistamiseksi (Digi- ja väestötietovirasto, 2023; Klemola ym., 2014, s. 11; Kosonen, 2019, s. 9; Laihonon ym., 2013b, s. 48; Lennes, 2023, ss. 21, 52; Ruuskanen, 2019, s. 39; H. Virtanen, 2021, s. 22). Tiedon käytettävyyttä voidaan lisätä huolehtimalla tiedon rakenteesta ja luokittelusta sekä organisoinnista. Muutenkin tietoa tulisi prosessoida, jotta se paremmin tukisi päätöksentekoa. Siitä tulisi karsia turha pois. (Holsapple & Joshi, 1999, s. 2,9; Laihonon ym., 2013b, s. 44,48). Tieto voidaan organisoida myös tietotuotteeksi, kuten raportiksi, analyysiksi tai koosteeksi. Erilaisia tarpeita varten luodaan erilaisia tietotuotteita ja ne tukevat myös tiedon uusiokäyttöä muissa yhteyksissä. Vaikka useinkaan tietotuotteet eivät yksinään riitä, niin silti tietotuotteen kautta päätöksentekijälle tiedon merkitys avautuu paremmin ja tiedon käyttö helpottuu. (Choo, 2002, s. 25; Laihonon ym., 2013b, ss. 26, 48). Tiedon jalostaminen tarjoaa myös mahdollisuuden ymmärryksen lisäämiseen ja siitä innovointiin. Innovointi taas voi tuottaa uutta hyödynnettävää tietoa. (Orzano ym., 2008)

Tiedon keräämisen tulisi lopulta johtaa tiedon analysointiin. Analysoinnin tarkoitus taas on helpottaa tiedolla johtamisen seuraavia vaiheita. Analysoinnin avulla tiedolle luodaan merkitys. Sen avulla voidaan käydä läpi tietoa ja päätöksentekoon liittyviä ratkaisuvaihtoehtoja. Jotta vaihtoehtoisia ratkaisuja voidaan kunnolla analysoida, kerätyn tiedon tulee olla relevanttia ja ajankohtaista. Tiedon analysointiin voi sisältyä myös irrallisten tiedonpalasten yhdistäminen. Vaikka tietotekniikka voikin toimia osana analysointia, ihmisellä on tärkeä rooli analysoinnissa. (Avotie, 2019, s. 19; Digi- ja väestötietovirasto, 2023; Helander ym., 2021, s. 26; Jekunen, 2023, s. 21; Kosonen, 2019, s. 9; Laihonon ym., 2013b,

ss. 29, 44–48; Lennes, 2023, s. 22,52). On hyvä tiedostaa, että analysoimalla tietoa saadaan tiedon arvo pääomana kasvamaan. Analyttinen osaaminen onkin tärkeää. (Markkula & Syväniemi, 2015, s. 72)

Tiedon jakamista voidaan pitää organisaation menestyksen kannalta kriittisenä asiana. Tämä sisältää myös hiljaisen tiedon jakamisen, mikä usein on erittäin vaikeaa. Jakamalla tiedon merkitys kasvaa. (Omar & Rowland, 2004, ss. 95, 96). Kriittisinkin tieto menettää merkityksensä, ellei sitä jaeta eteenpäin. Tiedosta ei ole hyötyä, ellei se ole päätöksentekijän hyödynnettävissä. Relevantti tieto tulee jakaa päätöksentekijöille oikeaan aikaan ja käytettävissä muodossa. Tieto voidaan jakaa heille sähköisessä muodossa viestintäkanavia tai tietojärjestelmiä hyödyntämällä, mutta myös henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa esimerkiksi kokouksissa. (Choo, 2002, s. 25; Digi- ja väestötietovirasto, 2023; Heisig, 2009, ss. 9, 13, 15; Hintsa, 2011, s. 12; Holsapple & Joshi, 1999, s. 9; Laihonen ym., 2013b, ss. 44–49). Vaikka tietotekniikka ei automaattisesti mahdollistakaan tiedonhallinnan onnistumista, se kuitenkin mahdollistaa yksilöiden tehokkaan tiedon jakamisen. (Omar & Rowland, 2004, ss. 96, 108). Hiljaisen tiedon jakamisessa vuorovaikutus- ja viestintävälineillä on erityinen merkitys. Teknologiset ratkaisut toki helpottavat tiedon siirtämistä, mutta lopulta isompi rooli on sosiaalisilla käytänteillä. (Orzano ym., 2008)

Teknologia ei olekaan itsessään ratkaisu vaan tiedon jakaminen edellyttää sitä, että yksilö tai ryhmä haluaa jakaa tietoa molemminpuoliseksi hyödyksi sekä työskennellä muiden kanssa. Tietoa ei organisaatiossa siirry, mikäli työntekijät ja työryhmät eivät osoita yhteistyöhalukkuutta. Vahva tiedon jakamisen kulttuuri korreloi tiedolla jakamisen tehokkuuden kanssa. Tiedon jakamisen kulttuuri onkin yhtenä tiedolla johtamisen avaintekijänä organisaatiolle tärkeää, sillä se määrittelee esimerkiksi teknologian ja johtamisen teknologioiden vaikutuksen tiedolla johtamisen onnistumiseen. Organisaatiossa tiedon jakamiseen tulisikin kannustaa. (Heisig, 2009, s. 11; Omar & Rowland, 2004, ss. 96, 107–109; Orzano ym., 2008)

Tiedolla johtaminen viittaa jo nimenä tiedon hyödyntämiseen. Voidaankin sanoa, että tiedolla johtamisessa oleellinen vaihe on tiedon hyödyntäminen esimerkiksi johtopäätöksissä ja päätöksen tekemisessä (Barends ym., 2014, s. 4; Choo, 2002, s. 25; Digi- ja väestötietovirasto, 2023; Heisig, 2009; Helander ym., 2021, s. 26; Holsapple & Joshi, 1999, ss. 2, 6, 9, 13; Jekunen, 2023, s. 21; Kosonen, 2019, s. 9; Laihonen ym., 2013b, s. 45; Lennes, 2023, ss. 22, 52; Okunoye, 2003, s. 73; Orzano ym., 2008; Ruuskanen, 2019, s. 39; H. Virtanen, 2021, s. 23). Silloin tiedolle vasta syntyy todellinen merkitys. Tiedosta luodaan arvoa hyödyntämällä sitä toiminnan kehittämisessä ja operatiivisessa työssä. On hyvä

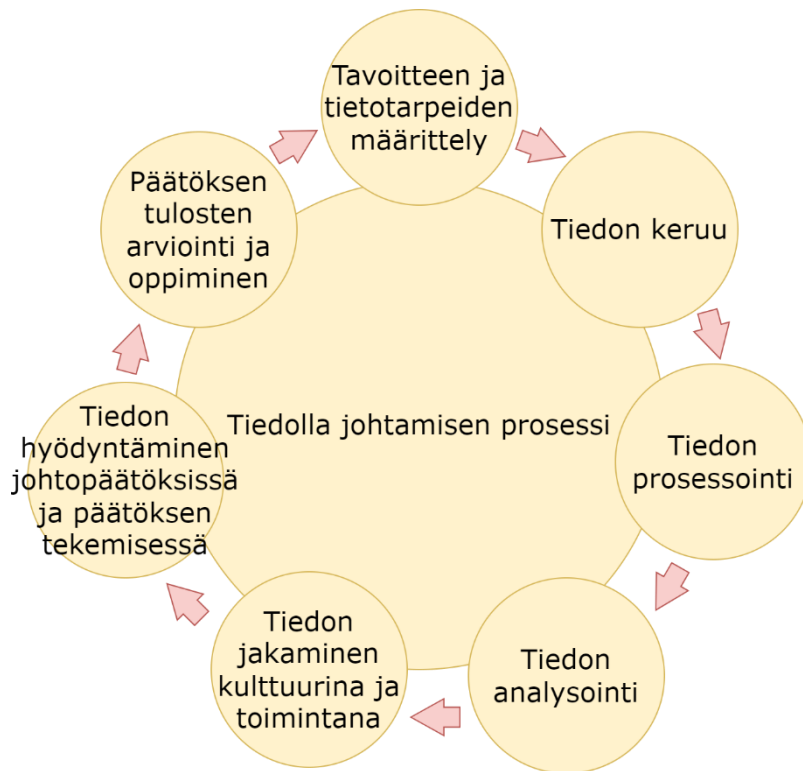
muistaa, että myös organisaation ulkopuolisen tiedon kuten toimintaympäristön muutosten huomioiminen on tärkeää organisaation kilpailukyvyn kannalta. (Laihonen ym., 2013b, ss. 11, 44, 45; Markkula & Syväniemi, 2015). Myöskään hiljaista tietoa ei saa unohtaa (Mattila, 2021, s. 14).

Tiedon hyödyntämiseen tarvitaan ihmisiä, motivaatiota ja osaamista. Onnistuneen päätöksen tekeminen edellyttää päätöksentekijältä tiedon tulkinta- ja analysointikykyä. Tieto pitää osata tulkita oikein. (Laihonen ym., 2013b, s. 44; Mattila, 2021, s. 19,20). Myöskään työkaluja ja teknologia ei saa unohtaa, sillä ne tukevat tiedon hyödyntämistä ja helpottavat tiedon käyttämistä johtamistarkoituksiin. Työkalujen kuitenkin tulisi olla saatavilla ja helppokäyttöisiä. (Mattila, 2021, ss. 19, 20, 34)

Onnistumisten ja epäonnistumisten pohjautuvien havaintojen ja analyysien avulla voi tapahtua oppimista ja ymmärryksen lisääntymistä (Orzano ym., 2008). Päätösten tuloksia ja tapahtuneita muutoksia arvioimalla voidaankin tapahtuneesta ja prosessista oppia. Arvioinnin yhteydessä voi myös syntyä uusia kehitystarpeita ja tavoitteita, jolloin tiedolla johtamisen prosessi alkaa jälleen alusta. (Barends ym., 2014, s. 4; Helander ym., 2021, s. 26; Kosonen, 2019, s. 9; Lennes, 2023, ss. 22, 52; Mattila, 2021, s. 22)

Jonkinlainen tiedolla johtamisen malli on organisaatiolle hyödyllinen, sillä se auttaa tiedolla johtamisen haasteiden hahmottamisessa ja tukee käytäntöjen kehittämistä (Helander ym., 2021, s. 26). Tässä tutkimuksessa käytetään viitekehyksen perusteella tutkittavalle organisaatiolle muodostettua tiedolla johtamisen mallia (kuva 6).

Kuva 6. Tutkittavalle organisaatiolle tässä tutkimuksessa muodostettu tiedolla johtamisen malli



## 2.6 Tiedolla johtamisen esteet

Tiedolla johtamisen tutkimuksessa on luonnollista pyrkiä hahmottamaan organisaation tiedolla johtamiseen vaikuttavia tekijöitä (Virtanen ym., 2015, s. 50). Mahdollisia esteitä poistamalla voidaan osaltaan edistää tiedolla johtamisen toteutumista organisaatiossa. Tässä tutkimuksessa tiedolla johtamisen esteitä kartoitettiin kirjallisuuden ja tehtyjen tutkimusten pohjalta, jonka jälkeen ne teemoitettiin. Seuraavaksi esitetään organisaation kannalta relevanteiksi arvioidut teemoituksen tulokset. Listatut teemat näkyvät myös kuvassa 7.

Tiedolla johtamisessa käytössä olevassa tiedossa voi olla laatuongelmia. Tieto voi olla hankalasti hyödynnettävää esimerkiksi olemalla epäselvää ja siksi hankalasti tulkittavaa (Virtanen ym., 2015, ss. 55–57). Tieto ei myöskään välttämättä anna oikeaa kuvaa. Siihen on voinut sekoittua arvauksia ja oletuksia tai se ei ole ajantasaista ja luotettavaa (Hättilä, 2020, s. 46; Lindberg, 2021, s. 67; Virtanen ym., 2015, ss. 55–57). Toisaalta tiedon hallinnassa voi olla haasteita. Osaamishaasteiden lisäksi esimerkiksi rooleihin ja vastuisiin

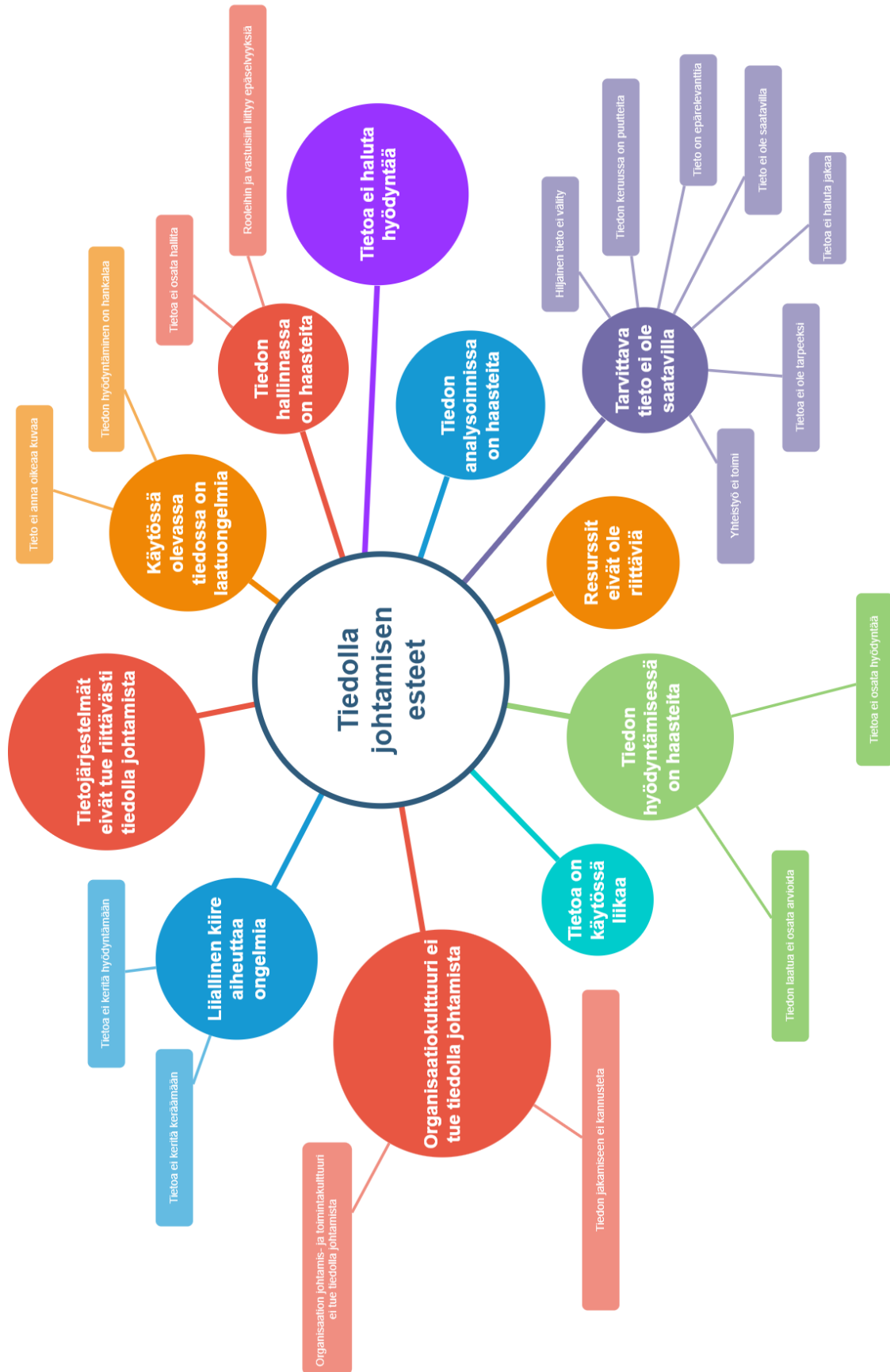
saattaa liittyä epäselvyyksiä (A.F. Ragab & Arisha, 2013, s. 12; Heisig, 2009, s. 15; Laihonen, 2010; Mattila, 2021, s. 65).

Tietoa voi olla käytössä liikaa (Laihonen ym., 2013b, s. 15; Virtanen ym., 2015, s. 50). Toisaalta tarvittava tieto ei aina ole saatavilla tai tiedon keruussa voi olla puutteita. Ongelmia saattaa olla myös tiedon välittämisessä. Jaettu tieto voi olla epärelevanttia ja joskus tarpeellista tai hiljaista tietoa ei jaeta ollenkaan. Nämä kaikki johtavat siihen, ettei tietoa ole käytössä tarpeeksi. (Hättilä, 2020, ss. 46–51; Jalonen, 2008, s. 8, 2020, s. 80; Kinnunen, 2021, s. 80; Käpylä & Salonius, 2013, s. 37; Laihonen, 2009, 2010; Mattila, 2021, s. 67; Virtanen ym., 2015, ss. 50–57). Ongelmaksi voivat muodostua myös tiedon analysointiin liittyvät haasteet. Siihen ei välttämättä ole osaamista tai resursseja riittävästi. (Abubakar ym., 2019, s. 109; Helander ym., 2021, s. 38; Jalonen, 2008, s. 8; Virtanen ym., 2015, s. 14)

Tiedolla johtamisen oleellinen osa on tiedon hyödyntäminen. Myös siihen voi liittyä haasteita. Tietoa ei välttämättä osata hyödyntää tai käytössä olevan tiedon laatua ei aina osata arvioida (Abubakar ym., 2019, s. 109; Hellström & Ikäheimo, 2017, s. 3; Jalonen, 2008, s. 8; Laihonen, 2010; Virtanen ym., 2015, s. 14). Tiedon hyödyntämiseen voi liittyä myös muita asenneongelmia. Esimerkiksi joskus tietoa ei haluta hyödyntää (Käpylä & Salonius, 2013, s. 37; Virtanen ym., 2015, s. 50).

Ongelmaksi voivat muodostua puutteelliset tietojärjestelmät, jotka eivät tue riittävästi tiedolla johtamista (Abubakar ym., 2019, s. 106; A.F. Ragab & Arisha, 2013, s. 12; Heisig, 2009, ss. 11, 26; Helander ym., 2021, ss. 24, 38; Hättilä, 2020, ss. 46, 59; Laihonen, 2010). Toisaalta voi vain olla liian kiire. Tästä syystä tietoa ei välttämättä keritä keräämään tai hyödyntämään. (Hellström & Ikäheimo, 2017, s. 3; Laihonen, 2010). Myös organisaatiokulttuuri voi muodostaa esteitä. Se ei välttämättä tue tiedolla johtamista. Organisaation johtamis- ja toimintatavat voivat olla ristiriidassa tiedolla johtamisen kanssa tai tiedon jakamiseen ei kannusteta. (Abubakar ym., 2019, s. 106; A.F. Ragab & Arisha, 2013; Heisig, 2009, s. 26; Laihonen, 2010)

Kuva 7. Kirjallisuuden perusteella kerätyt tiedolla johtamisen esteet



### 3 Johtaminen ja päätöksenteko

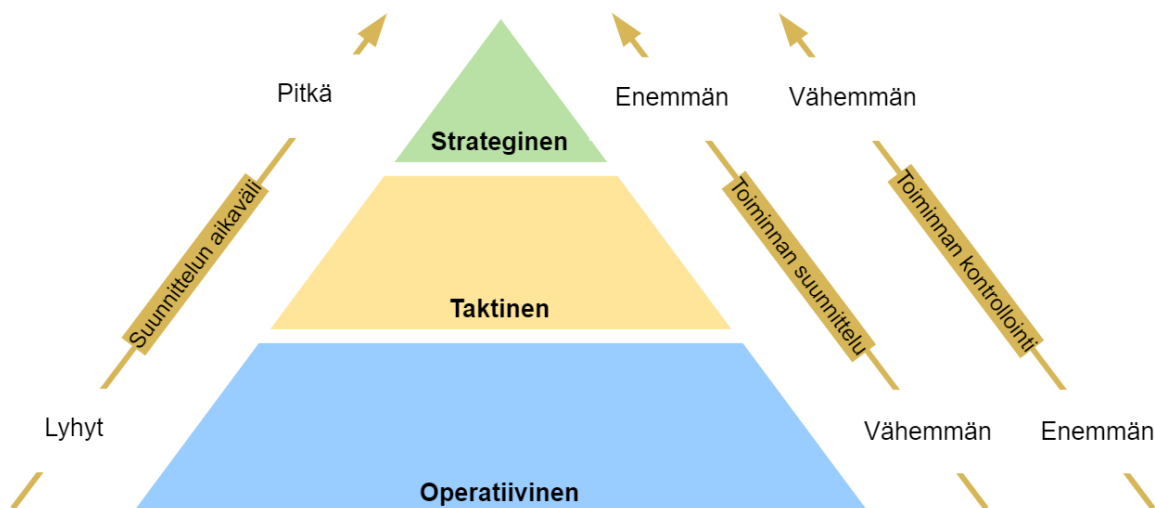
Tässä luvussa tarkastellaan ensin strategisen, taktisen ja operatiivisen johtamisen keskinäisiä eroja alaluvussa 3.1. Samalla niitä myös tarkastellaan tiedolla johtamisen näkökulmasta. Sen jälkeen alaluvussa 3.2 esitellään rationaalista päätöksentekoa sekä intuitioon perustuvaa päätöksentekoa. Päätöksenteko on osa tiedolla johtamiseen sisältyvää tiedon hyödyntämistä. Lopuksi alaluvussa 3.3 kiteytetään tietoon liittyvää raportointia.

#### 3.1 Strateginen, taktinen ja operatiivinen johtaminen

Johtaminen jaetaan yleisesti kirjallisuudessa kolmeen tasoon (kuva 8): strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen johtamiseen (Khalifa, 2021, s. 386; Klemola ym., 2014, s. 11). Taktisen taso saatetaan kuitenkin toisinaan jättää jaosta pois (Alhola & Lauslahti, 2005, s. 70; Kamensky, 2017, s. 92). Haasteena on, ettei strategisen tason ja taktisen tason eikä myöskään strategisten ja taktisten päätösten välille ole muodostettu systemaattista eroa, vaikka molemmat käsitteet ovatkin olleet käytössä jo pitkään (Khalifa, 2021, s. 382). Seuraavaksi esitellään kirjallisuudessa esitettyjä eroja.

Eri tasoilla pyritään vastaamaan erilaisiin kysymyksiin. Strategisella tasolla muodostuu koko organisaation punainen lanka ja sillä pyritään varmistamaan, että organisaation tulevaisuus on omissa käsissä. Organisaation isoa kuvaa tarkasteltaessa esillä ovat kysymykset miksi ja milloin ja minne. Siellä muodostetaan koko organisaation tavoitetilä linjauksineen sekä vastauksia siihen mitä organisaatio tahtoo olla ja mikä on sen olemassaolon tarkoitus. Vision kautta hahmottuu vastaus siihen mihin suuntaan yritys on kulkemassa. Taktisella tasolla kysytään minne ja kuinka. Siellä muodostetaan lähivuosien tavoitteita ja niihin liittyviä toimenpiteitä. Operatiivisella tasolla keskitytään erityisesti siihen, kuinka asiat toimeenpannaan nyt ja kuinka vuosittaiset tavoitteet saavutetaan. (Alhola & Lauslahti, 2005, s. 70; Kallinen, 2018, s. 9; Koliba ym., 2022, s. 3)

Kuva 8. Johtamisen tasot. (Koliba ym., 2022, s. 3; Kaplan Financial Knowledge Bank, ei pvm.)



Tasoja tarkasteltaessa on ehkä helpointa aloittaa niihin liittyvästä aikaperspektiivistä. Strategisella tasolla pääfokus on pidemmällä tulevaisuudessa. Menneisyyden huomioinnin lisäksi siellä asioiden tarkastelun aikaperspektiivi on 3–5 vuodesta aina 5–10 vuoden tulevaisuussuunnitteluun asti. Taktisella tasolla fokus on 1–2 vuotta eteenpäin ja operatiivisella tasolla keskitytään tulevan vuoden lisäksi päivittäiseen toimintaan. (Alhola & Lauslahti, 2005, s. 70; Klemola ym., 2014, s. 11)

Seuraavaksi on hyvä tarkastella johtamisen tasojen eroja keskittymällä niihin liittyvään toimintaan (kuva 8). Strategisella tasolla määritellään toiminnan suuntaviivat ja pääpaino on koko organisaation pitkän aikavälin toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä. Organisaatiota koskeva strategia luodaan ja strateginen suunta, tavoitteet ja arvot määritellään. Samalla mietitään miten organisaation ulkoinen toimintaympäristö vaikuttaa toimintaan. (Kaplan Financial Knowledge Bank, ei pvm.; Klemola ym., 2014, s. 11). Toimintaympäristön analyysi, missä organisaation ulkopuoliset tahot ja voimat sekä olosuhteet huomioidaan, kuuluu oleellisesti strategiseen johtamiseen ja tukee strategian hallintaa. Organisaatio ei toimi irrallaan ympäristöstään, joten toimintaympäristön analyysin avulla ymmärretään missä ympäristössä organisaation tulee toimia. (Kyrölä, 2010, s. 37). Organisaatiossa strategian tulisi lopulta ohjata päätöksentekoa (Alhola & Lauslahti, 2005, s. 70).

Strategista johtamista voidaan hahmottaa esimerkiksi seuraavalla melko yleisesti noudatetun prosessin kautta. Ensin määritellään visio- ja toiminta-ajatus sekä huomioidaan ulkoinen sekä sisäinen ympäristö. Näiden pohjalta määritellään pitkän tähtäimen tavoitteet. Sen

jälkeen laaditaan strategia ja aletaan toteuttamaan sitä. Lopuksi organisaation toimintaa tarkastellaan ja tehdään korjausliikkeitä palaamalla tarpeen mukaan johonkin prosessin aikaisempaan vaiheeseen, mistä taas edetään prosessin mukaan eteenpäin. (Alhola & Lauslahti, 2005)

Taktisella tasolla yhdistyvät toimintojen suunnittelu ja toimintojen kontrollointi sekä strategisen tason suunnitelmien toimeenpanon tukeminen (Kaplan Financial Knowledge Bank, ei pvm.). Fokus on keskipitkän aikavälin toimintojen, tavoiteltujen muutosten ja tehtävien johtamisessa (Kallinen, 2018, s. 7; Klemola ym., 2014, s. 11). Päätökset ovat operatiivista tasoa suurempia ja pidempikestoisia. Ne liittyvät esimerkiksi resurssien hallintaan, henkilöstöön ja teknologiaan. (Väänänen, 2020, s. 70)

Operatiivisella tasolla pääpaino on nykyisyyteen ja lähitulevaisuuteen liittyvässä toiminnassa ja sen kontrolloinnissa. Siellä suunnitellaan, johdetaan ja seurataan organisaation päivittäistä toimintaa ja varmistetaan sen olevan oikeanlaista sekä strategiaan ja sen tavoitteisiin sopivaa. Toiminta on reagoivaa, jatkuvaluontoista sekä vaatii usein nopeita päätöksiä. Toiminta voi usein olla jopa yksittäisiin haasteisiin reagoimista ja ratkomista. (Kaplan Financial Knowledge Bank, ei pvm.; Klemola ym., 2014, s. 11; Listenmaa, 2023, ss. 94, 96)

Jokaisella tasolla johtamisessa hyödynnetään tietoa, joten tiedolla johtamisella on niissä paikkansa. Tiedon avulla organisaation toiminnan ohjaus oikeaan suuntaan mahdollistuu ja organisaation toiminnalle saadaan perustelut (Salo, 2024, s. 54). Tiedolla johtaminen onkin tahattomasti tai tarkoituksellisesti ainakin jotenkin osa strategiaa, suunnittelua ja toteuttamista (Riege & Lindsay, 2006, s. 24). Koska yksinkertaistettuna organisaation suorituskyky muodostuu organisaation tavoitteiden toteutumisesta, taakka suorituskyvyn saavuttamisesta lepää organisaation johtamisesta vastaavien harteilla. Heidän on tehtävä ja toteutettava päätökset, jotka johtavat organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. (Abubakar ym., 2019, s. 104)

Strategisella tasolla tiedolla johtaminen on osoittautunut hyödylliseksi johdon työkaluksi, sillä se liittyy tiiviisti tavoitteisiin ja strategiaan sekä tukee strategioiden tehokkaampaa suunnittelua (Omotayo, 2015, ss. 12, 16). Operatiivisella tasolla halutaan keskittyä päivittäisen ja lähitulevaisuuden toiminnan kannattavuuden maksimoimiseen sekä tehostamiseen. Toimintoja ja toimenpiteitä halutaan johtaa ja ohjata mahdollisimman optimaalisesti ja toimintoja jatkuvasti parantaen sekä tunnistaa keskeisiä kehittämisen painopisteitä. Noihin päästään tietoa hyödyntämällä ja sen avulla johtamalla. (Listenmaa, 2023, s. 96)

Eri tasoilla hyödynnettävissä tiedoissa on kuitenkin omat ominaispiirteensä. Strategisella tasolla hyödynnetään enemmän organisaatiosta ulkoista informaatiota, kun taas operatiivisella tasolla käytettävä informaatio on pääasiassa sisäistä (Klemola ym., 2014, s. 13).

Strategisen tason tietotarpeita ohjaavat organisaation pitkän aikavälin tavoitteet. Strategisessa johtamisessa, kuten muillakin tasoilla, tarpeiden pohjalta määritellään, miten tarvittavat tiedot hankitaan ja jalostetaan johtamista tukeviksi. (Klemola ym., 2014, s. 11). Strategisen ja operatiivisen tason tiedon ominaisuuksissa ja laadussa on eroja (taulukko 1). Strategisella tasolla tiedolla ohjataan kokonaisliiketoimintaa kohti organisaation suuria tavoitteita. Tietoa hyödynnetään laaja-alaisesti sekä laajalta ajanjaksolta ja se on luonteeltaan laadullista ja ennustavaa eikä pysty antamaan täydellistä kuvaa. Näistä syistä tietoon sekoittuu usein arviointeja ja tieto onkin usein tiivistettyä sekä vähemmän tarkkaa ja vähemmän yksityiskohtia sisältävää. Tieto on usein myös melko subjektiivista ja siihen liittyy epävarmuutta. (Finto, ei pvm.-a; Kaplan Financial Knowledge Bank, ei pvm.; Laine, 2022, s. 18)

Operatiivisella tasolla tietoa käytetään päivittäisen toiminnan ohjaamiseen ja resurssien tehokkaaseen hyödyntämiseen. Tieto on monesti hyvin yksityiskohtaista ja määrämuotoista historia- tai reaaliaikataietoa, mikä tukee objektiivisuutta. Tieto on tarkkaa ja melko varmaa sekä antaa fokuksessa olevista asioista tarkan kuvan. Tieto on jalostusasteeltaan usein informaatiota. Usein suorituskyvyn mittaamiseen liittyvät KPI-mittarit (*Key Performance Indicators*) ovat luonteeltaan listatun kaltaisia. (Finto, ei pvm.-a; Kaplan Financial Knowledge Bank, ei pvm.; Laine, 2022, s. 18; Listenmaa, 2023, s. 95). Tiedon avulla muun muassa muodostetaan näkemys toiminnan ja toimintaympäristön tilasta ja se tarjoaa näkemyksen organisaation suorituskyvystä (Salo, 2024, s. 54).

