

Marika Ala-Hiiri

# Työhyvinvoinnin edistäminen tiedolla johtaen

## Akuutti kotisairaala ja tilannekeskuksessa

Opinnäytetyö

Tiedolla johtaminen sosiaali-  
ja terveysalan kehittämisessä  
Sairaanhoitaja YAMK

Kevät 2025



**KAMK • University  
of Applied Sciences**

## Tiivistelmä

**Tekijä(t):** Ala-Hiiri Marika

**Työn nimi:** Työhyvinvoinnin edistäminen tiedolla johtaen Akuutti kotisairaala ja tilannekeskuksessa

**Tutkintonimike:** Tiedolla johtaminen sosiaali- ja terveystieteiden kehittämisessä, sairaanhoitaja YAMK

**Asiasanat:** työhyvinvointi, tiedolla johtaminen, toimintatutkimus

Opinnäytetyön aiheena oli kehittää tiedolla johtamista työhyvinvoinnin edistämiseksi Akuutti kotisairaala ja tilannekeskuksessa. Akuutti kotisairaala ja tilannekeskus on Kainuun hyvinvointialueen akuuttihoito- ja palvelualueella vasta toimintansa aloittanut uusi palveluyksikkö. Työhyvinvointi ja tiedolla johtaminen ovat molemmat tärkeitä ja ajankohtaisia aiheita organisaatioissa, jotka näkyvät myös organisaation strategiassa.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena oli kehittää tiedolla johtamista työhyvinvoinnin edistämiseksi Akuutti kotisairaala ja tilannekeskuksessa. Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena. Toimintatutkimus etenee prosessimaisesti, jonka jokaisessa vaiheessa on oma tarkoitus ja tutkimus- tai kehittämiskysymys. Ensimmäisessä syklissä tehtiin järjestelmällinen kirjallisuuskatsaus. Järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli kartoittaa työhyvinvointia edistäviä tiedolla johtamisen tekijöitä. Aineistoksi valikoitu kuusi tutkimusta, jotka vastasivat tutkimuskysymykseen. Aineistot analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen analyysin tuloksena muodostui kolme luokkaa, jotka olivat tiedolla johtamisen perusrakenteet, teknologia ja tiedolla johtamisen kulttuuri.

Toisen syklin tarkoitus oli kuvata tiedon jakamisen kulttuuri akuuttihoito- ja palveluiden esihenkilöiden kokemana ja Akuutti kotisairaala ja tilannekeskuksen työntekijöiden kokemana. Tiedon jakamisen kulttuuria selvitettiin akuuttihoito- ja palveluiden esihenkilöille ja Akuutti kotisairaala ja tilannekeskuksen työntekijöiden järjestetyissä työpajoissa SWOT-analyysimenetelmää hyödyntäen. Aineiston analyysissä sovellettiin teemoittelua. Aineistolähtöisen teemoittelun tuloksena muodostui kahdeksan teemaa, yksilöllinen ja yhteisöllinen oppiminen, johtaminen ja päätöksenteko, viestintä ja vuorovaikutus, tietoturvallisuus, tiedonhallinta, eriarvoisuus, tiedon ajantasaisuus ja luotettavuus sekä teknologia ja tietojärjestelmät.

Kolmannen syklin tarkoitus oli kuvata teknologiavälitteistä vuorovaikutusta edistävä kehittämissuunnitelma, joka edistäisi työhyvinvointia Akuutti kotisairaala ja tilannekeskuksessa. Työntekijöille järjestettiin kaksi työpajaa, joissa Aivorihi-menetelmää hyödyntäen ideoitiin teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen kehittämissuunnitelmaa, jotka sijoitettiin arviointimatriisiin niiden toteuttamiskelpoisuuden mukaan. Työntekijöiden kehittämissuunnitelmista laadittiin kehittämissuunnitelma yhdessä yksikön palveluyksikköpäällikön kanssa. Kehittämissuunnitelma pilotointiin soveltuvin osin hyödyntäen DMAIC-prosessia. Pilotoinnin tarkoituksena oli kartoittaa, miten valikoidun kehittämissuunnitelman koettiin edistävän teknologiavälitteistä vuorovaikutusta ja siten työhyvinvointia yksikössä. Kokemuksia pilotista kysyttiin työntekijöiltä, heidän mielestään uutta käytäntöä tulee jatkaa, sillä se edistää teknologiavälitteistä vuorovaikutusta.

