



Strategiaan pohjautuva tiedolla johtaminen osaksi työarkea

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Tietojohtaminen ja älykkäät palvelut

kevät 2025

Essi Lavonius-Ylönen

Koulutus	Tietojohtaminen ja älykkäät palvelut
Tekijä	Essi Lavonius-Ylönen
Työn nimi	Strategiaan pohjautuva tiedolla johtaminen osaksi työarkea
Ohjaaja	Merja Saarela

Vuosi 2025

Opinnäytetyö käsittelee tiedolla johtamisen merkitystä ja sen soveltamista Hämeen ammattikorkeakoulussa (HAMK). Työn tavoitteena on tehdä näkyväksi, miten yksittäisen työntekijän ja tiimin työ kytkeytyy HAMKin strategiaan ja kuinka tiedolla johtaminen tukee päätöksentekoa. Opinnäytetyössä pilotoidaan toimintamalli, joka auttaa tunnistamaan ja hyödyntämään organisaation piileviä resursseja strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Työn tilaaja on HAMK. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus (Karvi) auditoi HAMKin v. 2022 ja opinnäytetyön idea syntyi yhden heiltä saadun kehittämissuosituksen pohjalta.

Opinnäytetyössä testataan VRIO-mallia, joka auttaa tunnistamaan organisaation arvokkaita, harvinaisia, vaikeasti kopioitavia ja organisoituja resursseja. Mallin avulla pyritään löytämään alihyödynnettyjä resursseja, joiden tehokkaampi käyttö voi johtaa kilpailuetuihin. Tutkimuksessa käytetään HAMKin Strategisen viestinnän tiimiä pilottina ja vertaillaan sen toimintaa Koulutuksen kehittämispalveluiden tiimiin, joka on hyödyntänyt työssään BI-raportteja pidempään ja laajemmin.

Tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista tutkimusta, ja aineisto kerätään haastatteluilla sekä VRIO-analyysillä. Haastattelut osoittavat, että tiedolla johtamisen kulttuuri on vakiintunut, mutta sen tehostaminen ja laajempi käyttöönotto ovat edelleen keskeisiä tavoitteita. Opinnäytetyön tulokset korostavat avoimen keskustelukulttuurin ja tiimien välisen yhteistyön merkitystä tiedolla johtamisen onnistumisessa. Opinnäytetyössä muodostettu toimintamalli tähdentää, että tiedolla johtaminen on prosessi ja toimiakseen optimaalisesti, sen tulee läpäistä kaikki tasot (organisaatiotaso, tiimi- ja esihenkilötaso sekä yksilötaso).

Johtopäätöksissä todetaan, että tiedolla johtaminen on olennainen osa HAMKin strategiaa ja toimintaa, mutta sen tehokkuutta voidaan parantaa entisestään. VRIO-mallin käyttö ja organisaation sisäisten resurssien tunnistaminen tukevat strategisten tavoitteiden saavuttamista. Lisäksi esihenkilöiden rooli strategian jalkauttamisessa ja tiedolla johtamisen kulttuurin edistämisessä on keskeinen. Lopuksi todetaan myös, että tekoälyn tehokkaampi hyödyntäminen tulee jatkossa huomioida myös tiedolla johtamisessa laajemmin.

Avainsanat	tiedolla johtaminen, strategia, toimintamalli, VRIO-analyysi, liiketoimintatiedon hallinta ja analytiikka
Sivut	40 sivua ja liitteitä 7 sivua

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tietoperusta	2
2.1	Tiedolla johtaminen	3
2.2	Strateginen tiedolla johtaminen korkeakoulussa	7
2.3	Tiedolla johtaminen HAMKissa	11
2.4	VRIO-malli	14
2.4.1	VRIO-mallin käyttö	15
2.4.2	VRIO-analyysi toimintamallin taustalla	16
2.5	Raportointi- ja analysointipalvelu – Power BI	17
2.5.1	Power BI ja Microsoft 365 Copilot	17
2.5.2	Power BI HAMKissa	18
2.5.3	Microsoft 365 Copilot HAMKissa	21
3	Tutkimusmenetelmät	21
3.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	22
3.2	Tutkimuskysymykset	22
3.3	Tutkimuskohteen määrittely	23
3.4	Tutkimusasetelman kuvaus	24
3.5	Aineistonkeruumenetelmien kuvaus	24
3.6	Tutkimuksen toteutuksen kuvaus	24
3.7	Aineistonanalysointimenetelmien kuvaus	25
3.8	Aineistonkeruun ja -analysoinnin sekä toteutuksen luotettavuus ja eettisyys	26
4	Tulokset	26
4.1	Haastattelut – avoin keskustelukulttuuri ja tiimien välinen yhteistyö	27
4.1.1	Koulutuksen kehittämispalveluiden haastattelu – pitkäaikainen kokemus raporttien käytöstä	28
4.1.2	Strategisen viestinnän tiimien haastattelut – raporttien tehokkaammassa hyödyntämisessä iso potentiaali	29
4.2	VRIO-menetelmän tulokset – tulee jatkokäsitellä	30
4.3	Toimintamallin pilotointi – kyse on prosessista	31
5	Johtopäätökset ja pohdinta	32
5.1	Tulosten merkittävyys ja puutteet	33
5.2	Muut tunnistetut kehityskohteet ja huomiot	34
5.3	Oma oppiminen	36

Lähteet.....	37
--------------	----

Kuvat

Kuva 1. Liiketoimintatiedon hallinnan prosessimalli ja keskeiset tekijät (mukaillen Laihonen ym. 2013, s. 46)	4
Kuva 2. Tiedolla johtamisen käsitteistö (mukaillen Partanen, 2018, s.38)	6
Kuva 3. Kuusisto-Ek (2021, s. 15) Fumasoli ym. (2020) esittämä malli korkeakoulun strategiseen positiointiin vaikuttavista tekijöistä yhdistettynä strategiasisältöjen kuvauksiin	8
Kuva 4. Strategisen suunnittelun hyödyt yritykselle (mukaillen David ym., 2023, s. 44).....	10
Kuva 5. Tiedolla johtamisen prosessit, tasot ja käsitteistö HAMKissa.....	12
Kuva 6. HAMKin laatujärjestelmän tuottama tieto (HAMK, n.d.-c)	14
Kuva 7. VRIO-malli tiivistettynä: kilpailulliset ja taloudelliset vaikutukset (Vuorinen, 2013, s. 153)	16
Kuva 8. BetterBI-johdannon näkymä Power BI -sovelluksessa (HAMK, n.d.-a).....	19
Kuva 9. BetterBI – Vuotuiset tunnusluvut – Kaikkien HAMKin kampusten henkilöstö (HAMK, n.d.-a) ..	20
Kuva 10. BetterBI – Koulutus – AMK-tutkinnot kalenterivuositain (HAMK, n.d.-a)	20
Kuva 11. Tiedolla johtamisen toimintamalli läpäisee kaikki tasot.....	32

Liitteet

Liite 1.	Haastattelukysymykset Koulutuksen kehittämispalveluille
Liite 2.	Haastattelukysymykset Strategiselle viestinnälle
Liite 3.	Sähköposti Strategiselle viestinnälle
Liite 4.	VRIO-analyysi esimerkki

1 Johdanto

Strategia on enemmän kuin pelkkä sana tai lause, se on toimintaa ja vaikuttamista. Tulee myös ymmärtää, että vaikutusvoimainen strategia on ennen kaikkea jatkuva ennakointi- ja oppimisprosessi. Toimiva strategia edellyttää, että jokainen organisaation jäsen omaksuu ja toteuttaa sitä omassa työssään. Yksinkertaistaen: strategiatyö ei tuota tuloksia, jos se ei liity tai vaikuta päivittäiseen toimintaan työpaikalla (Sutinen & Haapakorva, 2021, s. 21). Jotta työntekijät voivat tehdä tarkoituksenmukaisia valintoja ja päätöksiä strategian mukaisesti, he tarvitsevat luotettavaa ja ajankohtaista tietoa työnsä tuloksista ja vaikutuksista. Tämä tieto ei ole aina helposti saatavilla tai ymmärrettävää, siihen haasteeseen olisi äärimmäisen tärkeää puuttua ja tehdä muutoksia sen parantamiseksi.

HAMKissa on jo useita vuosia kerätty koulutusorganisaatiolle tärkeää tietoa ja tuotettu siitä raportteja. Raporttien alat pureutuvat mm. koulutukseen ja tutkimukseen, kuten ammattikorkeakoulussa voikin olettaa. Lisäksi on esim. erilaisia henkilöstöön, opiskelijoihin ja talouteen liittyviä raportteja. Osa raporteista on operatiivista työskentelyä ohjaavaa ja osaa hyödynnetään esim. strategisten isompien kokonaisuuksien tavoitteiden saavuttamisessa ja mittaamisessa. Tätä tiedolla johtamista tulee kuitenkin tehostaa ja ottaa laajemmin käyttöön koko organisaatiossa. Tiedolla johtamisen kulttuuri HAMKissa tarkoittaa sitä, että teemme tietoon pohjautuvia päätöksiä organisaation eri tasoilla ja prosesseissa. Tiedolla johtaminen on siis ennen kaikkea tiedon muuntamista ja soveltamista päätöksentekoon (Partanen, 2018, s. 13).

Isossa koulutusorganisaatiossa, kuten HAMKissa, yksittäinen työntekijä on aina osa isompaa palapeliä. Tyypillisesti työtä tehdään erikokoisissa tiimeissä, joille on määritelty tiettyjä vuosittaisia tai pidemmän ajan tavoitteita. Noiden tavoitteiden saavuttaminen on HAMKin strategian toteuttamista. Hyvin määritelty strategia ei kuitenkaan vielä itsessään ole taie menestykselle. On tunnistettu että ”keskitaso” ja esihenkilöt ovat merkittävässä roolissa siinä, ymmärretäänkö strategia halutulla tavalla ja jalkautuuko se osaksi työarkea. Yksi tämän opinnäytetyön jatkokehitysehdotuksista onkin pureutua esihenkilötason toimintaan, siihen miten heidät saadaan paremmin sitoutumaan organisaation tavoitteisiin ja edesauttamaan niiden saavuttamista tiimi- ja yksilötasolla.

Työn tilaaja on Hämeen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyön idea syntyi kehitystarpeesta, jonka HAMK sai palautteena Karviltä (Kansallinen koulutuksen arviointikeskus) keväällä 2022 tehdyn auditoinnin yhtenä suosituksena. Yhtenä Karvin raportin

kehittämissuosituksena oli ”Tietotuotannon ja tiedonkäytön kehittäminen analyttisemmaksi, jotta järjestelmän käyttö parannustoimissa olisi tehokkaampaa ja vaikuttavampaa”. (Karvi, 2022)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tehdä näkyväksi yksittäisen työntekijän ja tiimin kytkeytyminen HAMKin strategiaan ja ymmärtää miten tiimin ydintehtäviin pohjautuvat raportit tukevat tietoon pohjautuvia päätöksiä ja tiedolla johtamista.

Toisena tarkoituksena on muodostaa toimintamalli, jota voidaan hyödyntää HAMKissa eri tiimien ja yksiköiden toiminnassa. Uuden toimintamallin avulla on tarkoitus löytää ja tunnistaa resursseja, jotka ovat mahdollisesti alihyödynnettyjä organisaatiossa. Näillä tunnistetuilla resursseilla ja niiden paremmalla hyödyntämisellä tuetaan HAMKin strategisten tavoitteiden saavuttamista. Pilottina tutkimuksessa käytetään HAMKin Strategisen viestinnän tiimiä. Tutkimuksessa benchmarkataan sisäisesti Koulutuksen kehittämisspalveluiden tiimiä, joka hyödyntää laajemmin BI-raportteja kuin Strateginen viestintä. Benchmarkkauksella on tarkoitus myös tunnistaa strategian mukaista työtä tukevia yhtymäkohtia tiimien välillä.

Tässä opinnäytetyössä koitetaan löytää vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä hyötyä tiimin perustehtävistä johdetuista raporteista on tiedon perusteella tehtävälle päätöksenteolle ja johtamiselle?
- Millaisella toimintamallilla tunnistetaan organisaation piilevät strategisen työskentelyn resurssit?

2 Tietoperusta

Tietoperustassa käsitellään tiedolla johtamisen merkitystä ja sen soveltamista HAMKissa. Tiedolla johtaminen nähdään prosessina, jossa kerätään, analysoidaan ja hyödynnetään tietoa päätöksenteossa. Tämä prosessi tukee organisaation strategian toteuttamista ja auttaa saavuttamaan asetetut tavoitteet. HAMKissa tiedolla johtamisen kulttuuri on jo vakiintunut, mutta sen tehostaminen ja laajempi käyttöönotto ovat edelleen keskeisiä tavoitteita. Opinnäytetyössä korostetaan, että strategian onnistunut toteuttaminen edellyttää kaikkien organisaation jäsenten sitoutumista ja aktiivista osallistumista tiedolla johtamiseen.

Lisäksi opinnäytetyössä kuvataan VRIO-mallia ja miten sen avulla voidaan tunnistaa ja hyödyntää organisaation piileviä resursseja. VRIO-malli on lyhenne englannin kielen sanoista: **V**alue, **R**arity, **I**mitability ja **O**rganization. Suomennettuna termit ovat: arvo/arvokas, harvinainen, kopioitavuus ja organisaation tuki (Barney & Hesterly, 2019, s. 90). Mallista kerrotaan tarkemmin luvussa 2.4. Strategisen viestinnän tiimiä käytetään pilottina uuden toimintamallin kehittämisessä, ja benchmarkkauksen avulla pyritään löytämään parhaita käytäntöjä, jotka tukevat strategian mukaista työtä tiimien välillä sekä tiedolla johtamista. Tietoperustassa esitellään myös Power BI (Power Business Intelligence, Microsoftin kehittämä raportointi- ja analysointipalvelu), jonka avulla organisaatiot voivat mm. hyödyntää dataa tehokkaammin ja tehdä tietoon perustuvia päätöksiä (Microsoft, 2024c).

2.1 Tiedolla johtaminen

Tiedolla johtamiselle on olemassa monia määritelmiä, sitä voidaan lähestyä esim. aineettoman pääoman johtamisen kannalta, liiketoimintatiedon hallinnan kautta tai organisaation tietämyksenhallinnan kautta. Yhteinen kysymys näille kaikille on kuitenkin se, että miten tiedosta luodaan arvoa? Kun tietoa käytetään tehokkaasti sekä operatiivisessa työssä että toiminnan kehittämisessä, syntyy arvoa. On tärkeää huomioida, että tietojohdamisen, joka auttaa liiketoimintastrategiaa ja tavoitteiden saavuttamista, tulee definoida mitä tietoa kootaan ja miksi. (Laihonen ym., 2013, s. 11)

Partasen (2018, s. 35) mukaan tiedolla johtaminen tarkoittaa tiedon keräämistä, prosessoimista ja hyödyntämistä päätöksenteossa. Se kattaa sekä tiedon tuottamisen että käytön ja se nähdään liiketoiminnan hallinnan synonyymina. Tiedolla johtamisen tulisi olla sisään rakennettuna jokaisen työntekijän ja tiimin toimintaan, eikä sitä pitäisi ajatella erillisenä prosessina tai toimintatapana. Laihonen ym. (2021) toteaaakin, että jokaisella organisaation toiminnolla ja yksilöllä on oma merkittävä roolinsa yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa sekä oma asiantuntemuksensa. Tiedolla johtaminen yhdistää ja jalostaa tätä tietoa.

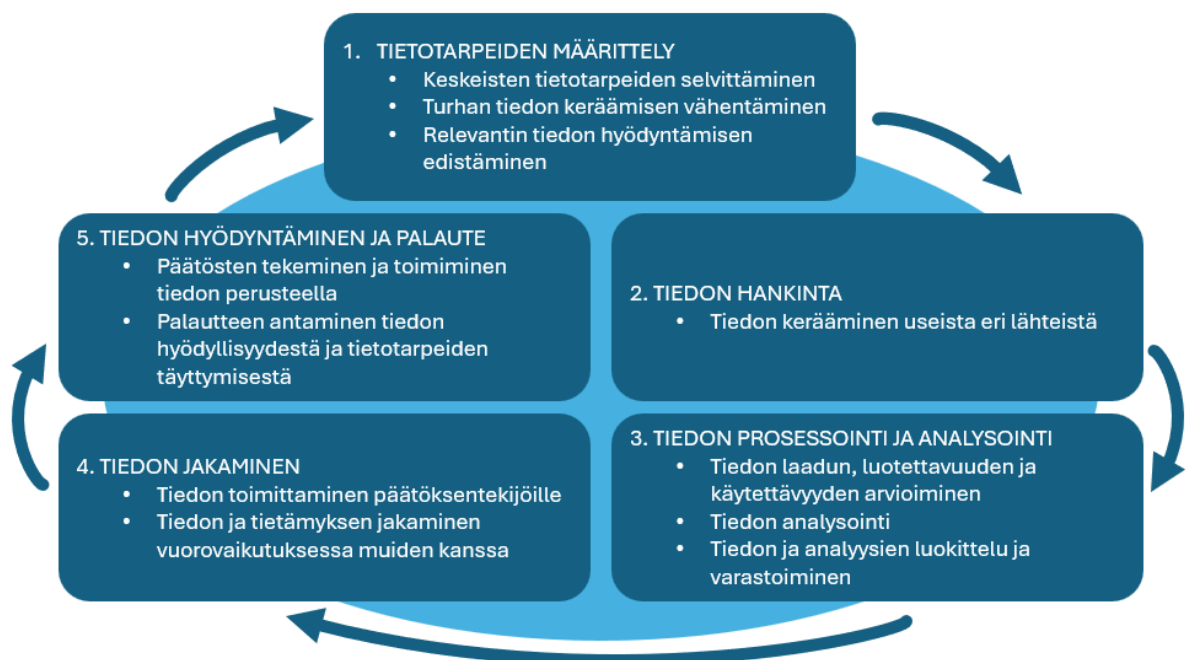
Partanen (2018, s. 35) määrittelee tiedolla johtamisen tavoitteeksi organisaation tehokkuuden parantamisen hyödyntämällä sekä sisäistä että ulkoista tietoa päätöksenteossa kaikilla tasoilla. Samoin toteaa Laihonen ym. (2021), että kiteytettynä

tiedolla johtamisella pyritään tulokselliseen toimintaan ja sen tukemiseen. Tulee tunnistaa mikä tieto on oleellista ja hyödyntää sitä, se onnistuu tehokkaasti vain silloin kun organisaation eri tasoilla ymmärretään strategia ja sen tavoitteet.