Taktisella tasolla tiedon avulla voidaan muuttaa organisaation toimintatapoja sekä ohjata resurssien kohdentamista. Hyödynnettävä tieto on käytännössä strategisen ja operatiivisen tasojen tarpeiden välillä. (Finto, ei pvm.-a; Kaplan Financial Knowledge Bank, ei pvm.; Laine, 2022, s. 18). Käytettävä tieto voi koostua esimerkiksi asiakastiedosta ja talousluvuista (Väänänen, 2020, s. 70).

Taulukko 1. Tiedon ominaisuudet ja laatu strategisella ja operatiivisella tasolla (Kaplan Financial Knowledge Bank, ei pvm.)

Ominaisuus	Strateginen taso	→	Operatiivinen taso
Ajanjakso	Ennakoiva	→	Historiallinen
Ajantasaisuus	Myöhässä	→	Heti saatavilla
Objektiivisuus	Subjekttiivinen	→	Objektiivinen
Laatu	Laadullinen	→	Määrällinen
Tarkkuus	Arvio	→	Tarkka
Varmuus	Epävarma	→	Varma
Täydellisyys	Osittainen	→	Kokonainen
Laajuus	Laaja	→	Tietty
Yksityiskohtat	Vähän yksityiskohtia	→	Paljon yksityiskohtia

### 3.2 Päätöksenteko

Tiedolla johtamisen ja päätöksenteon välillä on suora yhteys (Abubakar ym., 2019, s. 109). Tieto liittyykin tiedolla johtamisen kontekstissa erityisesti päätöksentekotilanteisiin. Vaikka nykyään päätöksentekoa voidaan toki automatisoida tekoälyllä tehtäväksi, käytännön tasolla olemme Suomessa siitä vielä kaukana ja ihmisillä on siinä edelleen suuri roolinsa. Silti jatkossakin organisaatiot pyrkivät lisäämään tiedon arvoa päätöksenteon ja tuottavuuden parantamiseksi. (Helander ym., 2021, s. 25)

Shollo nosti kirjassaan esille Herbert Simonin vuonna 1977 luoman päätösten luokittelun. Päätökset ovat strukturoituja, kun ne ovat toistuvia ja rutiininomaisia ja niihin liittyvät mitattavat kriteerit ja selkeä menettelytapa. Strukturoimattomat päätökset taas ovat uuden ja merkittävän ääressä olemista ja lähestyvät luonteeltaan ongelmanratkaisua. Strategiset päätökset kuuluvat monesti jäsentämättömään päätöksentekoon ja operatiiviset päätökset jäsenneltyihin. (Shollo, 2013, ss. 47, 48)

Päätöksenteossakin, kuten muutenkin elämässä, yksilöillä on eroja. Kun puhutaan esimerkiksi tiedon keräämisestä ja arvioinnista, yksilöt voidaan jakaa johdonmukaisesti intuitiivisesti ja johdonmukaisesti analyyttisesti toimiviin (Abubakar ym., 2019, s. 106). Tarkastellaan ensin analyyttistä eli rationaalista päätöksentekoa ja sen jälkeen intuitioon perustuvaa päätöksentekoa.

### 3.2.1 Rationaalinen päätöksenteko

Virtanen, Stenvall ja Rannisto (2015, s. 46) toivat esille Nobel-palkitun ja päätöksenteon tutkimukseen merkittävästi vaikuttaneen Herbert A. Simonin näkemyksen tiedon ja päätöksenteon suhteesta. Tietoa tarvitaan päätöksentekotilanteen havaitsemiseen, vaihtoehtojen hahmottamiseen ja sopivan vaihtoehdon valintaan. Päätös on onnistunut, mikäli eri vaiheissa on tietoperusta ollut kunnossa ja päätös osoittautuu myöhemmin järkeväksi (Virtanen ym., 2015, s. 46). Haasteita tässä kuitenkin on. Jokunen vuosi sitten julkaistussa Sitran selvityksessä (Hellström & Ikäheimo, 2017, s. 2) nostettiin tiedon ja päätöksenteon suhteen kehittämisen keskeiseksi haasteeksi Suomessa. Sen nykytila Suomessa nähtiin synkkänä.

Tiedon ja päätöksenteon suhde korostuu rationaalisessa päätöksenteossa, joten on hyvä avata mitä sillä tarkoitetaan. Rationaalista päätöksentekoa (*Rational decision-making style*) voidaan pitää tiedostavana ja harkitsevana prosessina. Siinä päätöksentekijä pistetään ennen päätöksen tekemistä harkitsemaan useita erilaisia vaihtoehtoja ja niiden realisoitumisen todennäköisyyksiä. Käsillä olevaa tietoa tulee arvioida tietoisesti ja kriittisesti, vaikka se aikaa viekin. Menettelytapojen rationaalisuus tukee päätöksentekokriteerien määrittämisessä sekä vaihtoehtojen tunnistamisessa ja auttaa vaihtoehtojen objektiivisessa arvioinnissa. Yksinkertaistettuna rationaalisessa päätöksenteossa paikannetaan ongelma, muodostetaan rationaalisuuteen perustuvia ratkaisuvaihtoehtoja, valitaan harkitun arvioinnin jälkeen sopiva ratkaisu, sovelletaan se käytäntöön ja lopuksi arvioidaan tehty ratkaisu. (Abubakar ym., 2019, ss. 107, 109). Rationaalinen päätöksenteko tarjoaakin rakenteen ja vaiheet päätöksenteolle.

Päätöksenteon tietopohjaa ja systemaattista tiedon hyödyntämistä voitaisiin vahvistaa, vaikka hyödyntämällä soveltaen tutkimusprofessori Jussi Simpuran valtiovallalle ehdottamaa päätöksenteon tuoteselostetta, jonka Virtanen toi kirjassaan esille. Sen mukaan tulisi panostaa päätöksen tietopohjan ja tiedonkäytön muotojen tarkempaan ja johdonmukaisempaan kuvaamiseen. Tämä tukisi Simpuran mukaan päätöksenteon avoimuutta, läpinäkyvyyttä sekä päätöksenteon laatua. Päätöksenteon tuoteselosteessa olisi kirjattu ylös ehdotuksen tiedot, tieto minkälaiseen päätöksentekoon ehdotus kohdistuu, ehdotuksen valmistelussa käytetyt tiedot, ehdotuksen valmisteluprosessi, missä forumeissa asiaa on valmisteltu, mitkä vaihtoehdot olivat valmistelun loppuvaiheilla esillä ja millä perusteilla lopullinen vaihtoehto valittiin. (Virtanen ym., 2015, s. 143)

Rationaalisen päätöksenteon on esitetty johtavan parempaan päätöksentekoon sekä korkeampaan organisaation ja työn suorituskykyyn. Kun on tutkittu päätöksenteon ja organisaation tulosten suhdetta, on todettu rationaalisuuden asteen olleen ratkaisevan tärkeää. (Abubakar ym., 2019, ss. 107, 109)

Kun kilpaileva tiedon määrä lisääntyy ja haasteet tulevat monimutkaisemmiksi, silloin katse voi siirtyä kohti näyttöön perustuvaa päätöksentekoa (*evidence-informed decision-making EIDM* ja *evidence-based decision-making EBDM*). Periaatteena tämä on ollut pitkään jo tuttu suomalaisessa hallinnossa. Se täydentää rationaalista päätöksentekoprosessia tarjoamalla päätöksenteolle vankan ja objektiivisen perustan. Siinä eri tietolähteistä saatua tietoa jalostetaan ja keskitytään tietoon, joka tarjoaa mahdollisimman selkää ja vahvaa näyttöä siitä mikä toimii. Käyttämällä rationaalista päätöksentekotyöliä ja huomioimalla näyttöön perustuvan päätöksenteon voidaan edistää harkittuja, järjestelmällistä ja perusteltua päätöksentekoa. Ongelmaksi lähestymistavalle voi kuitenkin muodostua mahdollinen vaatimus nopeista päätöksistä. (Hellström & Ikäheimo, 2017, s. 2; Virtanen ym., 2015, ss. 125, 126)

Päätöksentekijää kohtaan kohdistuu erilaisia paineita ja odotuksia. Kun aikaa on vähän ja päätökset pitäisi saada aikaan, niin on haasteellista hyödyntää "täydellistä" tietoa päätöksentekoa varten. Onneksi "riittävän" tiedon hyödyntäminen on nykypäivänä helpompaa kuin ennen. (Virtanen ym., 2015, s. 140). Aikaisemmin mainittu Herbert A. Simon korosti päätöksenteossa tiedon roolia (Virtanen ym., 2015, s. 46), mutta esitti myös, ettei päätöksenteko ole pelkästään rationaalista ja järkeen perustuvaa. Tosielämässä päätöksenteon rationaalisuus vaarantuukin monin tavoin. Simon esittikin rajoitetun rationaalisuuden (*bounded rationality*) mallin. Sen mukaan käytössä oleva informaatio voi olla rajallista, aikaa päätöksen valmisteluun tai tekemiseen on liian vähän ja päätöksentekijältä puuttuu esimerkiksi tietojen ja vaihtoehtojen analysointiin liittyvää osaamista. Myöskään tavoitteet eivät aina ole selkeitä eikä kaikkien mahdollisten vaihtoehtojen ja niiden seurausten arviointi ole mahdollista. Ihmisen rajat tulevat vastaan todellisuuden monimutkaisuuden edessä. Epärationalisuuteen voivat johtaa myös päätöksentekijän vakiintuneet tavat, mieltymykset, tunteet ja kokemukset. Eikä voi unohtaa, että tiedon kerääminen, analysointi ja tulkitseminen ei ole ilmaista. Rationaalista lähestymistapaa tulisikin tarvittaessa mukauttaa ja esimerkiksi määrittellä kuinka paljon tietoa on tarpeeksi, sillä aivan kaikkea ei ole järkevää kerätä ja analysoida. Myös käsiteltävien vaihtoehtojen määrää voi olla syytä rajoittaa. Lisäksi analysointikyvyn rajat tulisi tunnistaa. (Lumen Learning, ei pvm.; Shollo, 2013, s. 49; Virtanen ym., 2015, s. 46)

Jos epävarmuutta on liikaa, silloin edellä mainitut päätöksentekomallit eivät ole hyviä. Silloin parhaan ratkaisun sijaan voidaan myös keskittyä löytämään ratkaisu, joka toimii useimmissa tilanteissa. Nämä vahvat päätökset (*robust decisions*) tarjoavat suunnitelman, jonka avulla selvittää useista ennakoituista tulevaisuuden skenaarioista. Ratkaisussa voi olla kyse yhdestä joka paikkaan sopivasta ratkaisusta tai se voi sisältää erilaisia reaktioita erilaisiin tulevaisuuden skenaarioihin. (Lumen Learning, ei pvm.)

### 3.2.2 Intuiitiivinen päätöksenteko

Seuraavaksi tarkastellaan, mikä on intuition rooli päätöksenteossa. Shollo on luetellut muun kirjallisuuden perusteella erilaisia lähestymistapoja päätöksentekoon. Rationaalisuuden lisäksi päätöksentekoon voidaan suhtautua harkintana, neuvotteluna ja intuition hyödyntämisenä. Taustalla näissä ajatellaan olevan kokemuksen ja uskomusten lisäksi alitajuinen ja automaattinen tilanteen käsittely päätöksen teon yhteydessä. Näkemyksiä on perusteltu sillä, etteivät päättäjät todellisuudessa hyödynnä täysin rationaalisia prosesseja. (Shollo, 2013, s. 48)

Intuitio on tiedostamaton ja automaattinen prosessointitapa, jossa päätöksentekijä alitajuisesti ja nopeasti käsittelee suuria tietomääriä. Sitä pidetään keskeisenä osana ihmisten päätöksentekoa ja se koetaan "epämääräisenä tunteena" tai "mallin tai suhteiden aistimuksena". Intuitio ei ole järjen vastakohta, vaan järjen puuttuminen on sitä. Intuitio tarjoaakin päättäjille oivalluksia suhteista ja tosiasioista ilman, että heillä on tarkkaa ymmärrystä siitä, miten niihin päädyttiin. Myös Herbert Simonin mukaan liiketoiminnan kontekstissa ihmisen käyttäytyminen on kyllä "tarkoituksellista", mutta harvoin täysin rationaalista. Kun päätöksentekijän pitää tehdä nopeita päätöksiä monimutkaisilta vaikuttavissa tilanteissa, he luottavat sisäisiin tunteisiinsa. (Abubakar ym., 2019, ss. 106, 110; Salas ym., 2010, s. 23; Shollo, 2013, s. 52; Virtanen ym., 2015, s. 47)

Intuition onnistuneeseen hyödyntämiseen liittyy kuitenkin vaatimuksena päätöksentekijän kertynyt kokemus ja asiantuntemus. Tällainen toimialuekohtaiseen tietoon perustuva intuitio on "kypsää" intuitiota. Kertynyt kokemus voidaan laskea intuition kannalta hyödylliseksi kuitenkin vain silloin kun nykyinen tilanne ei juuri eroa menneisyyden kokemuksista. Intuition hyödyn todennäköisyys laskee myös, mikäli päättäjä ei toimi enää asiantuntijakontekstissaan. (Salas ym., 2010, ss. 2, 4, 9, 11). Psykologian saralla tehtyjen tutkimusten mukaan alakohtaista kokemusta pitää olla kertynyt vähintään 10 vuotta hyvien intuitioon perustuvien päätösten tekemiseksi (Matzler ym., 2007, s. 14). Kokemuksesta huolimatta intuitioon perustuva päätöksenteko ei sovellu kaikkiin päätöksentekotilanteisiin,

vaan jotkut ongelmat saattavat esimerkiksi edellyttää tietoa, harkintaa sekä päätöksentekosääntöjen noudattamista (Abubakar ym., 2019). Ja vaikka se sopisikin, organisaatiossa ei siihen välttämättä kannusteta. Organisaatiokulttuurin onkin myös nähty vaikuttavan siihen käytetäänkö intuitiota päätöksenteossa (Avotie, 2019, s. 27).

Tutkimuksissa on havaittu intuition parantavan yritysten suorituskykyä ja projektien menestystä (Abubakar ym., 2019, s. 106). Haittapuolena on se, että intuitiota hyödyntävillä päättäjillä on hankaluuksia puolustaa sekä selittää muille intuitiolla tehtyjä päätöksiään (Shollo, 2013, s. 52).

### **3.3 Johtamiseen liittyvät tiedot ja raportit**

Johtamisen tasoilla on omat vaatimuksensa tiedoille ja raporteille. Strategisella tasolla niiden avulla pitäisi pystyä tarkastelemaan kuljetaanko kohti pitkän aikavälin visiota ja tavoitteita. Samalla seurataan kehityskohteita ja muita strategisesti tärkeiksi koettuja asioita. Operatiivisella tasolla taas tarkastellaan muun muassa kuluvaa vuotta koskevien suunnitelmien täyttymistä, käytössä olevien rahojen riittävyyttä sekä jokapäiväisen toiminnan tehokkuutta ja laatua. (Alhola & Lauslahti, 2005, s. 175)

Raportoinnissa fokus suuntautuu tarpeen mukaan eri aikavälin tarkasteluun. Tarkastelun kohteena voivat olla historiaan, nykyaikaan tai lähi- ja kauemmaksi tulevaisuuteen liittyvät asiat. Niiden avulla mahdollistetaan reagointi riittävän ajoissa sekä tulevaisuuden ennakointi. (Alhola & Lauslahti, 2005, s. 173)

Raportointi ei ole irrallaan muusta johtamisesta. Johtamisen tavoitteet tulee olla asetettu, ne pitäisi kaikkien ymmärtää ja niihin tulisi sitoutua. Tavoitteiden tulisi olla mitattavia ja niiden toteutumista tulisi seurata säännöllisesti. Raportteja ja mittareita analysoiden tehdään johtopäätöksiä ja toimenpiteitä. Voidaan tarkastella sitä, miten asiat ovat edenneet ja miksi. Samalla mietitään mihin ollaan menossa. Lopuksi myös johtopäätösten ja toimenpiteiden onnistumista seurataan ja tarvittaessa säädetään suuntaa. (Alhola & Lauslahti, 2005, ss. 173, 176)

## 4 Tutkittavan organisaation johtamisjärjestelmä

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen kohteena olevan organisaation johtamisjärjestelmää. Tarkastelun kohteena ovat erityisesti siihen liittyvä tavoitteellisuus, johtamisvastuut, tiedolla johtaminen ja tiedon hyödyntämiseen liittyvä yhteisen sopimisen malli. Tarkoitus on lisätä ymmärrystä tutkittavasta kohteesta tutkimustavoitteiden kontekstissa.

Organisaation johtamisjärjestelmän tavoite on organisaation johtamisen ja toiminnan ohjaus. Tarkoituksena on kulkea yhteistä päämäärää kohti yhteisiä pelisääntöjä noudattaen. Johtamiskäytännöillä tuetaan organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Itse johtamisjärjestelmään on kuvattu muun muassa toiminnan perusta, strateginen johtaminen, yhteinen sopiminen, operatiivinen toiminta, johtamisen tasot ja forumit.

Johtamiselle on asetettu useita periaatteita. Tavoitteiden tulee olla strategian mukaisia, ja niiden toteutumista tulee seurata. Johtamisessa tulee pyrkiä vaikuttavuuteen ja tuottavuuteen ja käyttää varoja vastuullisesti sekä edistää yhteistyötä. Eri yksiköiden välillä on eroja johtamisen toimintamalleissa. Nämä erot johtuvat erilaisista liiketoiminnan tarpeista. Sen sijaan johtamisen periaatteet koskevat kaikkia johtamistehtävissä olevia.

Käytössä olevassa ammattimaisen johtamisen mallissa kuvataan johtamisosaamiset, jotka koskevat kaikkia johtamisrooleja. Johtamisvastuussa toimivien tulee osata muun muassa johtaa kokonaisuuksia ja tavoitella johtamisella strategisia tavoitteita. Heidän tulee myös johtaa tuottavuutta, taloudellisuutta sekä toimintaa. Eri rooleissa painottuvat erilaiset osaamiset.

### 4.1 Tiedolla johtaminen tutkittavassa organisaatiossa

Tiedolla johtamisen kyvykkyyden kehittäminen on tutkittavassa organisaatiossa tiedostettu tavoite, kuten myös jalostettujen tietotuotteiden tarjoaminen. Tiedolla johtaminen näkyy tutkittavan organisaation tavoitetilassa monin tavoin. Johtamisen ja päätöksenteon tulee pohjautua tietoon. On tuotettava oikeaan aikaan laadukasta ja relevanttia tietoa päätöksentekoa varten. Johtamisen tukena halutaan hyödyntää myös edistynyttä analytiikkaa. Tiedolla johtamisella tavoitellaan nopeampaa, vaikuttavampaa ja läpinäkyvämpää päätöksentekoa, jossa päätöksen perusteet ovat ymmärrettäviä kaikille. Lisäksi tavoitellaan sitä, että tarvittava tieto olisi helposti saatavissa, tietojärjestelmät ja toimintatavat tukisivat tiedolla johtamista ja että käytössä olisi riittävät analytiikkapalvelut.

Muun päätöksenteon lisäksi tiedolla tuetaan myös strategista johtamista, strategian suunnan valintaa ja strategian jalkauttamista.

Tiedolla johtaminen koskee tutkittavassa organisaatiossa kaikkia johtotehtävissä toimivia. Heidän tulisi hyödyntää tarjolla olevaa tukea, ratkaisuja ja osaamista. Päätökset tulee perustella tiedolla ja omista tiedolla johtamisen taidoista tulee huolehtia. Tiedolla johtamisen edistämistä halutaan organisaatiossa edistää edelleen.

## **4.2 Tutkittavan organisaation strategia sekä yhteisen sopimisen malli**

Tutkittavassa organisaatiossa toiminta sekä kehittäminen perustuvat strategiaan. Strategian pohjalta strategiatyössä tunnistetaan strategiset tavoitteet, avaintulokset, mittarit sekä kehitysvaatimukset. Organisaation strategia perustuu rullaavaan malliin. Tarvittaessa strategian suuntaa tai painopisteitä tarkistetaan, mikäli toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset ja uudet tarpeet sitä vaativat. Yksi tällä hetkellä voimassa olevista tavoitteista on vaikuttavuuden synnyttäminen tiedon avulla. Esimerkiksi päätöksentekoa tuetaan luotettavalla ja ajankohtaisella tiedolla. Tavoitteiden yhteyteen on määritelty avaintuloksia, joilla tavoitteiden täyttymistä mitataan. Strateginen johtaminen näkyy ennen kaikkea ylimmässä johdossa, mutta myös tulosyksiköt toimeenpanevat sitä.

Organisaation kokonaisuonnistumisen ja tulosyksiköiden onnistumisen tavoittamiseksi tutkittavassa organisaatiossa käytetään yhteisen sopimisen mallia, joka asetetaan yleensä kahdeksi vuodeksi. Malli on osa strategisen sopimisen vuosikelloa ja sen tavoitteena on luoda yhteinen ymmärrys tilanteesta ja tavoitteista sekä asioista, joita edistetään seuraavien viikkojen ja kuukausien aikana. Vaikka malli ei vielä olekaan täysin kypsä, niin sen avulla nyt jo tarkistetaan tilannetta kolme kertaa vuodessa, tuotetaan tilannekuvia kuukausittain yhteisistä palveluista, kehittämisestä, taloudesta, henkilöstöstä ja riskienhallinnasta sekä määritellään tavoitetilaa. Malli vaikuttaa osaltaan johtamiseen sekä päätöksentekoon ja sillä tavoitellaan osaltaan yhdenmukaista suuntaa. Jokainen tulosyksikkö tuottaa yhteisen sopimisen tilannekuvaan tietoa muun muassa taloudesta sekä taloussuunnitelman lyhyen ja keskipitkän aikavälin muutostarpeista. Tietojen pitää olla oikeita ja ajantasaisia.

## 5 Tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksen metodologiasta ja kohderyhmästä alaluvuissa 5.1 ja 5.2. Lisäksi avataan aineiston keruuta alaluvussa 5.3 ja sen käsittelyä sekä analysointia luvussa 5.4. Lopussa käydään läpi validiteettia ja reliabiliteettia alaluvussa 5.5 sekä eettisyyttä alaluvussa 5.6.

### 5.1 Tutkimuksen metodologia

Tutkimuksessa yhdistyvät teoreettinen viitekehys ja empiiriset havainnot. Tutkimusotteena oli kvantitatiivinen tutkimus. Tutkimus toteutettiin yhden ajankohdan kattavana kertaluontoisena poikkileikkaustutkimuksena. Aineistokeruumenetelmäksi valittiin sähköinen kyselytutkimus, joka sisälsi pääasiassa monivalintakysymyksiä sekä muutaman avoimen kysymyksen.

Määrälliseen tutkimukseen kuuluvat aiempien tutkimusten ja teorioiden hyödyntäminen sekä aineiston tilastollinen analysointi (Hirsjärvi ym., 2000, ss. 129–131). Kvantitatiiviseen tutkimukseen on liitetty vaaraksi se, ettei tutkija pääse tutkimuksen avulla riittävän syvälle tutkittavaan kohteeseen. Tämä voi johtaa vääriin tulosten tulkintoihin, ellei tutkija tunne tutkimuskohdettaan. (Heikkilä, 2004, s. 16). Tämä on pyritty huomioimaan niin, että aihepiiriin on tutustuttu laajemmin kuin olisi tutkimuksen viitekehysten kannalta tarpeellista ja on myös konsultoitu aihepiiriä tuntevia henkilöitä. Lisäksi organisaation nimeämä ohjaaja tunsu hyvin tutkimusympäristön.

Tutkimuksen aikana sekä teoreettisessa viitekehyksessä että avovastausten analysoinnissa hyödynnettiin kvalitatiivista menetelmää, teemoittamista. Havainnot pelkistettiin yhteisiä nimittäjiä etsimällä ja merkitystä tulkitsemalla. Subjektiivisuutta ei pysty teemoituksessa täysin poistamaan, koska siinä tutkija joutuu tekemään tulkintoja.

### 5.2 Kohderyhmä ja otos

Kyselyn kohderyhmäksi muodostui tulosityksikön strategisen tason ja yksiköiden operatiivisen tason johtamisforumien jäsenet. Johtamisforumeita oli yhteensä 11. Kohderyhmän valinnan syynä oli se, että haluttiin saada ymmärrys johtamisen tilasta strategisen ja operatiivisen tason johdossa. Tutkimuksessa haluttiin myös selvittää johtamisen tasojen eroja. Kyselyssä tavoiteltiin kokonaistutkimusta eli kyselyn vastaajiksi tavoiteltiin kaikkia tutkimuksen kohderyhmään kuuluvia, joita oli yhteensä 99 henkilöä.

### 5.3 Aineiston keruu

Aluksi tavoiteltiin jo olemassa olevan ja käytännössä testatun tiedolla johtamisen kyselyn hyödyntämistä. Lopulta kuitenkin päädyttiin muodostamaan kysely itse, vaikka sen takia vertailtavuus muualle sekä organisaation vanhoihin kyselyihin menetettiin. Yksikään valmis työkalu ei ollut sellaisenaan sopiva organisaation nykyisiin tarpeisiin. Tutkimuksen valmistelun edetessä tutkittava organisaatio myös esitti monia toiveita tavoitteiden ja päätöksenteon huomioimisesta. Nämä lopulta johtivat organisaation ominaispiirteet ja tutkimustoiveet huomioivan teoriapohjaan tukeutuvan kyselyn muodostamiseen. Oman kyselyn muodostamisella pyrittiin myös varmistamaan kyselyn väittämien relevanttius organisaatiossa ja ymmärrettävyys kohderyhmän parissa. Tutkimuksessa käytetyssä kyselyssä pääpaino oli tiedolla johtamisen tilan ja käytössä olevan tiedon laadun selvittämisessä, mutta lisäksi haluttiin myös kartoittaa johtamisforumien tavoitteellisuutta sekä päätöksentekoa ja siihen liittyvää intuition hyödyntämistä. Samalla johtamistasojen ominaispiirteitä pyrittiin huomioimaan. Mukaan valikoitiin myös organisaation kannalta relevantteja tiedolla johtamisen esteitä.

Kyselyn alussa kerättiin vastaajilta erilaisia taustatietoja vastausten analysoinnin tueksi. Kyselyssä hyödynnettiin pääasiassa Likertin 5-portaista asteikkoa, jossa vaihtoehdot olivat "Täysin eri mieltä", "Jokseenkin eri mieltä", "Ei samaa eikä eri mieltä", "Jokseenkin samaa mieltä", "Täysin samaa mieltä" ja "En osaa sanoa". Kyselylomaketta ei julkaista salassapitosyistä.

Kyselytutkimuksessa hyödynnettiin internetin kautta toteutettua ja organisaatiossa jo tuttua ratkaisua. Pakollisia kysymyksiä ei sisällytetty mukaan, jotta pakottamisen takia vastaukset eivät vääristyisi. Yksilöidyt osallistumiskutsut lähetettiin kohderyhmälle työ sähköpostiosoitteeseen. Vastaajien anonymiteetin huomioimiseksi vastaajan sähköpostiosoitetta eikä muitakaan tunnistetietoja liitetty vastausten yhteyteen.

Ennen varsinaista kyselyn lähettämistä toteutettiin kyselyn sisältämien väittämien ja itse kyselyjärjestelmän testaaminen 10 testihenkilön avulla. Heiltä saatujen palautteiden perusteella jätettiin kysymyksiä pois, otettiin uusia tilalle ja muokattiin kysymysten ilmaisuja ymmärrettävämmäksi. Varsinainen kysely toteutettiin keväällä 2024. Kyselyn osallistumiskutsu lähetettiin tutkittavan tulosyksikön ja sen sisältämien yksiköiden johtamisforumien 99 jäsenelle sähköpostitse. Kyselylle annettiin 14 päivää vastausaikaa ja sen aikana asiasta muistutettiin kahteen kertaan. Mikäli vastaaja kuului useampaan johtamisforumiin, häntä pyydettiin arvioimaan ylintä tasoa.

## 5.4 Aineiston käsittely ja analysointi

Analysointi on tehty kvantitatiivisilla menetelmillä. Muuttujien välisiä riippuvuuksia etsittiin Spearmanin korrelaatiokertoimien avulla. Se on suosituin järjestysasteikollisille muuttujille sopiva epäparametrinen korrelaatiokerroin (KvantiMOTV, 2004). Se ei oletta muuttujien olevan normaalijakautuneita. Spearmanin korrelaatiokerroin myös ilmaisee, onko yhteyden suunta positiivinen vai negatiivinen ilmaisemalla kertoimen välillä 1 ja -1. Mitä lähempänä arvo on nollaa niin sitä pienempi on yhteys. Nollalla yhteyttä ei ole ollenkaan. (Kestilä-Kekkonen, 2023). Korrelaatiokerrointa laskettaessa muodostuu myös merkitsevyysarvo  $p$ . Tässä tutkimuksessa muuttujien välistä korrelaatiota pidetään merkitsevänä, mikäli  $p < 0,05$  ja erittäin merkitsevänä mikäli  $p < 0,001$ . Analysoinnissa ei voitu hyödyntää aikaisemmissa tutkimuksissa testattuja valmiita dimensioita, sillä kysely oli luotu tätä tutkimusta varten.

Varsinainen aineiston analysointi tehtiin JMP-ohjelmistolla. Tuloksia tarkasteltiin myös ohjelmiston tarjoamien tunnuslukujen ja graafisten kuvioiden avulla. Paremman kokonaiskuvan muodostamiseksi laskettiin Likert-asteikolla oleville vastauksille keskiarvo ilman "En osaa sanoa" -vastauksia. Erikseen laskettiin keskiarvot myös strategisen tason ja operatiivisen tason vastauksille. Näin eri kysymysten vastauksia oli helpompi vertailla keskenään. Avoimien vastausten analysoinnissa hyödynnettiin laadullisia menetelmiä. Vastaukset teemoitettiin.