Neljännän syklin tarkoitus oli kuvata näyttöön perustuva teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen kehittämissuunnitelman implementointi käytäntöön, jolla edistetään työhyvinvointia. Implementoinnista laadittiin suunnitelma yhdessä yksikön palveluyksikköpäällikön kanssa. Kehittämissuunnitelman käyttöönoton toteuttaminen jäi Akuutti kotisairaala ja tilannekeskus -yksikölle. Implementointisuunnitelmassa hyödynnettiin Ottawa-mallia. Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä kehitettiin työelämää sen ehtojen mukaisesti ja työelämä oli kiinteästi mukana toimintatutkimukseen kuuluvissa eri sykleissä.

## Abstract

**Author(s):** Ala-Hiiri Marika

**Title of the Publication:** Promoting well-being at work through knowledge in the management of the Acute Home Hospital and Situation Centre

**Degree Title:** Knowledge management in social and health sector development

**Keywords:** well-being at work, knowledge management, action research

The topic of the thesis was to develop knowledge management to promote well-being at the Acute Home Hospital and Situation Centre. The Acute Home Hospital and Situation Centre is a new service unit that has just started operating in the acute care division of the Kainuu Wellbeing Region. Well-being at work and knowledge-based management are both important and topical issues in the organization, which are also reflected in the organization's strategy.

The aim of this research and development project was to develop knowledge management to promote well-being at the Acute Home Hospital and Situation Centre. The thesis was carried out as an action research project. Action research proceeds in a process-like manner, with each stage having its own purpose and research or development question. In the first cycle, a systematic literature review was carried out. The purpose of the systematic literature review was to identify the factors of knowledge management that promote well-being at work. Six studies that answered the research question were selected as material. The materials were analyzed using inductive content analysis. The analysis of the systematic literature review resulted in three categories: knowledge management infrastructures, technology and knowledge management culture.

The second cycle aimed to describe the culture of information sharing as experienced by frontline staff in acute care services and by staff in the Acute Home Hospital and Situation Centre. The culture of information sharing was explored in workshops for acute care service managers and Acute Home Hospital and Situation Centre staff, using a SWOT analysis method. Thematic analysis was used to analyze the data. As a result of the thematic analysis, eight themes emerged: individual and collective learning, leadership and decision-making, communication and interaction, information security, information management, inequality, timeliness and reliability of information, and technology and information systems.

The purpose of the third cycle was to describe a development plan for technology-mediated interaction that would promote well-being at the Acute Home Hospital and Situation Centre. Two workshops were organized for employees, using the Brainstorming method to brainstorm suggestions for developing technology-mediated interaction, which were ranked in an evaluation matrix according to their feasibility. A development plan was drawn up from the employees' development proposals, together with the service unit manager of the unit. The development plan was piloted using the DMAIC process where appropriate. The purpose of the pilot was to identify how the selected development proposal was perceived to contribute to technology-mediated interaction and thus to well-being at work in the unit. Employees were asked about their experiences of the pilot, they felt that the new practice should be continued as it promotes technology-mediated interaction.

The purpose of the fourth cycle was to describe the implementation of an evidence-based technology-mediated interaction development plan to promote well-being at work. The implementation plan was developed in collaboration with the service unit manager of the unit. The implementation of the development plan was left to the Acute Home Hospital and Situation Centre. The Ottawa model was used for the implementation plan. This research development work was developed on its own terms and the workforce was closely involved in the different cycles of the action research.