Eli tiedolla johtamisessa ja sitä tukevien raporttien taustalla pitää olla tiedossa, mihin kysymyksiin raportin halutaan vastaavan. Ilman selkeyttä siitä, ei ole mitään takeita siitä, että tietoihin pohjautuen tehtäisiin parempia päätöksiä tms. Tämä tarkoittaa sitä, että myös tietorakenteiden tulee olla kunnossa, jotta tiedolla johtaminen olisi tehokasta. Tämän lisäksi tulee huomioida, mitkä ovat käytössä olevan tiedon mahdolliset rajoitteet ja datan laatu. Data ei voi olla sattumanvaraista ja jos niin, niin ovat päätöksetkin valitettavan satunnaisia.

Tässä opinnäytetyössä toteutettujen haastattelujen ja pilotoidun toimintamallin taustalla on kuvassa 1 esitelty Liiketoimintatiedon hallinnan prosessimalli ja keskeiset tekijät (mukaillen Laihonen ym. 2013, s. 46).

Kuva 1. Liiketoimintatiedon hallinnan prosessimalli ja keskeiset tekijät (mukaillen Laihonen ym. 2013, s. 46)



Liiketoimintatiedon hallinta kerää, analysoi ja jakaa merkityksellistä tietoa organisaation päätöksenteon tueksi. Se hankkii ja varastoi tarpeellisen tiedon eri lähteistä sekä yhdistää irrallisia tiedonpalasia asiayhteyksien ymmärtämiseksi. Tavoitteena on ennakoida

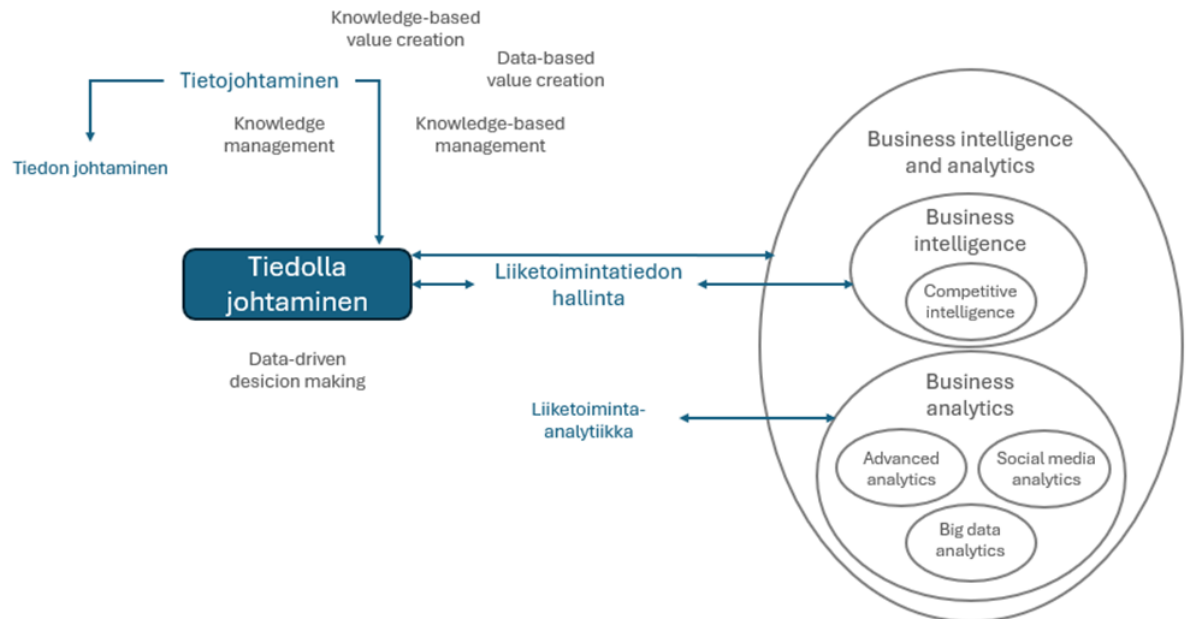
tapahtumia ja vaikutuksia, jotta voidaan tehdä parempia päätöksiä ja saavuttaa tuottavampaa liiketoimintaa. (Laihonen ym. 2013, ss. 45–46)

Tietojohtamisen teoriatausta perustuu resurssipohjaiseen ajatteluun (resource-based view), jonka mukaan organisaation kilpailukyky määräytyy käytettävissä olevien resurssien perusteella. Lyhyen aikavälin kilpailuedun muuttaminen kestäväksi kilpailueduksi, edellyttää sitä, että organisaation resurssien on oltava arvokkaita, harvinaisia, vaikeasti kopioitavia ja vaikeasti korvattavissa. (Laihonen ym., 2013, s. 24)

HAMK on koulutus- ja asiantuntijaorganisaatio, jolloin tiedolla johtamisen mahdolliset puutteet helposti korostuvat ja toisaalta sen tehokas toteuttaminen taas saattaa luoda hetkellisiä tai jopa pitkäaikaisia kilpailuetuja muihin koulutusorganisaatioihin nähden. Kilpailuettujen etsimiseen palataan tässä opinnäytetyössä myöhemmin, kun esitellään VRIO-mallia ja sen hyödyntämistä.

Vaikka tiedon merkitys yhtenä yrityksen menestyksen takaajana on ymmärretty jo 1900-luvun alussa ja tietoperustainen näkemys on kehittynyt tietoyhteiskunnan myötä hurjasti, on tiedolla johtamisen käsite edelleen yllättävän laveasti määritelty käsite, varsinkin kun huomioidaan suomenkieliset ja englanninkieliset termit. Seuraavassa kuvassa 2. Tiedolla johtamisen käsitteistö (mukaillen Partanen, 2018, s.38), on avattu mihin kontekstiin tiedolla johtamisen termi sijoittuu. Samalla tavoin näen tiedolla johtamisen opinnäytetyöni kontekstissa.

Kuva 2. Tiedolla johtamisen käsitteistö (mukaillen Partanen, 2018, s.38)



Tässä opinnäytetyössä oleellisimman eli tiedolla johtamisen käsitteen lisäksi avataan tähän vielä muutamia tärkeitä termejä, joita kuvassa on listattu (Partanen, 2018, ss: 35–36):

- **Tietojohtaminen:** "Määritelmä: Kattokäsite, joka sisältää aineettoman pääoman ja sen johtamisen, liiketoimintatiedon hallinnan, tietämyksenhallinnan sekä tietohallinnon kokonaisuudet. Tavoite: Luoda arvoa aineettomista voimavaroista."
- **Liiketoimintatiedon hallinta:** "Määritelmä: Tiedon keräämistä ja jalostamista erilaisilla tekniikoilla päätöksenteon tueksi. Tavoite: Tuottaa oikeaa tietoa, oikeaan aikaan, oikealle ihmiselle."
- **Business intelligence and analytics:** "Määritelmä: Yleinen ajattelutapa, jonka mukaan päätöksenteko perustetaan näyttöön tai dataan. Se käsittää erilaisia tekniikoita, teknologioita ja käytäntöjä, joiden avulla kerätään, tallennetaan ja analysoidaan dataa sekä muutetaan se näkemyksiksi tai toiminnaksi. Tavoite: Paremmat liiketoimintapäätökset."
- **Data-driven decision making:** "Määritelmä: Data- ja liiketoiminta-analytiikkaan perustuva päätöksenteko. Tavoite: Luoda arvoa datasta ja tehostaa organisaation toimintaa."

2.2 Strateginen tiedolla johtaminen korkeakoulussa

Strateginen johtaminen ohjaa tiedolla johtamista, niin organisaatio-, tiimi- kuin yksilötasollakin. Koulutusorganisaatiot eivät ole poikkeus tällä saralla. Huomioitavaa kuitenkin on, että korkeakoulut eivät voi vapaasti temmeltää omalla kentällään, vaan kunkin vaalikauden hallitusohjelma ohjaa ammattikorkeakoulujen strategiatyötä. Tämä erottaa korkeakoulukentän esim. yksityisestä sektorista. Korkeakoulujen strategiset tavoitteet ovatkin pääsääntöisesti samansuuntaisia, koska korkeakoulut ovat riippuvaisia rahoituksesta, jota mm. hallitusohjelmissa määritellään. Moisio (2020) toteaaakin että, jotta korkeakoulua voisi aidosti strategisesti johtaa, tulee se huomioida tulevaisuudessa korkeakoulujen ohjauksessa ja mahdollistaa kouluille strateginen liikkumavara.

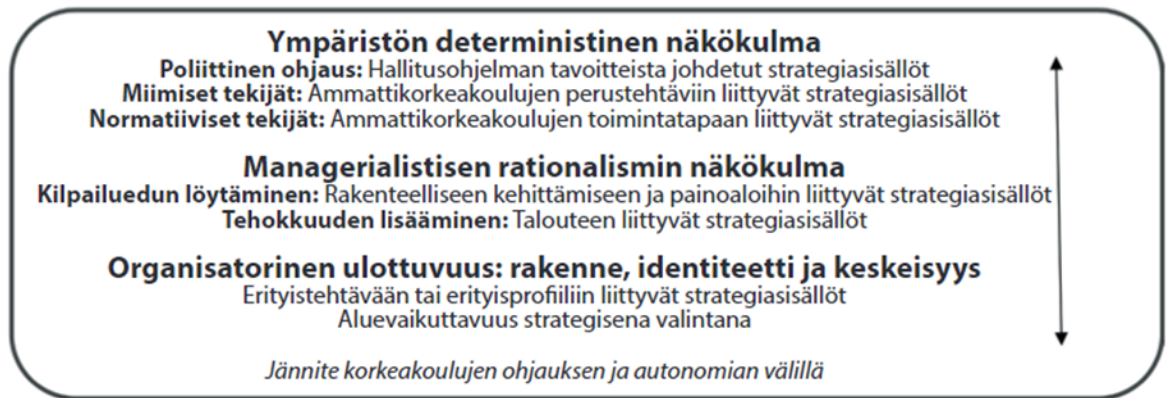
Nykyinen rahoitusmalli on siis strategisen johtamisen kannalta ongelmallinen. Tieteentekijöiden ja Professoriliiton vuonna 2019 laatimassa raportissa professori Jussi Kivistö ja väitöskirjatutkija Jarmo Kallunki analysoivat yliopistojen rahoitusmallin suurimpia ongelmia. Raportin mukaan rahoitusmalli ei ole strateginen eikä tue korkeakoulujen autonomiaa riittävästi. Yksityiskohtainen ja pirstaleinen rahoitus lisää byrokratiaa, ei kannusta strategiseen ajatteluun eikä edistä profiloitumista. Lisäksi raportissa todetaan, että Opetus- ja kulttuuriministeriön esittämät muutokset ovat ristiriidassa korkeakoulu-uudistuksen arvioinnin kanssa, jonka mukaan korkeakoulujen autonomian vahvistaminen vaatisi niiden rahoituksellisen autonomian lisäämistä. (Tieteentekijät, 2019)

Kuusisto-Ek (2021, s. 14) toteaa artikkelissaan, että ammattikorkeakoulujen strategiasisällöt keskittyvät viiteen pääteemaan: ammattikorkeakoulujen perustehtävien kehittämiseen, hallitustavoitteiden saavuttamiseen, rakenteelliseen kehittämiseen ja tehokkuuden parantamiseen, erityistehtäviin tai erityisprofiilien kuvauksiin sekä opetus- ja kulttuuriministeriön painoalavaatimuksiin. HAMK ei ole tässä kohtaa poikkeus, vaan strategiset painopisteet osuvat edellä mainittuihin teemoihin.

Fumasoli ym. (2020) analysoivat korkeakoulujen asemointia kolmen eri näkökulman kautta: Ympäristödeterminismin näkökulma korostaa, että korkeakoulut pyrkivät sopeutumaan toimintaympäristön vaatimuksiin, jotka voivat olla pakottavia (poliittinen ohjaus), miimisiä (menestyvien organisaatioiden mallien jäljittely) tai normatiivisia (ammattilaisten arvot ja toimintatavat). Managerialistisen rationalismin näkökulma puolestaan painottaa johdon kykyä kehittää strategioita, joilla saavutetaan kilpailuetu. Kolmas tarkastelukulma on organisatorinen ulottuvuus, joka käsittää organisaation rakenteen, identiteetin ja keskeisyyden. Nämä näkökulmat yhteisesti vaikuttavat korkeakoulujen strategiatyöhön.

Kuvassa 3. Kuusisto-Ek (2021, s. 15) on suomentanut Fumasoli ym. (2020) kuvaamat jännitteet korkeakoulujen ohjauksen ja autonomian välillä.

Kuva 3. Kuusisto-Ek (2021, s. 15) Fumasoli ym. (2020) esittämä malli korkeakoulun strategiseen positiointiin vaikuttavista tekijöistä yhdistettynä strategiasisältöjen kuvauksiin



Korkeakoulujen strateginen johtaminen tarkoittaa tulevaisuuden suuntaviivojen määrittämistä ja valintojen tekemistä, joiden avulla korkeakoulu voi saavuttaa visionsa ja luoda pitkän aikavälin kestävästä menestystä (Kuusisto-Ek, 2021, s. 9).

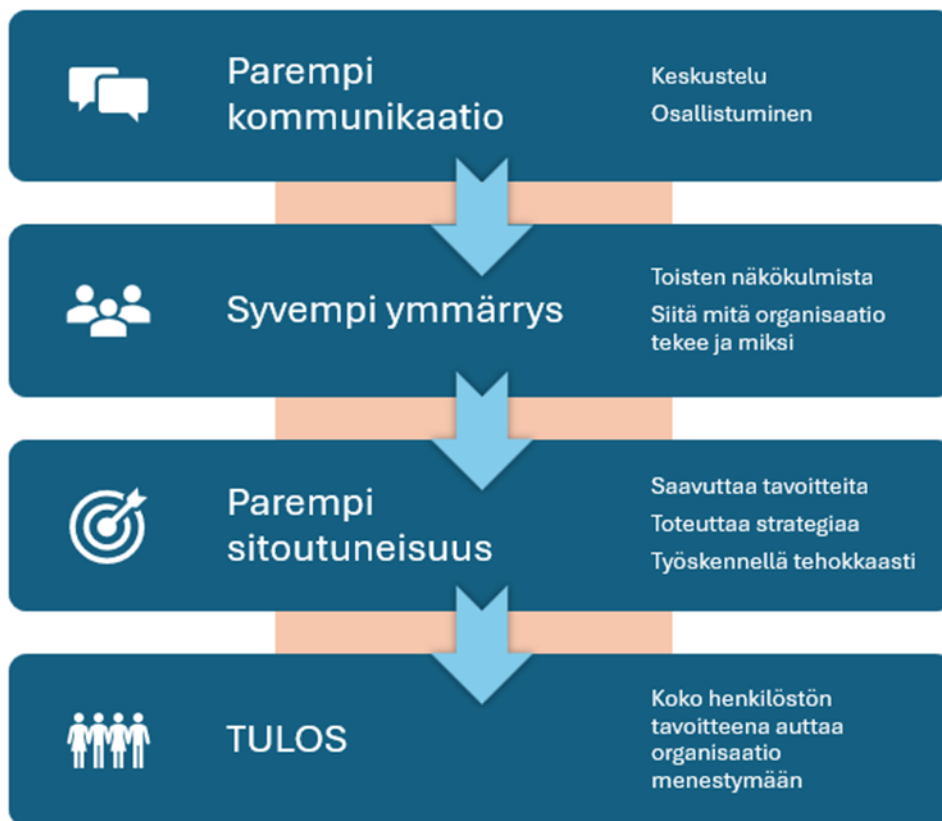
Ammattikorkeakoulurehtoreilta kysyttäessä: "Mistä muodostuu korkeakoulun strategia?", vastauksissa korostui työelämän tulevaisuuden ennustaminen ja strategian mukauttaminen siihen. Useat rehtorit painottivat, että strategia kuuluu johdolle, ja että johdon on kyettävä luomaan visio. Johdon visio ei kuitenkaan saisi olla irrallaan organisaation toiminnasta, henkilöstön osaamisesta tai organisaation todellisuudesta (Ranki, 2016, s. 53). Toinen huomionarvoinen asia, jonka Santalainen (2017, s. 21) nostaa esiin: organisaation johto on yllättävän usein turhan kapeakatseinen strategisessa ajattelussaan, eli ei osata katsoa oman sektorin ulkopuolelle ja oppia muilta aloilta. Kapeakatseisuuden lisäksi sudenkuoppana voi kilpailuedun näkökulmasta olla johdon mahdollinen erimielisyys siitä, millä tavoin erottaudutaan kilpailijoista (Kuusisto-Ek, 2021, s. 10).