## 5.5 Validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetti viittaa siihen mittaako tutkimus sitä, mitä sen piti mitata. Validiteetin varmistamiseksi tulisi toteuttaa huolellinen suunnittelu ja tiedonkeruu. Tutkimuksessa tulee määritellä käsitteet ja muodostaa niiden pohjalta ilmiötä kuvaavat ja oikeita asioita kuvaavat mittarit. Perusjoukko määritellään ja validiteettia vahvistetaan myös edustavalla otoksella ja suurella vastausprosentilla. (Heikkilä, 2004, s. 29)

Reliabiliteetti sen sijaan kuvaa tulosten luotettavuutta, tarkkuutta ja toistettavuutta. Liian pieni otoskoko tai vino kohderyhmä haastavat reliabiliteettia. Osaltaan myös kyselytutkimuksen käyttäminen vaarantaa reliabiliteettia, koska ei voida varmistaa vastaajien ymmärrystä, rehellisyyttä ja huolellisuutta ja vastaajat voivat ymmärtää väittämät ja vastausvaihtoehdot väärin. (Heikkilä, 2004, s. 30)

Tutkimuksessa reliabiliteettia ja validiteettia pyrittiin vahvistamaan panostamalla muuttujien ja vastausvaihtoehtojen yksinkertaisuuteen ja selkeyteen. Tätä ennen oli toteutettu laaja esitutkimus ja suunnittelu sekä testattu kyselyä. Lisäksi toteutettiin kokonaistutkimus.

## 5.6 Eettisyys

Tutkimuksen eettisyydessä korostui tutkittavien ihmisarvon, yksityisyyden ja itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen. Tutkimusta tehdessä vältettiin aiheuttamasta tutkittaville henkilöille tai yhteisöille tarpeetonta haittaa tai riskiä. Tutkittavassa organisaatiossa aineiston keräämiseksi oli saatu tarvittavat luvat. Aineiston keräämisen yhteydessä kohderyhmälle ilmaistiin, ettei vastaaminen ole pakollista ja kommunikointiin avoimesti aineiston tutkimuskäytöstä. Tutkimusaineistoa on sitouduttu käsittelemään luottamuksellisesti. Muun muassa tarpeetonta tietoa ei kerätty, aineiston käsittelyn yhteydessä varmistettiin, ettei henkilötietoja ole mukana ja aineisto säilytettiin kirjautumista ja käyttöoikeuksia vaativassa paikassa. Kerätyt vastaukset myös poistetaan heti kun niille ei enää ole käyttöä. Tutkimuksen tekemisen yhteydessä tuloksiin ei päässyt käsiksi asiaan kuulumattomia henkilöitä ja tutkimuksen valmistumisen jälkeen tulokset on esitetty niin ettei kenenkään yksityisyyttä vahingoiteta. Tutkimukseen osallistuneita kohdeltiin muutenkin puolueettomasti eikä ketään syrjitty.

## 6 Tutkimustulokset

Tutkimustulosten käsittely aloitetaan kerättyyn aineistokokonaisuuteen tutustumisella. Seuraavaksi käydään osa-alueittain läpi tutkimusaineisto tuloksineen. Osa-alueina ovat annettujen taustatietojen lisäksi vastaajien kokemus, tiedon laatu, tiedolla johtamisen prosessi, johtamisen tavoitteellisuus ja päätöksenteko sekä intuition hyödyntäminen. Osa-alueet ja niihin sisällytetyt muuttujat ovat muodostuneet aikaisemmin käsitellyn teoreettisen viitekehyksen sekä kyselyn valmisteluvaiheessa tehdyn kyselyn mittausmallin pohjalta.

Muuttujia käsiteltäessä ensin esitellään annetut vastaukset. Tässä yhteydessä tuodaan esille mikäli vastauksissa ilmeni merkittäviä eroja johtamisen tasojen välillä, sillä tutkimuksessa pyrittiin myös hahmottamaan johtamisen tasojen välisiä eroja. Lopuksi mainitaan myös tarkasteltavaan asiaan liittyvät mahdolliset korreloivat muuttujat. Pidemmälle viety analysointi on dokumentoitu seuraavaan lukuun.

### 6.1 Tutkimusaineisto ja taustatiedot

Taulukosta 2 näkyy, että kyselyyn vastasi lopulta 54 henkilöä. Yhtään vastausta ei jouduttu hylkäämään. Vastaajat muodostivat 54,5 % koko kohderyhmästä. Vastaajat ryhmiteltiin strategiseen ja operatiiviseen tasoon. Strategiselle tasolle kuuluivat johtoryhmät ja johtotiimit olivat operatiivinen taso. Jakoa käytettiin tulosten analysoinnissa.

Taulukko 2. Kyselyn vastaajat

Vastaajaryhmä	Vastaajaryhmä	Lähetetyt kutsut	Vastanneet	Vastausprosentti	Vastausprosentti kaikista vastaajista
Tulosyksikön Johtoryhmä	Strateginen taso	10	7	70,0 %	13,0 %
Tulosyksikön toiminnalliset johtoryhmät	Strateginen taso	5	4	Todellinen vastausprosentti on 36,4 % Toiminnallisissa johtoryhmissä on yhteensä 11 jäsentä. Heistä kuitenkin 6 kuuluu myös tulosyksikön johtoryhmään. Kyselyssä heidät ohjattiin kohdentamaan vastauksensa siihen johtoryhmään	7,4 %
Yksiköiden johtotiimit	Operatiivinen taso	84	43	51,2 %	79,6 %

Yhteensä		99	54	54,5 %	100 %
----------	--	----	----	--------	-------

Varsinaiset kysymyksiin annetut vastaukset esitellään myöhemmin tässä luvussa.

Kysymykset on jaoteltu osa-alueisiin ja ne käsitellään osa-alue kerrallaan. Kysymyksiin annetut vastaukset ja prosenttijakaumat on esitetty taulukoissa. Samassa taulukossa näkyvät myös johtamisen tasojen vastaukset eroteltuna. Kysymyksiin annettujen vastausten keskiarvot löytyvät liitteestä 1.

Johtotiimien jäseniltä kysyttiin, kuuluivatko he tulosyksikön liiketoimintojen yksiköihin vai mahdollistaviin yksiköihin. Molempiin sisältyi useita yksiköitä ja jokaisella yksiköllä oli oma johtotiimensä. Vastaajista 69,8 % edusti liiketoimintojen yksiköitä ja loput edustivat mahdollistavia yksiköitä. Tarkkaa yksikköä ei kysytty anonyymiteetin mahdollistamiseksi.

Taustakysymyksissä selvitettiin vastaajien koulutustaso (Taulukko 3). 57,4 % kertoi ylimmän koulutustasonsa olleen ylempi korkea-aste tai korkeampi. Tulokset olivat johtamisen tasoilla melko samoja. Vastaajien ikä selvitettiin valmiiden, organisaatioissa yleisesti muissakin kyselyissä käytössä olevien ryhmien avulla (Taulukko 4). Strategisella tasolla vastausten mediaani osui 55–63 vuoteen. Operatiivisella tasolla mediaani sen sijaan osui 45–54 vuoteen.

Taulukko 3. Ylin koulutustaso

		Ylin koulutustaso			
Johtamisen taso	Count	Ylioppilas	Alempi	Ylempi	Total
	Total %	/	korkea-	korkea-	
	Col %	ammattitu	aste	aste tai	
	Row %	tkinto		korkeampi	
Strateginen taso		1	3	7	11
		1,85	5,56	12,96	20,37
		33,33	15,00	22,58	
		9,09	27,27	63,64	
Operatiivinen taso		2	17	24	43
		3,70	31,48	44,44	79,63
		66,67	85,00	77,42	
		4,65	39,53	55,81	
Total		3	20	31	54
		5,56	37,04	57,41	

Taulukko 4. Ikä

		Ikä					
Count		Alle 35	35-44	45-54	55-63	Yli 63	Total
Total %		vuotta	vuotta	vuotta		vuotta	
Col %							
Row %							
Johtamisen taso	Strateginen taso	1	1	3	5	1	11
		1,85	1,85	5,56	9,26	1,85	20,37
		100,00	7,14	14,29	29,41	100,00	
		9,09	9,09	27,27	45,45	9,09	
	Operatiivinen taso	0	13	18	12	0	43
		0,00	24,07	33,33	22,22	0,00	79,63
		0,00	92,86	85,71	70,59	0,00	
		0,00	30,23	41,86	27,91	0,00	
	Total	1	14	21	17	1	54
		1,85	25,93	38,89	31,48	1,85	

## 6.2 Kokemus

Vastaajilta selvitetiin heillä olevan kokemuksen määrää kuudella eri osa-alueella (Kuva 9). Ensimmäisenä kysyttiin kokemusta johtoryhmä- ja johtotiimityöskentelyä vastaavista johtotehtävistä (Taulukko 5). Kun tarkasteltiin koko johtoa, silloin jäsenillä oli johtoryhmä- ja johtotiimityöskentelyä vastaavista tehtävistä organisaatiossa ja sen ulkopuolella kokemusta 5–9 vuotta (mediaani, 40,7 % kaikista vastaajista), mikä vastasi myös operatiivisen tason keskimääräistä kokemusta.

Taulukko 5. Johtotehtäväkokemus

		Minulla on kokemusta johtoryhmä- ja johtotiimityöskentelyä vastaavista johtotehtävistä..				
Count		0-4	5-9	15-19	20	Total
Total %		vuotta	vuotta	vuotta	vuotta	
Col %					tai enemm	
Row %						
Johtamisen taso	Strateginen taso	1	2	3	5	11
		1,85	3,70	5,56	9,26	20,37
		9,09	9,09	27,27	50,00	
		9,09	18,18	27,27	45,45	
	Operatiivinen taso	10	20	8	5	43
		18,52	37,04	14,81	9,26	79,63
		90,91	90,91	72,73	50,00	
		23,26	46,51	18,60	11,63	
	Total	11	22	11	10	54
		20,37	40,74	20,37	18,52	

Johtamisen taso kuitenkin vaikutti tilastollisesti merkitsevästi (Spearman rho -0,3496, p=0,0096) kokemukseen. Strategisella tasolla kokemuksen mediaani oli 15–19 vuotta (27,2 % strategisen tason vastaajista). Operatiivisella tasolla se taas oli 5–9 vuotta. Johtotiimin johtamisosaaminen keskittyi asteikon alemmaan päähän, johtoryhmässä kokemus sen sijaan

oli tasaisemmin jakautunut. Vastaajien ikä myös vaikutti tilastollisesti erittäin merkittävästi (Spearman rho 0,6497,  $p < 0,0001$ ). Molemmilla tasoilla kokemusta voitiin pitää riittävänä.

Seuraavaksi kysyttiin talouden alueen kokemusta (Taulukko 6). 17 vastaajaa jätti vastaamatta kysymykseen. Vastaajista 54 % oli talouden alueen kokemusta vain 0–4 vuotta. Näistä 80 % oli johtotiimissä (jossa 61,5 % vastasi 0–4 vuotta), mutta johtoryhmässäkin näitä oli (43 % vastasi 0–4 vuotta). Ero johtamisen tasoilla oli tilastollisesti merkittävä (Spearman rho -0,3493,  $p = 0,0341$ ), sillä operatiivisella tasolla korostuivat alemman pään vastaukset ja strategisella tasolla ääripäät. Operatiivisen tason mediaani oli 0–4 vuotta ja strategisella tasolla se oli 10–14 vuotta. Jälleen myös vastaajien ikä vaikutti tilastollisesti merkittävästi (Spearman rho 0,4457,  $p = 0,0057$ ).

Taulukko 6. Talouden alueen kokemus

Minulla on kokemusta talouden alueelta							
	0-4	5-9	10-14	15-19	20	Total	
	vuotta	vuotta	vuotta	vuotta	vuotta		
					tai		
					enemm		
Johtamisen taso	Strateginen taso	4	1	1	0	5	11
		10,81	2,70	2,70	0,00	13,51	29,73
		20,00	14,29	100,00	0,00	83,33	
		36,36	9,09	9,09	0,00	45,45	
	Operatiivinen taso	16	6	0	3	1	26
		43,24	16,22	0,00	8,11	2,70	70,27
		80,00	85,71	0,00	100,00	16,67	
		61,54	23,08	0,00	11,54	3,85	
	Total	20	7	1	3	6	37
		54,05	18,92	2,70	8,11	16,22	

Henkilöstöalueen kokemustakin selvitettiin (Taulukko 7). Strategisella tasolla mediaani oli 15–19 vuotta ja operatiivisella tasolla 5–9 vuotta. Ero johtamisen tasojen välillä oli tilastollisesti merkittävä (Spearman rho -0,3561,  $p = 0,0152$ ). Taustalla myös ikä vaikutti kokemusta lisäävänä tekijänä (Spearman rho 0,7081,  $p < 0,0001$ ).

Taulukko 7. Henkilöstöalueen kokemus

Minulla on kokemusta henkilöstön alueelta							
	0-4	5-9	10-14	15-19	20	Total	
	vuotta	vuotta	vuotta	vuotta	vuotta		
					tai		
					enemm		
Johtamisen taso	Strateginen taso	1	2	1	3	4	11
		2,17	4,35	2,17	6,52	8,70	23,91
		7,14	16,67	33,33	33,33	50,00	
		9,09	18,18	9,09	27,27	36,36	
	Operatiivinen taso	13	10	2	6	4	35
		28,26	21,74	4,35	13,04	8,70	76,09
		92,86	83,33	66,67	66,67	50,00	
		37,14	28,57	5,71	17,14	11,43	
	Total	14	12	3	9	8	46
		30,43	26,09	6,52	19,57	17,39	

Kehittämisen alueella (Taulukko 8) strategisen tason mediaani oli 20 vuotta tai enemmän ja operatiivisella tasolla se oli 10–14 vuotta. Ero oli tilastollisesti merkitsevä (Spearman rho - 0,3387,  $p=0,0185$ ). Johtotiimin kokemus jakaantui melko tasaisesti ja strategisella puolella kokemus oli korkea. Taustalla myös ikä vaikutti kokemukseen lisäävänä tekijänä (Spearman rho 0,6822,  $p<0,0001$ ).

Taulukko 8. Kehittämisen alueen kokemus

Minulla on kokemusta kehittämisen alueelta							
Count	0-4	5-9	10-14	15-19	20	Total	
Total %	vuotta	vuotta	vuotta	vuotta	vuotta		
Col %					tai		
Row %					enemm		
Johtamisen taso	Strateginen taso	0	1	1	2	6	10
		0,00	2,08	2,08	4,17	12,50	20,83
		0,00	12,50	16,67	18,18	40,00	
		0,00	10,00	10,00	20,00	60,00	
Operatiivinen taso	Operatiivinen taso	8	7	5	9	9	38
		16,67	14,58	10,42	18,75	18,75	79,17
		100,00	87,50	83,33	81,82	60,00	
		21,05	18,42	13,16	23,68	23,68	
Total	Total	8	8	6	11	15	48
		16,67	16,67	12,50	22,92	31,25	

Operatiivisen tasolla palvelujen alueen kokemuksen (Taulukko 9) mediaani oli 10–14 vuotta ja strategisella tasolla se oli 20 vuotta tai enemmän. Ero oli tilastollisesti merkitsevä (Spearman rho -0,3715,  $p=0,011$ ). Johtotiimin kokemus jakaantui melko tasaisesti ja strategisella puolella kokemus oli korkea. Iän kasvaessa kokemus lisääntyi (Spearman rho 0,4928,  $p=0,0005$ ). Strategisella tasolla teknologian alueen kokemuksen (Taulukko 10) mediaani oli 20 vuotta tai enemmän. Operatiivisella tasolla se oli 10–14 vuotta. Iän kasvaessa kokemus lisääntyi (Spearman rho 0,4562,  $p=0,0008$ ).

Taulukko 9. Palvelujen alueen kokemus

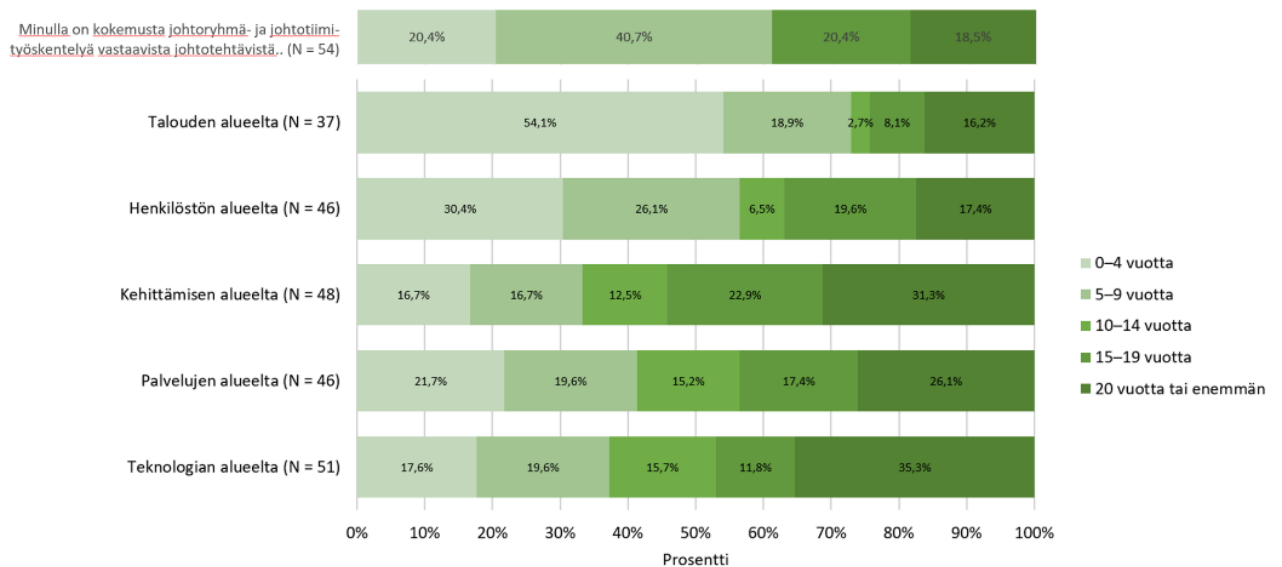
Minulla on kokemusta palvelujen alueelta							
Count	0-4	5-9	10-14	15-19	20	Total	
Total %	vuotta	vuotta	vuotta	vuotta	vuotta		
Col %					tai		
Row %					enemm		
Johtamisen taso	Strateginen taso	0	2	1	1	6	10
		0,00	4,35	2,17	2,17	13,04	21,74
		0,00	22,22	14,29	12,50	50,00	
		0,00	20,00	10,00	10,00	60,00	
Operatiivinen taso	Operatiivinen taso	10	7	6	7	6	36
		21,74	15,22	13,04	15,22	13,04	78,26
		100,00	77,78	85,71	87,50	50,00	
		27,78	19,44	16,67	19,44	16,67	
Total	Total	10	9	7	8	12	46
		21,74	19,57	15,22	17,39	26,09	

Taulukko 10. Teknologiakokemus

		Minulla on kokemusta teknologian alueelta					
		0-4	5-9	10-14	15-19	20	Total
		vuotta	vuotta	vuotta	vuotta	vuotta	
						tai	
						enemm	
Johtamisen taso	Count	1	0	2	1	6	10
	Total %	1,96	0,00	3,92	1,96	11,76	19,61
	Col %	11,11	0,00	25,00	16,67	33,33	
	Row %	10,00	0,00	20,00	10,00	60,00	
	Strateginen taso	8	10	6	5	12	41
		15,69	19,61	11,76	9,80	23,53	80,39
		88,89	100,00	75,00	83,33	66,67	
		19,51	24,39	14,63	12,20	29,27	
	Total	9	10	8	6	18	51
		17,65	19,61	15,69	11,76	35,29	

Yleisesti ottaen tulosityksikön johdolla oli eniten kokemusta kehittämisen, palvelujen ja teknologian alueelta (Liite 2). Erot näkyvät myös oheisesta kuvasta (Kuva 9). Mainituilla alueilla keskimääräinen kokemus oli vähintään 10 vuotta. Henkilöstöalueen sekä johtoryhmä- ja johtotiimityöskentelyä vastaavista johtotehtävistä kokemusta oli vähemmän, mutta kuitenkin keskimäärin 5–9 vuotta. Talouskokemusta johdossa oli vähiten, sillä 54 % sitä oli 0–4 vuotta.

Kuva 9. Tulosityksikön johdon kokemus



### 6.3 Tiedon laatu

Vastaajia pyydettiin ottamaan kantaa johtamisforuminsa käytössä olevan tiedon laatuun. Kysymykset koskivat luotettavuutta, ajantasaisuutta, relevanttiutta, tiedon selkeyttä,

faktapohjaisuutta, kokonaiskuvan tarjoamista, tiedon ennakoivuutta, tietotuotteiden riittävyttä sekä hiljaista tietoa.

Taulukosta 11 näkee, että käytössä olevaa tietoa pidettiin johtotasolla luotettavana (85,2 % täysin tai jokseenkin samaa mieltä). Vain 5,6 % vastaajista oli täysin tai jokseenkin eri mieltä. Tuloksista (Taulukko 12) selviää, että käytössä olevan tiedon koettiin myös olevan ajantasaista (75,9 % täysin tai jokseenkin samaa mieltä). Kukaan ei ollut täysin eri mieltä, mutta 7,4 % oli jokseenkin eri mieltä. Johtamisen tasojen näkemysten välillä ei vastauksissa ollut tilastollisesti merkitsevää eroa. Tieto koettiin myös relevantiksi (75,9 % täysin tai jokseenkin samaa mieltä, Taulukko 13). Yksikään ei ollut tästä täysin eri mieltä. Johtamisen tasojen näkemysten välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa.

Taulukko 11. Tiedon luotettavuus

"Johtamisforumissani" käytettävä tieto on luotettavaa							
Count	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa	Total
Total %							
Col %							
Row %							
Johtamisen taso	Strateginen taso						
	0	0	1	5	5	0	11
	0,00	0,00	1,85	9,26	9,26	0,00	20,37
	0,00	0,00	25,00	20,83	22,73	0,00	
	0,00	0,00	9,09	45,45	45,45	0,00	
Operatiivinen taso							
1	2	3	19	17	1	43	
1,85	3,70	5,56	35,19	31,48	1,85	79,63	
100,00	100,00	75,00	79,17	77,27	100,00		
2,33	4,65	6,98	44,19	39,53	2,33		
Total							
1	2	4	24	22	1	54	
1,85	3,70	7,41	44,44	40,74	1,85		

Taulukko 12. Tiedon ajantasaisuus

"Johtamisforumissani" käytettävä tieto on ajantasaista						
Count	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa	Total
Total %						
Col %						
Row %						
Johtamisen taso	Strateginen taso					
	1	2	5	2	1	11
	1,85	3,70	9,26	3,70	1,85	20,37
	25,00	28,57	19,23	13,33	50,00	
	9,09	18,18	45,45	18,18	9,09	
Operatiivinen taso						
3	5	21	13	1	43	
5,56	9,26	38,89	24,07	1,85	79,63	
75,00	71,43	80,77	86,67	50,00		
6,98	11,63	48,84	30,23	2,33		
Total						
4	7	26	15	2	54	
7,41	12,96	48,15	27,78	3,70		

Taulukko 13. Tiedon relevanttius

"Johtamisforumissani" käytettävä tieto on relevanttia käsiteltävän asian kannalta						
Count	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Total	
Total %						
Col %						
Row %						
Johtamisen taso	Strateginen taso	1	3	6	1	11
		1,85	5,56	11,11	1,85	20,37
		25,00	33,33	18,75	11,11	
		9,09	27,27	54,55	9,09	
Operatiivinen taso	Operatiivinen taso	3	6	26	8	43
		5,56	11,11	48,15	14,81	79,63
		75,00	66,67	81,25	88,89	
		6,98	13,95	60,47	18,60	
Total	Total	4	9	32	9	54
		7,41	16,67	59,26	16,67	

Vain 40,74 % (täysin tai jokseenkin samaa mieltä) vastaajista suhtautui väitteeseen tiedon selkeydestä ja tulkinnan helpoudesta positiivisesti (Taulukko 14). Täysin epäselvää ja vaikeasti tulkittavaa tieto ei ollut kenenkään mielestä, mutta 29,6 % oli väitteen kanssa jokseenkin eri mieltä. Johtamisen tasojen näkemysten välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa. Viitteitä silti oli siitä, että strategisella tasolla käytössä oleva tieto koettiin jonkin verran hankalaksi tulkita.

Taulukko 14. Tiedon selkeys

"Johtamisforumissani" käytettävä tieto on selkeää ja siksi helposti tulkittavaa						
Count	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Total	
Total %						
Col %						
Row %						
Johtamisen taso	Strateginen taso	3	6	1	1	11
		5,56	11,11	1,85	1,85	20,37
		18,75	37,50	7,69	11,11	
		27,27	54,55	9,09	9,09	
Operatiivinen taso	Operatiivinen taso	13	10	12	8	43
		24,07	18,52	22,22	14,81	79,63
		81,25	62,50	92,31	88,89	
		30,23	23,26	27,91	18,60	
Total	Total	16	16	13	9	54
		29,63	29,63	24,07	16,67	

63,0 % mielestä (täysin tai jokseenkin samaa mieltä) tieto perustui faktoihin eikä olettamuksiin (Taulukko 15). Kukaan ei ollut täysin eri mieltä asian kanssa. Johtamisen tasojen näkemysten välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa.

Taulukko 15. Tiedon faktapitoisuus

"Johtamisforumissani" käytettävä tieto on faktatietoon eikä olettamuksiin perustuvaa							
Count	Jokseen	Ei	Jokseen	Täysin	En osaa	Total	
Total %	kin eri	samaa	kin	samaa	sanoa		
Col %	mieltä	eikä eri	samaa	mieltä			
Row %		mieltä	mieltä				
Johtamisen taso	Strateginen taso	2	2	3	3	1	11
		3,70	3,70	5,56	5,56	1,85	20,37
		40,00	15,38	15,79	20,00	50,00	
		18,18	18,18	27,27	27,27	9,09	
	Operatiivinen taso	3	11	16	12	1	43
		5,56	20,37	29,63	22,22	1,85	79,63
		60,00	84,62	84,21	80,00	50,00	
		6,98	25,58	37,21	27,91	2,33	
Total	5	13	19	15	2	54	
	9,26	24,07	35,19	27,78	3,70		

53,7 % mielestä (täysin tai jokseenkin samaa mieltä) tieto keskittyi kokonaiskuvaan, 16,7 % mielestä yksityiskohtiin ja 27,8 % mielestä johonkin niiden väliltä (Taulukko 16). Johtamisen tasojen näkemysten välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa, vaikka vaikuttaakin siltä, ettei strategisella tasolla korostu kumpikaan näkemys.

Taulukko 16. Kokonaiskuvaan keskittyminen

"Johtamisforumissani" käytettävä tieto keskittyy kokonaiskuvaan eikä yksityiskohtiin							
Count	Täysin	Jokseen	Ei	Jokseen	Täysin	En osaa	Total
Total %	eri	kin eri	samaa	kin	samaa	sanoa	
Col %	mieltä	mieltä	eikä eri	samaa	mieltä		
Row %		mieltä	mieltä	mieltä			
Johtamisen taso	Strateginen taso	0	2	5	3	1	0
		0,00	3,70	9,26	5,56	1,85	0,00
		0,00	25,00	33,33	15,00	11,11	0,00
		0,00	18,18	45,45	27,27	9,09	0,00
	Operatiivinen taso	1	6	10	17	8	1
		1,85	11,11	18,52	31,48	14,81	1,85
		100,00	75,00	66,67	85,00	88,89	100,00
		2,33	13,95	23,26	39,53	18,60	2,33
Total	1	8	15	20	9	1	
	1,85	14,81	27,78	37,04	16,67	1,85	

Tasan puolet vastaajista (täysin tai jokseenkin samaa mieltä) näki, että käytössä oleva tieto auttaa ennakoimaan tulevaa (Taulukko 17). Ero johtamisen tasoilla oli kuitenkin tilastollisesti merkitsevä (Spearman rho 0,2804,  $p=0,040$ ). Strategisella tasolla koettiin operatiivista tasoa vähemmän, että käytössä olevat tieto auttaa ennakoimaan tulevaa (43 % täysin tai jokseenkin eri mieltä). Ennakoitavuutta tukee se, että tulosityksikössä tiedon analysointiin panostetaan riittävästi (Spearman rho 0,3286,  $p=0,0294$ ). Tietoa analysoimalla tieto jalostuu ennakkointia tukevaksi.

Taulukko 17. Ennakoinnin tukeminen

"Johtamisforumissani" käytettävä tieto auttaa ennakoimaan tulevaa							
Count	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa	Total
Total %							
Col %							
Row %							
Johtamisen taso	Strateginen taso	1	3	4	3	0	11
		1,85	5,56	7,41	5,56	0,00	20,37
		50,00	33,33	26,67	13,04	0,00	0,00
		9,09	27,27	36,36	27,27	0,00	0,00
Operatiivinen taso	Operatiivinen taso	1	6	11	20	4	43
		1,85	11,11	20,37	37,04	7,41	79,63
		50,00	66,67	73,33	86,96	100,00	100,00
		2,33	13,95	25,58	46,51	9,30	2,33
Total		2	9	15	23	4	54
		3,70	16,67	27,78	42,59	7,41	1,85

Vain 37,0 % mielestä (täysin tai jokseenkin samaa mieltä) hiljaista tietoa jaettiin tulosyksikössä eteenpäin (Taulukko 18). Tässä tutkimuksessa hiljainen tieto on henkilöiden osaamiseen ja kokemukseen pohjautuvaa tietoa. Vaikka johtamisen tasojen näkemysten välillä ei löytynytään tilastollisesti merkitsevää eroa, vastausten perusteella vaikuttaisi strategisella tasolla (63,6 %) näkemys olevan operatiivista tasoa (30,2 %) positiivisempi. Todennäköisesti operatiivisen tason näkemys edusti enemmän todellisuutta, sillä siellä käytännön tekeminen näkyy paremmin kuin strategisella tasolla. Ne vastaajat, jotka kokivat tiedon jakamiseen liittyvän yhteistyön, kommunikaation ja vuorovaikutuksen olevan tulosyksikössä riittävää kokivat myös hiljaisen tiedon jakamisen parempana (Spearman rho 0,6408,  $p < 0,0001$ ).