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön tausta ja tavoite.....	1
1.2	Opinnäytetyön toimeksiantajaorganisaatio .....	2
1.3	Tutkimus- ja kehittämistoiminnan lähtökohdat.....	3
1.4	Metodologiset lähtökohdat.....	4
1.5	Projektiorganisaatio ja sen johtaminen .....	7
1.6	Työhyvinvoinnin johtaminen.....	10
1.7	Tiedolla johtaminen .....	14
1.8	Henkilökohtaiset oppimistavoitteet.....	17
2	Tutkimuksellisen kehittämistyön kokonaistavoite, tarkoitukset ja tutkimus- tai kehittämiskysymykset.....	19
3	Järjestelmällinen kirjallisuuskatsaus (1. sykli) .....	20
3.1	Johdanto (suunnittelu) .....	20
3.2	Järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen tiedonhaku ja aineiston keruu (toiminta) ..	22
3.3	Aineiston analyysi (havainnointi) .....	29
3.4	Tulokset (havainnointi).....	31
3.5	Johtopäätökset (reflektointi).....	34
3.6	Järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen eettisyys ja luotettavuus.....	36
4	Tiedon jakamisen kulttuurin nykytila (2. sykli) .....	37
4.1	Johdanto (suunnittelu) .....	37
4.2	Nykytilan kuvaus SWOT-analyysimenetelmällä (toiminta) .....	40
4.3	Aineiston analyysi (havainnointi) .....	42
4.4	Tulokset (havainnointi).....	44
4.4.1	Yksilöllinen ja yhteisöllinen oppiminen .....	45
4.4.2	Johtaminen ja päätöksenteko.....	46
4.4.3	Viestintä ja vuorovaikutus .....	46
4.4.4	Tietoturvallisuus.....	47
4.4.5	Tiedonhallinta .....	48
4.4.6	Eriarvoisuus.....	49
4.4.7	Tiedon ajantasaisuus ja luotettavuus .....	50

4.4.8	Teknologia ja tietojärjestelmät .....	50
4.5	Johtopäätökset (reflektointi).....	51
5	Työhyvinvoinnin tiedolla johtamisen kehittäminen (3. sykli).....	54
5.1	Johdanto (suunnittelu) .....	54
5.2	Kehittämissuunnitelman ideointi Aivoriihi-menetelmällä (toiminta).....	58
5.3	Analyysi ja tulokset (havainnointi) .....	60
5.4	Kehittämissuunnitelman pilotointi (sivusykli) .....	65
5.5	Johtopäätökset (reflektointi).....	68
6	Teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen implementointisuunnitelma (4. sykli) .....	70
6.1	Johdanto (suunnittelu) .....	70
6.2	Ottawa-mallia mukaileva käyttöönottosuunnitelma (toiminta) .....	72
6.3	Johtopäätökset (reflektointi).....	75
7	Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet.....	77
8	Tutkimuksellisen kehittämistyön pohdinta .....	80
8.1	Luotettavuus.....	80
8.2	Eettiset periaatteet .....	82
8.3	Resurssit .....	84
8.4	Aikataulu.....	84
8.5	Riskit .....	85
8.6	Oman asiantuntijuuden kehittyminen .....	86
	Lähdeluettelo.....	87
	Liitteet	

## 1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on kehittää tiedolla johtamista työhyvinvoinnin edistämiseksi Akuutti kotisairaala ja tilannekeskuksessa. Akuutti kotisairaala ja tilannekeskus on Kainuun hyvinvointialueella vuonna 2023 toimintansa aloittanut uusi palveluyksikkö. Opinnäytetyön aihe saatiin tämän yksikön palveluyksikköpäälliköltä. Työhyvinvoinnin kehittäminen nähdään organisaatiossa ja yksikössä tärkeänä asiana. Työhyvinvoinnin kehittäminen on myös osa Orpon hallitusohjelmaa (Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma, n.d.). Tiedolla johtaminen ja sen kehittäminen on organisaatiossa ajankohtaista. Organisaation tiedolla johtamista on kehitetty viime vuosina muun muassa eri hankkeissa. Tiedon merkitys organisaatioiden menestymisessä on tunnustettu jo 1900-luvun alussa, mutta sosiaali- ja terveysalalla tiedolla johtamisen merkitys on noussut esille sote-uudistuksen myötä, kun rakenteita on uudistettava ja kustannuksia hillittävä (Jalonen, 2015, 2; Laihonon & Saranto, 2021, 8). Työhyvinvoinnin tiedolla johtamisessa keskeistä on henkilöstöön liittyvän tiedon hyödyntäminen (Työterveyslaitos, n.d., 1.3).