Korkeakoulun johtotasolla pitää siis olla kyky visioida tulevaan, mutta ymmärtää samalla se, että käytännössä strategian toteutuminen on henkilöstöstä kiinni. Saako henkilöstö vaikuttaa strategiatyöhön ja onko henkilöstö sitoutunut siihen? Sitoutunut henkilöstö takaa strategiatyön onnistumisen. Strategian todellinen arvo näkyy siis sen toteutuksessa, ei määrittelyssä. Sen tulisi ohjata päivittäisiä toimiamme ja olla osa jokaisen arkisia valintoja. (Sutinen & Haapakorva, 2021 s. 41)

Näiden arkisten strategiaa toteuttavien valintojen tueksi, tulisi läpi organisaation olla tietoa, joka ohjaa omaa työtä. Tuon tiedon tulisi olla helposti saatavilla ja luotettavaa sekä ajantasaista ja relevanttia. Näin tiedolla johtaminen olisi luontainen osa normaalia työtä. Santalainen (2017, s. 14) mainitsee yhdeksi kasvavaksi johtamishaasteeksi strategioiden elinkaaren kutistumisen. Henkilöstön vahvempi ja säännöllisempi sitouttaminen strategiatyöhön voisi auttaa johtoa siinäkin haasteessa. Toisena haasteena strategiatyössä on myös reflektointi tai oikeastaan sen puute. On tärkeää muistaa reflektoinnin merkittävä rooli, sillä se yhdistää strategisen ajattelun käytännön toimiin ja päinvastoin (Santalainen, 2017, s. 22).

Selkeä ja läpinäkyvä kommunikointi organisaatiossa on kaiken perusta. Sen päälle on mahdollista rakentaa ymmärrystä. Ymmärrys taas on oikeastaan tärkein hyöty mitä tiedolla johtamisen kautta voi saavuttaa, sitä sitten luonnollisesti seuraa sitoutuneisuus. Jos organisaatio onnistuu tässä kaikessa, on tuloksena todennäköisesti motivoitunut henkilöstö, joka haluaa aidosti organisaation menestystä. Tämä strategisen suunnittelun prosessi on kiteytettynä seuraavassa kuvassa 4. Strategisen suunnittelun hyödyt yritykselle (mukaillen David ym., 2023, s. 44). Organisaation sisäinen avoimuus ja tehokkaampi viestintä edistävät erilaisten näkökulmien luovaa yhdistämistä, mikä puolestaan vahvistaa strategisten valintojen perustaa (Santalainen, 2017, s. 15).

Kuva 4. Strategisen suunnittelun hyödyt yritykselle (mukaillen David ym., 2023, s. 44)



Jos palataan vielä työarjen tiedolla johtamisesta valtakunnalliselle tasolle, niin todella suotavaa olisi, että rahoitusmallien vaikutuksia tutkittaisiin kansallisesti. Moisio (2020, s. 148) toteaa, että tätä tärkeää asiaa ei ole tutkittu juuri lainkaan, mikä kuulostaa hyvin oudolle, kun huomioidaan, miten iso vaikutus rahoituksella on korkeakoulujen toimintaan ja strategioihin. Lisäksi Moisio (2020, s. 148) kuvaa että, koulutusta ja tutkimusta koskevat tiedot tulisi ulottua indikaattoritasolle asti ja jakautua koulutus- ja tiedepoliittisten tavoitteiden mukaan osiokohtaisesti. Tämä parantaisi mallien läpinäkyvyyttä merkittävästi ja mahdollistaisi jokaiselle korkeakoululle rahoituksen jakautumisen seurannan. Tiedot olisi hyvä saada suoraan Vipunen-tietokannasta (Opetus- ja kulttuuriministeriö ja Opetushallitus, n.d.). Näen tämän kehityksen aivan oleellisena modernissa strategiatyössä korkeakoulumaailmassa.

Korkeakoulujen nykyinen rahoitusmalli on haastava. Kun mietitään esim. siltä kannalta, että korkeakoulujen rajattuja resursseja menee paljon hukkaan, kun aikaa kuluu mm. hankehakemusten tekoon, joista vain 10 % menee läpi (Moisio, 2020, s.151). Ja kun vielä huomioidaan tässä yhteydessä se, että korkeakoulujen ydintehtävänä ei ole pelkästään

tutkimus, vaan yhteiskunnallinen vaikuttaminen ja koulutus (Arene, 2024). Olisi siis tärkeää löytää korkeakoulujen hankehakemusten tekoon jotain toimivampia ratkaisumalleja.

Peilaten edellä mainitun rahoitusmallin haasteisiin, ei olekaan ihme, että Moisio (2020, ss. 151–152) suosittaa korkeakouluja etsimään erilaisia ratkaisuja OKM:n ohjauksen keventämiseksi, kuten isompaa riippumattomuutta OKM:n tarjoamasta rahoituksesta, proaktiivisempaa otetta rehtorineuvostojen toimintaan ministeriön kanssa ja lisäksi hän nostaa esille sen, että tutkittua tietoa tulisi saada aiempaa paremmin korkeakoulupolitiikan tekijöiden tietoon. Korkeakoulujen strategisten valintojen määräävä tekijä, ei saisi olla OKM, vaan korkeakoulut itse. Jotta tämä toteutuisi, eivät korkeakoulut voi tuudittautua nykyiseen tapaan toimia, vaan niiden tulee ottaa entistä aktiivisempi rooli yksittäisinä toimijoina sekä yhteisenä korkeakouluverkostona, niin kansallisella kuin kansainvälisellä tasollakin.

2.3 Tiedolla johtaminen HAMKissa

Santalaisen (2017, s. 32) mukaan organisaatio, joka ajattelee, myös oppii ennakoivasti ja toimii mukautuvasti. Termi ajatteleva organisaatio, pitää sisällään yksilötason ja ryhmätason strategisen ajattelun ja organisaation strategisen ajattelun tasolla se konkretisoituu mm. toimintaprosesseihin, sääntöihin ja toiminnan rutiineiksi. Määrätietoinen tiedolla johtaminen on ajattelevan organisaation merkki.

Tiedolla johtaminen näkyy HAMKin prosesseissa eri tavoin ja eri tasoilla. Se on strategista, taktista, operatiivista ja persoonallista. Tiedolla johtaminen on keskeinen osa HAMKin strategiaa ja toimintaa. Se tarkoittaa tiedon keräämistä, prosessoimista ja hyödyntämistä päätöksenteossa kaikilla organisaation tasoilla. Tiedolla johtamisen tavoitteena on parantaa organisaation tehokkuutta ja kilpailukykyä hyödyntämällä sekä sisäistä että ulkoista tietoa.

HAMKissa tiedolla johtaminen näkyy eri prosesseissa ja tasoilla:

- **Strateginen taso:** Tiedolla johtaminen tukee strategisten tavoitteiden saavuttamista ja päätöksentekoa.
- **Taktinen taso:** Tiedolla johtaminen auttaa tunnistamaan ja hyödyntämään organisaation resursseja tehokkaammin.

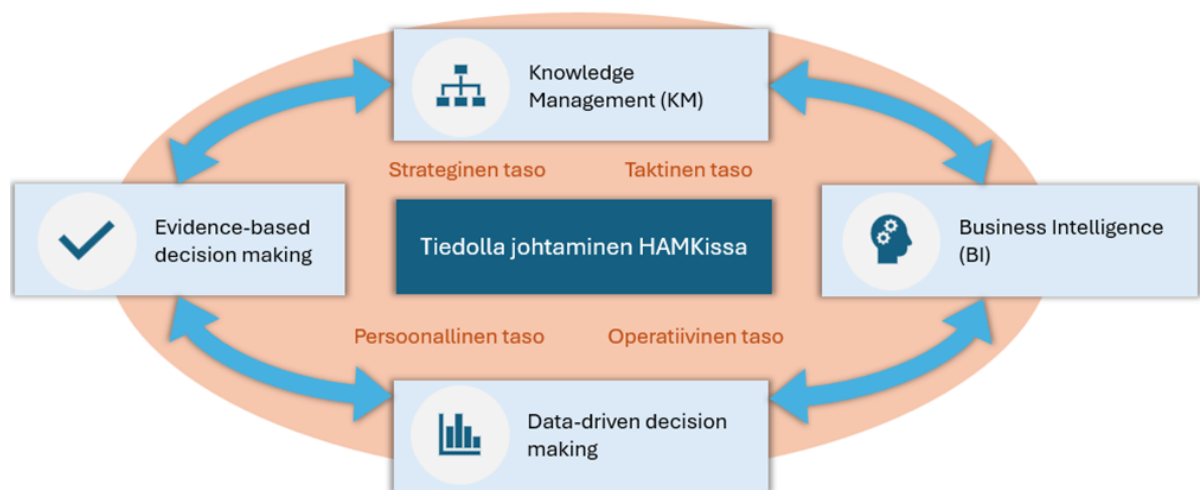
- **Operatiivinen taso:** Tiedolla johtaminen tukee päivittäistä päätöksentekoa ja toimintaa.
- **Persoonallinen taso:** Tiedolla johtaminen tukee yksittäisten työntekijöiden päätöksentekoa ja toimintaa.

Tiedolla johtamisen käsitteistö:

- **Knowledge Management (KM):** Tarkoittaa tiedon hallintaa ja hyödyntämistä organisaation hyväksi. KM:n lähestymistapoja ovat aineettoman pääoman johtaminen, organisaation oppiminen ja liiketoimintatiedon hallinta.
- **Business Intelligence (BI):** Prosessi, tuote, teknologia tai filosofia, jonka avulla kerätään ja jalostetaan tietoa päätöksenteon tueksi. BI kattaa sekä sisäisen että ulkoisen tiedon keräämisen ja analysoinnin.
- **Data-driven decision making:** Päätöksenteko, joka perustuu analytiikkaan ja tiedon hyödyntämiseen. Tämä käsittää sekä tiedon tuottamisen että sen hyödyntämisen päätöksenteossa.
- **Evidence-based decision making:** Päätöksenteko, joka perustuu näyttöön tai dataan. Tämä käsittää tiedon hyödyntämisen näkökulman tiedolla johtamisesta.

Seuraavassa kuvassa (Kuva 5. Tiedolla johtamisen prosessit, tasot ja käsitteistö HAMKissa) on yhdistetty samaan kaavioon HAMKin tiedolla johtamisen prosessit, tasot sekä käsitteistö.

Kuva 5. Tiedolla johtamisen prosessit, tasot ja käsitteistö HAMKissa



HAMKissa tiedolla johtaminen on erityisen tärkeää, koska se tukee strategian toteuttamista ja päätöksentekoa asiantuntija- ja koulutusorganisaation eri tasoilla. Kuten aiemmin todettua, korkeakoulujen strategiset tavoitteet ovat usein samansuuntaisia, koska ne ovat riippuvaisia rahoituksesta, joka määritellään hallitusohjelmassa. Yksi keino erottautua kilpailijoista, on olla tehokas tiedolla johtamisen saralla.

Esim. operatiivisella tasolla hyvä tiedolla johtaminen voi tarkoittaa sitä, että vältetään tekemästä tuplatöitä sekä hyödynnetään olemassa olevaa tietoa tehokkaammin. Yksittäinen työntekijä tai tiimi voi siis keskittää resurssejaan järkevämmiin. Taktisella tasolla toimivat tyypillisesti esihenkilöt tai erilaiset päälliköt ja johtajat. Heidän toiminnassansa tiedolla johtaminen korostuu, esim. yksittäinen taktisen tason päätös voi tuoda organisaatiolle selkeitä säästöjä, riippuen siitä miten hyvin olemassa olevaa tietoa on analysoitu ja tulkittu. Strategisella tasolla selkeät tiedolla johtamisen käytännöt tukevat tärkeiden tietoresurssien tunnistamista ja hyödyntämistä organisaation toiminnassa. Tämän lisäksi tietojohtaminen auttaa mm. mittaamaan ja arvottamaan aineettomia resursseja, joita voi olla haasteellistakin hahmottaa. (Laihonen ym., 2013, s.14)

Tiedolla johtamisen avulla voidaan mm. tunnistaa ja hyödyntää organisaation piileviä resursseja, mikä taas tukee strategisten tavoitteiden saavuttamista. Tiedolla johtaminen edistää myös vahvuksien esiin tuomista. Strategian rakentamisessa on tärkeää hyödyntää näitä vahvuuksia. On suositeltavaa säännöllisesti arvioida, millainen vahvuuksiin perustuva strategia voisi luoda kilpailuetua. Yksinkertaistaen: tehokas strateginen toiminta pohjautuu siihen, että organisaatio osaa tunnistaa ja priorisoida sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia jatkuvasti, jotta vahvuudet osataan maksimaalisesti hyödyntää ja heikkouksiin pystytään puuttumaan ja näin ollen pysytään kilpailussa mukana tai ollaan parempia kuin kilpailijat (David ym., 2023, ss. 125–126).

Kuvataan tässä yhteydessä vielä se (Kuva 6. HAMKin laatujärjestelmän tuottama tieto (HAMK, n.d.-c)), miten tiedolla johtaminen HAMKissa linkittyy laatutyöhön ja laadunhallintaan, joka luo kehykset koko HAMKin toiminnalle. HAMKin laadunhallinta tähtää vaikuttavuuden kasvattamiseen toimintojen kautta. Etenemistä mitataan tuloksilla, joihin päästään arjen työn kautta. Onnistuminen edellyttää työn suunnittelua, esihenkilötyötä ja johtamista. Strateginen suunnittelu ja siihen liittyvä kehittämisen johtaminen ohjaavat kokonaisuutta.

Kuva 6. HAMKin laatu järjestelmän tuottama tieto (HAMK, n.d.-c)



Kuva 6. kuvaa myös sitä, mitä Santalainen (2017, s. 9) nostaa esiin kirjassaan: Kun organisaation kulttuurissa on vahvasti läsnä samanaikainen strateginen ajattelu ja toiminta, organisaation tulevaisuudennäkymät ovat parhaat mahdolliset.

2.4 VRIO-malli

Kyvykkyys on tila, jossa resurssijoukko pystyy suorittamaan toiminnan integroidusti (Grant, 1991). Resurssit ovat organisaation kyvykkyysien perusta, ja kyvykkyudet ovat kilpailuedun keskeiset lähteet. Kun resursseja ja kyvykkyksiä hyödynnetään hyvin ja ne linkitetään markkinoiden mahdollisuuksiin, ne muuttuvat ydinkompetensseiksi, jotka erottavat organisaation ja antavat sille kilpailuedun. Resource Based View:n (RBV) operatiiviseksi työkaluksi syntyi VRIO-malli. VRIO-malli on kehitetty auttamaan organisaatioiden sisäisessä analyysissä resurssien ja kyvykkyysien näkökulmasta ja niiden vaikutuksesta kilpailuetuun (Barney & Hesterley, 2019).

Mitä VRIO-malli tarkoittaa? Laitetaan se kontekstiin, VRIO-malli on syntynyt resurssiperustaisesta strategianäkemyksestä (RBV, resource-based view), joka taas on yleinen strategisen johtamisen painopiste (Vuorinen, 2013, s. 25). Yhdysvaltalainen professori Jay B. Barney, joka on yksi tärkeimpiä resurssiperustaisen strategianäkemyksen kehittäjiä, kehitti myös VRIO-mallin vuonna 1995. Resurssiperustaisen näkemyksen

perusidea on tavoitella kilpailuetuja pääosin kehittämällä sisäisiä resursseja. (Vuorinen, 2013, s. 149)

VRIO-lyhenteen kirjaimet muodostuvat englannin kielen sanoista: **V**alue, **R**arity, **I**mitability ja **O**rganization. Suomennettuna termit ovat: arvokas, harvinainen, kopioitavuus ja organisoiminen/organisaation tuki. Näiden termien avulla muodostetaan kysymyksiä, joiden perusteella arvioidaan organisaation sisäisiä resursseja ja kapasiteetteja. (Barney & Hesterly, 2019, s. 90)


VRIO-mallissa tunnistetut resurssit ja kyvykkyudet voivat olla inhimillisiä (henkilöstöresursseja, henkilökunnan hallussa olevaa tietoa ja taitoa jne.), taloudellisia (yrityksen omat varat, ulkopuolinen rahoitus jne.), aineellisia (laitteita, materiaaleja, työkaluja jne.) tai ei-aineellisia (henkinen omaisuus, brändi jne.) (Vuorinen, 2013, ss. 150–151).