Taulukko 18. Hiljainen tieto

Tulosyksikössä hiljaista tietoa jaetaan eteenpäin (hiljainen tieto on henkilöiden osaamiseen ja kokemukseen ...)							
Count	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa	Total	
Total %							
Col %							
Row %							
Johtamisen taso	Strateginen taso	2	2	7	0	0	11
		3,70	3,70	12,96	0,00	0,00	20,37
		11,76	16,67	41,18	0,00	0,00	
		18,18	18,18	63,64	0,00	0,00	
Operatiivinen taso	Operatiivinen taso	15	10	10	3	5	43
		27,78	18,52	18,52	5,56	9,26	79,63
		88,24	83,33	58,82	100,00	100,00	
		34,88	23,26	23,26	6,98	11,63	
Total		17	12	17	3	5	54
		31,48	22,22	31,48	5,56	9,26	

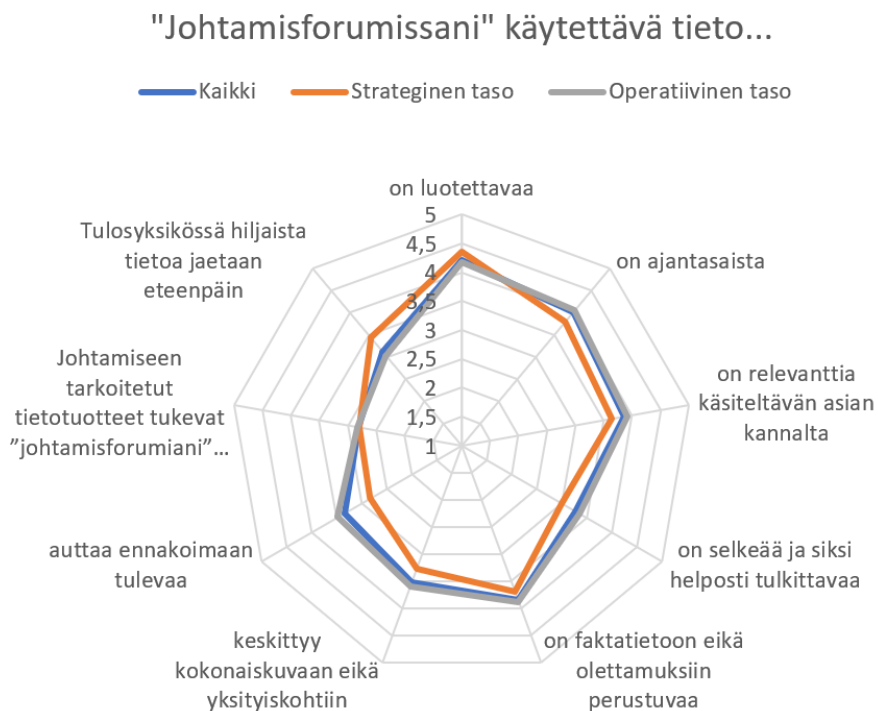
Ainoastaan 29,6 % koki, että johtamiseen tarkoitetut tietotuotteet (raportit, analyysit, koosteet jne.) tukivat heidän johtamisforuminsa johtamista (Taulukko 19). Lähes 40 % oli päinvastaista mieltä. Käytössä oleva johtamista varten jalostettu tieto ei vastannut tarpeisiin.

Taulukko 19. Tietotuotteet eivät tue johtamista

Organisaation sisäiseen johtamiseen tarkoitetut tietotuotteet (raportit, analyysit, koosteet jne.) tukevat "johtamisforumiani" ...								
Count	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa	Total	
Total %								
Col %								
Row %								
Johtamisen taso	Strateginen taso	2	2	2	4	0	1	11
		3,70	3,70	3,70	7,41	0,00	1,85	20,37
		28,57	14,29	18,18	30,77	0,00	16,67	
		18,18	18,18	18,18	36,36	0,00	9,09	
Operatiivinen taso	Operatiivinen taso	5	12	9	9	3	5	43
		9,26	22,22	16,67	16,67	5,56	9,26	79,63
		71,43	85,71	81,82	69,23	100,00	83,33	
		11,63	27,91	20,93	20,93	6,98	11,63	
Total	Total	7	14	11	13	3	6	54
		12,96	25,93	20,37	24,07	5,56	11,11	

Vastausten keskiarvojen (Liite 1) perusteella saadaan kuva johtamisessa käytössä olevan tiedon laadusta (Kuva 10). Tieto on jokseenkin luotettavaa ja ajantasaista sekä relevanttia käsiteltävän asian kannalta. Se myös jokseenkin pohjautuu faktatietoon. Tieto ei kuitenkaan ole kovinkaan selkeää ja helposti tulkittavaa. Se on vähän enemmän kokonaiskuvaan kuin yksityiskohtiin keskittyvää. Tieto ei myöskään ole kovinkaan ennakointia tukevaa eivätkä johtamiseen tarkoitetut tietotuotteet juurikaan tue johtamista. Myöskään hiljaista tietoa ei kovin paljoa jaetaan.

Kuva 10. Johtamisessa käytettävän tiedon laatu (1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Ei samaa eikä eri mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä.)



## 6.4 Tiedolla johtamisen prosessi

Seuraavaksi käsitellään tiedolla johtamisen prosessiin liittyvät kysymykset. Ne on jaoteltu prosessin osa-alueiden mukaisiin kokonaisuuksiin.

### 6.4.1 Tavoitteiden ja tarpeiden määrittely

Tiedolla johtamisen prosessi alkaa tavoitteiden ja tarpeiden määrittelyllä. Johdossa tunnistettiin hyvin johtamisen ja päätöksenteon tavoitteet (81,5 % täysin tai jokseenkin samaa mieltä, Taulukko 20). Täysin tai jokseenkin eri mieltä oli 5,6 %. Johtamisen tasojen näkemysten välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa.

Taulukko 20. Tavoitteiden tunnistaminen

"Johtamisforumissani" tunnistetaan johtamisen ja päätöksenteon tavoitteet (päättävä asia, ratkaistava ongelma, kysymys, johon ...)							
Count	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa	Total
Total %							
Col %							
Row %							
Johtamisen taso							
Strateginen taso	0	0	1	6	3	1	11
	0,00	0,00	1,85	11,11	5,56	1,85	20,37
	0,00	0,00	20,00	20,00	21,43	50,00	
	0,00	0,00	9,09	54,55	27,27	9,09	
Operatiivinen taso	1	2	4	24	11	1	43
	1,85	3,70	7,41	44,44	20,37	1,85	79,63
	100,00	100,00	80,00	80,00	78,57	50,00	
	2,33	4,65	9,30	55,81	25,58	2,33	
Total	1	2	5	30	14	2	54
	1,85	3,70	9,26	55,56	25,93	3,70	

Kysymyksenasettelu aiheutti kuitenkin haasteita tulkitsemiseen. Kysymykseen liittyi sulkujen sisällä selittävä teksti "päättävä asia, ratkaistava ongelma, kysymys, johon pyritään vastaamaan tai tavoiteltava tavoite". Lisäksi kysymyksessä oli yhdistetty johtaminen ja päätöksenteko. Nämä yhdessä johtavat siihen, että vastaajalla on ollut mahdollisuus vastata kysymykseen kapeasti "tunnistetaan päätöksenteon päättävä asia", laiveammin "tunnistetaan johtamisen tavoiteltava tavoite" tai johonkin noiden yhdistelmään. Todennäköisesti kyse oli kuitenkin jälkimmäisestä laiveammasta näkökulmasta, koska kysymyksen yhteydessä kysyttiin myös keskeisten tavoitteen saavuttamiseksi tarvittavien tietotarpeiden tunnistamisesta.

Taulukosta 21 nähdään, että keskeiset tietotarpeet tunnistettiin melko hyvin (61,5 % samaa tai jokseenkin samaa mieltä). 3,8 % oli asiasta täysin tai jokseenkin eri mieltä. Moni (30,8 %) ilmaisi ettei ole samaa eikä eri mieltä. Johtamisen tasojen näkemysten välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa.

Taulukko 21. Tietotarpeiden tunnistaminen

Count	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa	Total
Total %							
Col %							
Row %							
Johtamisen taso							
Strateginen taso	0	0	3	5	1	1	10
	0,00	0,00	5,77	9,62	1,92	1,92	19,23
	0,00	0,00	18,75	22,73	10,00	50,00	
	0,00	0,00	30,00	50,00	10,00	10,00	
Operatiivinen taso	1	1	13	17	9	1	42
	1,92	1,92	25,00	32,69	17,31	1,92	80,77
	100,00	100,00	81,25	77,27	90,00	50,00	
	2,38	2,38	30,95	40,48	21,43	2,38	
Total	1	1	16	22	10	2	52
	1,92	1,92	30,77	42,31	19,23	3,85	

#### 6.4.2 Tiedon kerääminen

Seuraava vaihe tiedolla johtamisessa on tiedon kerääminen. Johdolla oli käytössä tietoa (Taulukko 22) joko riittävästi (50,0 %) tai liian vähän (46,3 %). Vain 3,7 % oli sitä mieltä, että tietoa oli käytössä liikaa. Johtamisen tasojen näkemysten välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa. Aikaisemmin on jo todettu, että käytössä olleen tiedon laatu oli pääasiassa melko hyvää (6.3)

Taulukko 22. Johtamisforumissa käytössä olevan tiedon määrä

Count	Liikaa	Riittävästi	Liian vähän	Total
Total %				
Col %				
Row %				
Johtamisen taso				
Strateginen taso	0	6	5	11
	0,00	11,11	9,26	20,37
	0,00	22,22	20,00	
	0,00	54,55	45,45	
Operatiivinen taso	2	21	20	43
	3,70	38,89	37,04	79,63
	100,00	77,78	80,00	
	4,65	48,84	46,51	
Total	2	27	25	54
	3,70	50,00	46,30	

Vastaajille tarjottiin mahdollisuutta kertoa mistä he kaipasivat lisää tietoa, mikäli tietoa oli heistä liian vähän. 18 henkilöä operatiiviselta tasolta ja 6 strategiselta tasolta vastasivat tähän kysymykseen (Liite 3). Vastausten teemoituksen jälkeen selvisi, että operatiivisella tasolla kaivattiin ylempältä johdolta lisää tietoa muun muassa päätöksistä, tahtotilasta, visiosta, odotuksista, näkemyksistä, tehdyistä linjauksista ja asioiden etenemisestä. Lisäksi toiveena oli parempi tilannekuva, tietoa tavoitteista ja ennakkointia helpottavista tulevaisuuden

näkymistä sekä kaivattiin ylipäätään parempia palaverimuistioita tulosityksikköön. Strategisella tasolla toivottiin parempaa viestintää tulosityksikön johtoryhmältä toiminnallisille johtoryhmille, tietoa tavoitteista, parempaa tilannekuvaa ja tietoa organisaation johtoryhmälle tulosityksikön johtoryhmän ohi menevistä asioista.

Tiedon määrää selittivät monet asiat. Kun tietoa ei ole tarpeeksi, niin yhtenä syynä vastaajat kokivat sen, ettei tulosityksikössä tiedon jakamiseen ollut riittävästi halua (Spearman rho 0,4470,  $p=0,0010$ ). Tiedon jakaminen tulosityksikössä yli yksikkörajojen selitti vastauksia myös vähän (Spearman rho 0,3425,  $p=0,0160$ ) eli toisin sanoen sen haasteet vaikuttavat osaltaan tiedon riittämättömyyteen. Yksikköjen välistä tiedonjakoa parantamalla voidaankin kattaa osa johtamisforumien tiedontarpeesta. Yhteydestä voi kuitenkin päätellä myös sen, että muuallakin on ongelmia. Käytännössä tietoa saadaan muiden tulosityksikön yksiköiden lisäksi myös yksikön sisältä, johdolta sekä tulosityksikön ulkopuolelta. Avoimet vastaukset antavat viitteitä siitä, ettei tulosityksikön johto jaa tietoa riittävästi alaspäin eikä yksikön sisälläkään tieto välttämättä kulje toivotulla tavalla. Lisäksi yksi henkilö nosti esiin myös haasteet tiedon jaossa liiketoimintapuolen puolelta. Edellä mainittujen lisäksi analysoinnin riittämättömyys myös selitti tiedon riittämättömyyttä (Spearman rho 0,4194,  $p=0,0041$ ).

Joka kolmas arvioi, että tulosityksikössä on tarpeeksi resursseja tiedon keräämiseen johtamisen tarpeisiin (Taulukko 23). 27,8 % oli asiasta päinvastaista mieltä. Asian arvioiminen osoittautui jonkin verran haastavaksi, koska 16,7 % ei osannut arvioida asiaa. Todennäköisesti kysymys koettiin vaikeasti ymmärrettäväksi, koska johdolla oletettavasti pitäisi olla näkyvyys siihen pystytäänkö tarvittavat tiedot keräämään. Kerätyn materiaalin perusteella on mahdotonta määrittellä, minkälaisista resursseista on puutetta.

Taulukko 23. Tiedon keräämisen resurssit

Tulosityksikössä johtamisessa tarvittavan tiedon keräämiseen on tarpeeksi resursseja							
Count	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa	Total
Total %	Col %	Row %	Row %	Row %	Row %	Row %	Row %
Strategiinen taso	0	3	3	5	0	0	11
	0,00	5,56	5,56	9,26	0,00	0,00	20,37
	0,00	21,43	25,00	31,25	0,00	0,00	
	0,00	27,27	27,27	45,45	0,00	0,00	
Operatiivinen taso	1	11	9	11	2	9	43
	1,85	20,37	16,67	20,37	3,70	16,67	79,63
	100,00	78,57	75,00	68,75	100,00	100,00	
	2,33	25,58	20,93	25,58	4,65	20,93	
Total	1	14	12	16	2	9	54
	1,85	25,93	22,22	29,63	3,70	16,67	

Joka kolmas arvioi myös, että tiedon keräämiseen liittyvät roolit ja vastuut tarvittavan tiedon keräämiseen tulosityksikössä olivat selvät (Taulukko 24). Toisaalta joka kolmas oli asiasta

päinvastaista mieltä. Strategisella tasolla luku tosin oli jo 54,5 %. Kysymyksessä 13,0 % ei osannut arvioida asiaa.

Taulukko 24. Tiedon keräämisen vastuut

Tulosyksikössä johtamisessa tarvittavan tiedon keräämiseen liittyvät roolit ja vastuut ovat selvät								
Count	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa	Total	
Total %								
Col %								
Row %								
Johtamisen taso	Strategiinen taso	1	5	1	4	0	0	11
		1,85	9,26	1,85	7,41	0,00	0,00	20,37
		100,00	29,41	9,09	23,53	0,00	0,00	
		9,09	45,45	9,09	36,36	0,00	0,00	
	Operatiivinen taso	0	12	10	13	1	7	43
		0,00	22,22	18,52	24,07	1,85	12,96	79,63
		0,00	70,59	90,91	76,47	100,00	100,00	
		0,00	27,91	23,26	30,23	2,33	16,28	
	Total	1	17	11	17	1	7	54
		1,85	31,48	20,37	31,48	1,85	12,96	

### 6.4.3 Tiedon prosessointi

Kysely sisälsi kaksi tiedon prosessointiin liittyvää kysymystä. Tässä yhteydessä käsitellään tilannekuvaa koskevaa kysymystä. Tietotuotteita koskeva kysymys käsiteltiin aikaisemmin luvussa 6.3., koska se liittyi myös tiedon laatuun.

77,4 % vastaajista kaipasi parempaa tilannekuvaa (Taulukko 25), vain 4 % mielestä nykyinen johdon käytössä oleva tilannekuva oli edes jokseenkin riittävä. Strategisella tasolla toive oli vielä vähän operatiivista tasoa vahvempi.

Tilannekuvaa koskevalle kysymykselle löytyi myös korreloivia kysymyksiä. Operatiivisella tasolla paremman tilannekuvan toivominen vähenee, mikäli tehtyjen päätösten vaikutuksia seurataan säännöllisesti (Spearman rho 0,3152, p=0,0420). Seurannan kautta muodostuu tilannekuvaa. Myös tiedon hyödyntämiseen liittyvä osaaminen vähentää tarvetta paremmalle tilannekuvulle (Spearman rho 0,3140, p=0,0456). Silloin käytössä olevasta tiedosta saadaan enemmän irti ja tarve tilannekuvulle vähenee. Samoin mikäli käytössä oleva tieto keskittyy enemmän kokonaiskuvaan kuin yksityiskohtiin, silloin tilannekuvan tarve vähenee (Spearman rho 0,3116, p=0,0445).

Taulukko 25. Nykyisen tilannekuvan riittävyys

"Johtamisforumissani" käytössä oleva nykyinen tilannekuva on riittävä johtamisen kannalta						
Count	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Total	
Total %						
Col %						
Row %						
Johtamisen taso	Strateginen taso	4	3	3	0	10
		7,55	5,66	5,66	0,00	18,87
		25,00	12,00	30,00	0,00	
		40,00	30,00	30,00	0,00	
Operatiivinen taso	Operatiivinen taso	12	22	7	2	43
		22,64	41,51	13,21	3,77	81,13
		75,00	88,00	70,00	100,00	
		27,91	51,16	16,28	4,65	
Total	Total	16	25	10	2	53
		30,19	47,17	18,87	3,77	

#### 6.4.4 Tiedon analysointi

Vastaajista 46,3 % arvioi, että tulokset tulosyksikössä tiedon analyysiin on riittävästi osaamista (Taulukko 26). Joka viides vastaaja oli päinvastaista mieltä. Samoin joka viides vastasi, ettei osaa sanoa. Tämä johtuu todennäköisesti rajallisesta näkyvyydestä asiaan. Vaikka tilastollisesti johtamisen taso ei selittänytkaan vastauksia, ne kuitenkin antavat viitteitä siitä, että erityisesti strategisella tasolla kaivattiin tulosyksikköön lisää osaamista tiedon analysointiin.

Taulukko 26. Analysointiosaamisen riittävyys

Tulosyksikössä tiedon analysointiin on riittävästi osaamista								
Count	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa	Total	
Total %								
Col %								
Row %								
Johtamisen taso	Strateginen taso	1	2	3	2	1	11	
		1,85	3,70	5,56	3,70	1,85	3,70	20,37
		100,00	20,00	42,86	14,29	9,09	18,18	
		9,09	18,18	27,27	18,18	9,09	18,18	
Operatiivinen taso	Operatiivinen taso	0	8	4	12	10	9	43
		0,00	14,81	7,41	22,22	18,52	16,67	79,63
		0,00	80,00	57,14	85,71	90,91	81,82	
		0,00	18,60	9,30	27,91	23,26	20,93	
Total	Total	1	10	7	14	11	11	54
		1,85	18,52	12,96	25,93	20,37	20,37	

Vain 31,5 % vastaajista ajatteli, että tulosyksikössä tiedon analysointiin panostettiin riittävästi (Taulukko 27). Johtamisen tasoilla ei ollut tilastollisesti merkittävää eroa, mutta silti vaikuttaisi, että strategisella tasolla asia nähtiin negatiivisempänä kuin operatiivisella tasolla.

Taulukko 27. Analysointiin panostaminen

Tulosyksikössä tiedon analysointiin panostetaan riittävästi							
Count	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa	Total
Total %	3,70	5,56	1,85	5,56	0,00	3,70	20,37
Col %	66,67	20,00	10,00	23,08	0,00	22,22	
Row %	18,18	27,27	9,09	27,27	0,00	18,18	
Johtamisen taso							
Strategiinen taso	2	3	1	3	0	2	11
	3,70	5,56	1,85	5,56	0,00	3,70	20,37
	66,67	20,00	10,00	23,08	0,00	22,22	
	18,18	27,27	9,09	27,27	0,00	18,18	
Operatiivinen taso	1	12	9	10	4	7	43
	1,85	22,22	16,67	18,52	7,41	12,96	79,63
	33,33	80,00	90,00	76,92	100,00	77,78	
	2,33	27,91	20,93	23,26	9,30	16,28	
Total	3	15	10	13	4	9	54
	5,56	27,78	18,52	24,07	7,41	16,67	

35,2 % oli sitä mieltä (täysin tai jokseenkin samaa mieltä), että tulosyksikössä tietoa analysoidaan systemaattisesti johtamisen tilannekuvan muodostamiseksi (Taulukko 28). Päinvastaista mieltä asiasta oli 27,8 % (täysin tai jokseenkin eri mieltä). Tämä kysymys koettiin kuitenkin haastavaksi vastata sillä 22,2 % ei osannut sanoa ja 14,8 % vastasi neutraalisti. Todennäköisesti kysymys ei ollut kaikille riittävän selkeä.

Taulukko 28. Systemaattinen analysointi tilannekuvan muodostamiseksi

Tietoa analysoidaan systemaattisesti johtamisen tilannekuvan muodostamiseksi tulosyksikössä							
Count	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa	Total
Total %	1,85	5,56	3,70	7,41	0,00	1,85	20,37
Col %	50,00	23,08	25,00	28,57	0,00	8,33	
Row %	9,09	27,27	18,18	36,36	0,00	9,09	
Johtamisen taso							
Strategiinen taso	1	3	2	4	0	1	11
	1,85	5,56	3,70	7,41	0,00	1,85	20,37
	50,00	23,08	25,00	28,57	0,00	8,33	
	9,09	27,27	18,18	36,36	0,00	9,09	
Operatiivinen taso	1	10	6	10	5	11	43
	1,85	18,52	11,11	18,52	9,26	20,37	79,63
	50,00	76,92	75,00	71,43	100,00	91,67	
	2,33	23,26	13,95	23,26	11,63	25,58	
Total	2	13	8	14	5	12	54
	3,70	24,07	14,81	25,93	9,26	22,22	

#### 6.4.5 Tiedon jakaminen

53,7 % vastaajista (Täysin tai jokseenkin samaa mieltä) näki, että tulosyksikössä on tiedon jakamiseen riittävästi halua (Taulukko 29). 29,6 % oli kuitenkin jokseenkin eri mieltä väittämästä. 55,6 % vastaajista (täysin tai jokseenkin samaa mieltä) näki, että tulosyksikössä kannustetaan tiedon jakamiseen (Taulukko 30). Vain 18,5 % oli asiasta päin vastaista mieltä.

Taulukko 29. Halu tiedon jakamiseen

Tulosityksikössä tiedon jakamiseen on riittävästi halua							
Count	Jokseen	Ei	Jokseen	Täysin	En osaa	Total	
Total %	kin eri	samaa	kin	samaa	sanoa		
Col %	mieltä	eikä eri	samaa	mieltä			
Row %		mieltä	mieltä				
Johtamisen taso	Strateginen taso	2	2	4	3	0	11
		3,70	3,70	7,41	5,56	0,00	20,37
		12,50	33,33	25,00	23,08	0,00	
		18,18	18,18	36,36	27,27	0,00	
	Operatiivinen taso	14	4	12	10	3	43
		25,93	7,41	22,22	18,52	5,56	79,63
		87,50	66,67	75,00	76,92	100,00	
		32,56	9,30	27,91	23,26	6,98	
	Total	16	6	16	13	3	54
		29,63	11,11	29,63	24,07	5,56	

Taulukko 30. Kannustus tiedon jakamiseen

Tulosityksikössä tiedon jakamiseen kannustetaan							
Count	Täysin	Jokseen	Ei	Jokseen	Täysin	En osaa	Total
Total %	eri	kin eri	samaa	kin	samaa	sanoa	
Col %	mieltä	mieltä	eikä eri	samaa	mieltä		
Row %			mieltä	mieltä			
Johtamisen taso	Strateginen taso	0	2	4	1	4	0
		0,00	3,70	7,41	1,85	7,41	0,00
		0,00	22,22	36,36	6,25	28,57	0,00
		0,00	18,18	36,36	9,09	36,36	0,00
	Operatiivinen taso	1	7	7	15	10	3
		1,85	12,96	12,96	27,78	18,52	5,56
		100,00	77,78	63,64	93,75	71,43	100,00
		2,33	16,28	16,28	34,88	23,26	6,98
	Total	1	9	11	16	14	3
		1,85	16,67	20,37	29,63	25,93	5,56

Tulosityksikön sisäinen yksikköjen välinen tiedon jakaminen toimi 37,0 % mielestä (täysin tai jokseenkin samaa mieltä, Taulukko 31). Vastaajista hivenen enemmän näki asian olevan päinvastoin. Johtamisen taso ei tällä havaintojen määrällä aivan ylittänyt tilastollisesti merkittävyyden rajaa (Spearman rho -0,2507,  $p=0,0823$ ). Suuremmalla havaintojen määrällä on mahdollista, että merkittävyys täytyisi. Vaikuttaa nimittäin siltä, että strategiselta tasolta katsottuna asia näytti olevan kunnossa, mutta operatiivisella tasolla käytännön työssä yksikköjen välinen tiedon jakaminen koettiin haasteellisemmaksi. Kun operatiivisella tasolla tiedon jakamiseen liittyvä yhteistyö, kommunikaatio ja vuorovaikutus toimivat, silloin tietoakin jaetaan enemmän yli yksikkörajojen (Spearman rho 0,7932,  $p<0,0001$ ).

Taulukko 31. Tulosityksikön yksikköjen välisen tiedon jakamisen riittävyys

Tulosityksikössä tietoa jaetaan riittävästi sisäisesti yli tulosityksikön ...							
Count	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa	Total
Strateginen taso	0	3	1	6	1	0	11
Total %	0,00	5,56	1,85	11,11	1,85	0,00	20,37
Col %	0,00	15,00	14,29	33,33	50,00	0,00	
Row %	0,00	27,27	9,09	54,55	9,09	0,00	
Operatiivinen taso	2	17	6	12	1	5	43
Total %	3,70	31,48	11,11	22,22	1,85	9,26	79,63
Col %	100,00	85,00	85,71	66,67	50,00	100,00	
Row %	4,65	39,53	13,95	27,91	2,33	11,63	
Total	2	20	7	18	2	5	54
Total %	3,70	37,04	12,96	33,33	3,70	9,26	

Vain 39,6 % koki (täysin tai jokseenkin samaa mieltä), että tulosityksikössä tiedon jakamiseen liittyvä yhteistyö, kommunikaatio ja vuorovaikutus toimivat riittävästi (Taulukko 32). Toisaalta joka kolmas oli päinvastaista mieltä.

Taulukko 32. Tiedon jakamiseen liittyvän yhteistyön, kommunikaation ja vuorovaikutuksen riittävä toimivuus

Tulosityksikössä tiedon jakamiseen liittyvä yhteistyö, kommunikaatio ja vuorovaikutus toimii riittävästi							
Count	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa	Total
Strateginen taso	0	3	2	5	1	0	11
Total %	0,00	5,66	3,77	9,43	1,89	0,00	20,75
Col %	0,00	20,00	16,67	29,41	25,00	0,00	
Row %	0,00	27,27	18,18	45,45	9,09	0,00	
Operatiivinen taso	2	12	10	12	3	3	42
Total %	3,77	22,64	18,87	22,64	5,66	5,66	79,25
Col %	100,00	80,00	83,33	70,59	75,00	100,00	
Row %	4,76	28,57	23,81	28,57	7,14	7,14	
Total	2	15	12	17	4	3	53
Total %	3,77	28,30	22,64	32,08	7,55	5,66	

#### 6.4.6 Tiedon hyödyntäminen

Vastaajista 68,5 % (täysin tai jokseenkin samaa mieltä) näki, että heidän johtamisforumissaan osataan hyödyntää käytössä olevaa tietoa riittävästi (Taulukko 33). Strategisella tasolla näkemys oli negatiivisempi (36,4 %).

Taulukko 33. Tiedon hyödyntämisaosaaminen

"Johtamisforumissani" osataan hyödyntää käytössä olevaa tietoa ...							
Count	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa	Total
Total %							
Col %							
Row %							
Johtamisen taso	Strateginen taso	0	4	3	2	2	11
		0,00	7,41	5,56	3,70	3,70	20,37
		0,00	50,00	50,00	7,14	22,22	0,00
		0,00	36,36	27,27	18,18	18,18	0,00
		1	4	3	26	7	43
Operatiivinen taso		1,85	7,41	5,56	48,15	12,96	79,63
		100,00	50,00	50,00	92,86	77,78	100,00
		2,33	9,30	6,98	60,47	16,28	4,65
	Total	1	8	6	28	9	54
	1,85	14,81	11,11	51,85	16,67	3,70	

Käytössä olevan tiedon laatu on merkittävä tiedolla johtamisen tekijä. 70,4 % uskoi (täysin tai jokseenkin samaa mieltä) johtamisforuminsa osaavan arvioida käytössä olevan tiedon laatua ja objektiivisuutta (Taulukko 34). Johtamisen tasojen näkemysten välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa.

Taulukko 34. Laadun arviointiosaaminen

"Johtamisforumissani" osataan arvioida käytössä olevan tiedon laatua ja objektiivisuutta							
Count	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa	Total
Total %							
Col %							
Row %							
Johtamisen taso	Strateginen taso	0	2	2	6	1	11
		0,00	3,70	3,70	11,11	1,85	20,37
		0,00	40,00	25,00	20,00	12,50	0,00
		0,00	18,18	18,18	54,55	9,09	0,00
		1	3	6	24	7	43
Operatiivinen taso		1,85	5,56	11,11	44,44	12,96	79,63
		100,00	60,00	75,00	80,00	87,50	100,00
		2,33	6,98	13,95	55,81	16,28	4,65
	Total	1	5	8	30	8	54
	1,85	9,26	14,81	55,56	14,81	3,70	

88,9 % vastaajista uskoi johtamisforuminsa haluavan perustaa päätösten tekemisen tietoon (Taulukko 35). Tiedolla johtamisen kannalta on hyvä, että motiivi tiedon pohjalta johtamiseen on kunnossa.

Taulukko 35. Halu perustaa päätökset tietoon

Count	Ei samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Total
Total %	Col %	Row %		
Strateginen taso	1	5	5	11
	1,85	9,26	9,26	20,37
	16,67	29,41	16,13	
	9,09	45,45	45,45	
Operatiivinen taso	5	12	26	43
	9,26	22,22	48,15	79,63
	83,33	70,59	83,87	
	11,63	27,91	60,47	
Total	6	17	31	54
	11,11	31,48	57,41	

Ainoastaan 29,6 % ilmoitti, että heidän johtamisforumissaan johtamisessa hyödynnettävät analytiikka- ja raportointityökalut tukevat riittävästi johtamisforumia johtamisessa (Taulukko 36). 40,7 % taas näki asian negatiivisessa valossa. Tilanne oli yhtä huono kummallakin johtamisen tasolla.