### 1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoite

Työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin johtaminen ovat ajankohtaisia, sillä sosiaali- ja terveysalalla kärsitään työvoimapulasta. Väestörakenteen vuoksi eläkeikäisten määrä on voimakkaassa nousussa. Työikäisten määrän on ennustettu vähenevän tämän ja seuraavan vuosikymmenen aikana. (Tevameri, 2023, 11, 33.) Tämä tarkoittaa, että työikäisen väestön vähetessä työvoiman tarjonta pienenee (Nieminen, 2005). Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluala on suurin työllistäjä Suomessa (Tevameri, 2023, 16). Henkilöstöresurssit ovat terveydenhuollon organisaatioiden tärkein tekijä (Specchia, 2021, 1). Sen vuoksi on tärkeää, että toimialalla työhyvinvoinnista pidetään huolta, nykyiset työntekijät pysyvät työssä ja uusia työntekijöitä saadaan kiinnostumaan toimialasta (Viitala, 2023).

Opinnäytetyön teoreettisina lähtökohtina käsitellään työhyvinvointia ja tiedolla johtamista. Työhyvinvoinnin käsite on suhteellisen tuore ja se on muovautunut nykyiseen työhyvinvoinnin käsitteeseen viime vuosikymmenillä (Manka & Manka, 2023, 91; Tarkkonen, 2012, 13). Työhyvinvointi on käsitteenä monitahoinen, eikä sille ole yhtä selkeää määritelmää (Vänskä, 2022, 20). Tässä opinnäytetyössä käytettävä työhyvinvoinnin käsite pitää sisällään osaamisen, työkyvyn ja hyvinvoinnin (Marjala, 2009, 229–230; Rauramo, 2009, 3). Tiedolla johtamisen teoriassa käsitellään,

mistä tiedolla johtaminen muodostuu sekä tiedon hyödyntämistä päätöksenteon tukena ja sen merkityksestä organisaation menestymiseen (Listenmaa, 2023, 36–38, 131–135, 223).

Kehittämällä pyritään toimintatavan tai toimintarakenteen kehittämiseen, se voi olla yksittäisen työntekijän työskentelyn tai koko organisaation toimintatavan kehittämistä (Toikko & Rantanen, 2009, 14). Tämä opinnäytetyö kehittää Akuutti kotisairaala ja tilannekeskus yksikön tiedolla johtamista työhyvinvoinnin edistämiseksi. Kehittämisen tarve ja tavoite ovat lähteneet työyksiköstä. Kehittämällä tähdätään muutokseen, jolla tavoitellaan jotain parempaa ja tehokkaampaa toimintatapaa (Toikko & Rantanen, 2009, 16). Tässä opinnäytetyössä pääpaino on kehittämistoiminnassa hyödyntäen tutkimuksellisia menetelmiä ja periaatteita. Opinnäytetyö toteutettiin projektiperusteisena kehittämistoimintana, opinnäytetyöllä on alku ja loppu, selkeä tavoite, määritelty toimintatapa ja arviointi.