2.4.1 VRIO-mallin käyttö

VRIO-mallia hyödynnetään strategisena työkaluna. Strategisia työkaluja on monenlaisia, riippuen siitä tavoitellaanko uutta ja erilaista ja toimitaanko enemmän organisaation sisäisen kehittämisen piirissä vai ollaanko enemmän ulkoisen ympäristön kanssa tekemisissä eli asemoidaan omaa organisaatiota suhteessa muihin toimijoihin ja kilpailijoihin. VRIO-malli sijoittuu strategisten työkalujen kentällä osioon, jossa työkalujen tavoitteena on toiminnan tehostaminen, ja jossa sen avulla löydetään sekä kehitetään sisäisiä resursseja, joita ei ole täysimääräisesti tai lainkaan hyödynnetty (Vuorinen, 2013, ss. 32–33). VRIO-mallin avulla tunnistettujen resurssien hyödyntäminen voi parhaimmillaan johtaa kestävään kilpailuetuun.

Seuraavassa kuvassa 7. VRIO-malli tiivistettynä: kilpailulliset ja taloudelliset vaikutukset (Vuorinen, 2013, s. 153) on kysymyksiä, joihin vastaamalla voi arvioida, onko tietyllä resurssilla taloudellista arvoa ja mikä on sen vaikutus organisaation kilpailukykyyn.

Kuva 7. VRIO-malli tiivistettynä: kilpailulliset ja taloudelliset vaikutukset (Vuorinen, 2013, s. 153)

Resurssin ominaisuudet				Vaikutukset	
Arvokas?	Harvinainen?	Vaikea kopioida/ korvata?	Hyödynnetty organisaatiossa?	Kilpailullinen vaikutus	Taloudellinen vaikutus
Ei			Ei	Haittaa kilpailua	Alle normaalitason
Kyllä	Ei			Tasavertainen kilpailukyky	Normaalitasoa
Kyllä	Kyllä	Ei		Hetkellinen kilpailuetu	Yli normaalin (hetkellisesti)
Kyllä	Kyllä	Kyllä		Kyllä	Pysyvä kilpailuetu

Vuorinen (2023, s. 153) toteaa että VRIO-mallissa on kaksi keskeistä oletusta kilpailukyvyistä: yrityksillä on erilaisia vahvuuksia resursseissa, ja resurssit eivät ole täysin siirrettävissä. Se tarkoittaa käytännössä sitä, että tietyt resurssit ja kyvykkyydet voivat olla vaihtelevasti jakautuneet kilpailevien yritysten kesken ja että tämä heterogeenisuus voi olla pitkäkestoista. Näitä kahta oletusta voidaan käyttää kuvaamaan olosuhteita, joissa yritykset saavuttavat kilpailuetua hyödyntämällä resurssejaan (Barney & Hesterly, 2019, s. 112).

2.4.2 VRIO-analyysi toimintamallin taustalla

Uuden toimintamallin kehittämissä pyritään ottamaan huomioon se, että ihmiset kannattaa ottaa mukaan kehittämiseen. Tämän kaltainen sitouttaminen tuottaa usein kestävämpiä lopputuloksia ja tekemistä, kuin päälle liimattu ”johdon/tahon x sanelema asia”. Sen takia toimintamallissa testataan VRIO-analyysin käyttöä. Työntekijöiltä ja tiimeiltä kysytään ovatko he huomanneet asioita, jotka he ovat havainneet olevan alihyödynnettyjä, ja joiden tehokkaampi käyttäminen johtaisi hetkellisiin tai pitkäaikaisiin kilpailuetuihin verrattaessa muihin korkeakouluihin tai koulutusalan organisaatioihin. Väistämättä kilpailuetujen luominen johtaa myös organisaatiossa määriteltyihin strategisiin tavoitteisiin paremmin. Toimintamalli toimisi myös eräänlaisena organisaation resurssien ja pätevyyksien tason mittarina. Toimintamallin tavoitteena olisi lisäksi muuttaa ainutlaatuisia resursseja ja kyvykkyyksiä toiminnaksi sekä tuloksiksi. Toimintamallin säännöllinen käyttö tukisi ajatusta, että jatkuvan uudistumisen kautta syntyy organisaation pysyvin kilpailuetu (Santalainen, 2017, s. 219).

Alihyödynnettyjen resurssien, kyvykkyyksien tai heikkouksien tunnistaminen yksin ei yleensä kuitenkaan riitä kilpailuetujen saavuttamiseen vaan organisaation kyky nivoa näitä eri asioita yhteen ratkaisee, eli miten monet eri asiat yhdistyvät prosesseissa tai toiminnoissa (Johnson ym., 2018, ss. 94–95). Organisaatio on parhaimmillaan enemmän kuin osiensa summa. Sama pätee VRIO-menetelmään eli jotta siitä voi saada irti hyödyt, on nähtävä kokonaisuus mahdollisimman kattavasti, mikä vaikuttaa mihinkin ja millä tasolla, mitkä asiat ovat sidoksissa toisiinsa, mikä on niiden painoarvo, miten ne priorisoidaan jne.

2.5 Raportointi- ja analysointipalvelu – Power BI

Tieto yhdistää kaikki liiketoiminnan toiminnot ja tarjoaa perustan kaikille johtamispäätöksille. Informaatio voi olla merkittävä kilpailuedun tai -haitan lähde ja myös huomattava yrityksen sisäisten vahvuus- ja heikkoustehtäjäiden lähde. (David ym., 2023, s. 140)

HAMKin tiedon keräämisen, analysoinnin ja tiedolla johtamisen apuna on Power BI -palvelu. Power BI on Microsoftin kehittämä raportointi- ja analysointipalvelu, johon kuuluu mm. ohjelmistopalveluja, sovelluksia ja liitännäisten kokoelma. Sen avulla voidaan muuttaa erilliset tietolähteet yhtenäisiksi, visuaalisesti vaikuttaviksi ja vuorovaikutteisiksi näkemyksiksi ja raporteiksi. Tiedot voivat olla esim. Excel-taulukossa tai pilvipohjaisten ja paikallisten hybriditietovarastojen kokoelmassa. Power BI:n avulla voi siis helposti yhdistää eri tietolähteitä, visualisoida ja löytää tärkeitä tietoja sekä hyödyntää ja jakaa niitä mm. organisaation sisäisesti tai julkisesti erilaisissa tilanteissa. (Microsoft, 2024c)

2.5.1 Power BI ja Microsoft 365 Copilot

Microsoft 365 Copilot on tekoälypohjainen tuottavuustyökalu, joka tarjoaa reaaliaikaista älykkyyttä. Tämä mahdollistaa käyttäjille tehtävien suorittamisen entistä tehokkaammin, tuottavuuden ja taitojen lisäämisen sekä kokonaisvaltaisen työskentelykokemuksen parantamisen. Liiketoiminnan näkökulmasta tämä työkalu tarjoaa sisältöä, kuten luonnosten laatimista, yhteenvetojen tekemistä ja kysymyksiin vastaamista, suoraan Microsoft 365 -sovellusten kontekstissa. (Microsoft, 2024a)

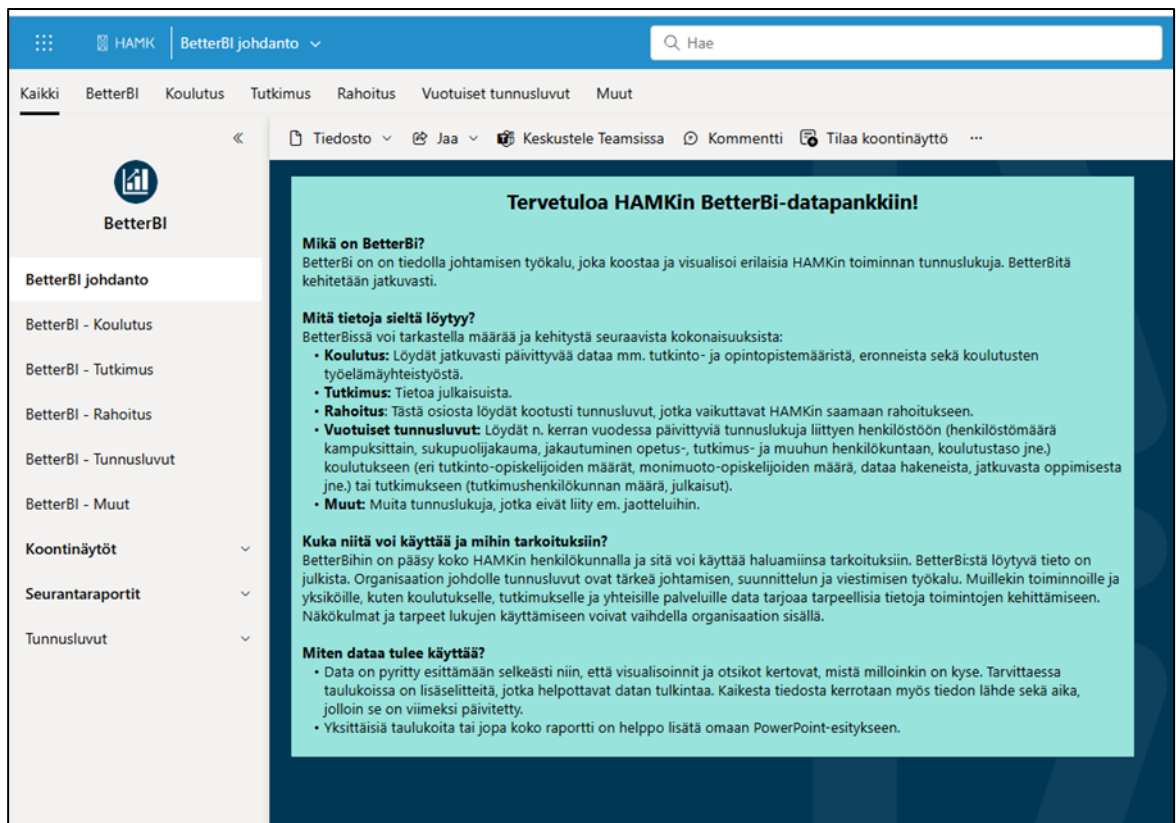
Copilot Power BI:lle tarjoaa useita ominaisuuksia, jotka parantavat tietojen käsittely- ja raportointikokemusta. Käyttäjät voivat esimerkiksi käyttää Copilot-paneelia kysyäkseen

kysymyksiä raportin sisällöstä tai tiivistääkseen keskeisiä havaintoja sekunneissa. Raportin laatijoita Copilot auttaa mm. DAX-kyselyiden kirjoittamisen apuna, semanttisen mallin dokumentoinnin yksinkertaistamiseen, semanttisen mallin tiivistelmien laatimiseen ja raportin luomisen aloittamiseen. Lisäksi Copilot voi luoda narratiivisen visuaalin, joka tiivistää sivun tai koko raportin, ja se voi ehdottaa synonyymejä Q&A-toimintoa varten, jotta raportin lukijat löytävät etsimänsä tiedot helpommin. Tässä mainittuna vain muutamia mahdollisuuksia mitä Copilot tarjoaa Power BI:tä käytettäessä ja näitä tapoja tulee vielä varmasti lisää Copilotin ominaisuuksien kehittyessä entisestään. (Microsoft, 2024b)

2.5.2 Power BI HAMKissa

Power BI -palvelu on ollut HAMKissa käytössä sen julkistamisesta lähtien eli jo vuodesta 2015 alkaen. Tiettyjen korkeakoululle oleellisten aiheiden ja toimintojen ympärille on rakennettu isompia sovelluskokonaisuuksia, näitä ovat esimerkiksi: vuonna 2024 käyttöön otettu BetterBI (ks. Kuva 8. BetterBI-johdannon näkymä Power BI -sovelluksessa (HAMK, n.d.-a)), vuonna 2019 käyttöön otettu HamkBI (yleisiä HAMK-tason tietoja sisältäviä raportteja) sekä vuonna 2019 käyttöön otettu MyBI (henkilötason tietoja sisältäviä eli käyttöoikeusrajattuja raportteja). Näiden laajempien kokonaisuuksien lisäksi, on monia tiettyyn tarpeeseen tehtyjä suppeampia raporttikokoelmia tai raportteja, kuten eri osastoille (esim. Digipalvelut tai Talouspalvelut) toteutetut operatiiviset raporttikokoelmat, jotka tukevat osaston tiimien työtä.

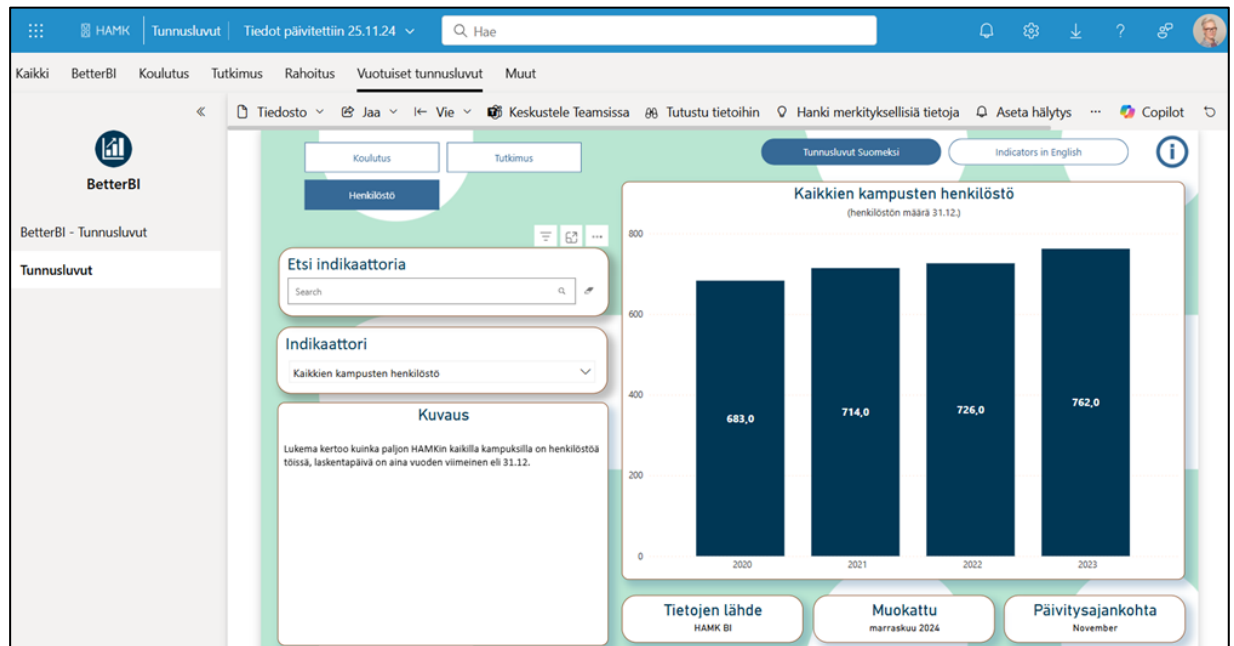
Kuva 8. BetterBI-johdannon näkymä Power BI -sovelluksessa (HAMK, n.d.-a)



Esittelen lyhyesti BetterBI-kokonaisuuden: BetterBI on tiedolla johtamisen työkalu, joka kokoaa ja visualisoi erilaisia HAMKin toiminnan tunnuslukuja. Työkalua voivat käyttää kaikki HAMKin työntekijät heidän tarpeidensa mukaisesti. BetterBI:ssä saatavilla oleva tieto on julkista. Organisaation johdolle tunnusluvut ovat keskeinen väline johtamisen, suunnittelun ja viestinnän tukena. Myös muut toiminnat ja yksiköt, kuten koulutus, tutkimus ja yhteiset palvelut, hyötyvät datasta toimintojen kehittämisessä. Tarpeet lukujen käyttämiseen voivat vaihdella paljonkin organisaation sisällä. Seuraavaksi muutama kuvakaappaus varsinaisista raporttinäkymistä BetterBI:ssä.