Taulukko 36. Johtamista tukevat järjestelmät

Count	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa	Total
Total %	Col %	Row %					
Strateginen taso	2	3	3	3	0	0	11
	3,70	5,56	5,56	5,56	0,00	0,00	20,37
	40,00	17,65	30,00	23,08	0,00	0,00	
	18,18	27,27	27,27	27,27	0,00	0,00	
Operatiivinen taso	3	14	7	10	3	6	43
	5,56	25,93	12,96	18,52	5,56	11,11	79,63
	60,00	82,35	70,00	76,92	100,00	100,00	
	6,98	32,56	16,28	23,26	6,98	13,95	
Total	5	17	10	13	3	6	54
	9,26	31,48	18,52	24,07	5,56	11,11	

Tasan puolet vastaajista koki, että heidän johtamisforumissaan ehditään riittävästi perehtyä päätöksissä tarvittaviin tietoihin (Taulukko 37). Melkein joka viidennen mielestä tilanne oli päin vastoin. Johtamisen tasojen näkemysten välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa.

Taulukko 37. Riittävä aika perehtymiseen

"Johtamisforumissani" ehditään riittävästi perehtyä päätöksissä tarvittaviin tietoihin							
Count	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa	Total
Total %	Col %	Col %	Col %	Col %	Col %	Col %	Col %
Row %	Row %	Row %	Row %	Row %	Row %	Row %	Row %
Johtamisen taso	Strateginen taso	0	2	4	1	4	11
		0,00	3,70	7,41	1,85	7,41	20,37
		0,00	22,22	25,00	5,56	44,44	0,00
		0,00	18,18	36,36	9,09	36,36	0,00
Johtamisen taso	Operatiivinen taso	1	7	12	17	5	43
		1,85	12,96	22,22	31,48	9,26	79,63
		100,00	77,78	75,00	94,44	55,56	100,00
		2,33	16,28	27,91	39,53	11,63	2,33
Johtamisen taso	Total	1	9	16	18	9	54
		1,85	16,67	29,63	33,33	16,67	1,85

69,8 % ilmoitti, että johtamisforumin päätökset perustuvat tietoon (Taulukko 38). Tiedolla johtamisen kannalta tämä oli hyvä tieto. Negatiivisesti asiasta ajattelivat vain 2 vastaajaa. Ei samaa eikä eri mieltä -vastaajien melko suuri osuus kertoi kuitenkin siitä, että jonkin verran päätöksiä tehtiin myös muun kuin tiedon perusteella. Johtamisen tasojen näkemysten välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa. Vaikuttaisi kuitenkin siltä, että arvio on lopulta turhan positiivinen, sillä 72,2 % täysin samaa mieltä olleista vastasi toisaalla, ettei aina ehditä riittävästi perehtyä päätöksissä tarvittaviin tietoihin. Johtamisforumeissa päätökset perustuvatkin tiedon lisäksi myös esimerkiksi olettamuksiin, intuitioon ja "mutu"-tietoon.

Taulukko 38. Päätösten tietoperusta

"Johtamisforumini" päätökset perustuvat tietoon							
Count	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa	Total	
Total %	Col %	Col %	Col %	Col %	Col %	Col %	
Row %	Row %	Row %	Row %	Row %	Row %	Row %	
Johtamisen taso	Strateginen taso	0	4	5	2	11	
		0,00	7,55	9,43	3,77	20,75	
		0,00	33,33	26,32	11,11	0,00	
		0,00	36,36	45,45	18,18	0,00	
Johtamisen taso	Operatiivinen taso	2	8	14	16	42	
		3,77	15,09	26,42	30,19	79,25	
		100,00	66,67	73,68	88,89	100,00	
		4,76	19,05	33,33	38,10	4,76	
Johtamisen taso	Total	2	12	19	18	53	
		3,77	22,64	35,85	33,96	3,77	

#### 6.4.7 Tulosten arviointi

Ainoastaan 37,0 % oli sitä mieltä, että johtamisforumissa seurataan systemaattisesti siellä tehtyjen päätösten vaikutuksia (Taulukko 39). Vähän suurempi osa oli päinvastaista mieltä. Johtamisen tasojen näkemysten välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa.

Taulukko 39. Vaikutusten seuranta

"Johtamisforumissani" seurataan systemaattisesti "Johtamisforumissani" tehtyjen päätösten vaikutuksia								
Count	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa	Total	
Total %								
Col %								
Row %								
Johtamisen taso	Strateginen taso	0	5	2	3	0	1	11
		0,00	9,26	3,70	5,56	0,00	1,85	20,37
		0,00	31,25	18,18	17,65	0,00	50,00	
		0,00	45,45	18,18	27,27	0,00	9,09	
	Operatiivinen taso	5	11	9	14	3	1	43
		9,26	20,37	16,67	25,93	5,56	1,85	79,63
		100,00	68,75	81,82	82,35	100,00	50,00	
		11,63	25,58	20,93	32,56	6,98	2,33	
	Total	5	16	11	17	3	2	54
		9,26	29,63	20,37	31,48	5,56	3,70	

#### 6.4.8 Tiedolla johtamisen kokonaiskuva

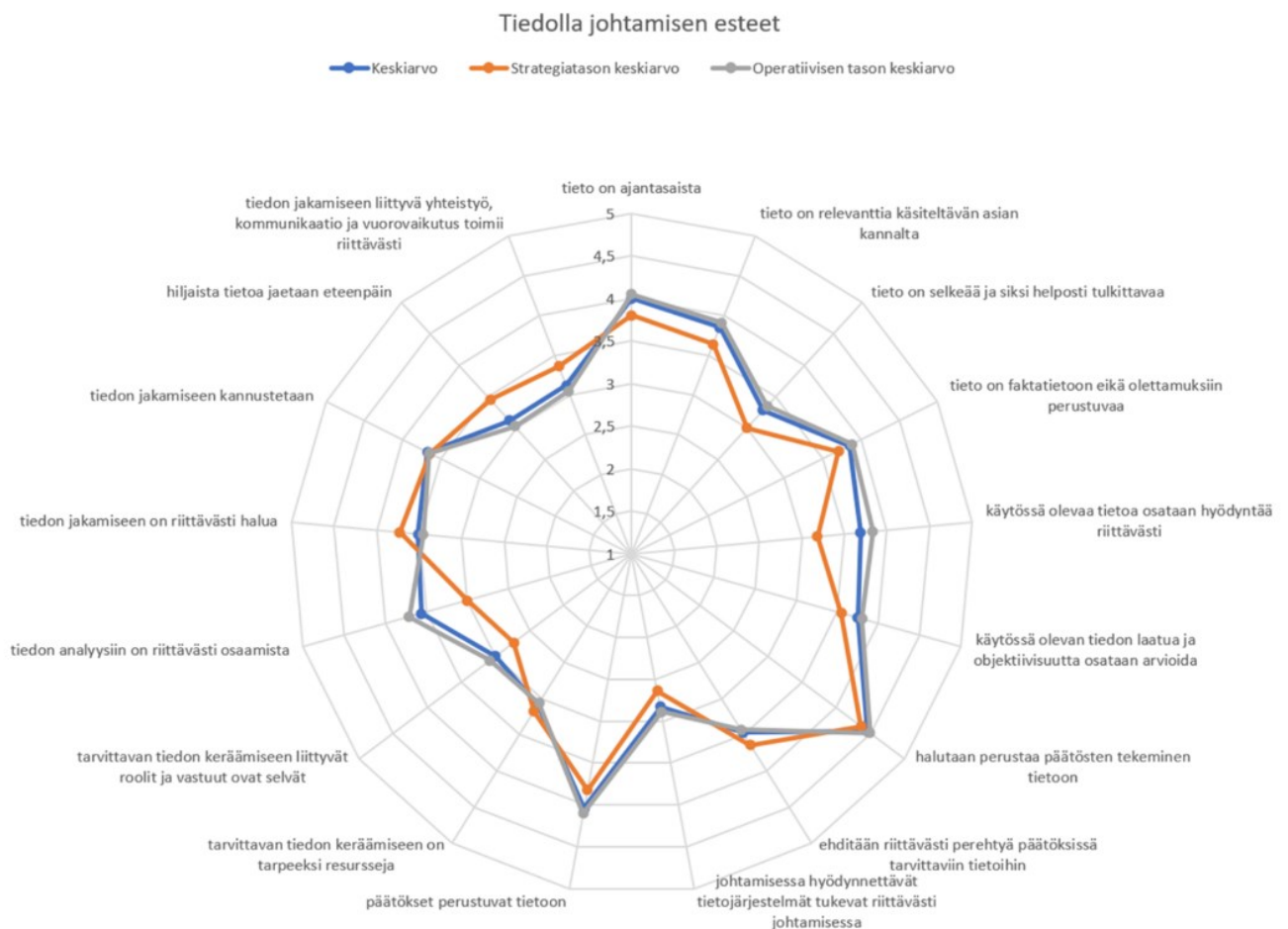
Tiedolla johtamisen prosessiin sisältyvien kysymysten keskiarvojen (Liite 1) avulla voidaan tarkastella kokonaiskuva (Kuva 11). Kuvasta näkyy, että tavoitteiden ja tarpeiden määrittely on prosessin vahvin osa-alue. Sen jälkeen tulevat tiedon hyödyntäminen ja kerääminen. Tiedon analysointi ja jakaminen saivat vähän huonommat arviot. Huonoimmat keskiarvot olivat tiedon prosessoinnissa ja tulosten arvioinnissa.



### 6.4.9 Tiedolla johtamisen esteet

Teoreettisessa viitekehyksessä tuotiin esille kirjallisuudessa esitetyjä tiedolla johtamisen esteitä. Niistä valittiin kyselyyn organisaation kannalta relevanteiksi arvioituja esteitä. Vastajien arvioista muodostettiin keskiarvot (Liite 1). Vastaukset on jo esitelty aikaisemmin. Tulosten mukaan tulosityksikössä oli vielä esteitä poistettavana (Kuva 12). Tieto ei ollut selkeää joka kerta eikä aina ollut riittävästi aikaa perehtyä asioihin. Myös tiedon hyödyntämiseen sekä analysointiin liittyvässä osaamisessa oli haasteita strategisella tasolla. Tiedon keräämiseen ei aina ole riittävästi resursseja ja siihen liittyvät roolit ja vastuut ovat välillä epäselvät. Hiljaista tietoa ei välttämättä jaeta eteenpäin. Tulosityksikön sisäinen yhteistyö ja kommunikaatio eivät myöskään toimineet riittävän hyvin. Erityisen huono tilanne oli käytössä olevien raportointi- ja analysointiratkaisujen kanssa. Ne eivät tukeneet riittävästi johtamista.

Kuva 12. Kirjallisuudessa (Kuva 7) esiin tulleiden tiedolla johtamisen esteiden tila organisaatiossa (1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Ei samaa eikä eri mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä.)



## 6.5 Johtamisen tavoitteellisuus ja päätöksenteko

Tutkimuksessa myös selvitettiin johtamiseen liittyvää tavoitteellisuutta sekä päätöksentekoa. Ensinnäkin käydään läpi tavoitteisiin liittyvät tulokset. Sen jälkeen esitellään päätöksentekoon liittyvät tulokset. Osa näihin osa-alueisiin kuuluvista kysymyksistä oli käsitelty jo aikaisemmissa osioissa.

### 6.5.1 Tavoitteet

Suurin osa (83 % samaa tai jokseenkin samaa mieltä) koki, että tavoitteet vaikuttavat johtamiseen (Taulukko 40). Johtamisen tasoilla ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa. Tavoitteiden tunnistaminen edistikin sitä, että tavoitteet vaikuttavat johtamiseen (Spearman rho 0,5670,  $p < 0,0001$ ).

Taulukko 40. Tavoitteet vaikuttavat

		Tavoitteet vaikuttavat "johtamisforumini" johtamiseen						
Count	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa	Total	
Total %								
Col %								
Row %								
Johtamisen taso	Strateginen taso	1	1	0	4	4	1	11
		1,85	1,85	0,00	7,41	7,41	1,85	20,37
		50,00	25,00	0,00	16,67	19,05	100,00	
		9,09	9,09	0,00	36,36	36,36	9,09	
	Operatiivinen taso	1	3	2	20	17	0	43
		1,85	5,56	3,70	37,04	31,48	0,00	79,63
		50,00	75,00	100,00	83,33	80,95	0,00	
		2,33	6,98	4,65	46,51	39,53	0,00	
	Total	2	4	2	24	21	1	54
		3,70	7,41	3,70	44,44	38,89	1,85	

61,1 % oli sitä mieltä (samaa tai jokseenkin samaa mieltä), että johtamisforumissa seurataan säännöllisesti tavoitteiden toimeenpanoa (Taulukko 41). Joka neljäs vastaaja oli päinvastaista mieltä asiasta. Johtamisen tasoilla ei tässäkään ollut tilastollisesti merkitsevää eroa. Tarkasteltaessa väittämän suhdetta muihin väittämiin selvisi, että mikäli operatiivisella tasolla johtotiimissä seurataan systemaattisesti päätösten vaikutuksia niin myös tavoitteiden toimeenpanoa seurataan säännöllisemmin (Spearman rho 0,6011,  $p < 0,0001$ ). Silloin johtaminen on tavoitteellisempaa ja järjestelmällisempää.

Taulukko 41. Tavoitteiden toimeenpano seuraaminen

"Johtamisforumissani" seurataan säännöllisesti tavoitteiden ...								
Count	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa	Total	
Total %								
Col %								
Row %								
Johtamisen taso	Strateginen taso	0	3	1	4	2	1	11
		0,00	5,56	1,85	7,41	3,70	1,85	20,37
		0,00	27,27	16,67	18,18	18,18	100,00	
		0,00	27,27	9,09	36,36	18,18	9,09	
Operatiivinen taso		3	8	5	18	9	0	43
		5,56	14,81	9,26	33,33	16,67	0,00	79,63
		100,00	72,73	83,33	81,82	81,82	0,00	
		6,98	18,60	11,63	41,86	20,93	0,00	
Total		3	11	6	22	11	1	54
		5,56	20,37	11,11	40,74	20,37	1,85	

### 6.5.2 Päätöksenteko

63,0 % oli sitä mieltä, että heidän johtamisforumissaan tehdyt päätökset ja niiden perustelut dokumentoidaan (täysin tai jokseenkin samaa mieltä, Taulukko 42). Johtamisen tasoilla ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa. Kyselyn viimeisessä avoimessa kysymyksessä tuli esille, että jossakin johtotiimissä oli päätöksiä aloitettu kirjaamaan ylös vasta vuoden vaihteessa. Kehitystä olikin tapahtunut. Silti vielä oli tehtävää jäljellä, sillä joka viides vastaaja ilmaisi, ettei tehtyjä päätöksiä ja niiden perusteluja dokumentoida (täysin tai jokseenkin eri mieltä). Mainittakoon vielä, että operatiiviselta tasolta ilmaistiin puutteellisten tietojen kohdalla strategiselle tasolle toive paremmasta palaverien dokumentoinnista ja päätösten viestinnästä.

Taulukko 42. Päätösten dokumentointi

"Johtamisforumissani" tehdyt päätökset ja niiden perustelut dokumentoidaan							
Count	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Total	
Total %							
Col %							
Row %							
Johtamisen taso	Strateginen taso	0	2	3	3	3	11
		0,00	3,70	5,56	5,56	5,56	20,37
		0,00	20,00	33,33	15,00	21,43	
		0,00	18,18	27,27	27,27	27,27	
Operatiivinen taso		1	8	6	17	11	43
		1,85	14,81	11,11	31,48	20,37	79,63
		100,00	80,00	66,67	85,00	78,57	
		2,33	18,60	13,95	39,53	25,58	
Total		1	10	9	20	14	54
		1,85	18,52	16,67	37,04	25,93	

Jopa 83,3 % mielestä päätökset kyettiin tekemään tarvittaessa nopeasti (Taulukko 43). Selkeästi johtamisformeilla olikin kyky toimia myös ketterästi. Operatiivisella tasolla nopeaan päätöksentekoon vaikuttavat positiivisesti käytössä olevan tiedon relevanttius (Spearman rho 0,4982, p=0,0008) ja kokonaiskuvaan keskittyminen (Spearman rho 0,4291,

$p=0,0051$ ). Onkin helpompaa toimia nopeasti, mikäli käytössä oleva tieto on laadukasta. Kokonaiskuva taas auttaa saamaan nopeammin selkeän kuvan asiasta. Todennäköisesti kokonaiskuvaan keskittyminen tuki myös strategista tasoa, mutta tätä ei pystytty täysin varmistamaan. Käytössä olevan tiedon pieni epäselkeys ja vaikeatulkintaisuus ei tuntunut onneksi estävän sitä, että johtamisforumilla päätökset pystytään tekemään tarvittaessa nopeasti.

Taulukko 43. Nopea päätöksentekokyky

"Johtamisforumissani" päätökset kyetään tekemään tarvittaessa nopeasti							
	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa	Total	
Johtamisen taso	Strategiinen taso	0	0	5	6	0	11
		0,00	0,00	9,26	11,11	0,00	20,37
		0,00	0,00	25,00	24,00	0,00	
		0,00	0,00	45,45	54,55	0,00	
	Operatiivinen taso	4	4	15	19	1	43
		7,41	7,41	27,78	35,19	1,85	79,63
		100,00	100,00	75,00	76,00	100,00	
		9,30	9,30	34,88	44,19	2,33	
	Total	4	4	20	25	1	54
		7,41	7,41	37,04	46,30	1,85	

Myös operatiivisen johdon osaamisella oli merkitystä. Käytössä olevan tiedon hyödyntämisen (Spearman rho 0,4691,  $p=0,0023$ ) sekä sen laadun arvioinnin osaaminen (Spearman rho 0,3843,  $p=0,0146$ ) vaikuttivat positiivisesti. Laadun arviointi vaikuttaisi myös koskevan strategista tasoa, vaikka sitä ei täysin pystytkään varmistamaan. Operatiivisella tasolla nopean päätöksenteon mahdollistajina toimivat lisäksi johtamisen ja päätöksenteon tavoitteiden (Spearman rho 0,4290,  $p=0,0051$ ) sekä keskeisten tietotarpeiden tunnistaminen (Spearman rho 0,4822,  $p=0,0005$ ). Kun johtajilla oli selkeä käsitys siitä mitä pyritään saavuttamaan, päätöksenteon prosessi nopeutui. Tällaisissa tilanteissa päätökset voidaan suunnata tavoitteiden saavuttamiseen ja epäröinti vähenee. Keskeisten tietotarpeiden tunnistaminen taas johtaa relevanttimman tiedon saamiseen ja sitä kautta kiireessä väärin perustein tehtyjen päätösten riski vähenee. Tämä koski myös strategista tasoa. Melkein kaikki mainitut positiivisesti vaikuttavat muuttujat olivat tulosityksikössä hyvällä tasolla.

72,2 % vastaajista ilmoitti, että johtamisforumin päätösten vaikutukset ovat yleensä olleet halutunlaisia (Taulukko 44). Vain 5,6 % oli asiasta jokseenkin eri mieltä. Tuloksiin tulisi kuitenkin suhtautua varauksella, sillä vastaajat olivat toisaalla kyselyssä ilmaisseet, ettei johtamisforumeissa seurata kovinkaan systemaattisesta tehtyjen päätösten vaikutuksia.

Taulukko 44. Päätösten vaikutukset

"Johtamisforumini" päätösten vaikutukset ovat yleensä olleet halutunlaisia							
Count	Jokseen	Ei	Jokseen	Täysin	En osaa	Total	
Total %	kin eri	samaa	kin	samaa	sanoa		
Col %	mieltä	eikä eri	samaa	mieltä			
Row %		mieltä	mieltä				
Johtamisen taso	Strateginen taso	0	3	7	1	0	11
		0,00	5,56	12,96	1,85	0,00	20,37
		0,00	30,00	28,00	7,14	0,00	
		0,00	27,27	63,64	9,09	0,00	
	Operatiivinen taso	3	7	18	13	2	43
		5,56	12,96	33,33	24,07	3,70	79,63
		100,00	70,00	72,00	92,86	100,00	
		6,98	16,28	41,86	30,23	4,65	
	Total	3	10	25	14	2	54
		5,56	18,52	46,30	25,93	3,70	

Tiedon riittävyys ei selittänyt halutunlaisia päätösten vaikutuksia, joten tiedon riittämättömyys ei vaikuttanut olevan esteenä sille, etteivätkö päätösten vaikutukset voisi olla toivotunlaisia. Operatiivisella tasolla sen sijaan oli tärkeämpää, että päätöstä valmistaessa ehdittiin riittävästi perehtyä päätöksissä tarvittaviin tietoihin (Spearman rho 0,4590,  $p=0,0005$ ). Vastausten perusteella päätösten ja niiden perusteluiden dokumentointi tuki osaltaan sitä, että operatiivisella tasolla päätösten vaikutukset olivat halutunlaisia (Spearman 0,6206,  $p<0,0001$ ). Operatiivisella tasolla johtamisen tulokset paranivat, mikäli päätösten vaikutuksia seurattiin systemaattisesti (Spearman rho 0,4784,  $p=0,0018$ ).

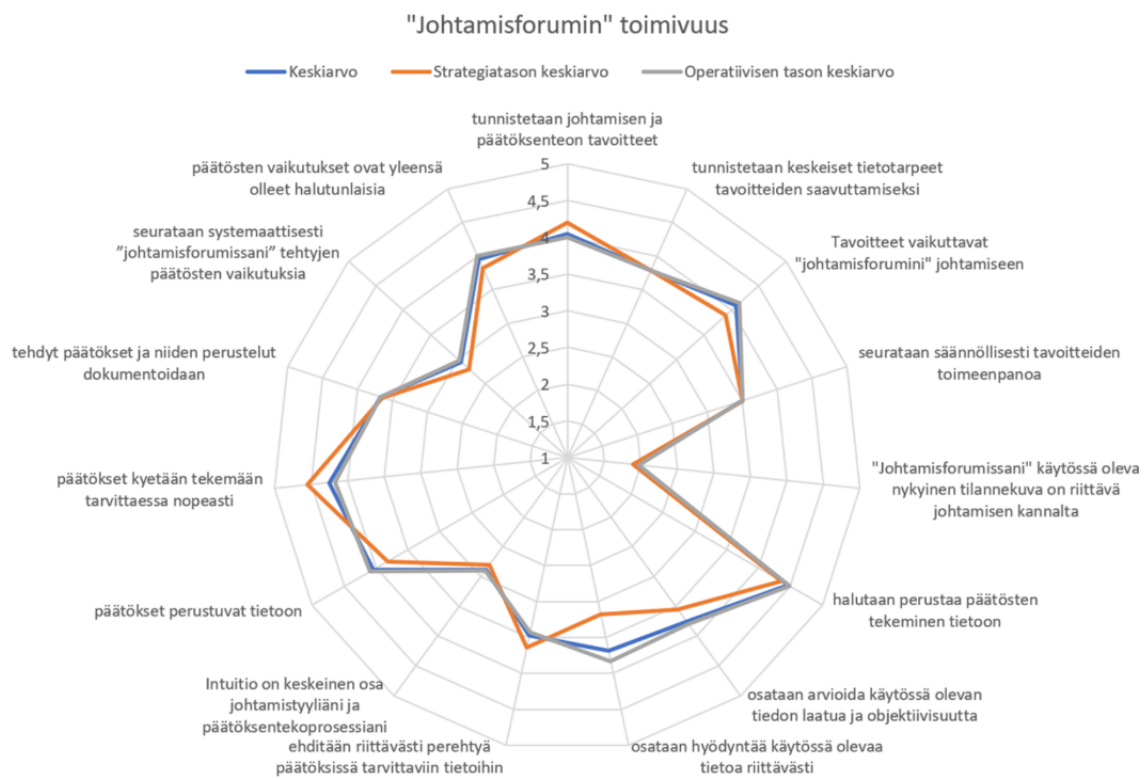
Halutunlaisen vaikutuksen saamiseksi tarvittiin myös päätöksenteon tavoitteiden tunnistamista (Spearman rho 0,4291,  $p=0,0015$ ) ja tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavien keskeisten tietotarpeiden tunnistamista (Spearman rho 0,3817,  $p=0,0062$ ). Niillä ohjataan päätöksiä oikeaan suuntaan ja varmistetaan relevantti tieto päätöksenteon tueksi. Tavoitteiden tunnistamisella pystyttiin saamaan päätösten vaikutukset enemmän halutunlaisiksi myös strategisella tasolla.

## 6.6 Johtamisforumin tavoitteellisuus ja päätöksenteko kokonaisuutena

Seuraavaksi tarkastellaan tavoitteellisuuteen ja päätöksentekoon liittyvien vastausten keskiarvoja (Kuva 13 ja Liite 1). Tavoitteellisuuden puolella tunnistettiin johtamisen ja päätöksenteon tavoitteet. Jokseenkin hyvin tunnistettiin myös keskeiset tietotarpeet tavoitteiden saavuttamiseksi. Samoin vastaajien mielestä tavoitteet myös vaikuttivat johtamiseen. Todellisuudessa sitä saattoi kuitenkin olla vaikea arvioida, koska tavoitteiden toimeenpanon säännöllinen seuraaminen sai huonommat tulokset. Tavoitteiden vaikutusten arviointia ei myöskään tukenut se, että johdon käytössä oleva tilannekuva oli riittämätöntä.

Vastaajien mielestä päätökset haluttiin vahvasti perustaa tietoon ja heistä päätökset jokseenkin perustuivatkin tietoon. Intuitio sen sijaan ei ollut vastaajien mielestä keskeinen osa heidän johtamistyyliään ja päätöksentekoprosessia. Operatiivisella tasolla osattiin jokseenkin riittävästi perustaa päätösten tekeminen tietoon, mutta strategisella tasolla tilanne oli heikompi. Myös käytössä olevan tiedon laatua ja objektiivisuutta osattiin jossakin määrin arvioida. Päätökset pystyttiin tarvittaessa tekemään nopeasti, mutta vastaajien mielestä monesti ei ehditä riittävästi perehtyä päätöksissä tarvittaviin tietoihin. Kysymys päätösten vaikutusten halutun kaltaisuudesta sai vastaajilta hyvän arvion. Vastaajien mielestä tehtyjen päätösten ja niiden perustelujen dokumentointia jää jonkin verran tekemättä. Päätösten vaikutusten seuraaminen ei myöskään vastaajien mukaan ole säännöllistä.

Kuva 13. Johtamisforumin muu toimivuus (1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Ei samaa eikä eri mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä.)



## 6.7 Intuition hyödyntäminen

Yksi kysymys koski intuitiota. Kysymyksen yhteydessä mainittiin, että kyselyssä intuitiolla tarkoitettiin toimintaa, jossa henkilö toimii vaiston tai tuntemuksen ohjaamana ymmärtämättä täysin, miksi toimii niin kuin toimii. Kolmannes vastaajista piti (täysin tai jokseenkin samaa mieltä) intuitiota keskeisenä osana omaa johtamistyyliään ja päätöksentekoprosessia

(Taulukko 45). Sen sijaan 37,0 % oli päinvastaista mieltä (täysin tai jokseenkin eri mieltä). Johtamisen tasojen välillä ei löytynyt tilastollisesti merkitsevää eroa.

Taulukko 45. Intuition rooli johtamistyyliissä ja päätöksenteossa

		Intuitio on keskeinen osa johtamistyyliäni ja ...						
Count	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa	Total	
Total %								
Col %								
Row %								
Johtamisen taso	Strategiinen taso	1	3	3	3	0	1	11
		1,85	5,56	5,56	5,56	0,00	1,85	20,37
		20,00	20,00	21,43	17,65	0,00	50,00	
		9,09	27,27	27,27	27,27	0,00	9,09	
	Operatiivinen taso	4	12	11	14	1	1	43
		7,41	22,22	20,37	25,93	1,85	1,85	79,63
		80,00	80,00	78,57	82,35	100,00	50,00	
		9,30	27,91	25,58	32,56	2,33	2,33	
	Total	5	15	14	17	1	2	54
		9,26	27,78	25,93	31,48	1,85	3,70	

## 7 Tulosten analysointi

Edellisessä luvussa esiteltiin tulokset. Tässä luvussa tarkastellaan aluksi tutkimuksen luotettavuutta kohdassa 7.1. Sen jälkeen analysoidaan tuloksia aihepiireittäin. Ensin alaluvussa 7.2 vuorossa on vastaajien eri osa-alueisiin liittyvä kokemus. Alaluvussa 7.3 käsitellään johdon käytössä olevan tiedon laatua. Alaluku 7.4 koskee tiedolla johtamisen prosessia. Lopuksi alaluvussa 7.5 analysoidaan johtamisen tavoitteellisuutta ja päätöksentekoa sekä kohdassa 7.6 päätöksentekoon liittyvää intuitiota.

### 7.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen vastaajat kattoivat lopulta 54,5 % koko johdon kattavasta kohderyhmästä. Tulokset kertoivat hyvin yksiköiden johtotiimeistä koostuvasta operatiivisen tason johdosta, sillä johtotiimien jäsenistä vastasi 43 henkilöä ja vastausprosentiksi muodostui 51 %. Strateginen taso muodostui johtoryhmästä sekä toiminnallisista johtoryhmistä. Johtoryhmässä kattavuus oli 70 %, mutta pienen seitsemän henkilön vastaajamäärän takia kattavuutta voitiin pitää melko hyvänä. Pienessä joukossa puuttuvien kolmen vastaajan antamat vastaukset olisivat saattaneet muuttaa tuloksia. Sen sijaan toiminnallisten johtoryhmien neljä vastaajaa eivät mahdollistaneet riittävän ymmärryksen saamista kyseisestä johtamisforumista. Yhdessä johtoryhmien antamat vastaukset muodostivat kuitenkin melko kattavan kuvan strategisesta tasosta.

Todennäköisesti vastaajat myös suhtautuivat kyselyyn vakavasti kiireistä huolimatta, sillä johtamisen kehittäminen on organisaatiossa ollut esillä ennen kyselyn toteuttamista. Näin he saivat mahdollisuuden ilmaista oman näkemyksensä. Lisäksi vastaaminen ei ollut pakollista, joten kyselyyn osallistujat olivat todennäköisesti motivoituneita vastaamaan. Pääasiassa vastaajat vastasivat jokaiseen kysymykseen. Oletettavasti vastaajat myös osasivat vastata kysymyksiin, sillä mielipidettä kysyttiin pääasiassa heidän omasta johtamisforumistaan. Likertin 5-asteisen vastausvaihtoehtojen hyödyntäminen mahdollisti sen, että vastaajalla oli mahdollisuus ilmaista positiivinen, negatiivinen ja neutraali suhtautuminen asiaan.

Avoimien vastausten teemoitusta tehdessä oli haasteita siinä, ettei ilmaisujen tarkkaa merkitystä jälkikäteen enää pystytty tarkistamaan. Tämä johtikin tutkijan tulkintoihin. Niissä kuitenkin pyrittiin välttämään liian vahvoja olettamuksia ja tarvittaessa tulkinta-apua haettiin vastaajan muista vastauksista.