Tavoite tulee olla selkeä ja realistisesti asetettu, jotta projekti voi onnistua (Rissanen, 2002, 72). Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena oli kehittää tiedolla johtamista työhyvinvoinnin edistämiseksi Akuutti kotisairaalassa ja tilannekeskuksessa. Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena. Toimintatutkimus etenee prosessimaisesti, jonka jokaisessa vaiheessa on oma tarkoitus ja tutkimus- tai kehittämiskysymys. Ensimmäisen syklin tarkoitus oli kartoittaa työhyvinvointia edistäviä tiedolla johtamisen tekijöitä. Toisen syklin tarkoitus oli kuvata tiedon jakamisen kulttuuri akuuttihoitoon palveluiden esihenkilöiden kokemana ja Akuutti kotisairaala ja tilannekeskuksen työntekijöiden kokemana hyödyntäen SWOT- analyysimenetelmää. Kolmannen syklin tarkoitus oli kartoittaa tiedolla johtamisen kehittämismenetelmiä, joiden avulla edistetään työhyvinvointia Akuutti kotisairaalassa ja tilannekeskuksessa. Kolmannessa syklissä laadittiin tiedolla johtamisen työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma, joka pilotoitiin. Neljännen syklin tarkoitus oli kuvata näyttöön perustuva tiedolla johtamisen työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman implementointi käytäntöön. Onnistunut opinnäytetyö voi hyödyttää organisaatiota laajemminkin kuin yhden yksikön osalta.

## 1.2 Opinnäytetyön toimeksiantajaorganisaatio

Opinnäytetyön toimeksiantajaorganisaatio on Kainuun hyvinvointialue. Kainuun hyvinvointialue vastaa Kainuun alueen sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palveluiden järjestämisestä. Kainuun hyvinvointialue on maakunnan suurin työllistäjä ja se työllistää noin 4000 henkilöä.

(Kainuun hyvinvointialue, n.d.) Kainuun hyvinvointialueen ensisijaisena tavoitteena on turvallinen, laadukas, tasapuolinen hoito ja palvelu oikea-aikaisesti. Organisaation arvot koostuvat vastuullisuudesta, avoimuudesta, oikeudenmukaisuudesta ja luotettavuudesta. (Kainuun hyvinvointialue, 2023, 1, 5–6.) Akuuttihoito ja pelastuspalveluiden toimialueella vastuullisuus nähdään hyvinvoivana yhteisönä ja luotettavuuden yksi tekijä on tiedolla johtaminen. Toimialueen vision 2025 tavoitteena on työhönsä tyytyväinen ja hyvinvoiva henkilöstö. Kainuun hyvinvointialueen yhtenä strategian osa-alueena on osaamisen, työkyvyn ja hyvinvoinnin johtaminen. (Kainuun hyvinvointialue, 2023, 4.)

Akuutti kotisairaala ja tilannekeskus -yksikkö perustettiin vuonna 2023 akuuttihoito toimialueella. Akuutti kotisairaala ja tilannekeskus yksikön toiminta perustuu akuuttitilanteiden toimintamalliin, joka luotiin Palvelut tukenasi -hankkeessa. Akuuttitilanteiden toimintamallin taustalla on Roivaisen (2022) väitöskirja, jossa tutkittiin puhelimitse tehtävän hoidon tarpeen arviointia eri näkökulmista. Lähtökohtaisesti tarve muutokselle oli resurssien koordinoinnissa. Akuutti kotisairaala ja tilannekeskus -yksikössä työskentelee noin 40 työntekijää. Henkilöstö koostuu suurimalta osin akuuttihoito ammattilaisista ja henkilöstö rekrytoitiin alkuun organisaation sisäisillä siirroilla.

Uuden yksikön aloittaminen on muutos niin organisaatiolle, esihenkilöille kuin työntekijöillekin. Toiminta on käynnistynyt, mutta toimintatapoja, käytänteitä ja ohjeita luodaan jatkuvasti ja tarpeen mukaan. Työhyvinvointi on tärkeää huomioida osana yksikön toimintaa heti alusta lähtien, jotta osaava ja ammattitaitoinen henkilökunta viihtyy ja sitoutuu työhönsä sekä organisaatioon. Opinnäytetyön aihe työhyvinvoinnin edistäminen tiedolla johtaen integroituu organisaation henkilöstön työkyvyn ja hyvinvoinnin johtamisen strategian osa-alueeseen sekä arvoihin vastuullisuudesta ja luotettavuudesta. Työhyvinvointiin on kiinnitettävä erityistä huomiota nyt kun sosiaali- ja terveysalalla kärsitään työvoimapulasta.