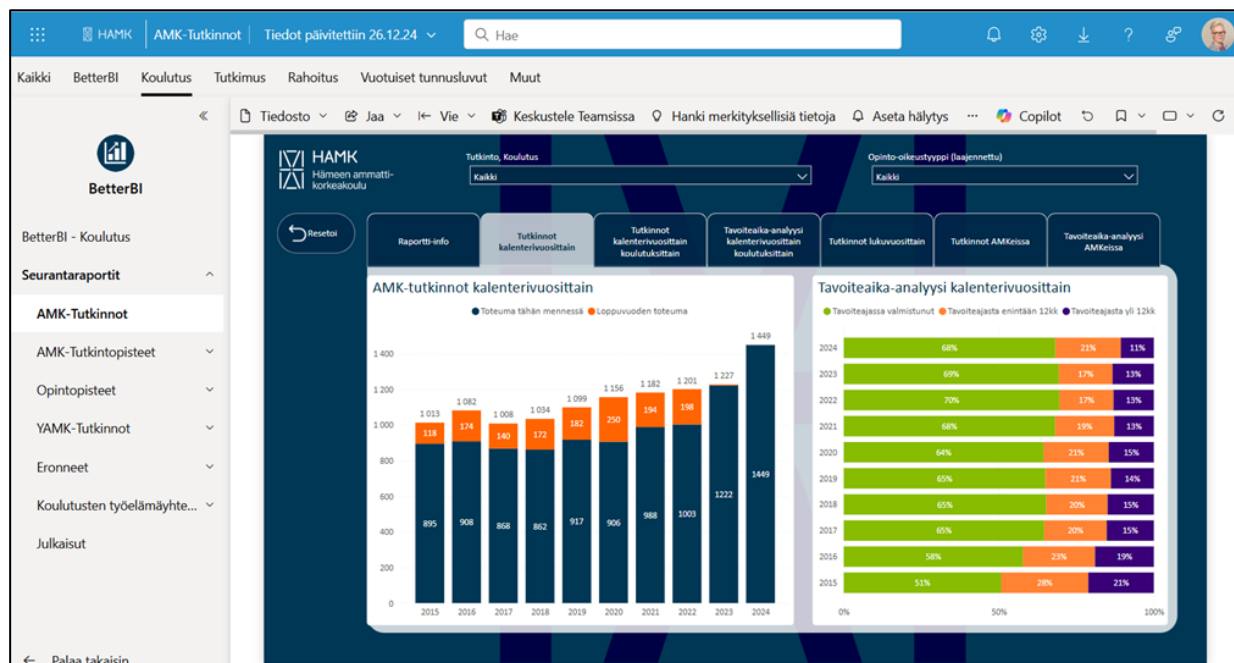
Kuvassa 9. BetterBI – Vuotuiset tunnusluvut – Kaikkien HAMKin kampusten henkilöstö (HAMK, n.d.-a) on näkymä siitä, kuinka paljon HAMKissa on henkilöstöä töissä, kun mukaan lasketaan kaikki kampukset. Tiedon laskentapäivä on ilmoitettu raportissa, tässä tapauksessa se on aina vuoden viimeinen päivä eli 31.12.

Kuva 9. BetterBI – Vuotuiset tunnusluvut – Kaikkien HAMKin kampusten henkilöstö (HAMK, n.d.-a)



Kuvassa 10. BetterBI – Koulutus – AMK-tutkinnot kalenterivuositain (HAMK, n.d.-a) on näkymä siitä, kuinka monta AMK-tutkintoa HAMKissa vuosittain suoritetaan ja miten se suhteutuu tavoiteaikaan eli onko valmistettu ajallaan vai jääty jälkeen siitä.

Kuva 10. BetterBI – Koulutus – AMK-tutkinnot kalenterivuositain (HAMK, n.d.-a)



2.5.3 Microsoft 365 Copilot HAMKissa

Microsoft 365 Copilotia on alettu pilotoimaan HAMKissa rajatulla joukolla henkilöstöä vuoden 2024 loppupuolella. Vuoden 2024 lopussa pilotointiporukalta kysyttiin, kuinka moni on halukas jatkamaan sen käyttöä ja lähes kaikki pilotointiin osallistuneet haluavat jatkaa sen hyödyntämistä. Opinnäytetyön tekijä on ollut osa tuota pilotointiporukkaa ja myös hän on huomannut jo hyvin nopeasti, että Copilot tuo mukanaan valtavan potentiaalin esim. siinä miten tietoa voidaan hyödyntää entistä tehokkaammin. Tässä vaiheessa voidaan todeta yksinkertaistaen, että kuten kaikkialla, niin tekoälyn käyttö tulee kasvamaan myös korkeakoulumaailmassa eli myös HAMKissa monin eri tavoin, ja myös tavoin, joita emme vielä osaa edes määritellä.

3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta. Laadullisella tutkimuksella on useita ominaispiirteitä. Tätä opinnäytetyötä tehdessä on käytetty seuraavia laadullisen tutkimuksen ominaispiirteitä (Juhila, 2021):

- ”epäily itsestään selvästi tiedettyä kohtaan” (on yleisesti ymmärrettyä, että hyvä tiedolla johtaminen johtaa organisaation tyypillisesti parempiin tuloksiin),
- ”kvalitatiivisen aineiston suosiminen” (tutkimuksessa käytettiin ensisijaisesti empiirisiä aineistoja, kuten tekstejä ja haastatteluita, tuloksia ei yritetty tulkita erityisen numeerisesti)
- ”strukturoimattoman ja luonnollisen aineiston suosiminen” (vaikka haastattelujen kysymykset oli etukäteen määritelty, niin pienryhmissä toteutetut haastattelut antoivat mahdollisuuden luonnolliselle keskustelulle, ilman että haastattelija liikaa kontrolloi tai ohjaili saatuja vastauksia)
- ”sitoutuminen lähelle menevään tarkasteluun” (tutkimuksen tekijä toimi myös haastattelijana ja hän kuuluu Strategisen viestinnän tiimiin eli on osa haastateltavien asiantuntijoiden yhteisöä, hän on siis työarjessa lähellä haastateltavia ja haastatteluissa tutkittuja asioita)
- ”keskittyminen toimintaan” (kysymys ja vastaus ovat aktiivisia tekoja, pienryhmähaastattelut tukivat tätä)
- ”subjektuuden arvostaminen” (haastateltavilla on henkilökohtaisia kokemuksia ja kyky luoda merkityksiä, eli persoonallinen subjektuus ja toimiessaan yhdessä pienryhmät tuottavat kollektiivista subjektuutta, kuten työyhteisössä on tavallistakin tehdä)

- ”asianosaisten omien merkitysten ja tulkintojen korostaminen” (haastatteluissa on ollut tärkeää saada kyseisen tiimin ajatukset ja mielipiteet tietoon, koska niiden pohjalta muodostetaan parempaa toimintamallia ja tehokkaampaa työarkea, jonka avulla mm. haastateltavien työarjen resursseja voidaan käyttää mielekkäämmin)
- ”tutkijan paikan reflektointi” (tutkimuksen tekijällä on ollut ennakkokäsityksiä, jotka käyvät ilmi työssä ja lisäksi tutkimuksen tekeminen on avannut uusia näkökulmia)
- ”monimutkaisuuden sietokyky” (tämäkin tutkimus on osoittanut, että asiat ovat usein monisyisiä ja selkeitä syyseuraus -suhteita ei aina ole nähtävillä)
- ”mitä- ja miten-kysymysten painottaminen” (haastatteluissa painottuivat tämän tyyppiset kysymykset)
- ”analyysivetoisuus” (empiirinen aineisto on ollut tärkeässä osassa tutkimusta, mutta analyysia tehdessä, muistetaan yhteys menetelmään, teoriaan tai paradigmaan)

3.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa ja analysoida yksittäisen työntekijän ja tiimin yhteyttä HAMKin strategiaan sekä selvittää, kuinka tiimin ydintehtäviin pohjautuvat raportit tukevat tietoon perustuvia päätöksiä ja tiedolla johtamista.

Toisena tavoitteena on luoda toimintamalli, joka voi hyödyttää HAMKin eri tiimien ja yksiköiden toimintaa. Uuden toimintamallin avulla pyritään tunnistamaan resursseja, joita ei ehkä ole hyödynnetty täysimääräisesti organisaatiossa. Näiden tunnistettujen resurssien tehokkaampi käyttö tukee HAMKin strategisten tavoitteiden saavuttamista. Opinnäytetyön pilottina toimii HAMKin Strategisen viestinnän tiimi. Opinnäytetyössä suoritetaan sisäinen vertailu Koulutuksen kehittämispalveluiden tiimiin, joka hyödyntää Power BI -raportteja laajemmin kuin Strateginen viestintä. Vertailun tavoitteena on myös tunnistaa tiimien välillä strategian mukaista työtä tukevia yhtymäkohtia.

3.2 Tutkimuskysymykset

Tässä opinnäytetyössä koitetaan löytää vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä hyötyä tiimin perustehtävistä johdetuista raporteista on tiedon perusteella tehtävälle päätöksenteolle ja johtamiselle?
- Millaisella toimintamallilla tunnistetaan organisaation piilevät strategisen työskentelyn resurssit?

Kuten David ym. (2023, s.37) toteaa kirjassaan, "ainoa pysyvä asia on muutos". Power BI -raporttien faktatieto auttaa meitä ennakoimaan muutoksia ja sitä myöden pysymään paremmin kilpailussa mukana. Strategian pitää olla tehty sillä tavoin, että sitä voidaan tarvittaessa muuttaa ketterästi. Organisaatiot pyrkivät toteuttamaan strategioita, jotka hyödyntävät sisäisiä vahvuuksia ja parantavat sisäisiä heikkouksia (David ym., 2023, s. 41).

Tuohon sisäisiin vahvuuksiin ja heikkouksien parantamiseen haetaan vastauksia tällä toimintamallilla. Eli halutaan muodostaa HAMKiin säännöllinen ja laadukas tapa varmistaa, onko organisaation sisäiset resurssit hyödynnetty täyteen potentiaaliin, kun niitä peilataan jatkuvasti muuttuvaan maailmaan sekä asetettuihin strategisiin tavoitteisiin. Tätä tärkeää tietoa ei ole yksin johtoportaan, vaan se on usein ns. kentän väellä tiedossa. Toimintamallin avulla koitetaan saada tuo tietämys HAMKin hyödyksi strategian paremmassa ja tehokkaammassa toteuttamisessa sekä siinä, miten työntekijä ymmärtää oman työnsä vaikutuksen HAMKin strategiaan. Toimintamallin avulla pyritään myös tekemään läpinäkyväksi se, miten tiedolla johtaminen näkyy eri tasoilla, ja mitkä ovat eri tasojen roolit (organisaatiotaso, esihenkilö- ja tiimitaso sekä yksilötaso).

3.3 Tutkimuskohteen määrittely

Alkuperäisenä ideana oli toteuttaa verkkokyselynä nykytilanteen kartoitus BI-raporttien käytöstä. Ajatuksena oli, että kohderyhmiä olisi kolme kappaletta: Strateginen viestintä (opinnäytetyön tekijän kotiorganisaatio), Koulutuksen kehittämisspalvelut sekä Digipalvelut eli ent. Tietohallinto. Nämä kolme osastoa käyttävät Power BI -raportteja työssään eriasteisesti ja osalla oli jo monen vuoden kattava kokemus, osalla aika vähäinen kokemus raporttien hyödyntämisestä. Eli haluttiin saada vastauksia eri tiimeistä, joilla on vaihtelevat käyttöasteet Power BI -raporteissa. Opinnäytetyön aiheen ja tutkimuskysymysten tarkentuessa, havaittiin kuitenkin, että verkkokyselyä parempi tapa olisi haastatella työntekijöitä. Haastattelu tutkimusmenetelmänä rajasi vastaajajoukkoa rajallisten resurssien takia ja lopulliseen tutkimukseen valikoitui Strategisen viestinnän tiimi sekä pari esihenkilöroolissa olevaa työntekijää Koulutuksen kehittämisspalveluista. Haastattelun avulla saatiin myös esiteltyä VRIO-malli haastateltaville paremmin, kuin vain alkuperäisen idean verkkokyselyssä olisi saatu.

3.4 Tutkimusasetelman kuvaus

Tutkimusasetelma (research design) viittaa kokonaisuuteen, joka muodostuu tutkimusongelmasta, empiirisistä aineistoista ja niiden analyysimenetelmistä. Lisäksi teoreettinen viitekehys ja sen keskeiset käsitteet voidaan sisällyttää osaksi tutkimusasetelmaa. (Vuori, 2021a)

Tässä opinnäytetyössä keskityttiin tiedolla johtamisen kehittämiseen HAMKissa. Tutkimusongelmana oli selvittää, miten tiedolla johtamisen toimintamalli voidaan muodostaa ja pilotointi toteuttaa. Empiirinen aineisto kerättiin haastatteluilla ja VRIO-analyysillä, ja aineiston analyysimenetelmänä käytettiin laadullista sisällönanalyysiä. Teoreettinen viitekehys perustuu tiedolla johtamisen, strategisen johtamisen sekä VRIO-analyysin käsitteisiin.

3.5 Aineistonkeruumenetelmien kuvaus

Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin pienryhmissä tehtävät teemahaastattelut ja VRIO-analyysi. Haastatteluiden ryhmät olivat jaettu sen mukaan, miten henkilöt muodostavat normaalissa työarjessaankin pienryhmiä ja vertailuna Koulutuksen tukipalveluiden esihenkilöt muodostivat loogisesti verkokiryhmän, jonka tiedettiin hyödyntäneen tutkittua asiaa selkeästi enemmän ja pidempään kuin Strategisen viestinnän tiimi. Haastatteluiden oletettiin olevan tuloksellisia jaetun ja yhteisen tiedon keskustelun paikkoja ja oletus todettiin oikeaksi. VRIO-mallin ja analyysin tarkoitus käytiin yhdessä läpi ja haastateltavia pyydettiin miettimään sitä omalta kannaltaan haastattelun jälkeen ja täydentämään esiteltyä taulukkoa tiettyyn ajankohtaan mennessä.

3.6 Tutkimuksen toteutuksen kuvaus

Käytin tutkimusmenetelmänä Teams-pienryhmähaastatteluita. Haastatteluihin osallistuvat henkilöt olivat etukäteen tiedossa. Haastatteluihin osallistui koko HAMKin Strategisen viestinnän tiimi (pienryhmissä) ja sen lisäksi haastattelin Koulutuksen kehittämisspalveluiden tiimin muutamaa esihenkilöä. Haastateltavat saivat etukäteen sähköpostilla (Liite 3. Sähköposti Strategiselle viestinnälle) taustatiedoiksi opinnäytetyösuunnitelmani, lyhyen kuvauksen siitä mitä VRIO-analyysi tarkoittaa (Liite 4. VRIO-analyysi esimerkki) sekä haastattelukysymykset (Liite 1. Kysymykset koulutuksen kehittämisspalveluille ja Liite 2. Kysymykset Strategiselle viestinnälle), jotka varsinaisessa haastattelussa kysyttiin. Päädyin

toteuttamaan aineistonkeruun teemahaastatteluiden (Hyvärinen ym., 2021) avulla, koska sillä tavoin sain useamman henkilön pohtimaan ja keskustelemaan hedelmällisesti halutuista asioista. Pelkkä perinteinen verkkokysely ei olisi antanut mahdollisuutta vastaavaan tapaan.

Teams-haastatteluita oli yhteensä viisi kappaletta, kestot vaihtelivat hieman vajaasta tunnista, vajaaseen 1,5 tuntiin. Pituuteen vaikutti se, kuinka paljon henkilöitä oli mukana haastattelussa. Määrä vaihteli kahden ja viiden henkilön välillä. Haastattelut nauhoitettiin ja nauhoitukset poistetaan, kun on kulunut vuosi niiden nauhoittamisesta. Haastatteluista saadut vastaukset ovat anonymisoitu ja haastateltavat ovat antaneet etukäteen suostumuksensa nauhoitukseen, he ovat saaneet myös asiaan liittyvän tietosuojailmoituksen lukeakseen.

Haastattelut etenivät seuraavalla kaavalla: alkuun esittelin vielä lyhyesti opinnäytetyösuunnitelmani sekä kerroin mitä VRIO-analyysi tarkoittaa, sen jälkeen esitin etukäteen lähetetyt kysymykset yksitellen eli jokainen pääsi ensin osaltaan vastaamaan kysymykseen 1, sen jälkeen siirryttiin seuraavaan kysymykseen ja toimittiin vastaavasti jokaisen kysymyksen kohdalla. Kun kaikki kysymykset oli käyty läpi ja jokainen oli päässyt vastaamaan niihin, avasin vielä VRIO-sisällöille tarkoitetun Loop-komponentin ja ohjeistin, miten siihen pääsee lisäämään tietoja haastattelun jälkeen. Muistutin vielä myöhemmin kesäkuussa 2024 kahteen kertaan Strategisen viestinnän tiimin jäseniä lisäämään VRIO-sisältöjä. Koulutuksen kehittämispalveluiden henkilöitä ei pyydetty vastaamaan VRIO-analyysiin, koska sillä kartoitettiin nimenomaan Strategisen viestinnän tiimin henkilöiden vastauksia.

3.7 Aineistonanalysointimenetelmien kuvaus

Haastattelujen avulla saatiin laadullista tietoa, jota analysoitiin kvalitatiivisesti. Saatuja vastauksia vedettiin yhteen ja teemoitettiin. Analysointitapana käytettiin laadullista sisällönanalyysiä, joka on hyvin lähellä teemoittelua (Vuori, 2021b). Kuten aiemmin kuvattu, VRIO on itsessään menetelmä, jossa analysoidaan organisaation nykytilannetta tunnistamalla mahdollisia puutteita tai kyvykkyyksiä. VRIO-analyysillä tunnistetut resurssit on tyypillisesti jaettu neljään eri luokkaan: inhimillisiin, taloudellisiin, aineellisiin tai ei-aineellisiin. Myös tässä tutkimuksessa VRIO-analyysillä saadut vastaukset jaoteltiin niiden neljän eri luokan alle.

3.8 Aineistonkeruun ja -analysoinnin sekä toteutuksen luotettavuus ja eettisyys

Aineistonkeruussa toteutettujen haastattelujen kysymykset pyrittiin laatimaan niin, että niillä saatiin monipuolisesti tietoja, jotka auttoivat muodostamaan vastauksia esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Kysymykset olivat täysin samat varsinaiselle tutkimusporukalle (Strategisen viestinnän tiimi) sekä verrokkiryhmälle (Koulutuksen kehittämispalveluiden tiimin esihenkilöt). Haastateltavat olivat tutkimuksen kannalta ne oleelliset, koska tarkoituksena oli pilotoida uuden toimintamallin käyttöä rajatulla porukalla, josta myös opinnäytetyön tekijällä oli eniten etukäteen tietoa.