Muutaman väittämän kohdalla vaikutti siltä, ettei vastaaja ollut täysin ymmärtänyt kysymystä tutkijan tarkoittamalla tavalla. Pääasiassa kysymykset ja vastausvaihtoehdot kuitenkin vaikuttivat olleen selkeitä ja ymmärrettäviä. Tässä autoivat testikierroksella tehdyt muutokset ilmaisuihin ja muutaman vaikeasti tulkittavaksi koetun kysymyksen pois jättäminen. Onkin todettava, että terminologian suhteen kyselyä voitiin pitää onnistuneena ja ymmärrettävänä.

## 7.2 Kokemus

Tutkimuksessa selvitettiin vastaajilta johtamiseen, talouteen, henkilöstöön, kehittämiseen, palveluihin ja teknologiaan liittyvää kokemusta. Talouden alueen kokemusta mittaava kysymys (Taulukko 6) ei ollut täysin onnistunut, sillä 17 vastaajaa jätti vastaamatta kysymykseen. Tämä viittasi siihen, että kysymys koettiin vaikeaksi. Talouden alue on voitu kokea liian laveaksi ilmaisuksi, eikä vastaaja ole ymmärtänyt mitä kaikkea tähän tulisi laskea mukaan. Onkin syytä suhtautua pienellä varauksella tästä muuttujasta tehtyihin päätelmiin.

Strategisella tasolla oli jokaisella alueella kokemusta enemmän, mikä olikin oletettavaa. Siellä kokemusta oli hyvin joka alueelta. Organisaation yhteisen sopimisen mallissa keskitytään palveluihin, kehittämiseen, talouteen, henkilöstöön ja riskienhallintaan. Näistä riskienhallinnan kokemusta ei kysyty, mutta muuten strategisella tasolla vaikutti olevan tarpeeksi kokemusta. Talous oli ainoa vähän heikompi osa-alue ja siellä analyytikkojen hyödyntämisestä voi olla erityisesti apua, mikäli tietojärjestelmät eivät tarjoa tarvittavaa tukea. Mikäli yhteisen sopimisen mallin kanssa on haasteita, on kyse todennäköisesti prosessiin, käytössä oleviin tietoihin tai itse malliin liittyvistä haasteista eikä kokemuksen puutteesta.

Operatiivisella tasolla tilanne poikkesi strategisesta tasosta. Kokemusta oli joka suhteessa vähemmän. Suurin ero oli johtamisen, henkilöstön ja erityisesti talouden alueella. Lisäksi oli huomattava, että operatiivisella tasolla oli useita johtotiimejä. Kokemuksen taso voi jakautua niiden kesken epätasaisesti, joten kokemuksen puute saattoi korostua joissakin johtotiimeissä. Siksi olisikin hyvä varmistaa, että johtotiimeissä olisi monipuolisesti kokemusta eri osa-alueilta kokonaisvaltaisen toiminnan mahdollistamiseksi. Vähiten kokemusta johtotehtävistä ja kehittämisen alueesta oli mahdollistavien yksiköiden johtotiimeissä. Talouden alueen kokemusta taas oli vähiten liiketoimintojen yksiköiden johtotiimeissä, missä 68,0 % sitä oli 0–4 vuotta. On kuitenkin muistettava, etteivät kaikki osanneet vastata talouskokemukseen liittyvään kysymykseen, joten tilanne voi todellisuudessa olla erilainen. Silti olisi suotavaa tukea operatiivista tasoa talouden alueella, mikäli siellä halutaan vahvistaa taloudellista seurantaa ja vastuullisuutta. Tämä olisi

suotavaa, sillä tutkittavan organisaation johtamisjärjestelmässä tuotiin esille varojen vastuullinen käyttäminen. Varsinkin alkuvaiheessa olisi hyvä tarjota tutorin apua sekä luoda matalan kynnyksen avun pyytämistä tukeva ilmapiiri. Lisäksi talouden seurannan säännöllisyys synnyttää motivaatiota ja vahvistaa rutinoitumista sekä tarjoaa mahdollisuuden reflektoinnin kautta oppimiseen.

Strategisella tasolla johtoryhmissä käsiteltiin talousasioita (81,8 % oli tätä mieltä) ja siellä myös toivottiin tilannekuvaan talouden seurantaan (81,8 % oli tätä mieltä). Operatiivisella tasolla johtotiimeissä talousasioita käsiteltiin harvemmin (32,6 % kertoi, että johtotiimeissä tehdään), mutta silti heilläkin tilannekuvaan sitä toivottiin (65,1 % oli tätä mieltä). Ero talousasioiden käsittelyssä oli johtamisen tasojen välillä tilastollisesti merkitsevä (Spearman rho -0,4012,  $p=0,0026$ ). Vaikuttaisikin siltä, että talouskokemuksen puute voi synnyttää haasteita erityisesti johtamiseen operatiivisella tasolla. Myös teoreettinen viitekehys tukee näkemystä. Esimerkiksi taktisella tasolla käytettävä tieto voi sisältää talouslukuja (Väänänen, 2020, s. 70), joten pienempi kokemus vaikeuttaa niiden tulkintaa ja hyödynnettävyyttä. Organisaatiossa kaikilla johtamisen tasoilla seurataan talousasioita ja tehdään budjetteja. Myös yhteisen sopimisen malliin kuuluu talouden osio, johon sisällytetään tietoa tulosyksikön taloudesta ja taloussuunnitelman muutostarpeista. Lisäksi organisaation johtamisjärjestelmässä nähdään, että kaikissa johtamisrooleissa tulisi johtaa myös taloudellisuutta. Pienemmällä kokemuksella se on vaikeampaa, tosin ei tietenkään mahdotonta. Lisäksi tiedolla johtamisen on todettu tukevan taloussuunnittelua (Hättilä, 2020, s. 52).

Talous-kokemuksen puutetta voi tukea monella tapaa. Vähiten kokemusta omaaville johdon jäsenille voidaan tarjota johtamisen tasolle relevanttia talous- ja taloussuunnittelukoulutusta. Myös johtamisforumin ulkopuolista osaamista voidaan hyödyntää esimerkiksi analyytikkojen, mentoroivien talouspuolen konsulttien ja sisäisten talousasiantuntijoiden muodossa. Pitäisi myös aina varmistaa, että johtamisforumin kokoonpanossa on aina joku pidemmän talouskokemuksen omaava henkilö. Digitalisaatiota edustava nykyaikainen ratkaisu on tarjota johdolle käyttöön talousjärjestelmä, joka pystyy tuottamaan johtamisen tasolle relevantteja automaattisia talouteen liittyviä analyysejä. Kyselyn pohjalta näyttää siltä, että nykyisin käytössä olevat välineet eivät kuitenkaan anna riittävää tukea eikä analysointi ole riittävää.

Tulosten valossa tulosyksikkö voisi hyötyä siitä, että siellä olisi yksi taloudesta vastaava rooli. Tämä voisi auttaa varsinkin, mikäli taloudenhoidon rooli ja vastuullisuus tulee jatkossa korostumaan tulosyksikössä. Näin vahvistettaisiin talousosaamista, mahdollistettaisiin

parempi näkyvyys ja tilannekuva tulosityksikössä sekä saataisiin selkeä vastuutaho seurannalle ja mahdollisille prosessien kehittämislle.

### 7.3 Tiedon laatu

Julkisella puolella kuntasektorilla tehdyn tutkimuksen mukaan tiedon ajankohtaisuus koettiin haasteeksi (Hättilä, 2020, s. 55), mutta tutkittavassa organisaatiossa tilanne oli positiivinen. Lisäksi johdon käytössä olevat tiedot olivat myös luotettavia ja relevantteja. Nämä kaikki sisältyvät korkealaatuisen tiedon kriteereihin (Wang & Strong, 1996). Useimmiten ne myös olivat faktatietoon perustuvia, joten tilanne on melko hyvä tiedolla johtamisen kannalta. Faktapohjaisuus on kuitenkin varmistettava merkittäviä asioita käsitellessä. Mikäli tiedon laadussa on heikkouksia, johto osaa onneksi pääasiassa arvioida ja huomioida käytössä olevan tiedon laatua.

Tiedon faktapohjaisuutta voidaan vahvistaa varmistamalla, että ainakin merkittävässä asioissa on tarpeeksi aikaa faktatiedon keräämiseen, analysointiin ja jakamiseen. Myös paremmalla säännöllisellä tilannekuvalla voidaan vahvistaa osaltaan faktojen esille tuontia ja vähentää olettamusten ja faktatiedon sekoittumista sekä paremman yleiskuvan kautta pienentää riskien mahdollisuutta, mikäli on pakko johtaa olettamuksien varassa. Samalla vahvistettaisiin tiedolla johtamista. Mahdollisia ongelmia vähentää myös se, että 73,1 % vastaajien mielestä (täysin tai jokseenkin samaa mieltä) omassa johtamisforumissa osattiin arvioida käytössä olevan tiedon laatua ja objektiivisuutta (6.4.6). Näin ainakin toivottavasti tiedostetaan, mikäli tieto on olettamuksiin perustuvaa ja se osataan huomioida johtamisessa.

Tiedon määrää käsitellään luvussa 7.4. Tiedot painottuivat enemmän kokonaiskuvaan kuin yksityiskohtiin, mutta varsinkin strategisella tasolla kokonaiskuva pitäisi painottua vahvemmin. Olisikin hyvä vahvistaa kokonaiskuvan saantia entisestään. Tiedolla johtamisen kannalta tilannetta voidaankin pitää hivenen huolestuttavana, sillä tiedolla johtamisella tavoitellaan kokonaiskuvan tarjoamista organisaatiosta (Laihonen, 2009).

Selkeitä haasteitakin ilmeni. Hiljaista tietoa ei olla erityisen hyvin pystytty saamaan käyttöön. Tilanne ei ole yllättävä, sillä hiljaisen tiedon siirtäminen voi monesti olla hankalaa (Laihonen ym., 2013b, s. 18). Lisäksi valitettavasti organisaation sisäiseen johtamiseen tarkoitetut tietotuotteet eivät tulosityksikössä täyttäneet tarkoitustaan eikä käytössä ollut johtamista varten jalostettu tieto vastannut johdon tarpeisiin. Tietotuotteiden parantamiseksi tulisi johdon määrittellä niihin liittyvät tarpeet ja tulosityksikössä tulisi selvittää missä määrin tarpeisiin

pystytään vastaamaan nykyisillä tietojärjestelmillä. Tarvittaessa pitää myös arvioida paremman järjestelmäkokonaisuuden hankinnan mahdollisuutta.

Strategisella tasolla oli myös haasteita. Tieto koettiin jonkin verran epäselväksi ja hankalaksi tulkita. Tämä oli nostettu myös tiedolla johtamisen esteeksi (Virtanen ym., 2015, 55-57). Erityisesti strategisella puolella ennakointiin liittyvissä asioissa joudutaan kuitenkin sietämään epätarkkaa tietoa (Kaplan Financial Knowledge Bank, ei pvm.; Laine, 2022, s. 18). Lisäksi on parannettavaa erityisesti siinä, että käyttöön saataisiin enemmän ennakointia tukevaa tietoa. Vastaamisen ajankohtana käytössä ollut tieto ei vaikuttanut tukevan ennakointia tarpeeksi. Tämä ei tue strategisella tasolla tehtävää ennakointia, sillä siellä johtamisen fokus pitäisi olla operatiivista tasoa pidemmällä tulevaisuudessa. Tulosten mukaan ennakoitavuutta tukisi se, että tulosyksikössä tiedon analysointiin panostettaisiin riittävästi. Siinä kuitenkin oli haasteita (luku 6.4.4), tiedon jalostamista sekä analysointia pitäisikin lisätä. Analysoimalla tietoa voidaan jalostaa ja tiedon pidemmälle viety jalostaminen taas tukee ennakointia strategisella tasolla (Rowley, 2007, s. 174). Mikäli hiljaista tietoa pystyttäisiin vahvemmin jakamaan eteenpäin, se tukisi samalla jalostetumman tiedon jakamista. Tämä lisäisi johdossa syvällisempää ymmärrystä organisaation toiminnasta ja näin riskien väheneminen tukisi osaltaan johtamista sekä päätöksentekoa.

Strategisella tasolla tieto saattaa vielä olla välillä liian yksityiskohtaista, joten kokonaiskuvan saamista tulisi tukea. Strategisessa johtamisessa tulisi tiedon olla kokonaiskuvan antavaa eikä yksityiskohtaista (Kaplan Financial Knowledge Bank, ei pvm.; Laine, 2022, s. 18). Kokonaiskuvaa voisi tukea osaltaan paremmalla tilannekuvalla. Sillä voitaisiin varmistaa, että strategisella tasolla pystytään johtamaan paremman kokonaiskuvan avulla. Lisäksi se pienentää riskejä, mikäli johtamisessa joudutaan hyödyntämään olettamukseen perustuvaa tietoa, koska silloin päätökset voidaan silti tehdä hyvään kokonaiskuvaan perustuen. Myös hyvin valmisteltujen materiaalien käyttö tarjoavat paremman kokonaiskuvan.

Tarpeisiin voidaan vastata monella tavalla. Strategisella puolella tarvitaan jatkossakin analyytikkoja. Ne osaltaan auttavat tiedon jalostamisessa, analysoinnissa, tulkinnassa sekä paremman kokonaiskuvan saamisessa. Ylipäätään analysointi koettiin kuitenkin riittämättömäksi (luku 6.4.4). Tarvetta olisi myös paremmille raportointi- ja analysointivälineille. Ne tukevat osaltaan tiedon tulkinnassa, tiedon jalostamisessa sekä analysoinnissa. Hyvin toimivina ne myös vähentävät analyytikkojen tarvetta ja tehostavat johtamista sekä päätöksentekoa. Paremmat tietotuotteet yhdessä paremman tilannekuvan kanssa mahdollistaisivat paremman kokonaiskuvan ja sitä kautta vahvemman johtamisen. Jotta tietotuotteita voitaisiin parantaa tulisi johdolta kerätä tietotuotteisiin liittyvät tarpeet ja

selvittää voidaanko tarpeisiin vastata nykyisillä tietojärjestelmillä vai vaaditaanko tueksi ainakin toistaiseksi analyytikkojen manuaalista työtä. Pidemmällä aikavälillä tulisi tarkastella koko organisaation ratkaisujen kehittämistä tai uusimista.

Mikäli jollakin osa-alueella on erityisen hankalaa saada kokonaiskuvaa, niin tähän alueeseen keskittyvän vastuuroolin avulla voitaisiin saada tarpeelliset tiedot kerättyä, analysoitua ja tarjottua strategisen tason käyttöön. Tarvittaessa joidenkin osa-alueiden vastuurooleilla voidaan myös vahvistaa ennakoinnissa tarvittavan tiedon keräämistä. Silloin heidän tehtäviinsä kuuluisi myös vastuualueen pidemmän tähtäimen ennakointi eikä vain nykyhetken tilannekuvan muodostaminen. Vastuuroolit tukevat myös epäselvän ja hankalan tiedon parantamisessa sekä osa-alueen tiedon tulkinnessa.

Operatiivisella tasolla hiljaisen tiedon jakamisessa oli parannettavaa. Tulos oli sama myös kuntien parissa tehdyssä tutkimuksessa (Hätilä, 2020, s. 56). Hiljaisen tiedon jakamisen vahvistaminen voisi auttaa, sillä se tarjoaisi syvällisempää ymmärrystä organisaation toiminnasta. Kun ymmärrys vahvistuu operatiivisella tasolla, se välittyy parempana tietona strategiselle tasolle. Hiljaisen tiedon välittämisessä sosiaalisilla käytänteillä on merkitystä (Orzano ym., 2008), joten sitä voitaisiin tukea osallistamisen vahvistamisella sekä vuorovaikutusta, yhteistyötä ja tiedon jakamista lisäämällä. Omalta osaltaan liikkuvat tiimit voivat tukea hiljaisen tiedon jakamisessa, koska näin tärkeää hiljaista tietoa omaavat henkilöt osallistuvat monipuolisemmin kehittämiseen tulosityksikön sisällä. Toinen tapa on jatkaa erilaisten keskusteluforumien ylläpitämistä.

## **7.4 Tiedolla johtamisen prosessi**

Johto itse oli jokseenkin sitä mieltä, että tulosityksikköä johdetaan tiedolla. Vaikka tiedolla johtamisen tilanne osoittautuikin melko hyväksi, todellisuudessa johdon arvio oli kuitenkin lopulta turhan positiivinen. Tiedolla johtamisessa oli vielä haasteita. Aina ei ollut aikaa perehtyä riittävästi tietoihin tai tietoon sekoittui olettamuksia ja "mutu"-tietoa. Tieto ei ollut aina riittävän jalostettua tai sitä ei ollut riittävästi käytössä. Lisäksi käytöissäkään olevaa tietoa ei oikein aina osattu hyödyntää. Tavoitteet eivät aina olleet selviä ja tietojärjestelmät eivät tukeneet johtamista eikä tulosten onnistumista välttämättä seurattu. Tehtävää on vielä jäljellä, mutta hävetä ei silti tarvitse.

Viitekehyksen pohjalta tässä tutkimuksessa luotu tiedolla johtamisen prosessi alkaa johtamisen ja päätöksenteon tavoitteiden ja keskeisten tietotarpeiden määrittelyllä. Tulosten mukaan nämä toteutuivatkin hyvin. Keskeisten tietotarpeiden tunnistamisen vahvistaminen

voisi kuitenkin tukea sitä, että käytössä olisi enemmän relevanttia tietoa ja toisaalta myös puutteelliset tietotuotteet voitaisiin saada paremmin vastaamaan tarpeita.

Vaikka nykyisin digitaalisessa yhteiskunnassa tietoa kerätään valtavia määriä, niin oli yllättävää, että vain 3,7 % totesi tietoa olevan käytössä liikaa. Liian suuri tietomäärä on nostettu yleiseksi tiedolla johtamisen esteeksi (Laihonen ym., 2013a, 15). Samoin se koettiin ongelmalliseksi kuntien parissa tehdyssä tutkimuksessa (Hättilä, 2020, s. 55). Tutkittavassa organisaatiossa tämä ei kuitenkaan ollut ongelma. Myös tehokkuusnäkökulmasta tarkasteltuna vaikutti hyvältä, ettei tietoa kerätä systemaattisesti liikaa. Usein tietoa olikin käytössä riittävästi ja sen laatu oli melko hyvää. Aina tieto ei kuitenkaan ollut tarpeeksi selkeää tai se ei perustunut pelkästään faktoihin (luku 6.3). Päätöksenteossa tiedon ei kuitenkaan tarvitse olla täydellistä vaan riittävää ja riittävän hyvää (Virtanen ym., 2015, s. 140).

Organisaatiossa on kuitenkin vielä tehtävää, sillä tietoa oli toisaalta monen vastaajan mielestä liian vähän. Esimerkiksi analysoidumpaa tietoa kaivattiin, mikä näkyi tarpeena paremmalle tilannekuvulle. Operatiivisella tasolla kaivattiin parempaa tiedon välitystä ylemmiltä tasoilta, parempaa tilannekuvaa sekä parempaa ymmärrystä tavoitteista. Nämä kaikki tukisivat päämäärätietoisempaa yksikköjen johtamista. Strategisella tasolla taas tuntui olevan tarvetta paremmalle ymmärrykselle tavoitteista, paremmalle tilannekuvulle sekä paremmalle viestinnälle strategisen tason johtoryhmien välillä. Myös nämä tarpeet täyttämällä voitaisiin strategisella tasolla tukea tavoitteellista johtamista.

Muitakin kehityskohteita tulosityksikössä liittyi tiedon keräämiseen. Tiedon keräämiseen liittyviä resursseja ei ole tarpeeksi. Myöskään tiedon keräämiseen liittyvät roolit ja vastuut eivät olleet selkeitä. Seurauksena voi olla tehottomuutta ja turhaa päällekkäisyyttä, mikäli useampi taho toteuttaa samoja asioita samanaikaisesti. Epäselvyydet voivat johtaa myös tiedon puutteeseen ja johtamisen hidastumiseen. Osaltaan epäselvyys voi haitata myös henkilöstön motivaatiota sekä kerätyn tiedon laatua, koska tiedon keräämisen taso voi olla vaihtelevaa. Tulosityksikkö ja varsinkin strateginen taso hyötyisi siitä, että määriteltäisiin tarkemmin ketkä tietoa keräävät, analysoivat ja jakavat eteenpäin. Näin tiedon hankintaa voitaisiin tehostaa, johdon käytössä olevan tiedon määrää lisätä ja sen laatua parantaa. Tilanne ei kuitenkaan ollut niin huono, että näiden kehittäminen olisi tiedolla johtamisen kannalta kriittistä.

Tiedon prosessointi oli organisaatiossa heikoin tiedolla johtamisen prosessin osa-alue. Tiedon jalostamiseen tulisikin kiinnittää enemmän huomiota (6.4.3), koska sillä olisi

mahdollista lisätä muun muassa tiedon arvoa ja ymmärrystä sekä vähentää päätöksiin liittyvää riskiä (Rowley, 2007; Cannas ym., 2019). Toistaiseksi organisaation johtamiseen tarjoamat tietotuotteet eivät tarjonneet sitä potentiaalista tukea johtamiseen mitä niiden kautta olisi mahdollista tavoittaa.

Tutkittavassa organisaatiossa johdon käytössä oleva tilannekuva oli puutteellinen. Tiedolla johtaminen tarvitsee tuekseen toimivaa tilannekuvaa. Hyvällä tilannekuvalla voidaan vaikuttaa moneen johtamisen osa-alueeseen ja se vahvistaisi tiedolla johtamista. (Laihonen ym., 2013b, s. 28). Tilannekuvaa tulisikin kehittää eteenpäin, koska sitä kautta saadaan parempi näkyvyys asioihin, joiden tulisi ohjata johtamista. Samalla pystyttäisiin tukemaan johdon käytössä olevan tiedon selkeyttä ja se antaisi enemmän faktatietoa johdon käyttöön. Lisäksi se osaltaan pienentäisi riskejä, mikäli joudutaan johtamaan olettamusten varassa. Sopivia mittareita käyttämällä tilannekuva voi myös auttaa tehtyjen päätösten vaikutusten seurannassa.

Varsinkin strategisella tasolla on haasteita siinä, ettei osaamista ole tarpeeksi käytössä olevan tiedon hyödyntämiseen, sillä tieto on siellä monimutkaisempaa ja vaatii enemmän tulkintaa. Paremmalla tilannekuvalla vahvistetaan kokonaiskuvaa ja sitä vasten on helpompi tulkita muitakin tietoja. Täytyy kuitenkin varmistaa, että tilannekuvaan tulevat tiedot saadaan pidettyä tarpeeksi selkeinä eikä liian vaikeina tulkita.

Analysoinnin avulla voidaan kasvattaa tiedon arvoa (Rowley, 2007). Analysointi voi myös toimia organisaatiossa tiedolla johtamisen esteenä (Virtanen ym., 2015, s. 14). Tämä nousikin esille haasteena tutkittavassa organisaatiossa. Samalla osa tiedon arvosta menetettiin organisaatiossa analytiikkaan liittyvien puutteiden vuoksi. Ne myös selittivät osaltaan koettua tiedon riittämättömyyttä. Analytiikan tulokset alleviivasivat tiedon prosessointiin ja hyödyntämiseen liittyvien tietojärjestelmäpuutteiden kanssa sitä, ettei analytiikka vastannut nykyisessä tilassaan johtamisen tarpeisiin. Tulokset antoivat viitteitä siitä, että erityisesti strateginen taso tarvitsi johtamisen ja ennakkoinnin tueksi parempaa analysoitua tietoa systemaattisen tilannekuvan, analysointijärjestelmien tai analytikkojen kautta. Toinen tapa tukea asiaa olisi vastuuroolien käyttöönotto tai olemassa olevien roolien vahvistaminen haasteellisilla osa-alueilla. Asiakokonaisuuden johtamisen lisäksi heidän tehtävänsä olisi toimittaa strategiselle johdolle tarvittavaa analysoitua tietoa.

Analysointihaasteet olivat ristiriidassa myös tutkittavan organisaation johtamisjärjestelmän kanssa, sillä sen mukaan edistynyttä analytiikkaa tulisi hyödyntää ja tietojärjestelmien tulisi tukea johtamista. Tiedon analysointiin oli kyllä pääsääntöisesti osaamista ja myös

tilannekuvaa varten analysoitiin systemaattisesti tietoa. Silti analysointi koettiin riittämättömäksi erityisesti strategisen tason johdon mielestä ja tulokset kannustavat vahvistamaan systemaattista tilannekuvan muodostamista. Tätä selittää se, että strategisella tasolla johtamisessa tarvitaan tiedon luonteen takia syvällisempää ja monipuolisempaa tiedon ymmärtämistä. Sen sijaan operatiivisella tasolla pääpaino on päivittäisessä toiminnassa, jossa analytiikan rooli on pienempi.

Myöskään tiedon jakamisen taso ei vielä ollut täysin riittävä. Tilanne ei ole julkiselle sektorille vieras, sillä kuntien parissa tiedon jakaminen nostettiin yhdeksi keskeisimmistä haasteista (Hättilä, 2020, s. 56). Myös tutkittavan organisaation johtamisjärjestelmässä tuotiin esille toimivan yhteistyön tärkeyttä. Jakamisen puutteiden synnyttämät haasteet vaikuttivat osaltaan tiedon riittämättömyyteen. Tiedon jakamiseen kyllä kannustettiin organisaatiossa ja pitkälti tiedon jakamiseen varmasti olikin riittävästi halua. Käytännössä tieto ei kuitenkaan kulkenut tarpeeksi. Operatiivisella tasolla tiedon jakamisessa oli haasteita sekä vertikaalisessa että horisontaalisessa suunnassa. Siellä tuotiin esiin, ettei tieto valunut johtoryhmiltä alas tarpeeksi tehokkaasti. Strategisella tasolla onkin syytä vahvistaa tiedon kulkua alaspäin, jotta operatiivisella tasolla pystytään vastaamaan niille asetettuihin odotuksiin ja koko tulosityksikköä pystytään ohjaamaan samaan suuntaan. Samalla tulosityksikön johtoryhmä voisi näyttää esimerkkiä tiedon jakamisessa ja näin osaltaan kannustaa muitakin jakamiseen. Toinen tapa nostaa halukkuutta olisi osallistamisen lisääminen. Kun henkilö kokee panoksensa olevan arvokas, lisää se motivaatiota jakaa tietoa.

Operatiivisella tasolla koettiin myös haasteita yksikköjen välisessä tiedon jakamisessa sekä yhteistyössä. Nämä tulokset heijastelevat sitä, etteivät yksiköt toimi riittävästi yhteen. Tulosityksikön yhteisiä tavoitteita asettamalla ja korostamalla voitaisiin osaltaan vähentää yksikkötason siiloutumista ja lisätä yhteistyötä. Mikäli yksiköt toimisivat yhdessä yhteisten selkeiden tavoitteiden eikä omien tavoitteidensa eteen niin motivaatio tiedon keskinäiseen jakamiseen voisi lisääntyä. Yksi tapa vähentää vertikaalista ja horisontaalista tiedon jakamisen haastetta saattaisi olla yksiköiden määrän vähentäminen. Silloin tosin olisi syytä panostaa siihen, että isommissa yksiköissä tieto kulkee sisäisesti. Yksi mahdollistaja tässä onkin hyvän tilannekuvan toteuttaminen. Lisäksi tulee varmistaa, että yhteistyö sekä kommunikaatio yksikön sisällä toimivat, sillä tulosten valossa se tuki yli yksikkörajojen yli tapahtuvaa tiedon jakamista. Myös henkilöstön sisäistä liikkuvuutta lisäämällä, oma-aloitteellisuutta tukemalla ja kommunikaatitaitoja vahvistamalla voitaisiin vahvistaa tiedon liikkumista.

Yleisesti ottaen tiedon hyödyntäminen oli tulosityksikössä hyvällä tasolla. Kuntien kohdalla tilanne oli huonompi (Hättilä, 2020, s. 56). Tutkittavassa organisaatiossa motivaatio tiedolla johtamiseen oli vahva ja päätökset tehtiin usein tietoon perustuen, vaikka mukaan mahtuukin olettamuksia, intuitiota ja "mutua". Tietoa osattiin pääasiassa hyödyntää, vaikka strategisella tasolla siinä koettiin haasteita. Tämä todennäköisimmin johtui siitä, että strategisella tasolla tieto on monimutkaisempaa ja vaatii enemmän tulkintaa (Kaplan Financial Knowledge Bank, ei pvm.). Tästä syystä tiedon hyödyntäminen on vaikeampaa kuin operatiivisella tasolla. Strategisella tasolla ei kuitenkaan ole osaaminen kasvanut samassa suhteessa tiedon hyödyntämisen vaikeuden kanssa. Koska tiedon hyödyntäminen on tiedolla johtamisen keskiössä, tätä osa-aluetta tulisi kehittää eteenpäin. Tilannetta voitaisiin parantaa analyytikkoja hyödyntämällä, tietoa selkeyttämällä, tilannekuvaa kehittämällä, johtamista tukevia tietojärjestelmiä parantamalla tai strategisen tason jäsenten osaamista parantamalla.

Käytössä olevan tiedon laadulla on merkitystä johtamiseen (Wang & Strong, 1996). Tiedolla johtamisen kannalta onkin positiivista, että tutkittavan organisaation johdossa tiedon laatua osattiin arvioida. Aina julkisella puolella ei tilanne ole näin hyvä, sillä esimerkiksi kuntien parissa tehdyssä tutkimuksessa tiedon käyttämiseen ja tulkitsemiseen liittyvät osaamiset koettiin ongelmalliseksi (Hättilä, 2020, s. 55). Tutkittavassa organisaatiossa hyvä tiedon laadun arvioinnin osaaminen osaltaan vahvisti tiedolla johtamisen perustaa ja vähensi huonon tiedon pohjalta johtamisen riskiä. Toisin sanoen tämä osaltaan mahdollisti onnistuneiden päätösten tekemistä (Laihonen ym., 2013b, s. 44; Mattila, 2021, s. 19,20). Sen sijaan huonojen päätösten riski välillä kasvoi, koska käytössä olevaan tietoon ei päätöksiä tehdessä aina ehditty riittävästi perehtyä. Vaikka johdolla harvoin on ylimääräistä aikaa, niin silti tulosten perusteella tilanteen voi tulkita olevan tiedolla johtamisen kannalta jonkin verran haasteellinen. Mikäli päätöksiä ei pystytä tekemään riittävällä perehtymisellä, huonojen päätösten riski kasvaa. Tilannetta voi helpottaa pidemmälle prosessoidulla ja selkeämmällä tiedolla tai hyödyntämällä asiantuntijalausuntoja ja analyytikkoja. Intuition (luku 7.6) hyödyntäminen voisi osaltaan myös tuoda tällaisiin tilanteisiin helpotusta.