### 1.3 Tutkimus- ja kehittämistoiminnan lähtökohdat

Epistemologisen näkökulman mukaan, kuten Lauri & Elomaa (1999) ovat kuvanneet, tieto on arkipäiväistä. Ihminen on jatkuvasti vuorovaikutuksessa ympäristönsä ja sen sisältämän tiedon kanssa. Ihminen rakentaa tietoa omien havaintojensa, vuorovaikutussuhteiden ja kokemustensa avulla. Klassisen tiedon määritelmän mukaan tieto on hyvin perusteltu tosi uskomus, mutta tieto voi olla muutakin kuin kielellisesti ilmaistua. Tieto on myös toiminnassa ilmenevää kokemuksen

kautta syntynyttä toimintaa. Tieto voidaan jakaa arkitietoon ja tieteelliseen tietoon. Arkitieto on perustelematonta, henkilökohtaista, epäluotettavaa ja muodostuu irrallisista asioista. Tieteellinen tieto on luonteeltaan järjestelmällistä, jollain menetelmällä hankittua, perusteltua ja pyrkii luotettavuuteen. (Lauri & Elomaa, 1999, 21–27.) Opinnäytetyössä tietoa hankittiin sekä tutkimuskirjallisuudesta että organisaation työntekijöiltä eri menetelmiä hyödyntäen. Tiedon keräämiseen on monia erilaisia tapoja, mutta aineistonkeruu tulee aina huolellisesti suunnitella, dokumentoida, analysoida ja tulkita.

Ontologia vastaa kysymykseen millainen todellisuus on, mikä on todellista ja minkälaiseksi tutkimuksen kohde käsitetään (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2004, 121). Käsitys ihmisestä, maailmasta ja olemassaolosta vaikuttavat tutkijan ennakko-oletuksiin (Varto, 1992, 31–33). Todellisuus on olemassa havainnoitsijasta riippumatta ja jokaisen havainnot sekä kokemukset muodostavat oman tulkinnan todellisuudesta (Tuomi & Sarajärvi, 2017, 159). Opinnäytetyön tekijänä näen tutkimuksellisen kehittämistoiminnan vastavuoroisena toimintana. Vastavuoroisessa eli praktisessa lähestymistavassa kohteena oleva ongelma on yhteisön jäsenten yhteisesti määrittelemä ja toiminnot ongelman ratkaisemiseksi suunnitellaan yhdessä. Vastavuoroisessa lähestymistavassa korostuu prosessiluonne. (Toikko & Rantanen, 2009, 46.)

Kuuselan (2005, 28–30) mukaan ihminen on tavoitteellinen olento. Ihminen asettaa itselleen tavoitteita ja toteuttaa ne toiminnassaan. Tämän opinnäytetyön tekijän henkilökohtaisena tavoitteena oli asiantuntijuuden kehittyminen NQF 7 tasoa vastaavaksi. Tämä opinnäytetyö tuki tavoitteen saavuttamista, sillä YAMK-opinnäytetyö on vaativa projekti, joka vaatii opinnäytetyön tekijältä pitkäjänteisyyttä, suunnitelmallisuutta ja itsenäistä työskentelyä.

Deterministisen ajattelun mukaan ulkoiset rakenteelliset ehdot, kuten organisaation taloudelliset, valta- ja hallintarakenteet vaikuttavat organisaatioon. Toimijoilla ei ole täyttä toimintavapautta ja toiminta sopeutetaan ulkoiisiin välttämättömyyksiin. (Kuusela, 2005, 33.) Opinnäytetyö toteutettiin Kainuun hyvinvointialueelle. Organisaatio sekä ammattikorkeakoulu asettavat tiettyjä reunaehdot toiminnalle, jotka opinnäytetyön tekijän oli huomioitava projektin aikana. Reunaehdot oli kunnioitettava sekä noudatettava.