Haastattelut litteroitiin eli muutettiin tekstimuotoon analyysin helpottamiseksi. Aineistosta tunnistettiin toistuvia teemoja, joita käsitellään tutkimuksen Tulokset-osiossa.

Opinnäytetyön tekijä on pyrkinyt reflektoidaan omia ennako-oletuksiaan tutkimusaiheisiin liittyen ja näin ollen koittanut minimoida subjektivisuuden vaikutusta tuloksiin. Saatu aineisto on HAMKin mittakaavassa varsin pieni, joten tuloksia tulee tulkita tietyllä varauksella. Opinnäytetyön tekijän pitkä työhistoria HAMKissa eri tiimeissä auttaa onneksi tulosten yleistämisessä ja tulkitsemisessä laajemminkin. Opinnäytetyön tekijä haluaa nostaa esille, että tutkimuksen tarkoituksena on muodostaa toimintamalli, jota voi hyödyntää läpi HAMKin ja toteutetun tutkimuksen jälkeen olisi tärkeää tehdä vastaava haastattelu ja VRIO-analyysi muutamalle muulle tiimille, jotta toimintamallin toimivuus tulisi varmennettua.

Opinnäytetyön tekijä on pyrkinyt löytämään tietoperustan lähteiksi vertaisarvioituja sekä arvostettuja asiantuntijalähteitä, eli tietoperustan luotettavuus on otettu huomioon. Kuten aiemmin mainittiin, haastateltavilta kysyttiin etukäteen suostumus haastatteluun ja he saivat myös tietosuojailmoituksen lukeakseen. Heille myös kerrottiin, että vuosi haastattelun jälkeen, haastattelunauhoitus tuhotaan ja haastattelussa saatuja vastauksia käsitellään opinnäytetyössä anonymisti. Ennen haastatteluja, haettiin asiaankuuluvasti tutkimuslupa. Tämä tutkimus on tehty hyvien tutkimuskäytänteiden mukaan. (TENK, 2024; Kuula-Luumi, 2021)

4 Tulokset

Seuraavaksi käydään läpi saatuja tuloksia. Haastatteluista nostetaan esiin muutamat huomiot: haastateltavat korostivat, että tiedolla johtamisen kulttuuri on vakiintunut, mutta sen tehostaminen ja laajempi käyttöönotto ovat edelleen keskeisiä tavoitteita. Havaittiin

myös, että Power BI:n käytön tehostaminen voisi helpottaa ja tehostaa työskentelyä sekä yksilöinä että tiimeinä koko HAMKin tasolla. Sillä olisi positiivinen vaikutus HAMKissa määritetyn strategian tavoitteiden toteuttamiseen.

Lisäksi haastatteluissa nousi esiin se, että strategian mukaisen työn tukeminen tiimien välillä on tärkeää. Se tarkoittaa käytännössä esimerkiksi sitä, että vuosittain käydään läpi tiimien kesken (tässä tapauksessa Strateginen viestintä ja Koulutuksen kehittämispalvelut) toimintasuunnitelman sisällöt sillä tasolla, että tunnistetaan mahdolliset yhtymäkohdat, joissa tiimien agendat ja resurssit kohtaavat. Tämänkaltainen tieto tuo ymmärrystä, jonka myötä voidaan mm. aikatauluttaa, priorisoida ja toteuttaa asioita järkevämmiin, niin että se näkyy asiakkaille parempana prosessina ja toimivuutena.

VRIO-analyysistä todettakoon, että sitä kuten koko toimintamallia, tulisi testata laajemmin muutamilla muilla tiimeillä, jotta saataisiin parempi käsitys siitä, olisiko se toimiva ja kestävä tapa tunnistaa organisaation piilevät strategisen työskentelyn resurssit. Tämä pilotointi suuntaa antavasti siihen viittaa. VRIO-analyysin tuloksia tulee myös käydä läpi yhdessä tiimin kanssa, jotta sillä tunnistettujen resurssien mahdollinen hyödyntäminen voidaan viedä käytäntöön asti.

Opinnäytetyössä muodostettiin kuva toimintamallista (Kuva 11. Tiedolla johtamisen toimintamalli läpäisee kaikki tasot), jossa on yksinkertaistettuna tiedolla johtamisen tunnistetut tasot ja prosessit ja mitkä tekijät mahdollistavat tehokkaan tiedolla johtamisen. Toimintamallista lisää luvussa ”4.3. Toimintamallin pilotointi – kyse on prosessista”.

4.1 Haastattelut – avoin keskustelukulttuuri ja tiimien välinen yhteistyö

Haastatteluissa esitettiin 9 kysymystä, niissä käsiteltiin haastateltavien tiimien päätehtäviä ja niiden linkittymistä HAMKin strategiaan. Haastatteluissa pohdittiin ja tunnistettiin myös yhtymäkohtia strategisen viestinnän ja koulutuksen kehittämispalveluiden tiimien välillä. Lisäksi haastatteluissa käsiteltiin sitä, millä tavoin Power BI -raportteja hyödynnetään tällä hetkellä, esimerkiksi sitä kuinka säännöllistä tai laajamittaista raporttien hyödyntäminen on sekä käytiin läpi mahdollisia kehitystoiveita ja -tapoja. Haastattelut kartoittivat hyvin tiimien nykytilanteita ja niiden avulla saatiin pohjatietoa, jota voi hyödyntää toimintamallia muodostaessa. Käydään seuraavaksi läpi asioita, joita haastatteluista nousi esiin.

4.1.1 Koulutuksen kehittämispalveluiden haastattelu – pitkäaikainen kokemus raporttien käytöstä

Koulutuksen kehittämispalveluiden haastattelusta kävi ilmi, että he ovat työssään hyödyntäneet Power BI -raportteja jo säännöllisemmin ja pidempään, kuin Strategisen viestintä. Tämä oli etukäteen tiedossa ja se oli yksi syy, miksi koulutuksen kehittämispalveluita käytettiin tässä opinnäytetyössä verrokkina. Kyseisen tiimin päätehtäviin kuuluu haku- ja valintaprosessi sekä opintohallinto, ne liittyvät HAMKin strategiassa vahvasti HAMKin kansainvälistymiseen ja moderniin korkeakouluuyhteisöön. Lisäksi kyseisen tiimin osaamisalueelle kuuluu opintohallinnon kehittäminen, joka linkittyy voimakkaasti HAMKin strategiaan ja kansalliseen digistrategiaan. Yhtenä osa-alueena on myös opiskelijoiden hyvinvoinnin ja oppimisen kehittäminen, silläkin on vahva kytkös HAMKin strategiaan.

Koettiin että Strategisen viestinnän ja Koulutuksen kehittämispalveluiden tiimien välinen yhteistyö on tiivistynyt brändiuudistuksen myötä. Koulutuksen kehittämispalvelut tuottavat paljon tietoa HAMKin julkisille sivuille ja myös henkilöstölle intraan. Yksi Strategisen viestinnän rooleista on tukea heitä siinä työssä. Nostettiin esille myös, että kansainvälisten opiskelijoiden ja hakijoiden viestinnässä on ollut tiivistä yhteistyötä ja se koettiin todella tärkeäksi. Haastattelussa kävi ilmi myös, että yhteistyö digipalveluiden eli entisen tietohallinnon kanssa on tärkeää, jotta Power BI -raportit olisivat mahdollisimman selkeitä, ymmärrettäviä sekä käytettäviä. Yhteiskehittäminen digipalveluiden kanssa on parantanut raporttien laatua ja selkeyttä merkittävästi, ja todettiin, että tämänkaltainen yhteiskehittäminen hyödyttää koko organisaatiota.

Power BI -raportteja käytetään erityisesti koulutukseen liittyvässä raportoinnissa sekä tiedolla johtamisessa. Käyttäjät toivovat enemmän aikaa raporttien tarkasteluun. Raportteja käytetään päätöksenteon tukena erityisesti tiimityössä ja koulutuspäälliköiden kanssa tehtävissä päätöksissä. Raportteja kehitetään jatkuvasti käyttäjäpalautteen ja kansallisten päätösten perusteella, esimerkiksi rahoitusmallimuutokset vaikuttavat seurattaviin asioihin. Visuaaliset raportit koetaan hyödyllisemmiksi ja helpommin ymmärrettäviksi kuin perinteiset Excel-raportit. Haastattelun lopussa kysyttiin, onko raporteista herännyt vinkkejä, joita voisi jakaa HAMKissa sisäisesti tai ideoita, joita voisi toteuttaa raportoinnin avulla; esiin nousi hyvä ehdotus liittyen työaikasunnitteluun. Eli työaikasunnitelmien visualisointi voisi helpottaa kuormituksen hallintaa ja auttaa esihenkilöitä näkemään tiimiensä jäsenten työtilanteen paremmin.

4.1.2 Strategisen viestinnän tiimien haastattelut – raporttien tehokkaammassa hyödyntämisessä iso potentiaali

Strategisen viestinnän tiimiin kuuluu yhteensä 14 henkilöä, nuo henkilöt oli jaettu neljään eri pienryhmään, joille haastattelut tehtiin. Strategisen viestinnän tiimin rooli linkittyy Koulutuksen kehittämispalveluiden roolin kanssa, kuten aiemmin todettiin ja viestinnän tiimin työt kytkeytyvät vahvasti HAMKin strategiaan. Päätehtäviä kerrottiin olevan HAMKin strategian toteutumisen tukeminen viestinnän ja markkinoinnin keinoin, HAMKin toiminnan ja vaikuttavuuden esille tuominen, ulkoinen ja sisäinen viestintä ja sen tuki, hakijamarkkinointi ja opiskelijarekrytointi Suomessa ja kansainvälisesti.

Kaikista strategisen viestinnän haastatteluista nousi esiin sama tärkeä asia, jonka myös koulutuksen kehittämispalvelut toivat ilmi; yhteistyö ja avoimempi tiedon jakaminen yli tiimirajojen korostuu ja sitä pitäisi aktiivisemmin tehdä. Yhteisen pöydän ääreen kokoontuminen edes kerran vuodessa, auttaisi tiimejä tunnistamaan, onko olemassa tehtäviä ja toimintoja, joissa yhteistyöllä säästettäisiin päällekkäisiä resursseja. Eli parempi ymmärrys eri tiimien päätehtävistä ja niihin liittyvistä toimenpiteistä auttaisi niin omassa työssä, kuin myös tukisi tehokkaampaa työntekemistä ja resurssien kohdentamista. Samoin tämä näkyisi ”asiakkaille” eli tässä tapauksessa yleensä hakijoille ja opiskelijoille yhtenäisempänä sekä selkeämpänä palveluna, joka taas takaisi paremman asiakastyytyvyyden.

Haastatteluista kävi ilmi, että Power BI -raporttien hyödyntäminen vaihteli aika paljon. Siihen vaikuttivat mm. työntekijän ja sen pientiimin johon työntekijä kuului, tehtävänkuvat ja päätavoitteet. Lisäksi oli valitettavaa kuulla, että raportteja hyödynnettäisiin enemmän, jos niiden tietoihin voisi aidosti luottaa. Kävi siis ilmi, että tietyssä raportissa on ollut erilaisia ongelmia, joita ei ollut saatu ratkaistua ennen haastattelun tekohetkeä. Asiaan tullaan etsimään ratkaisu ja kyseinen raportti, tulee jatkossa toimiessaan auttamaan useampaa strategisen viestinnän tiimin työntekijää ja mm. näin ollen toteutuu laadukkaampi tiedolla johtaminen työarjessa. Raporttien tietojen tarkastelu oli periaatteessa säännöllistä useimmilla tiimin jäsenillä, mutta oli muutama, joiden kohdalla se oli lähes olematonta. Lisäksi selvisi, että esihenkilötyössä olevat tarkastelivat tietoja useammin ja säännöllisemmin. Tämän olettaisi olevan käytäntö myös muualla HAMKissa eli se, että esihenkilöiden tulee olla perillä isommista erilaisista kokonaisuuksista ja tekijöistä, joihin tiimin resursseja kohdennetaan. Tämän työn avuksi saadaan Power BI -raporteista tärkeää tietoa.

Monet haastateltavat kokivat, että Power BI -raportteja haluttaisiin hyödyntää enemmänkin eli laajentaa sen käyttöä mahdollisuuksien mukaan niin, että se tukisi viestinnän ja markkinoinnin strategisia tavoitteita paremmin. Haluttiin myös saada raportteja enemmän nähtäville esim. henkilöstöintraan tai Teams-alustalle, eli raporttien helppo saatavuus ja niiden tuoma visuaalinen tieto koettiin tärkeäksi. Niiden löydettävyys koettiin tällä hetkellä haasteeksi. Lisäksi Power BI:n käyttöön kaivattiin jonkinasteista tukea ja koulutusta, tämän katsottiin tukevan myös raporttien kehittämistä tai uusien raporttitarpeiden tunnistamista. Eli tietämyksen kasvaessa, voisi myös raporttien käytöstä tulla entistä laajempaa. Tunnistettiin että niin yksilöinä kuin tiimeinä kuin HAMKin tasoisestikin, Power BI:n hyödyntämisessä olisi potentiaalia, jonka haltuun ottamisella voisi helpottaa ja tehostaa työskentelyä koko HAMKin tasolla.

4.2 VRIO-menetelmän tulokset – tulee jatkokesittelä

Kuten mainittiin aiemmin, VRIO-menetelmä esiteltiin haastateltaville haastattelun aluksi ja siihen palattiin lyhyesti haastattelun lopuksi. Strategisen viestinnän tiimin jäseniä ohjattiin lisäämään sisältöä VRIO-analyysitaulukkoon itsenäisesti haastattelun jälkeen. Lisäksi tiimin jäseniä muistutettiin pari kertaa myöhemmin sisältöjen lisäämisestä. Henkilöitä pyydettiin tunnistamaan resursseja tai kyvykkyyksiä, joita ei ole hyödynnetty lainkaan tai täysimääräisesti HAMKissa ja joiden tunnistaminen ja hyödyntäminen johtaisi mahdollisesti jopa kestäviin kilpailuetuihin. Tunnistettuja resursseja tai kyvykkyyksiä tuli taulukkoon yhteensä seitsemän kappaletta. Suurin osa niistä resursseista oli inhimillisiä tai ei-aineellisia, esimerkkinä laajat sisäiset verkostot ja tietämys eri tiimien/yksiköiden ajankohtaisista asioista sekä niiden hyödyntäminen. Yksi resurssi oli selkeästi aineellinen eli ”käytössä olevat järjestelmät”.

Näistä resursseista tulee tehdä tarkempaa tarkastelua tiimin kesken ja pohtia, voiko näitä tunnistettuja asioita tai osaa niistä edistää järkevällä aikataululla. Koska opinnäytetyön tekijä on osa Strategisen viestinnän tiimiä, hän tulee viemään tätä asiaa eteenpäin ja olemaan aktiivisessa roolissa asioiden edistämässä. Tiimin sisäinen keskustelu VRIO-analyysitaulukkoon kirjatuihin asioista olisi looginen jatkumo sillä tunnistettujen resurssien käsittelyyn, tällä tavoin resurssit saadaan tarkennettua ja niiden mahdollinen vaikutus kilpailuetuna arvioitua. On myös tärkeää ymmärtää, että pelkkä tunnistaminen ei yleensä riitä kilpailuetujen saavuttamiseen. Organisaation kyvykkyys integroida monia eri tekijöitä ratkaisee menestyksen, eli kuinka tehokkaasti nämä yhdistyvät prosesseissa tai

toiminnoissa. Jotta päästään tuolle organisaatiotasolle, on VRIO-analyysia tehtävä useissa tiimeissä tai yksiköissä HAMKissa.

Opinnäytetyön laajuuden ja aikataulun rajoissa ei ole valitettavasti mahdollista kirjata opinnäytetyön raporttiin mukaan sitä, jalkautuiko jokin tai jotkin näistä tunnistetuista kohdista käytäntöön asti ja loppujen lopuksi hetkellisiksi tai kestäviksi kilpailueduiksi.