Raportointi- ja analytiikkatyökalut eivät sen sijaan tukeneet johtamista. Tilanne oli yhtä huono kummallakin johtamisen tasolla. Tämä on yleisesti tunnustettu este tiedolla johtamisessa (Heisig, 2009; Abubakar ym., 2019, s.106; Helander ym., 2021, 24, 38; Hättilä, 2020, ss. 46, 59 jne.). Tulosten pohjalta oli kuitenkin mahdotonta sanoa, johtuiko ongelma tietojärjestelmissä olevasta käyttöön sopimattomasta tiedosta vai tietojärjestelmien helppokäyttöisyyden puutteesta. Pidemmällä tähtäimellä tämä asia tulisikin ratkaista, jotta johtamisesta saadaan tehokkaampaa ja käytössä olevasta tiedosta saadaan enemmän irti.

Tiedolla johtamisen prosessin viimeinen vaihe on oppimista ja eteenpäin menoa tukeva tulosten arviointivaihe (Orzano ym., 2008). Valitettavasti johdossa ei kovinkaan hyvin seurattu siellä tehtyjen päätösten vaikutuksia. Kärjistäen asian voisi kuvata olevan kuin tiemerkintöjen maalaamista ilman, että katsoo juurikaan peräpeiliin. Pelkästään eteenpäin katsoen voi syntyä liian optimistinen tunne työn onnistumisesta. Vasta peräpeiliin katsominen osoittaa kuinka suora viiva tuli oikeasti vedettyä.

Vaikka seuraaminen toki lisäisi työtä ja vaatisi aikaa, se kuitenkin mahdollistaisi myös kehittymisen ja sen avulla tehtyjen löydösten avulla voitaisiin korjata johtamisen suuntaa. Lopulta tulosten taustalla voi olla ajattelemattomuutta, osaamattomuutta, riittämättömiä resursseja tai puuttuvia prosesseja. Koska tehtyjen asioiden arviointi on osa kehittymistä ja tukee tavoitteiden saavuttamista niin päätösten vaikutuksia tulisikin seurata nykyistä tarkemmin.

Seuraamista voidaan tukea esimerkiksi asetettujen mittareiden avulla, jolloin saataisiin näkyvyyttä päätösten onnistumisiin. Paras hyöty niistä saadaan, mikäli ne kytketään koko tulosyksikön tavoitteisiin. Seuranta olisi mahdollisuuksien mukaan hyvä saada tietojärjestelmiin ja mielellään automatisoitua. Tilannekuvaan kytkettynä mittarit saadaan näkyviin ja ne kertovat mihin suuntaan päätösten vaikutukset vievät kokonaisuutta. Yksi vaihtoehto olisi toteuttaa tasaisin välein arviointi suurimpien päätösten vaikutuksista. Tämä voitaisiin toteuttaa joko tulosyksikön sisäisenä tai ulkoisena toimeksiantona, jolloin asiantuntijan tuottamana lopputuotteena saadaan johdon käyttöön arvio vaikutuksista. Jo kevytkin arviointi antaisi karkealla tasolla kuvan päätöksen vaikutuksista. Jonkinlaisen kuvan päätöksien vaikutuksista voi saada myös palautteiden keräämisellä. Tämäkin tosin voi olla parempi ulkoistaa johdon ulkopuolelle. Raportointi- ja analytiikkaratkaisun toimimattomuus vaikeuttaa osaltaan päätösten vaikutusten systemaattista seurantaa. Sekin on tosin riippuvainen siitä, kuinka hyvin pystytään tuottamaan tietoa päätösten vaikutuksista.

Kun tiedolla johtamista tarkastelee kirjallisuudessa esiin nostettuja esteitä vasten, on syytä todeta, ettei tilanne ole huono (luku 6.4.9). Silti tekemistä vielä riittää, sillä johdon käytössä olevaa tietoa pitäisi selkeyttää ja tukea sitä, että heillä olisi tietoon perehtymiseen riittävästi aikaa. Tiedon keräämisessä resursseja tulisi lisätä ja siihen liittyviä rooleja sekä vastuita selkeyttää. Hiljaista tietoa pitäisi pyrkiä vahvemmin jakamaan ja hyödyntämään, vaikka se vaikeaa onkin. Myös tulosyksikön sisäistä yhteistyötä ja kommunikaatiota tiedon jakamiseksi tulisi vahvistaa. Erityisesti nykyiset käytössä olevat raportointi- ja analysointiratkaisut näyttävätyivät tiedolla johtamisena esteenä. Myös relevanttia ja käytettävää tietoa oli vielä liian

vähän johdon käytössä. Strategisella tasolla haasteena oli lisäksi puutteellinen osaaminen tiedon hyödyntämisessä.

## 7.5 Johtamisen tavoitteellisuus ja päätöksenteko

Seuraavaksi analysoidaan johtamisen tavoitteellisuutta ja päätöksentekoa. Analyysin pohjana olevat tulokset löytyvät edellisestä luvusta.

### 7.5.1 Tavoitteet

Tulosityksikön tilanne oli hyvä siinä mielessä, että tavoitteet vaikuttivat hyvin johtamisforumeiden johtamiseen ja ne osaltaan toimivatkin johtamisen suuntaajana. Tulosityksikön johtamisforumeilla myös tunnistettiin johtamisen ja päätöksenteon tavoitteet sekä tavoitteiden saavuttamisen kannalta keskeiset tietotarpeet. Näiltä osin tutkittavan organisaation tiedolla johtaminen ja johtamisen tavoitteellisuus tukivat toisiaan sekä tulosityksikön tavoitteellisuutta. Entistä paremmasta tietotarpeiden tunnistamisesta voitaisiin organisaatiossa silti hyötyä, sillä se tukisi tavoitteiden saavuttamista sekä analytiikan ja tilannekuvan kehittämistä. Organisaation suorituskyky taas on riippuvainen tavoitteiden toteutumisesta (Abubakar ym., 2019, s.104).

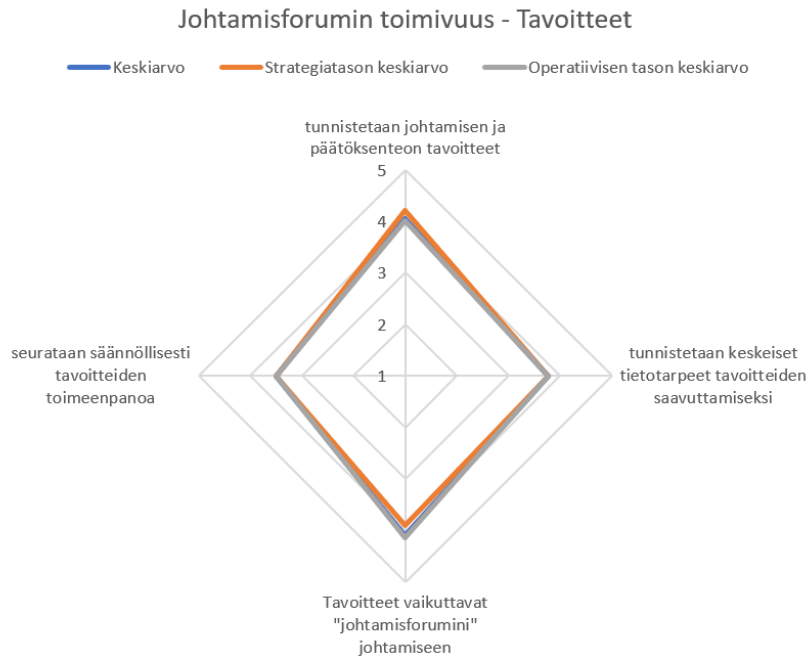
Tulokset antoivat ymmärtää, että tulosityksikössä monissa johtamisforumeissa ollaan sitoutuneita tavoitteiden seurantaan. Tilanne ei kuitenkaan ollut vielä kunnossa, sillä 25,9 % mielestä (täysin tai jokseenkin eri mieltä) tavoitteiden toimeenpanoa ei seurattu säännöllisesti. Tämä on todennäköisesti aiheuttanut sen, että ainakin osassa johtoa oli vaikeuksia arvioida objektiivisesti sitä, mennäänkö tavoitteita kohti. Ei siis aina ollut tietoa siitä kulkivatko tavoitteiden tavoittelu ja sitä kautta johtaminen oikeaan suuntaan. Kun vertasi väittämää tavoitteiden toimeenpanon säännöllisestä seuraamisesta väittämän "Tavoitteet vaikuttavat johtamisforumini johtamiseen" vastauksiin, niin tavoitteiden toimeenpanon säännöllinen seuraaminen sai 50 % vastauksissa aina heikomman arvion. Ainoastaan 6 % tapauksissa muutos tapahtui toisinperin. Vaikka tavoitteet vaikuttivatkin johtamiseen, niiden toimeenpanon säännöllinen seuraaminen oli heikompaa. Mikäli tavoitteiden toimeenpanon seuranta ei tehdä säännöllisesti, motivaatio tavoitteisiin pyrkimiseen voi hukkua. Seurannan puute voi myös hämärtää vastuuta ja tilivelvollisuutta. Samalla se osaltaan vaikeutti tiedolla johtamista, sillä johdon käytöstä puuttui seurantavajeen takia tietoa.

Ilman kunnan seuranta ei myöskään pystytä reagoimaan mahdollisiin haasteisiin. Näin menetetään mahdollisuus tehdä tarvittaessa korjaavia toimenpiteitä mahdollisten esille tulleiden esteiden takia. Seurannan puute estää myös havaitsemasta mahdollista resurssien tehotonta käyttöä tai väärin suuntaamista, jolloin vähiä resursseja hukataan ja kustannukset kasvavat. Välillä saattaisi esimerkiksi olla tarpeellista siirtää resursseja tärkeimpien tavoitteiden toteutumisen varmistamiseksi. Lopulta tavoitteiden saavuttaminen heikkenee ja saattaa jopa vaarantua kokonaan. Tavoitteiden toimeenpanon seuranta tulisikin vahvistaa esimerkiksi ottamalla keskeisten tavoitteiden seuranta osaksi säännöllisesti seurattavaa tilannekuvaa.

Seuranta vaikeutti osaltaan myös se, ettei käytössä olevaa tilannekuvaa pidetty riittävänä johtamisen kannalta (6.4.3). Tavoitteiden toimeenpanon seuranta tulisikin vahvistaa esimerkiksi ottamalla keskeisten tavoitteiden seuranta osaksi säännöllisesti seurattavaa tilannekuvaa.

Tavoitteellisuutta kokonaisuutena tarkasteltaessa (Kuva 14) näkyy, että tavoitteiden ja niihin liittyvien tietotarpeiden tunnistaminen oli jokseenkin kunnossa. Tavoitteet myös vaikuttivat johtamisforumin johtamiseen. Huonoin tilanne oli tavoitteiden toimeenpanon säännöllisessä seuraamisessa. Johtaminen pyrkikin olemaan tavoitteellista, mutta mahdollisesti resurssipuutteiden, ajattelemattomuuden tai lyhytnäköisyyden takia tavoitteiden toimeenpanon säännöllinen seuranta ja siten toiminnan todellisen suunnan varmistaminen oli puutteellista. Johtamisen tavoitteellisuus ja tiedolla johtaminen tukivat tutkittavassa organisaatiossa toisiaan, vaikka myös seurannan puute osaltaan vähensikin johdon käytössä olevaa tietoa.

Kuva 14. Johtamisforumin tavoitteellisuus (1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Ei samaa eikä eri mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä.)



### 7.5.2 Päätöksenteko

Tulosyksikön johdossa päätöksenteon lähtökohdat olivat melko hyvät. Siellä tunnistettiin johtamisen ja päätöksenteon tavoitteet (luku 6.5.1). Johdossa haluttiin lähes aina perustaa päätösten tekeminen tietoon (luku 6.4.6) ja vastaajien mukaan päätökset pitkälti perustuivatkin tietoon. Vaikuttaisi kuitenkin siltä, että arvio on lopulta turhan positiivinen, sillä 72,2 % täysin samaa mieltä olleista vastasi toisaalla, ettei aina ehditä riittävästi perehtyä päätöksissä tarvittaviin tietoihin. Organisaatiossa päätöksenteko ei ollutkaan täysin rationaalista. Se kuitenkin oli lähellä rajoitetun rationaalisuuden mallia, missä hyväksytään ihmisten ja organisaatioiden rajallisuus (Lumen Learning, ei pvm.; Shollo, 2013, s. 49; Virtanen ym., 2015, s. 46). Organisaatiossa ilmenevä rajoitettu rationaalisuus päätöksenteossa ei ole ristiriidassa tiedolla johtamisen kanssa. Päätöksentekoa ja tiedolla johtamista koskivat monet samat haasteet ja vahvuudet. Joten vahvistamalla päätöksentekoa myös tiedolla johtaminen vahvistuu.

Loput päätökset tehtiin olettamuksien, intuition ja "mutu"-tiedon varassa. Oikeanlaisella intuition hyödyntämisellä voitaisiin tukea päätöksentekoa kiireessä, mutta tulosityksikössä siihen liittyy haasteita (luku 7.6).

Melko hyvin osattiin myös arvioida käytössä olevan tiedon laatua ja objektiivisuutta (luku 6.4.6). Operatiivisella tasolla osattiin hyödyntää riittävästi myös käytössä olevaa tietoa. Strategisella tasolla sen sijaan oli osaamisen kanssa haasteita. Siellä vain reilun kolmanneksen mielestä tietoja osattiin hyödyntää riittävästi. Tämä selittyy sillä, että strategisella tasolla tieto on monimutkaisempaa ja enemmän tulkintaa vaativaa (Kaplan Financial Knowledge Bank, ei pvm.). Siellä tarvittiinkin tukea tiedon hyödyntämisessä. Parempi tilannekuva sekä paremmat raportointi- ja analytiikkaratkaisut auttaisivat tulkinnassa. Myös analytiikkaa tulisi lisätä. Nykytilan jatkuessa tulee analytikkoja hyödyntää jatkossakin. Kokemuksen kannalta haasteellisten osa-alueiden (esim. talous) osalta olisi hyvä myös miettiä vastuuroolien muodostamista. Vastuuroolissa olevan vastuulla olisi vastuualueensa kokonais kuvan hallitseminen. Tehtävänä olisi myös varmistaa selkeämmän tiedon toimittaminen strategiselle tasolle ja myös heidän tukemisensa tietojen tulkinnassa.

Aika oli yksi tulosityksikön johdon päätöksenteon haasteista, sillä siellä jouduttiin välillä tekemään päätöksiä ilman riittävää perehtymistä päätöksissä tarvittaviin tietoihin. Tällöin rationaalinen päätöksenteko ja siitä saatavien hyötyjen tavoittelu vaarantuu (Abubakar ym., 2019, ss. 107, 109). Tämä taas lisää huonojen päätösten tekemisen riskiä ja olisikin suositeltavaa käydä keskustelua siitä voidaanko tilannetta parantaa. Kiire ei silti ole päätöksenteon este, sillä päätökset kyllä pystyttiin tekemään nopeastikin tarvittaessa. Tämä on organisaatiolle merkityksellistä ja osaltaan lisää johtamisen toiminnan arvoa (Virtanen ym., 2015, s. 47).

Nopean päätöksenteon edellytykset olivat pääosin tulosityksikön johdossa kunnossa, vaikka paremman kokonais kuvan tarjoamista ja strategisella tasolla tiedon hyödyntämisen kyvykkyyttä voisikin vahvistaa. Kun johtajilla oli selkeä käsitys siitä mitä pyritään saavuttamaan, päätöksenteon prosessi nopeutui. Tällaisissa tilanteissa päätökset voidaan suunnata tavoitteiden saavuttamiseen ja epäröinti vähenee. Keskeisten tietotarpeiden tunnistaminen taas johtaa relevanttimman tiedon saamiseen ja sitä kautta kiireessä väärin perustein tehtyjen päätösten riski vähenee. Tämä koski myös strategista tasoa.

Vaikka kyky nopeaan päätöksentekoon olikin positiivista varsinkin operatiivisella tasolla (Listenmaa, 2023, s. 96), tulisi kuitenkin huomata, että riittämättömän perehtymisen yhdistäminen nopeaan päätöksentekoon lisää huonojen päätösten tekemisen riskiä.

Kiireessä tehtyjen huonojen päätösten riskiä voi pienentää varmistamalla, että johtamisforumissa on eri osa-alueiden asiantuntijoita joko jäsenenä tai lausuntojen antajina. Toimivan asiantuntijaverkoston lisäksi voi myös tukeutua toimiviin analytiikkaohjelmistoihin ja tilannekuviin nopean yleiskuvan saamiseksi. Olisi myös hyvä varmistaa, että johtamis- ja päätöksentekoprosessi mahdollistaa tarvittaessa korjaavien päätösten tekemisen uuden tiedon valossa. Myös päätöksenteon hajauttaminen parantaa reagointikykyä, koska silloin rajatuissa tilanteissa ei pääse syntymään samanlaisia pullonkauloja.

Tehtyjen päätösten ja niiden perusteluiden dokumentoimista olisi syytä vielä vahvistaa molemmilla johtamisen tasoilla. Vastausten perusteella dokumentointi jäi tekemättä liian usein. Tämä on ristiriidassa tutkittavan organisaation johtamisjärjestelmän vaatiman päätösten läpinäkyvyyden ja perusteiden ymmärrettävyyden kanssa. Samoin tulokset ovat haasteellista avoimuuden, viestinnän ja tiedolla johtamisen kannalta. Rationaaliseen päätöksentekoon kuuluvat läpinäkyvyys sekä perustellut päätökset (Virtanen ym., 2015, s. 143). Lisäksi tehtyjen päätösten tulisi olla kaikille ymmärrettäviä. Organisaation johtamismallissakin mainitut avoimuus ja perusteet myös osaltaan liittyvät tiedon jakamiseen. Mikäli päätökset ja niiden perustelut jätetään perustelematta, mahdollistaa se myös huonot ja subjektiiviset päätökset sekä mielivaltaisuuden ja vastuuttomuuden. Dokumentoinnin puutteet voivat myös viitata intuitiolla tehtyihin päätöksiin, sillä intuitiota hyödyntävillä päättäjillä on hankaluuksia selittää muille intuitiolla tehtyjä päätöksiään (Shollo, 2013, s. 52).

Dokumentoinnin puuttuessa myös johdonmukaisuus voi hämärtyä. Varsinkin isommissa asioissa dokumentointi helpottaa viestintää, mahdollistaa asioihin palaamisen myöhemmin, lisää ymmärrystä, tukee objektiivisuutta ja tuo ryhtiä sekä päätöksentekoon että johtamiseen. Lisäksi sen avulla voidaan seurata päätöksenteon johdonmukaisuutta sekä tukea päätösten ja niiden vaikutusten arviointia. Operatiivisella tasolla dokumentointi auttoi saamaan päätösten vaikutuksista halutunlaisia, sillä dokumentointi lisää päätöksenteon vastuullisuutta. Vastuu valinnoista ja päätösten seurauksista kannustaa harkitsemaan päätöksiä huolellisesti. Johdon vastuulla on tehdä päätöksiä, jotka johtavat organisaation tavoitteiden saavuttamiseen (Abubakar ym., 2019, s. 104). Dokumentointi voi osaltaan tukea sitä, että päätökset tehdään johdonmukaisesti organisaation tavoitteiden mukaisesti ja sen avulla voidaan osaltaan rakentaa organisaation kyvykkyyttä arvioida ja kehittää toimintaa pitkällä aikavälillä.

Dokumentointia voidaan tukea monilla tavoilla. Voidaan esimerkiksi sopia kiertävä tai kauden kestävä sihteeri sekä paikka järjestelmälliselle dokumentoinnille (esim. organisaatiossa käytössä oleva dokumentointialusta). Myös yhteisen mallin käyttöönotto voi auttaa. Siihen

liittyen voidaan sopia kirjaamisen taso (esim. päätös, perustelut, vastuutahot). Lisäksi tulisi huolehtia tiedon jakamisesta ja sopia miten tieto dokumentaatiosta saadaan välitettyä tarvittaville sidosryhmille. Vaikka dokumentointi ei saisikaan kuormittaa liikaa, pitäisi sen olla tarkemmalla tasolla kuin pelkkä kiteytys "käytiin keskustelua aiheesta".

Vastaajien mukaan johtamisforumien päätösten vaikutukset olivat yleensä olleet halutunlaisia. Tutkittavan organisaation johtamisjärjestelmässä päätösten tulisikin olla vaikuttavia. On hyvä kuitenkin huomata, ettei tulosityksikössä tehtyjen päätösten vaikutuksia seurattu systemaattisesti. Mikäli päätösten vaikutuksia ei oikeasti ole seurattu, herää kysymys siitä millä perusteilla päätösten vaikutukset on todettu halutunlaisiksi. Tulosten valossa johtamisen tulokset paranivat, mikäli päätösten vaikutuksia seurataan. Tulisikin olla mittareita, analyysejä tai dokumentaatiota, josta asian todellinen tila voitaisiin todentaa. Todentaminen tulisi myös toteuttaa säännöllisesti. Vaikutusten seuraamisella voidaan myös arvioida liian vähäisellä perehtymisellä tehtyjen päätösten vaikutuksia, jolloin selviää aiheuttaako kiire liikaa negatiivisia vaikutuksia. Operatiivisella tasolla nimittäin riittämätön tietoihin perehtyminen näytti vaikuttavan negatiivisesti siihen kuinka halutunlaisia päätösten vaikutukset lopulta ovat. Sen sijaan tulosten valossa tulisi varmistaa, että päätöksentekoon liittyvät tavoitteet ja niihin liittyvät tietotarpeet tunnustetaan. Niillä ohjataan päätöksiä ovat oikean suuntaan ja varmistetaan relevantti tieto päätöksenteon tueksi.

## 7.6 Intuitio

Intuition avulla voidaan saavuttaa oivalluksia ja tuntemuksia, jotka voivat olla johtamisessa hyödyllisiä sekä parantaa organisaation suorituskykyä ja menestystä. Se voi auttaa varsinkin nopeita päätöksiä vaativissa tilanteissa. Siihen liittyy kuitenkin vaatimus kertyneestä kokemuksesta ja asiantuntemuksesta. Tällaiseen "kypsään" intuitioon ja sen avulla tehtyihin hyviin intuitioon perustuviin päätöksiin vaaditaan alakohtaista kokemusta vähintään 10 vuotta (Matzler ym., 2007, s. 14).

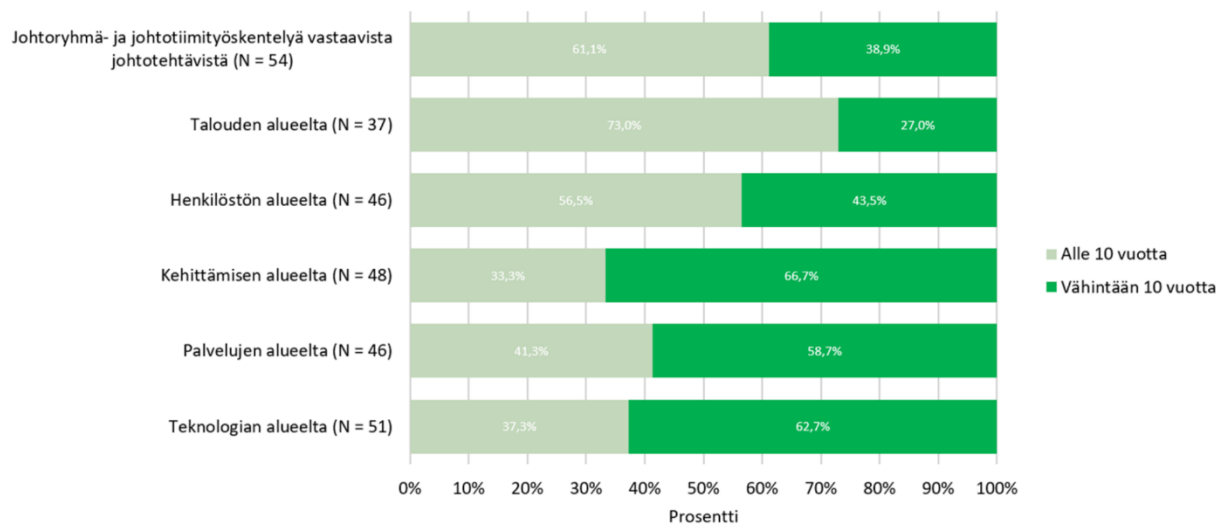
Todellisuudessa intuitio vaikutti tulosityksikön johtamistasoilla johtamiseen, mutta vastausten valossa oli mahdotonta päätellä kuinka paljon ja onko silloin kyseessä ollut "kypsä" intuitio. Päätösten ja perusteluiden dokumentointi voisi vähentää ylilyöntejä ja päätösten vaikutusten seuranta auttaisi näkemään aiheuttaako intuition hyödyntäminen ongelmia.

Tulosityksikön johdossa parhaat edellytykset intuition hyödyntämiseen ovat kehittämiseen, palveluihin ja teknologiaan liittyvissä asioissa, sillä niillä osa-alueilla vastaajilla on vähintään 10 vuotta kokemusta (Kuva 15). Kuitenkin tulosten valossa esimerkiksi kehittämisen alueella

lisääntynyt kokemus nimenomaan vähensi intuition käyttöä (Spearman rho  $-0,2764$ ,  $p=0,0472$ ). Sama ilmiö toistuu myös johtotehtäväkokemuksen (Spearman rho  $-0,2711$ ,  $p=0,0474$ ) sekä vastaajan iän kasvaessa (Spearman rho  $-0,3421$ ,  $p=0,0113$ ). Tämä on nähtävissä todennäköisesti myös henkilöstökokemuksen alueilla (Spearman rho  $-0,2612$ ,  $p=0,0796$ ), mikäli havaintojen määrä olisi ollut suurempi. Ilmiö on mielenkiintoinen, koska pidempi kokemus nimenomaan lisää intuition hyödyntämisen mahdollisuuksia. Taustalla voi olla tiedolla johtamisen periaatteen korostuminen ja ihannointi, jolloin intuition käyttäminen nähdään negatiivisena asiana. Taustalla voivat olla myös henkilökohtaiset asenteet tai organisaatiokulttuuri, joka ei tue intuition hyödyntämistä (Avotie, 2019, s. 27).

Talouden puolella taas intuition hyödyntäminen voi johtaa huonoihin tuloksiin kokemuksen vähyyden takia. Alueelle kohdistuvien asioiden käsittelyyn olisi hyvä varata muita osa-alueita enemmän tietoa, aikaa ja työkaluja.

Kuva 15. Vastaajien kokemus (uudelleen ryhmitelty alle / vähintään 10 vuotta)



## 8 Johtopäätökset

Seuraavaksi muodostetaan kokonaiskuva tuloksista. Samalla esitetään tärkeimmät johtopäätökset. Lopuksi pohditaan jatkotutkimustarpeita.

### 8.1 Kokonaiskuva tuloksista

Vähäisistä rajoitteista ja ongelmista huolimatta tutkimus onnistui antamaan laajan ja tulosityksikön kannalta merkityksellisen kuvan tiedolla johtamisen, tavoitteellisuuden ja päätöksenteon tilasta johtamisforumien näkökulmasta. Samalla se nosti esiin monia kehityskohteita.

Tiedolla johtaminen on monessa suhteessa jo toimiva osa tutkittavan organisaation johtamista. Tiedolla johtaminen oli organisaatiossa yleisesti ottaen melko hyvällä tasolla, vaikka tehtävää vielä olikin (Kuva 11). Tutkittavassa organisaatiossa motivaatio tiedolla johtamiseen oli vahva ja vaikutti siltä, että päätökset tehtiin usein tietoon perustuen, vaikka mukaan mahtuikin myös olettamuksia, intuitiota ja "mutua". Lisäksi perustelujen dokumentoinnissa oli puutteita. Toimiva tiedolla johtaminen parantaakin organisaation suorituskykyä ja tuo johtamiseen selkeyttä ja systemaattisuutta (Anantatmula & Kanungo, 2006; Avotie, 2019, s. 35; Jokinen, 2023, s. 23; Matoskova, 2016). Samalla se myös monelta osin vastasi tutkittavan organisaation johtamisjärjestelmän vaatimuksiin. Tutkimuksen hypoteesi, ettei tulosityksikköä johdeta tiedon pohjalta, osoittautuikin melko vääräksi.

Tavoitteiden ja tarpeiden määrittelyt toimivat. Samoin tiedon hyödyntämisessä ja keräämisessä moni asia toimi. Tietoa haluttiin käyttää johtamisessa, vaikka aina käytännössä näin ei tapahtunutkaan. Tiedon analysoinnissa ja jakamisessa sen sijaan haasteita oli enemmän. Analysointihaasteet koskivat erityisesti strategista tasoa. Analysointia tullaan tarvitsemaan jatkossakin johdon tukena ja analysoinnin ja analysoidun tiedon määrää pitäisi lisätä nykyisestä. Myöskään tiedon jakaminen ei toiminut riittävästi horisontaalisessa eikä vertikaalisessa suunnassa. Tämä koski varsinkin operatiivista tasoa. Huonoin tilanne oli tiedon prosessoinnissa ja tulosten arvioinnissa. Pidemmällä aikavälillä pitäisi ratkaista isot puutteet analytiikka- ja raportointivälineissä sekä nyt käytössä olevissa tietotuotteissa, sillä kummatkaan eivät tukeneet johtamista läheskään riittävällä tasolla

Tietoa ei aina ollut johdolla tarpeeksi käytössä. Tulosityksikössä tulisikin vahvistaa tiedon jakamista ja siihen liittyvää yhteistyötä. Näin voitaisiin vahvistaa tarpeellisen tiedon

välittymistä johdolle ja näin tukea tiedolla johtamista. Käytössä olevan tiedon laatu oli melko hyvää. Silti erityisesti ennakoitavuutta ja kokonaiskuvan muodostamista tukevaa tietoa tarvitaan lisää, erityisesti strategisella tasolla. Samoin tiedon selkeyteen tulisi panostaa ja tukea esimerkiksi sen analysointia vahvistamalla.

Yksi tärkeimmistä asioista olisi molempien johtamisen tasojen käytössä olevien tilannekuvien parantaminen. Se todettiin hyvin puutteelliseksi eikä se tue johtamista tarpeeksi.