#### 1.4 Metodologiset lähtökohdat

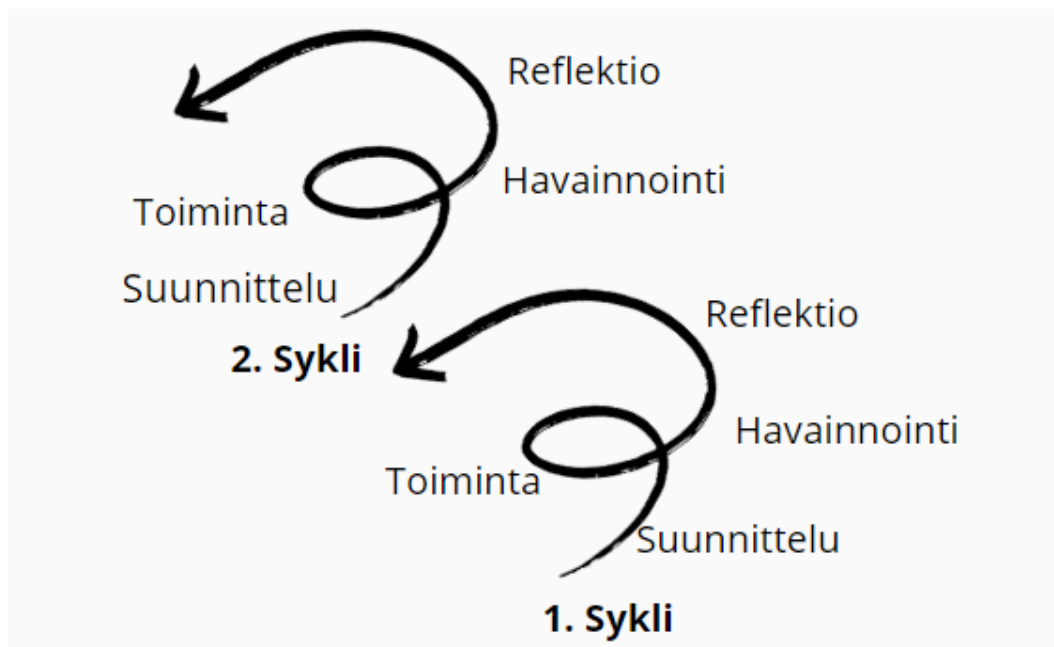
Metodologia on tiedonhankinnan menetelmä ja kehittämistoiminnan lähestymistapa (Metsämuuronen, 2000, 11; Toikko & Rantanen, 2009, 35; Tuomi & Sarajärvi, 2017, 24). Metodologian

ajatuksena on, että tutkija ymmärtää toimintaansa liittyvät mahdollisuudet ja rajoitteet. Tutkija siis toimii tiettyjen sääntöjen mukaan tavoitteen saavuttamiseksi. (Tuomi & Sarajärvi, 2017, 24–25.) Opinnäytetyön metodologiaksi valikoitui toimintatutkimus. Toimintatutkimus soveltuu YAMK-opinnäytetöihin, sillä YAMK-opinnäytetyö on työelämää tutkimuksellisella otteella kehitävä (Koski & Kelo, 2019). Toimintatutkimuksen tavoitteena on käytännön elämän ongelmanratkaisu ja käytäntöjen kehittäminen (Kuusela, 2005, 10). Tässä opinnäytetyössä kehitettiin työelämää sen ehtojen mukaisesti ja työelämä oli mukana toimintatutkimukseen kuuluvissa eri sykleissä.