4.3 Toimintamallin pilotointi – kyse on prosessista

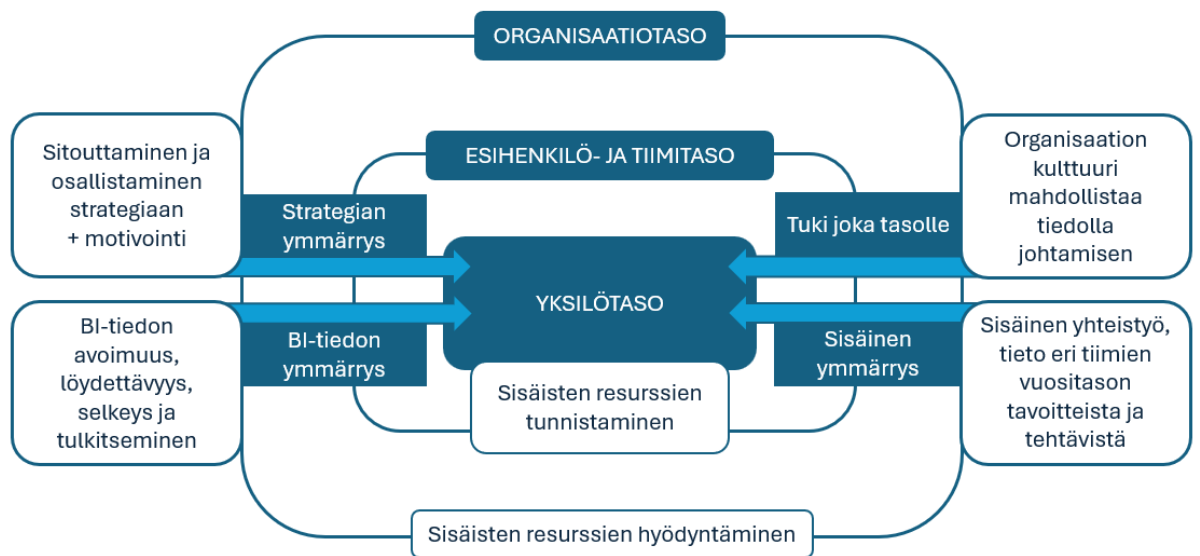
Tiedolla johtaminen on prosessi, samoin strateginen johtaminen on teon sana, kuten aiemmin opinnäytetyössä tuotiin esille. Onkin loogista, että myös opinnäytetyön toisena tavoitteena ollut toimintamallin kehittäminen, on prosessi.

Pilotoinnin perusteella on tunnistettu seuraavia tasoja ja prosesseja, joita toimintamalliin sisältyy:

- Yksilötason ja tiimitason toiminnan tiedolla johtaminen: hyödynnetään tehokkaasti BI-tietoa, ymmärretään mitä strategia tarkoittaa oman työn tekemisessä ja tiimin tehtävissä eli miten strategia näkyy käytännön tekemisessä.
- Yksilö- ja tiimitasolla tunnistetaan säännöllisesti sisäisiä resursseja, joita voidaan hyödyntää aina organisaation laajuisesti
- Esihenkilöroolin tärkeys, esihenkilön tulee toimia esimerkkinä tiedolla johtamisessa ja tulkkina strategian ymmärtämisessä, jalkauttaa visiot työarkeen. Lisäksi pitää olla tietämys, miten hyödyntää BI-tietoa taktisissa ja operatiivisissa päätöksissä.
- Tehokkaan tiedolla johtamisen mahdollistaa seuraavat organisaation tavat ja kulttuuri: avoimuus, sisäinen ymmärrys ja tieto eri tiimien vuositaso toimintasuunnitelmista. Se tieto auttaa resurssien kohdentamisessa, priorisoinnissa, aikataulutuksessa, mahdollisten synergiaetujen tunnistamisessa jne. Tärkeää on myös henkilöstön sitouttaminen strategiatyön eri vaiheisiin, se motivoi koska pääsee vaikuttamaan omaan ja tiimin työhön sekä HAMK-tason asioihin eli myös siihen, miten HAMK näkyy ulospäin. Siihen miten HAMK parastaa maailmaa (HAMK, n.d.-d).

Seuraavassa kuvassa on opinnäytetyössä kehitetty toimintamalli (Kuva 11.).

Kuva 11. Tiedolla johtamisen toimintamalli läpäisee kaikki tasot



5 Johtopäätökset ja pohdinta

Opinnäytetyössä kävi ilmi, että tiedolla johtaminen on olennainen osa HAMKin toimintaa ja strategiaa. Se auttaa parantamaan organisaation tehokkuutta ja kilpailukykyä hyödyntämällä tietoa päätöksenteossa. Tiedolla johtamisen käsitteistö ja prosessit tukevat HAMKin strategisten tavoitteiden saavuttamista ja päätöksentekoa kaikilla organisaation tasoilla. Tätä voitaisiin kuitenkin tehostaa ja tukea paremmin etenkin yksilö- ja tiimitasolla.

Opinnäytetyö osoitti myös sen, että HAMKissa on vielä parantamisen varaa siinä, miten organisaatiokulttuuri tukisi vielä paremmin tiedolla johtamista. Avoimempi keskustelukulttuuri eri tiimien ja yksiköiden välillä olisi yksi selkeä tekijä, lisäksi henkilöstön isompi sitouttaminen strategiatyön eri vaiheisiin olisi suotavaa. Menestys kun usein mitataan sillä, miten hyvin organisaatiokulttuuri tukee määritettyjä strategioita. Ja tosiaan, tuon organisaatiokulttuurin tulisi tavalla tai toisella innostaa henkilöstöä toteuttamaan strategiaa parhaansa mukaan. Eli kuten Laihonen ym. (2021) toteaaakin, hyvän tietokulttuurin keskeiset tekijät olivat avoin ilmapiiri, läpinäkyvyys, vuorovaikutteisuus sekä tiedon helppo saatavuus ja käytettävyys.

Kun tiimille oleelliset perustehtävistä johdetut BI-tiedon raportit saadaan kokonaisuutena kuntoon eli puutteet ja toimimattomat kohdat korjataan, niin raportit tarjoavat ajantasaista ja luotettavaa tietoa, joka tukee strategian mukaista päätöksentekoa ja johtamista. Lisäksi muistetaan säännöllisemmin katsoa jo toiminnassa olevien raporttien tietoja. Ne auttavat

tunnistamaan ja hyödyntämään organisaation resursseja tehokkaammin sekä parantamaan organisaation tehokkuutta ja kilpailukykyä hyödyntämällä sekä sisäistä että ulkoista tietoa päätöksenteossa kaikilla tasoilla.

Organisaation piilevät strategisen työskentelyn resurssit on mahdollista tunnistaa kehittämällä toimintamalli (Kuva 11. Tiedolla johtamisen toimintamalli läpäisee kaikki tasot). Se mm. hyödyntää tiimien ja yksiköiden välistä yhteistyötä ja benchmarkkausta. Tämä malli auttaa myös löytämään alihyödynnettyjä resursseja ja heikkouksia sekä parantamaan niiden hyödyntämistä, mikä tukee strategisten tavoitteiden saavuttamista ja organisaation tehokkuutta.

VRIO-mallin säännöllinen käyttö on organisaatiolle yksi mahdollinen tapa toimia resurssitehokkaammin ja pysyä kilpailussa paremmin mukana. Mallin jalkautuminen läpi organisaation on äärimmäisen tärkeää, koska sillä tavoin siitä on mahdollista saada suurimmat hyödyt. Sitä kautta henkilöstöllä on myös keino vaikuttaa omaan/tiiminsä/organisaatiotason työhön. Se taas lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja sitouttaa henkilöstöä, joka todennäköisesti näyttäytyy hyvinvoivempana mutta myös tehokkaampana henkilöstönä.

Opinnäytetyön haastatteluita tehdessä (loppukevät 2024), ei Copilot ollut vielä hyödynnettävissä Power BI:ssä. Vuoden 2024 lopussa se on jo osittain otettu HAMKissa käyttöön. Nostan tämän esiin lyhyesti tässä, koska Copilotin hyödyntäminen tulee varmuudella lisääntymään valtavasti ja sen tuomia mahdollisuuksia olisi tärkeää huomioida mm. myös Power BI:llä katsottavien tietojen analysoinnissa. Saamme esimerkiksi tietomassoista ja kuvaajista nopeammin selville erilaisia muutoksia ja trendejä. Tämä tukee vahvasti tiedolla johtamista ja pystymme ketterämmin tekemään muutoksia ja päätöksiä, jotka tukevat paremmin mm. strategian toteutumista.

5.1 Tulosten merkittävyys ja puutteet

On selvää, että pilottina ollut Strategisen viestinnän tiimi sekä verrokkina toimineet Koulutuksen kehittämispalveluiden esihenkilöt ovat otantana varsin suppea joukko. Näin ollen voidaan todeta, että saadaksesen toimintamallin sellaiseksi versioksi, että sitä voisi käyttää läpi HAMKin, on tehtävä vastaavia haastatteluja ja VRIO-mallin tietojen keräämistä myös muutamalle muulle tiimille. Tämä näyttäisi selkeämmin mahdolliset kehittämiskohteet ja sen, onko esim. VRIO-malli juuri se keino, jolla parhaiten päästään kiinni sisäisten

resurssien tehokkaampaan hyödyntämiseen, vai olisiko jokin toimivampi muu tapa. Kattavampi otanta ja saatujen tietojen käsittely myös tekoälyä hyödyntäen vaikuttaisi olevan suositeltava suunta.

Tämän opinnäytetyön lähtökohdat olivat ennakoita ajateltuna enemmän käytännön teknisessä toteutuksessa, eli siinä miten tukea tiimejä niin, että heitä hyödyttävät raportit tuodaan helposti saataville ja niiden käyttäminen on säännöllistä ja eritasoisissa päätöksissä tukevia (operatiivisia tai strategisia). Lisäksi haluttiin saada toimiva tapa tunnistaa säännöllisesti ja organisaation laajuisesti sisäisiä resursseja, joissa on puutteita tai joita ei ole ollenkaan huomattu tai ainakaan huomioitu tarpeeksi, jotta tuloksena on tehokkaampaa strategian toteuttamista sekä jopa kestäviä kilpailuetuja koko ajan kiristyvässä korkeakoulumaailmassa.

Opinnäytetyössä selvisi, että edellä mainitut asiat ovat toki tärkeitä, mutta niistä ei saada kaikkia tehoja irti, ellei organisaatiokulttuuri niitä tue. Käytännössä se tarkoittaa esimerkiksi koko organisaation tiiviimpää sitouttamista strategiatyön eri vaiheisiin, esihenkilöiden aitoa halua ymmärtää strategian suuntaviivoja ja motivaatiota viedä tuota tärkeää sanomaa tiimien työarkeen. Eli jotta esihenkilöiden kiinnostus ei ole liikaa vain operatiivisissa asioissa, pitää käytännön työn ja strategian välinen yhteys olla konkreettista ja näkyvää. On sanomattakin selvää, että looginen jatkumo johtoporras – esihenkilöt -ketjulle on korkeakoulun asiantuntevat työntekijät ja lopulta he ovat avainasemassa siinä, onko strategia sujuvasti jalkautunut työarkeen ja samoin siinä, onko tiedolla johtaminen luontaista ja työarkea tukevaa.

5.2 Muut tunnistetut kehityskohteet ja huomiot

Tekoälyn kehittyessä datasta on tullut yksi organisaatioiden keskeisimmistä resursseista. Yritykset, jotka kykenevät hyödyntämään tietoa strategisesti ja vastuullisesti, voivat tekoälyn avulla parantaa operatiivista tehokkuuttaan, vahvistaa asiakaskokemusta ja saavuttaa kilpailuetua. (Savolainen, 2024, s. 102)

Organisaatiotasolla on varmasti haasteita ymmärtää mitä tekoäly tuo mukanaan tai mitä se mahdollistaa. HAMK ei ole siinä poikkeus ja oma haasteensa on varmasti se, ettemme voi esim. kilpailla rahalla osaajia palkatessa. Työntekijäpuolella tulisikin luoda jotain merkityksellistä, esimerkiksi sillä faktalla, että meillä kasvatetaan osaajia, jotka voivat muuttaa maailmaa ja meillä on mahdollista yhdistää tutkimuksen ja yritysten tarpeita

tavalla, jonka vaikutukset voivat näkyä niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin lyhyellä ja etenkin pitkällä aikavälillä. Strateginen suunnittelu siis korostuu tässäkin kohtaa, kun koitamme koulutusorganisaationa vastata tekoälyn hyökyaaltoon (Savolainen, 2024, s. 82).

Miksi nostan tässä esiin (tietyissä mielessä ohi opinnäytetyön ydinkysymysten) tekoälyn tulemisen? Koska sitä ei voida välttää millään toimialalla. Bill Gatesin mukaan tulevaisuudessa yritysten menestys riippuu siitä, kuinka hyvin ne hyödyntävät tekoälyä. Tämä tarkoittaa tekoälyn integroimista yrityksen ydinliiketoimintaan, kykyihin ja prosesseihin. On kuitenkin muistettava, että tekoälyn hyödyntäminen vaatii toimiakseen laadukasta dataa (Savolainen, 2024, s. 96). Eli aivan kuten tiedolla johtamisen perustanakin on laadukas tieto, samoin se on ainoa järkevä pohja tekoälyn kestäväälle hyödyntämiselle. Tästä voidaan päätellä, että tiedolla johtamisen osaava organisaatio ja yksittäinen työntekijä on valmiimpi myös tekoälyn aikakaudelle.

Lisäksi kuten jo edellä mainittu, yhtenä selkeänä tarkastelunkohteena kannattaisi tulevaisuudessa olla HAMKissa työskentelevät esihenkilöt. Tiimin operatiiviset asiat ovat tärkeitä hallita ja delegoida, mutta pitäisi osata suunnata säännöllisesti huomio myös strategiatyöhön ja sen toteutumiseen. Esihenkilöt ovat oleellisessa roolissa monessa asiassa, niin myös siinä, että ymmärretäänkö strategiaa, toteutuuko strategia eli jalkautuu strategia käytäntöön ja kuinka tehokkaasti. Samoin tulisi selvittää, ohjaavatko he omalla toiminnallaan alaisiaan tiedolla johtamisen kulttuuriin ja onko se osa tiimin työarkea vai ei. Tähän tulisi olla organisaatiotason ohjeet ja tuki saatavilla, johon esihenkilöt voivat tarvittaessa tukeutua.

Organisaatiotasolla tulee olla selkeä kuva siitä, miten strategian jalkautumisen prosessi voidaan tehdä ja esihenkilöt ovat tosiaan avainasemassa siinä, toteutuuko tuo jalkautuminen aidosti tiimien ja yksittäisen työntekijän työarkeen. Yksi ehdotus tähän, on hyödyntää paremmin vuosittain tehtäviä henkilöstön kehityskeskusteluita, tuoda näissä vielä selkeämmin esiin, miten strategia ohjaa tiimin ja yksittäisen työntekijän työtä, priorisointeja, päätöksiä jne. Samassa yhteydessä voitaisiin keskustella miten tiedolla johtaminen ohjaa osaltaan työtä, tämä kasvattaisi ymmärrystä läpi organisaation ja organisaatiokulttuuri tukisi entistä paremmin luontevaa tiedolla johtamista.

Toivon tämän opinnäytetyön osaltaan herättelevän ja johdattelevan HAMKia siihen, että yhteys strategian määrittelyn ja toteutuksen välille on jatkossa selkeämpi ja näin ollen toimintamme eri tasoilla on tehokkaampaa, osaamme organisaationa sekä yksilöinä

paremmin priorisoida ja toisaalta keskittyä olennaisiin ja myös luopua asioista tai tavoista, jotka eivät enää tue tarpeeksi tekemistämme.

5.3 Oma oppiminen

Alkuun oli haasteita rajata aihetta ja tutkittavien vastausjoukkoa, myös tutkimuskysymysten lopullinen muodostaminen tuotti vaikeuksia. Keskustelut opinnäytetyön tilaajan ja ohjaajan kanssa onneksi selkiyttivät kokonaisuutta ja toisaalta myös tarkensivat tämän opinnäytetyön tärkeimpiä selvitettäviä asioita. Opinnäytetyön aihepiiri oli itselle mielenkiintoinen sekä ajankohtainen ja se tuki osaltaan työn etenemistä. Opinnäytetyön kohde oli ja on lähellä opinnäytetyön tekijän omia intressejä ja myös osin opinnäytetyön teon aikana muuttunutta työnkuvaa, eli tiedolla johtamista pääsee siis viemään organisaation työarkeen yhä enenevässä määrin. Se onkin tärkeää, jotta tehdyt havainnot ja johtopäätökset eivät jää toteamisen tasolle vaan jalkautuvat organisaation työarkeen, kuten tutkimuksen nimikin jo enteili.

Lähteet

Arene (23.10.2024) *Ammattikorkeakoulut luovat elinvoimaan koko Suomeen – Arene julkaisee alue- ja kuntavaalitavoitteensa.*

<https://arene.fi/ajankohtaista/ammattikorkeakoulut-luovat-elinvoimaa-koko-suomeen-arene-julkaisee-alue-ja-kuntavaalitavoitteensa/>

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (Sixth edition. Global edition.). Pearson.

David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2023). *Strategic management: Concepts and cases: a competitive advantage approach* (Seventeenth edition. Global edition.). Pearson.

Farinha, L., Santos, D., Ferreira, J. J., & Ranga, M. (2020). *Regional helix ecosystems and sustainable growth: The interaction of innovation, entrepreneurship and technology transfer*. Springer.

Fumasoli, T., Barbato, G., Turri, M. (2020). The determinants of university positioning: a reappraisal of the organization. *Higher education, Vol.80* (2), s. 305–334.

<https://doi.org/10.1007/s10734-019-00481-6>

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage – Implications for strategy formulation. *California Management Review, 33* (3), s. 114–135.