Tilannekuvaa parantamalla kokonaiskuva selkenisi ja samalla valmiudet strategisella tasolla tehtävää ennakoitua varten paranisivat. Siinä tulisi myös huomioida luoduilla mittareilla johtamisen tulosten arvioinnin vahvistaminen.

Tiedolla johtamisen kokonaisuuden kannalta tutkittavassa organisaatiossa olisi hyvä saada tässä tutkimuksessa muodostettu tiedolla johtamisen prosessimalli käytäntöön. Se auttaisi vahvistamaan tiedolla johtamista, yhtenäistäisi toimintatapoja ja loisi vahvan perustan tiedolla johtamisen tulevaisuudelle. Näin voidaan lisätä tiedolla johtamisen systemaattisuutta. Selkeät tiedolla johtamisen kehittämisen vastuuroolit voisivat helpottaa tiedolla johtamisen ideologian ja käytännön sovellusten yhteensovittamista sekä implementointia. Esitettyihin haasteisiin olisi hyvä etsiä ratkaisumalleja muista julkisen sektorin organisaatioista, kaupallisia toimijoita unohtamatta.

Tutkimuksessa selvitettiin tiedolla johtamisen tilan lisäksi johtamisen tavoitteellisuutta sekä päätöksentekoa. Tavoitteellisuus oli organisaatiossa hyvällä tasolla, mutta tavoitteiden toimeenpanoa tulisi seurata vahvemmin. Samalla olisi hyvä varmistaa, että yksiköiden tavoitteet tukevat tulosityksikön ja organisaation tavoitteiden täyttämistä. Näin yhteisen suunnan tavoittelu vahvistuisi. Johdon tavoitteellisuutta vahvistamalla myös tiedolla johtaminen osaltaan vahvistuisi.

Tulosityksikön johdossa päätöksenteon tila oli osittain hyvä, sillä kyky nopeisiin päätöksiin, päätösten tietoperustaisuus sekä tiedon hyödyntämisen ja laadun arviointiin liittyvät osaamiset olivat vahvoilla. Strategisella tasolla tosin oli haasteita käytössä olevan tiedon hyödyntämiseen liittyvässä osaamisessa, joten siellä tukea tarvitaan esimerkiksi analyyttikkojen muodossa. Päätöksenteossa haasteena sen sijaan olivat ajan, päätösten ja niiden perusteluiden dokumentoinnin sekä säännöllisen päätösten vaikutusten seuraamisen puutteet. Johdon käytössä olevaan aikaresurssiin ei ole välttämättä helppoa ratkaisua, mutta johdonmukainen dokumentointi ja seurannan lisääminen lisääisivät johdonmukaista, vastuullista ja tavoitteellista johtamista. Samalla myös tiedolla johtaminen vahvistuisi. Myös intuition roolista päätöksenteossa olisi hyvä käydä organisaatiossa keskustelua.

Tutkimustuloksien valossa vaikuttaa, että ”kypsan” intuition käyttöä saattoivat organisaatiossa rajoittaa intuitioon liitetyt negatiiviset mielikuvat. Toisaalta taas intuitio on saattanut olla käytössä silloin kun olisi pitänyt vahvemmin tukeutua tietoon.

Mainittakoon vielä, että tulosityksikössä olisi syytä operatiivisella tasolla kompensoida vajavaista talouspuolen kokemusta, sillä toiminnan taloudellinen vastuullisuus ja tehokkuus ovat nykypäivänä myös julkisen sektorin organisaatioissa tarpeellisia. Muuten kokemusta oli johtamisen tasoilla riittävästi.

Tämä tutkimus ei kata organisaation kannalta keskeisiä seuraavia askeleita eli edistettävien kehityskohteiden valintaa, toteutusten suunnittelua sekä toimeenpanoa. Nämä vaiheet aikataulutetaan ja toteutetaan tämän tutkimuksen valmistumisen jälkeen.

## 8.2 Jatkotutkimus

Tulosten analysointi nosti esiin monia tarkentavia kysymyksiä. Riippuen jatkotoimenpiteistä ja valituista kehityskohteista tulisi pyrkiä tarvittaessa hakemaan vastauksia näihin kysymyksiin.

Tiedolla johtamisen tilan kehittymistä tulisi myös tarkastella säännöllisesti. Sitä varten kyselyä voisi kuitenkin tiivistää ja mahdollisesti myös tarkentaa. Olisi myös organisaation kannalta hyödyllistä kohdistaa jatkossa kysely koko organisaatioon yhden tulosityksikön sijaan. Näin saataisiin vertailupohjaa ja toisaalta voitaisiin organisaatiotasoisesti puuttua koko organisaatiota koskeviin haasteisiin. Nykyistäkin kyselyä siihen voidaan käyttää, mutta todennäköisesti pienet muutokset mahdollistaisivat organisaation kannalta hyödyllisemmän kokonaisyödyn.

Intuition hyödyntämisen tarkempi selvittäminen sopisi myös jatkotutkimuksen aiheeksi. Tutkimuksen avulla saavutettiin ymmärrys siitä, mikä merkitys intuitiolla on johtamisforumien jäsenille ja minkälaiset edellytykset sen käytölle olisi. Tutkimuksessa käytettyjä intuitioon liittyviä kysymyksiä ei kuitenkaan lopulta voida pitää riittävinä. Esimerkiksi avoimeksi jäi se, paljonko intuitiota oikeasti organisaatiossa hyödynnettiin johtamisessa ja päätöksenteossa.

Mikäli tiedolla johtamista halutaan selvittää, on huomioitava, ettei kysely sovellu sellaisenaan minkä tahansa organisaation tiedolla johtamisen tilan selvittämiseen. Siinä ei huomioitu monia tiedolla johtamisen esteitä, koska mukaan otettiin vain tutkittavan tulosityksikön kannalta relevantteja asioita. Lisäksi kysely oli suunniteltu ja rajattu johdon eikä koko

henkilöstön vastattavaksi. Sen sijaan tutkittavassa organisaatiossa kysely toimisi pienillä muutoksilla koko organisaation laajuisesti, mikäli tämä organisaatiossa koettaisiin tarpeelliseksi.

## Lähteet

Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(2), 104–114. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.07.003>

Ackoff, R. (2014, helmikuuta 20). DIKUW Content Model | Big Wisdom. *Hello, I'm DK - Justadandak.Com*. <https://justadandak.com/dikuw-content-model-big-wisdom/>

A.F. Ragab, M., & Arisha, A. (2013). Knowledge management and measurement: A critical review. *Journal of Knowledge Management*, 17(6), 873–901. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2012-0381>

Alhola, K., & Lauslahti, S. (2005). *Taloutta johtamista varten: Esimiehille ja asiantuntijoille*. Edita.

Anantatmula, V., & Kanungo, S. (2006). Structuring the underlying relations among the knowledge management outcomes. *J. Knowledge Management*, 10, 25–42. <https://doi.org/10.1108/13673270610679345>

Avotie, O. (2019). *Intuitio ja tiedolla johtaminen uusien liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämisessä: Case: Saarioinen Oy* [fi=AMK-opinnäytetyö|sv=YH-examensarbete|en=Bachelor's thesis]. <http://www.theseus.fi/handle/10024/264559>

Barends, E., Rousseau, D., & Briner, R. (2014). *Evidence-Based Management: The Basic Principles*. Center for Evidence-Based Management.

Bolisani, E., & Bratianu, C. (2018). The Emergence of Knowledge Management. Teoksessa *Knowledge Management and Organizational Learning* (ss. 23–47). [https://doi.org/10.1007/978-3-319-60657-6\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-60657-6_2)

Brahmanchary, A. (2018, maaliskuuta 6). DIKW Model: Explaining the Concept of DIKW Hierarchy in ITIL. *CertGuidance*. <https://www.certguidance.com/explaining-dikw-hierarchy/>

Cannas, A., Tedeschi, L., Atzori, A., & Lunesu, M. (2019). How can nutrition models increase the production efficiency of sheep and goat operations? *Animal Frontiers*, 9, 33–44. <https://doi.org/10.1093/af/vfz005>

Castellani, B., Hafferty, F., & Schimpf, C. (2009). *E-Social Science from a Systems Perspective: Applying the SACS Toolkit. Special Issue: Proceedings from the Urbino-Conference*. 7, 89–106.

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

Choo, C. W. (2002). *Information management for the intelligent organization: The art of scanning the environment* (3rd ed). Information Today.

Digi- ja väestötietovirasto. (2023, joulukuuta 18). *Tiedonhallinnasta tiedon hyödyntämiseen ja avaamiseen*. [https://www.avoindata.fi/fi/toimintamalli/1-tiedonhallinnasta-tiedon-hyodyntämiseen-ja-avaamiseen](https://www.avoindata.fi/fi/toimintamalli/1-tiedonhallinnasta-tiedon-hyodyntamiseen-ja-avaamiseen)

Enges, P., & Rautaoja, T. (2022, lokakuuta 5). Tiedosta tukea pedagogiseen johtamiseen. *eOppimiskeskus*. <https://eoppimiskeskus.fi/tiedosta-tukea-pedagogiseen-johtamiseen/>

Finto. (ei pvm.-a). *Finto: Liiketoimintatieto*. Noudettu 24. toukokuuta 2024, osoitteesta <https://finto.fi/tt/fi/page/t54>

Finto. (ei pvm.-b). *Finto: Tiedolla johtaminen*. Noudettu 23. toukokuuta 2024, osoitteesta <https://finto.fi/tt/fi/page/t90>

Heikkilä, T. (2004). *Tilastollinen tutkimus* (5. painos). Edita.

Heisig, P. (2009). Harmonisation of knowledge management—Comparing 160 KM frameworks around the globe. *J. Knowledge Management*, 13, 4–31. <https://doi.org/10.1108/13673270910971798>

Helander, N., Ahonen, O., Houhala, K., & Jääskeläinen, A. (2021). Tiedolla johtaminen julkisella sektorilla: Käytännön tapauksia eri hallinnon aloilta. *Focus Localis*, 2020(48), 22–42.

Hellström, E., & Ikäheimo, H.-P. (2017). *Tieto päätöksenteossa – Kohti dialogiloikkaa*. Sitra. <https://www.sitra.fi/julkaisut/tieto-paatoksenteossa/>

Hints, R. (2011). Hyvä hallinto ja uusi julkisjohtaminen kunnallisen tietojohdamisen lähtökohtina. *Acta Wasaensia*, 2011(247).

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2000). *Tutki ja kirjoita* (6. uudistettu painos). Kirjayhtymä.

Holsapple, C., & Joshi, K. D. (1999). *Description and analysis of existing knowledge management frameworks*. 15 pp. <https://doi.org/10.1109/HICSS.1999.772796>

Hättilä, M. (2020). *Tiedolla johtamisen mahdollisuudet ja haasteet kunnissa*. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/118965>

Jalonen, H. (2008). Informaatio-ohjaus tietojohdamisen näkökulmasta. *Informaatiotutkimus*, 27(2), Article 2.

Jalonen, H. (2020). *Tietämättömyyden tunnustaminen on viisauden alku*. <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/12007>

Jekunen, L. (2023). *Työperäisen maahanmuuton tiedolla johtamisen kehittäminen työvoimahallinnossa* [fi=Ylempi AMK-opinnäytetyö|sv=Högre YH-examensarbete|en=Master's thesis]. <http://www.theseus.fi/handle/10024/800574>

Jokinen, J. (2023). *Tiedolla johtaminen elintarvikevalvonnassa: Lounais-Suomen kunnalliset valvontayksiköt* [fi=Ylempi AMK-opinnäytetyö|sv=Högre YH-examensarbete|en=Master's thesis]. <http://www.theseus.fi/handle/10024/808224>

Kallinen, H. (2018, joulukuuta 3). *Tiedon merkitys ja hyödyntäminen terveydenhuolon strategisessa johtamisessa muuttuvassa toimintaympäristössä* [Pro gradu -työ]. [laturi.oulu.fi. https://oulurepo.oulu.fi/handle/10024/10440](https://oulurepo.oulu.fi/handle/10024/10440)

Kamensky, M. (2017). *Menestyksen timantti*. [https://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/FAIBCXCTEB#kohta:Menestyksen\(\(20\)timantti/piste:t3tq](https://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/FAIBCXCTEB#kohta:Menestyksen((20)timantti/piste:t3tq)

Kaplan Financial Knowledge Bank. (ei pvm.). *Information for management*. Default. Noudettu 24. toukokuuta 2024, osoitteesta <https://kfknowledgebank.kaplan.co.uk/risk-ethics-and-governance/internal-control-systems/information-for-management>

Kestilä-Kekkonen, E. (2023, elokuuta 14). *Kovarianssi ja korrelaatio*. Tietoarkisto.  
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/korrelaatio/korrelaatio/>

Khalifa, A. S. (2021). Strategy and what it means to be strategic: Redefining strategic, operational, and tactical decisions. *Journal of Strategy and Management*, 14(4), 381–396.  
<https://doi.org/10.1108/JSMA-12-2020-0357>

Kinnunen, T. P. (2021). *Tietojohtamisen mittaaminen: Tietojohtamisen lisäarvo liiketoiminnalle*. <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/13129>

Klemola, K., Uusi-Ilkainen, J., & Askola, T. (2014). *Sosiaali- ja terveystalouden tietojohdamisen käsikirja*. Sitra. <https://www.sitra.fi/julkaisut/sosiaali-ja-terveyspalveluiden-tietojohdamisen-kasikirja/>

Koliba, C., Merrill, S. C., Zia, A., Bucini, G., Clark, E., Shrum, T. R., Wiltshire, S., & Smith, J. M. (2022). Assessing strategic, tactical, and operational decision-making and risk in a livestock production chain through experimental simulation platforms. *Frontiers in Veterinary Science*, 9. <https://doi.org/10.3389/fvets.2022.962788>

Kosonen, M. (2019). *Tiedolla johtamisen käsikirja*.

KvantiMOTV. (2004, tammikuuta 28). *Korrelaatio ja riippuvuusluvut*.  
<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/korrelaatio/korrelaatio.html#spearman>

Kyrölä, T. (2010). *Liiketoiminnan strateginen johtaminen: Strategiset päätökset jatkuvuudenhallinnan johtamiseksi*. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu.

Käpylä, J., & Salonius, H. (2013). *Tietojohtajan taskukirja. Tietojohtamisen näkökulmia aluekehittämiseen*. Tampereen teknillinen yliopisto, Tietojohtamisen tutkimuskeskus Novi.  
<https://trepo.tuni.fi/handle/10024/116689>

Laihonen, H. (2009, huhtikuuta 6). Onko tiedolla johtaminen saavuttamaton ihanne? *Tietovirta @harri\_laihonen*. <https://tietovirta.wordpress.com/2009/04/06/onko-tiedolla-johtaminen-saavuttamaton-ihanne/>

Laihonen, H. (2010, marraskuuta 8). Miten sosiaali- ja terveysalalle rakennetaan tiedonkulun menestystarinoita? *Tietovirta @harri\_laihonen*.

<https://tietovirta.wordpress.com/2010/11/08/miten-sosiaali-ja-terveysalalle-rakennetaan-tiedonkulun-menestystarinoita/>

Laihonen, H. (2019, huhtikuuta 29). *Tietojohtamisen neljä roolia julkishallinnossa – Tietovirta @harri\_laihonen*. <https://tietovirta.wordpress.com/2019/05/03/tietojohtamisen-nelja-roolia-julkishallinnossa/>

Laihonen, H. (2021, maaliskuuta 9). Tiedolla johtamisen kulttuuria ja osaamis pohjaa rakentamassa. *Tietovirta @harri\_laihonen*. <https://tietovirta.wordpress.com/2021/03/09/tiedolla-johtamisen-kulttuuria-ja-osaamis-pohjaa-rakentamassa/>

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. (2013a). *Tietojohtaminen*. Tampereen teknillinen yliopisto, Tietojohtamisen tutkimuskeskus Novi. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/116695>

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. (2013b). *Tietojohtaminen*. Tampereen teknillinen yliopisto, Tietojohtamisen tutkimuskeskus Novi. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/116695>

Laine, M. (2022). *Tiedon laadun vaikutus operatiiviseen toimintaan – Tapaustutkimus* [fi=Ylempi AMK-opinnäytetyö|sv=Högre YH-examensarbete|en=Master's thesis]. <http://www.theseus.fi/handle/10024/782897>

Lennes, R. (2023). *Tiedolla johtaminen kasvattajien digiosaamisen kehittämisessä* [fi=Ylempi AMK-opinnäytetyö|sv=Högre YH-examensarbete|en=Master's thesis]. <http://www.theseus.fi/handle/10024/810222>

Leskelä, R.-L., Haavisto, I., Jääskeläinen, A., Sillanpää, V., Helander, N., Laasonen, V., Ranta, T., & Torkki, P. (2019, kesäkuuta 6). *Tietojohtaminen ja sen kehittäminen: Tietojohtamisen arviointimalli ja suosituksia maakuntavalmistelun pohjalta* [Sarjajulkaisu]. Valtioneuvoston kanslia. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161659>

Liew, A. (2013). DIKIW: Data, Information, Knowledge, Intelligence, Wisdom and their Interrelationships. *Business Management Dynamics*.

Lindberg, P. (2021). *Tiedolla johtaminen ja tilannekuva julkisen sektorin projektinjohtopalveluissa*. <https://lutpub.lut.fi/handle/10024/163135>

Listenmaa, J. (2023). *Laita tieto töihin. Tiedolla johtamisen käsikirja*. Alma Talent. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/DAFBIXETEB#piste:tap/kohta:Laita\(\(20\)tieto\(\(20\)t\(\(f6\)ihin](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/DAFBIXETEB#piste:tap/kohta:Laita((20)tieto((20)t((f6)ihin)

Lumen Learning. (ei pvm.). *Rational Decision Making vs. Other Types of Decision Making | Principles of Management*. Noudettu 24. toukokuuta 2024, osoitteesta <https://courses.lumenlearning.com/wm-principlesofmanagement/chapter/rational-decision-making-vs-other-types-of-decision-making/>

Markkula, T., & Syväniemi, A. (2015). *Analytiikkamatka: Datasta tietoon ja tiedolla johtamiseen*. Suomen Liikekirjat.

Massaro, M., Dumay, J., & Garlatti, A. (2015). Public sector knowledge management: A structured literature review. *Journal of Knowledge Management*, 19, 530–558. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2014-0466>

Matoskova, J. (2016). Measuring Knowledge. *Journal of Competitiveness*, 8(4), 5–29. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.04.01>

Mattila, E. K. (2021). *Onnistuneen tietojohdamisen edellytykset julkisessa johtamisessa: Narratiivinen kirjallisuuskatsaus*. <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/13202>

Matzler, K., Bailom, F., & Mooradian, T. (2007). Intuitive decision making. *MIT Sloan Management Review*, 49, 13–15.

Okunoye, A. (2003). *Knowledge management and global diversity: A framework to support organisations in developing countries /*.

Omar, S. S. S., & Rowland, F. (2004). Knowledge management in a public organization: A study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 8(2), 95–111. <https://doi.org/10.1108/13673270410529145>

- Omotayo, F. (2015). *Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature*.
- Orzano, A. J., McInerney, C. R., Scharf, D., Tallia, A. F., & Crabtree, B. F. (2008). A knowledge management model: Implications for enhancing quality in health care. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 59(3), 489–505.  
<https://doi.org/10.1002/asi.20763>
- Pellegrini, M., Ciampi, F., Marzi, G., & Orlando, B. (2020). The relationship between knowledge management and leadership: Mapping the field and providing future research avenues. *Journal of Knowledge Management, ahead-of-print*. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2020-0034>
- Pushpavanam, K. (2015, lokakuuta 20). Strive to get higher on the Data -> Wisdom Continuum—Another key tenet. *Medium*. <https://iyer.medium.com/strive-to-get-higher-on-the-data-information-knowledge-understanding-and-wisdom-continuum-c5ccb96438>
- Razzaq, S., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., Ali, M., & Tehseen, S. (2018). Knowledge management, organizational commitment and knowledge-worker performance: The neglected role of knowledge management in the public sector. *Business Process Management Journal*, 25(5), 923–947. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2018-0079>
- Riege, A., & Lindsay, N. (2006). Knowledge Management in the Public Sector: Stakeholder Partnerships in the Public Policy Development. *J. Knowledge Management*, 10, 24–39.  
<https://doi.org/10.1108/13673270610670830>
- Rowley, J. (2007). The wisdom hierarchy: Representations of the DIKW hierarchy. *Journal of Information Science*, 33(2), 163–180. <https://doi.org/10.1177/0165551506070706>
- Ruuskanen, M.-M. (2019). *Lähijohtajan tiedolla johtaminen Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymässä* [fi=Ylempi AMK-opinnäytetyö|sv=Högre YH-examensarbete|en=Master's thesis]. <http://www.theseus.fi/handle/10024/265863>
- Salas, E., Rosen, M., & DiazGranados, D. (2010). Expertise-Based Intuition and Decision Making in Organizations. *Journal of Management - J MANAGE*, 36, 941–973.  
<https://doi.org/10.1177/0149206309350084>

Salo, E. (2024). *Tiedolla johtaminen osana operatiivista johtamista*.

<https://lutpub.lut.fi/handle/10024/166943>

Salonen, T. (2021). *Tiedolla johtaminen suomalaisissa kiertotalouden yrityksissä*.

<https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/78925>

Shollo, A. (2013). The Role of Business Intelligence in Organizational Decision-making. *PhD Series*, 2013(10).

Virtanen, H. (2021). *Tiedolla johtamisen malli terveyskeskuksen avosairaanhoidon*

[fi=Ylempi AMK-opinnäytetyö|sv=Högre YH-examensarbete|en=Master's thesis]].

<http://www.theseus.fi/handle/10024/508134>

Virtanen, P., & Stenvall, J. (2014). *Älykäs julkinen organisaatio*. Tietosanoma.

Virtanen, P., Stenvall, J., & Rannisto, P.-H. (2015). *Tiedolla johtaminen hallinnossa: Teoriaa ja käytäntöjä*. Tampere University Press. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/100694>

Väänänen, M. (2020). *Tiedolla johtamisen ja johdon päätöksenteon kehittäminen liiketoimintatiedon hallintaa ja analytiikkaa tehostamalla*.

<https://lutpub.lut.fi/handle/10024/161900>

Wang, R. Y., & Strong, D. M. (1996). Beyond Accuracy: What Data Quality Means to Data Consumers. *Journal of Management Information Systems*, 12(4), 5–33.

Wiig, K. M. (2000). Knowledge management in public administration. *Journal of Knowledge Management*, 6. <https://doi.org/10.1108/13673270210434331>

## Liite 1. Vastausten keskiarvot

Kysymys	Keskiarvo	Strategisen tason keskiarvo	Operatiivisen tason keskiarvo
Tavoitteet vaikuttavat "johtamisforumini" johtamiseen	4,09	3,90	4,14
"Johtamisforumissani" seurataan säännöllisesti tavoitteiden toimeenpanoa	3,51	3,50	3,51
"Johtamisforumissani" käytössä oleva nykyinen tilannekuva on riittävä johtamisen kannalta	1,96	1,90	1,98
Intuitio on keskeinen osa johtamistyylini ja päätöksentekoprosessiani	2,88	2,80	2,90
"Johtamisforumissani" käytettävä tieto on luotettavaa	4,21	4,36	4,17
"Johtamisforumissani" käytettävä tieto on ajantasaista	4,00	3,80	4,05
"Johtamisforumissani" käytettävä tieto on relevanttia käsiteltävän asian kannalta	3,85	3,64	3,91
"Johtamisforumissani" käytettävä tieto on selkeää ja siksi helposti tulkittavaa	3,28	3,00	3,35
"Johtamisforumissani" käytettävä tieto on faktatietoon eikä olettamuksiin perustuvaa	3,85	3,70	3,88
"Johtamisforumissani" käytettävä tieto keskittyy kokonaisuvaan eikä yksityiskohtiin	3,53	3,27	3,60
"Johtamisforumissani" käytettävä tieto auttaa ennakoimaan tulevaa	3,34	2,82	3,48
"Johtamisforumissani" osataan hyödyntää käytössä olevaa tietoa riittävästi	3,69	3,18	3,83
"Johtamisforumissani" osataan arvioida käytössä olevan tiedon laatua ja objektiivisuutta	3,75	3,55	3,80
"Johtamisforumissani" halutaan perustaa päätösten tekeminen tietoon	4,46	4,36	4,49
"Johtamisforumissani" ehditään riittävästi perehtyä päätöksissä tarvittaviin tietoihin	3,47	3,64	3,43
"Johtamisforumissani" tehdyt päätökset ja niiden perustelut dokumentoidaan	3,67	3,64	3,67
"Johtamisforumissani" johtamisessa hyödynnettävät tietojärjestelmät (esim. analytiikka- ja raportointityökalut) tukevat riittävästi "johtamisforumiani" johtamisessa	2,83	2,64	2,89
"Johtamisforumissani" organisaation sisäiseen johtamiseen tarkoitetut tietotuotteet (raportit, analyysit, koosteet jne.) tukevat "johtamisforumiani" johtamisessa	2,81	2,80	2,82
"Johtamisforumissani" päätökset kyetään tekemään tarvittaessa nopeasti	4,25	4,55	4,17

"Johtamisforumini päätösten vaikutukset ovat yleensä olleet halutunlaisia	3,96	3,82	4,00
"Johtamisforumini" päätökset perustuvat tietoon	4,04	3,82	4,10
"Johtamisforumissani" tunnistetaan johtamisen ja päätöksenteon tavoitteet (päättävä asia, ratkaistava ongelma, kysymys, johon pyritään vastaamaan tai tavoiteltava tavoite)	4,04	4,20	4,00
"Johtamisforumissani" tunnistetaan keskeiset tietotarpeet tavoitteiden saavuttamiseksi	3,78	3,78	3,78
"Johtamisforumissani" seurataan systemaattisesti "johtamisforumissani" tehtyjen päätösten vaikutuksia	2,94	2,80	2,98
Tulosityksikössä johtamisessa tarvittavan tiedon keräämiseen on tarpeeksi resursseja	3,09	3,18	3,06
Tulosityksikössä johtamisessa tarvittavan tiedon keräämiseen liittyvät roolit ja vastuut ovat selvät	3,00	2,73	3,08
Tulosityksikössä tiedon analyysiin on riittävästi osaamista	3,56	3,00	3,71
Tulosityksikössä tiedon analyysiin panostetaan riittävästi	3,00	2,56	3,11
Tulosityksikössä tietoa analysoidaan systemaattisesti johtamisen tilannekuvan muodostamiseksi tulosityksikössä	3,17	2,90	3,25
Tulosityksikössä tiedon jakamiseen on riittävästi halua	3,51	3,73	3,45
Tulosityksikössä tiedon jakamiseen kannustetaan	3,67	3,64	3,65
Tulosityksikössä tietoa jaetaan riittävästi sisäisesti yli tulosityksikön yksikkörajojen	2,96	3,45	2,82
Tulosityksikössä hiljaista tietoa jaetaan eteenpäin	3,12	3,45	3,03
Tulosityksikössä tiedon jakamiseen liittyvä yhteistyö, kommunikaatio ja vuorovaikutus toimii riittävästi	3,12	3,36	3,05

## Liite 2. Kokemuksen keskiarvot ja mediaanit eri osa-alueilla

Minulla on kokemusta...	Kaikki		Strateginen taso		Operatiivinen taso		Mahdollistavat yksiköt		Liiketoimintojen yksiköt	
	Keskiarvo	Mediaani	Keskiarvo	Mediaani	Keskiarvo	Mediaani	Keskiarvo	Mediaani	Keskiarvo	Mediaani
Johtoryhmä- ja johtotehtävien vastaavista johtotehtävistä	2,76	2	3,82	4	2,49	2	2,08	2	2,67	2
Talouden alueelta	2,14	1	3,09	3	1,73	1	1,86	2	1,68	1
Henkilöstön alueelta	2,67	2	3,64	4	2,37	2	2,09	2	2,50	2
Kehittämisen alueelta	3,35	4	4,30	5	3,11	3	2,27	2	3,44	4
Palvelujen alueelta	3,07	3	4,10	5	2,78	3	3,00	3	2,68	2
Teknologian alueelta	3,27	3	4,10	5	3,07	3	3,15	3	3,04	2,5

Numeroiden sisältö sanallisessa muodossa:

1	0-4 vuotta
2	5-9 vuotta
3	10-14 vuotta
4	15-19 vuotta
5	20 vuotta tai enemmän

## Liite 3. Johtamisforumeille halutut lisätiedot

Johtamisen taso	Teema	Tarkennus
Operatiivinen taso	Ennakointi	Tulevaisuuden näkymät
		Tulevan vuoden suunnitelmat
		Tulevat asiat
	Tavoitteet	Tavoitteet
	Tilannekuva	Yksikön toiminta
		Talousasiat
		Budjetti
		Meneillään olevat asiat
		Työryhmien tilanne ja niihin liittyvät menossa olevat muutokset
		Resurssien käyttö
		Yksiköllä työn alla olevat tehtävät
	Ylempi johto	Tietoa johdon päätöksistä
		Ylemmän johdon tahtotila
		Ylemmän johdon odotukset
		Ylemmän johdon tekemät linjaukset
		Ylemmän johdon käsittelemien asioiden eteneminen
		Ylemmältä johdolta enemmän tietoa
		Ylemmän johdon näkemykset
		Ylemmän johdon visio
		Ylemmältä johdolta enemmän tietoa
		Ylemmän johdon odotukset (mitä johtotiimin tulisi työstää, viestiä eteenpäin)
	Muut	Toiminnan kehittämisen suuntaviivat
		Ajankohtaiset HR-asiat

		Yli ryhmärajojen menevät asiat
		Liiketoiminnan suunnalta lisätietoa
		Paremmat palaverimuistiot (mitä sovittiin, kuka tekee, mitä tekee ja milloin), jotta saadaan yhteinen näkemys. esim. johtoryhmä kehitysvastaavat, ohjausryhmät.
		Lisää olennaista tietoa
Strateginen taso	Johtoryhmä	Johtoryhmältä lisää tietoa (työstetyt asiat ja suunnitelmat) toiminnalliselle johtoryhmälle
		Johtoryhmän tarpeet toiminnalliselle johtoryhmälle
	Yiin johto	Tietoa organisaation johtoryhmälle tulosyksikön johtoryhmän ohi menevistä asioista
	Tilannekuva	Tilannekuva (palvelut, kehittäminen, innovaatio, riskienhallinta)
		Tilannekuva (talous, henkilöstö, riskit, kehittäminen, palvelut, tietoturva)
	Tavoitteet	Tavoitteet ja niiden toimeenpanon seuranta (1+3 vuotta)
	Muut	Toimintaa ohjaava tieto