<https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-7088-3.50004-8>

HAMK. *BetterBI datapankki* (n.d.-a). <https://app.powerbi.com/groups/me/apps/305f3651-0e51-4836-889c-ef4417d28293/dashboards/c685f2d4-b570-4436-9c08-eb2f6dd19023?experience=power-bi>

HAMK. *Henkilöstöintra* (n.d.-b). <https://hameenamk.sharepoint.com/sites/hamk-intra>

HAMK. *Laadunhallinnan tietopohja*. Strategia ja johtaminen -sivusto (n.d.-c).

<https://hameenamk.sharepoint.com/sites/strategia-ja-johtaminen/SitePages/laadunhallinnan-tietopohja.aspx>

HAMK. *Maailman parastajat*. (n.d.-d) <https://www.hamk.fi/tietoa-meista/maailman-parastajat/>

Hyvärinen M., Suoninen E. & Vuori J. (2021). *Haastattelut*. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2017). *Exploring Strategy: Text and Cases (Eleventh edition.)*. Pearson.

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2018). *Fundamentals of Strategy (Fourth edition.)*. Pearson.

Juhila, K. (2021). *Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet*. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>

Karvi. (2022). *Audit of Häme University of Applied Sciences*. Karvin julkaisu 17:2022. <https://auditoinnit.karvi.fi/luvut/abstract-22/>

Kuula-Luumi, A. (2021). *Tutkimuslupa, suostumus, informointi ja tietosuoja*. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>

Kuusisto-Ek, H. (2021). Suomen ammattikorkeakoulujen strategiasisällöt 2017–2020. *Tiedepolitiikka, Korkeakoulupolitiikkaa Sivistys-Suomessa ennen ja nyt, Vol 46 Nro 1* (2021). <https://journal.fi/tiedepolitiikka/article/view/102626>

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. (2013). *Tietojohtaminen*. [Tampereen teknillinen yliopisto, Tietojohtamisen tutkimuskeskus Novi] <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3058-6>

Laihonen, H., Huttunen, V., Hurmola-Remmi, H. & Nurminen, T. (1.3.2021). *Asiantuntija-artikkeli: Tiedolla johtamisen kulttuuria ja osaamis pohjaa rakentamassa*. Kuntalehti.

<https://kuntalehti.fi/uutiset/paatoksenteko/asiantuntija-artikkeli-tiedolla-johtamisen-kulttuuria-ja-osaamispohjaa-rakentamassa/>

Manchekar, A. & Jain, A. (2023). The Role of Data Visualization in Business Decision-Making: A Review. *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)*, Vol 10 (09), 638–644. <https://www.irjet.net/archives/V10/i9/IRJET-V10I993.pdf>

Microsoft. (12.3.2024a). *Microsoft 365 Copilot overview*. <https://learn.microsoft.com/en-us/copilot/microsoft-365/microsoft-365-copilot-overview>

Microsoft. (31.10.2024b). *Overview of Copilot for Power BI*. <https://learn.microsoft.com/en-us/power-bi/create-reports/copilot-introduction>

Microsoft. (22.3.2024c). *Power Bln kuvaus*. <https://learn.microsoft.com/fi-fi/power-bi/fundamentals/power-bi-overview>

Moisio, J. (2020). Korkeakoulupolitiikka suomessa 2030-luvulla, hellittääkö ohjausote vihdoin? Teoksessa Kallunki, J., Saarinen T., Siekinen, T. toim. CHERIF. *Yhdistys, tutkimus, tutkijuus. Korkeakoulututkimuksen seura 20 vuotta*. s. 145–152. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylä. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8384-0>

OAJ. (n.d.-a). *Korkeakoulutuksen rahoitusmallit - Yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen rahoitusmallit uudistuvat*. Opetusalan Ammattijärjestö OAJ. <https://www.oaj.fi/tavoitteemme/korkeakoulutuksen-rahoitusmallit/>

OAJ. (n.d.-b). *TKI-rahoitus ja korkeakoulut - Korkeakoulut ovat keskeinen osa TKI-toimintaa*. Opetusalan Ammattijärjestö OAJ. <https://www.oaj.fi/tavoitteemme/TKI-rahoitus-ja-korkeakoulut/>

Opetus- ja kulttuuriministeriö ja Opetushallitus. (n.d.). *Vipunen – Opetushallinnon tilastopalvelu*. <https://vipunen.fi/fi-fi>

Partanen, E. (2020). *Tiedolla johtamisen käsitteen nykytila* [Tekniikan kandidaatintyö, Tampereen yliopisto]. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/122908/PartanenEssi.pdf>

Ranki, S (2016). *Strateginen johtaminen suomalaisissa korkeakouluissa* [Erillisteos, Työsuojelurahasto]. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-93-7359-8>

Santalainen, T. (2017). *Strateginen ajattelu & toiminta* (2. painos.). Alma Talent.

Sarioguz, O. & Miser, E. (2024). Data-Driven Decision-Making: Transforming Management in the Information Age. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*, Vol 6 (02), 1642–1652.

<https://www.doi.org/10.56726/IRJMETS49577>

Savolainen, T., & Alma Insights. (2024). *Tekoälyllä kilpailuetua: Opas johtoryhmille ja hallituksille*. Alma Insights.

Sutinen, M., & Haapakorva, A. (2021). *Pelastetaan strategia: Pöytälaatikosta päivittäiseksi työkaveriksi*. Alma Talent.

Szukits, Á., Móricz, P. (2024). Towards data-driven decision making: the role of analytical culture and centralization efforts. *Review of Managerial Science* (18), 2849–2887.

<https://doi.org/10.1007/s11846-023-00694-1>

Tieteentekijät (2019). *Kohti vakautta, vapautta ja vastuuta: ehdotus yliopistojen rahoitusmalliksi*. <https://tieteentekijat.fi/tiede-ja-korkeakoulupolitiikka/rahoitusmalliesitys/>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) (22.4.2024). *Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK)*.

<https://tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>

Vuori, J. (2021a). *Johdanto: tutkimusasetelman rakentaminen*. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja].

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/tutkimusasetelman-rakentaminen/>

Vuori, J. (2021b). *Laadullinen sisällönanalyysi*. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja].

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>

Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja: 20 työkalua*. Talentum.

Liite 1. Kysymykset Koulutuksen kehittämispalveluille

Huom: toimitan kysymykset haastateltaville etukäteen pohdittaviksi sähköpostilla.

Koulutuksen kehittämispalvelut saa lisäksi taustatietona opinnäytetyösuunnitelmani, jotta ymmärtävät mihin heidän kyselynsä kytkeytyy. Laitan taustatietona myös lyhyen kuvauksen siitä mitä VRIO-analyysi tarkoittaa, vaikka he eivät sitä teekään.

Kysymykset:

1. Mitkä ovat tiimienne päätehtävät? Mihin kohtiin ne linkittyvät HAMKin strategiassa?
2. Näettekö yhtymäkohtia teidän ja Strategisen viestinnän tiimin päätehtävissä? Mitä ne mahdollisesti ovat?
3. Kuinka paljon käytätte työssänne Power BI -raportteja? Mitä Power BI -raportteja hyödynnätte työssänne? Mitä kautta katsotte raportteja (esim. selain, Teams-upotus tms.)?
4. Teettekö raportteihin pohjautuvia päätöksiä? Tukevatko raportit tiiminne päätehtäviä ja strategian toteutumista? Miten? Mitä hyötyä koette saavanne Power BI:n -käytöstä?
5. Kuinka usein tarkastelette raportteja? Onko se säännöllistä/suunniteltua vai enemmän adhoc?
6. Kehitättekö nykyisiä raportteja? Vai ovatko ne sellaisenaan toimivia useamman vuoden?
7. Kuinka usein tulee tarve uusille raporteille? Mistä suunnasta tarve yleensä tulee (teiltä, jostain HAMKin ulkopuolelta tms.)?
8. Kaipaisitteko enemmän tukea raporttien ideointiin tai johonkin muuhun niihin liittyvään, mihin?
9. Mihin suosittelisitte Power BI:tä käytettävän? Mitä vinkkejä antaisitte muille?

Liite 2. Kysymykset Strategiselle viestinnälle

Huom: toimitan kysymykset haastateltaville etukäteen pohdittaviksi sähköpostilla.

Kysymykset:

1. Mitkä ovat tiimienne päätehtävät? Mihin kohtiin ne linkittyvät HAMKin strategiassa?
2. Näettekö yhtymäkohtia teidän ja Koulutuksen kehittämispalveluiden tiimin päätehtävissä? Mitä ne mahdollisesti ovat?
3. Kuinka paljon käytätte työssänne Power BI -raportteja? Mitä Power BI -raportteja hyödynnätte työssänne? Mitä kautta katsotte raportteja (esim. selain, Teams-upotus tms.)?
4. Teettekö raportteihin pohjautuvia päätöksiä? Tukevatko raportit tiiminne päätehtäviä ja strategian toteutumista? Miten? Mitä hyötyä koette saavanne Power BI:n -käytöstä?
5. Kuinka usein tarkastelette raportteja? Onko se säännöllistä/suunniteltua vai enemmän adhoc?
6. Kehitättekö nykyisiä raportteja? Vai ovatko ne sellaisenaan toimivia useamman vuoden?
7. Kuinka usein tulee tarve uusille raporteille? Mistä suunnasta tarve yleensä tulee (teiltä, jostain HAMKin ulkopuolelta tms.)?
8. Kaipaisitteko enemmän tukea raporttien ideointiin tai johonkin muuhun niihin liittyvään, mihin?
9. Mihin suosittelisitte Power BI:tä käytettävän? Mitä vinkkejä antaisitte muille?

Liite 3. Sähköposti Strategiselle viestinnälle**Sähköpostin aihe: Opinnäytetyöhaastattelu - Strategiaan pohjautuva tiedolla johtaminen osaksi työarkea (Case: HAMKin Strateginen viestintä)**

Moro,

opiskelen meillä HAMKissa Tietojohtaminen ja älykkäät palvelut (YAMK) -koulutuksessa, olen saanut kaikki muuten opinnot suoritettua, mutta opinnäytetyöni on vielä kesken. Siihen liittyen lähestyn teitä tällä Teams-haastattelupyynnöllä. Opinnäytetyöni aihe on: Strategiaan pohjautuva tiedolla johtaminen osaksi työarkea (Case: HAMKin Strateginen viestintä).

Opinnäytetyön idea lähti kehitystarpeesta, jonka HAMK sai palautteena Karvilta (Kansallinen koulutuksen arviointikeskus) keväällä 2022 tehdyn auditoinnin yhtenä suosituksena. Yhtenä Karvin raportin kehittämissuosituksena oli ”Tietotuotannon ja tiedonkäytön kehittäminen analyyttisemmäksi, jotta järjestelmän käyttö parannustoimissa olisi tehokkaampaa ja vaikuttavampaa”. Opinnäytetyö siis osaltaan tukee HAMKin strategian toteutumista. Pilotoinnin jälkeen on tarkoitus muokata siinä testattu uusi toimintamalli sellaiseksi, että sitä voi hyödyntää sisäisesti HAMKin eri tiimeissä ja yksiköissä.

Mutta miksi lähestyn teitä? Poiminta opinnäytetyösuunnitelmastani:

”Opinnäytetyön tavoitteena on muodostaa toimintamalli, jota voidaan hyödyntää HAMKissa eri tiimien ja yksiköiden toiminnassa. Pilotina opinnäytetyössä käytetään HAMKin Strategisen viestinnän tiimiä. Uuden toimintamallin avulla on tarkoitus löytää / tunnistaa resursseja, jotka ovat mahdollisesti alihyödynnettyjä organisaatiossa. Näillä tunnistetuilla resursseilla ja niiden paremmalla hyödyntämisellä tuetaan paremmin HAMKin strategiaa.

Toisena tavoitteena opinnäytetyölle, on tehdä paremmin näkyväksi yksittäisen työntekijän ja tiimin kytkeytyminen HAMKin strategiaan ja ymmärtää miten tiimin ydintehtäviin pohjautuvat raportit tukevat tietoon pohjautuvia päätöksiä ja tiedolla johtamista. Tässä olisi tärkeää nähdä mahdolliset yhtymäkohdat muiden tiimien kanssa.

Opinnäytetyössä benchmarkataan sisäisesti Koulutuksen kehittämispalveluiden tiimiä, joka hyödyntää laajemmin Power BI -raportteja kuin Strateginen viestintä. Benchmarkkauksella on tarkoitus myös tunnistaa strategian mukaista työtä tukevia yhtymäkohtia tiimien välillä.”

Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että haluan haastatella Strategisen viestinnän tiimin pienryhmissä.

Olen laatinut alustavat kysymykset, niihin voi tutustua tästä: [kysymykset-strategiselle-viestinnälle.docx](#)

Teidän kannattaa miettiä/kirjata jo etukäteen asioita ylös kysymyksiin, toki pääsette vastaamaan niihin pienryhmänä varsinaisessa haastattelussakin.

Mitä opinnäytetyössä hyödynnettävä VRIO-analyysi tarkoittaa? Loop-sivulla on myös taulukko, johon pääsette etukäteen kirjaamaan asioita ylös. Tulen täydentämään vastauksianne tuohon taulukkoon myös tarvittaessa haastatteluiden aikana/ jälkeen. Linkki: [VRIO-analyysi.loop](#)

Vilkaiskaa myös [opinnäytetyösuunnitelmani](#), niin kokonaisuus hahmottuu paremmin.

Tässä vielä [tietosuojailmoitus](#), jossa kerron henkilötietojen käsittelystä tutkimuksessani, kuittaattehan vielä suostumuksen henkilötietojen käsittelyyn samalla, kun vastaatte Teams-kokousvaraukseen? Kiitos paljon jo etukäteen!

T. Essi

Liite 4. VRIO-analyysi esimerkki

Mitä VRIO tarkoittaa?

VRIO tulee englannin kielen sanoista:

- V = Value (Do resources and capabilities exist that are valued by customers and enable the organization to respond to environmental opportunities or threats?)
- R = Rarity (Do resources and capabilities exist that no (or few) competitors possess?)
- I = Imitability (Are resources and capabilities difficult and costly for competitors to obtain and imitate?)
- O = Organizational support (Is the organization appropriately organized to exploit the resources and capabilities?)

Suomennettuna:

- V = arvokas/arvo
- R = harvinainen/harvinaisuus
- I = vaikeus kopioida/jäljiteltävyys
- O = organisaation tuki

Mitä resursseilla tai kyvykkyydellä tarkoitetaan tässä yhteydessä?

Resurssit (mitä meillä HAMKissa tai hamkilaisilla on) tai kyvykkyydet (mitä me HAMKissa osaamme) voivat olla:

- inhimillisiä (henkilöstöresursseja, henkilökunnan hallussa oleva tieto ja taito jne.)
- taloudellisia (yrityksen omat varat, ulkopuolinen rahoitus jne.)
- aineellisia (laitteita, materiaaleja, työkaluja jne.)
- ei-aineellisia (henkinen omaisuus, brändi jne.)

Ohjeistus taulukon täyttöön

Strategisen viestinnän tiimin jäsenet: voitte täydentää tähän taulukkoon resursseja tai kyvykkyyksiä, joita teillä tulee mieleen oman osaamisenne/tiiminne osaamisen kannalta. Voitte täydentää jo ennen haastatteluita, jos vaan ehditte. Myös haastatteluiden aikana tai niiden jälkeen on mahdollista täydentää taulukkoa. Täydentäkää taulukkoa mielellään viimeistään pe 7.6.2024.

Resurssi / kyvykkyys	V = Arvo	R = Harvinainen	I = Vaikeus kopioida	O = Organisaation tuki

Analyysin tekeminen

Saatuja tuloksia tullaan analysoimaan seuraavan taulukon mukaan. Yksinkertaistettuna: mitä useampaan kohtaan tietyn resurssin kohdalla vastataan "Kyllä", sitä kestävämpi kilpailuetu se on.

Onko resurssi tai kyvykkyys...				Kilpailulliset vaikutukset
arvokas?	harvinainen?	kopioitavissa?	organisaation tukema?	
Ei	-	-	Ei	Kilpailullinen haitta
Kyllä	Ei	-	↑	Kilpailullinen tasavertaisuus
Kyllä	Kyllä	Ei	↓	Väliaikainen kilpailuetu
Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kestävä kilpailuetu

Lähde: Mukailtu J.B. Barney ja W.S. Hesterly, Strategic Management and Competitive Advantage, Pearson Education, 2012.

Esimerkki, kilpailullinen haitta: "Yrityksen heikko brändimaine voi aiheuttaa kilpailullista haittaa markkinoilla."

Esimerkki, kilpailullinen tasavertaisuus: "Yrityksen tuotteiden hinta- ja laatuominaisuudet takaavat kilpailullisen tasavertaisuuden markkinoilla."

Esimerkki, väliaikainen kilpailuetu: "Uuden teknologian käyttöönotto voi antaa yritykselle väliaikaisen kilpailuedun markkinoilla."

Esimerkki, kestävä kilpailuetu: "Yrityksen vahva brändi ja innovatiiviset tuotteet luovat sen kestäväen kilpailuedun markkinoilla."

Miksi VRIO-analyysi tehdään?

Analyysin tekemisellä tavoitellaan sitä, että löydetään organisaation sisällä olevia resursseja, joita ei ole lainkaan, osittain tai täysimääräisesti hyödynnetty. Alihyödynnettyjen resurssien tunnistamisella ja niiden käyttöönotolla, pyritään tehokkaampaan strategiaa tukevaan työhön.