Toimintatutkimus (*action research*) on erityisesti sosiaalitieteissä käytetty menetelmä ja sitä käytetään entistä enemmän myös opinnäytetöissä (Kuusela, 2005, 9; Koski & Kelo, 2019). Toimintatutkimuksen historia on epäselvä ja sen alkupistettä ei ole yksiselitteisesti määritelty (Kuusela, 2005, 10; Kuula, 1999, 29). Sosiaalipsykologi Kurt Lewiniä pidetään toimintatutkimuksen pioneerina (Öystilä, 2003, 28; Kuula, 1999, 29; Heikkinen, 2010, 23). Lewinin teoriassa korostuu aktiivinen toimintaan osallistuminen arjen keskellä, jossa teoria ja käytäntö sekä tutkimus ja toiminta yhdistyvät (Öystilä, 2003, 28; Kuula, 1999, 32; Kuusela, 2005, 9; Heikkinen, 2010, 26). Lewin (1945, 35) on todennut, että toimintatutkimusta voidaan käyttää metodologiana käytännön kehittämiseen silloin, kun pelkkä tieteellinen tieto ei ole riittävää. Tieteellinen tutkimus ei aina palvele käytännön kehittämistä, eivätkä tutkimustulokset siirry hyödyttämään käytännön työtä (Kuusela, 2005, 9).

Toimintatutkimuksen tarkoituksena on muuttaa vallitsevia käytäntöjä ja ratkaista ongelmia, tutkittavat voivat olla aktiivisesti prosessissa mukana yhdessä tutkijan kanssa (Kuula, 1999, 9, 23; Kuusela, 2005, 16). Toimintatutkimuksesta on erilaisia suuntauksia, joissa tutkittavien osallistuminen sekä tutkijan rooli vaihtelevat. Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä ensimmäistä sykliä lukuun ottamatta työyhteisön rooli oli merkittävä. Työyhteisö tuotti aineiston, jonka perusteella yksikön toimintaa lähdettiin kehittämään, pilotoimaan ja implementoimaan. Ilman työyhteisön osallistumista ei kehittämistyötä olisi voitu tehdä työelämän tarpeiden mukaisesti. Toimintatutkimuksen menetelmää on sovellettu vastaamaan tämän opinnäytetyön tavoitetta ja tarkoituksia.

Toimintatutkimus on syklinen tutkimusprosessi (Kuula, 1999, 37; McNiff ym., 1996, 22). Sykli muodostuu neljästä vaiheesta: suunnittelusta, toiminnasta, havainnoinnista ja reflektoinnista (Zuber-Skerritt & Farquhar, 2002, 112; Niemi, Kiilakoski & Kaukko, 2023 luku 4). Toimintatutkimuksen prosessissa syklin vaiheet (kuva 1) lomittuvat toisiinsa, vuorottelevat kehämäisesti ja peräkkäiset syklit muodostavat spiraalimaisen kuvion (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski, 2010, 79–80).



Kuva 1. Toimintatutkimuksen spiraali mukailten Heikkinen ym. (2010, 81)

Syklin ensimmäisessä suunnitteluvaiheessa tutkitaan ajatusta huolellisesti, kerätään tietoa ja selvitetään tosiasioita sekä muodostetaan kokonaiskuva (Stinger, 1996, 16; Lewin, 1946, 37–38). Suunnitteluvaiheessa pohditaan seuraavia kysymyksiä: miksi, mitä, kuinka, kuka, milloin ja missä, toiminnan toteuttamiseen liittyen (Stinger, 1996, 75). Toimintatutkimuksen yhteisön jäsenten pitäisi voida osallistua suunnitteluun, mutta se minkä verran he voivat osallistua riippuu useista tekijöistä (Niemi ym., 2023, luku 4). Tässä opinnäytetyössä suunnitteluvaiheet toteutti opinnäytetyön tekijä. Suunnitteluvaiheen pohjana toimi projektiryhmän sekä ohjausryhmän tapaamisten näkemykset.

Syklin toinen ja kolmas vaihe, toiminta ja havainnointi linkittyvät usein toisiinsa niin, että niitä ei välttämättä voi erottaa toisistaan (Niemi ym., 2023, luku 4). Opinnäytetyön toimintavaiheissa kerättiin aineistoa eri sykleissä eri menetelmiä käyttäen. Toimintavaiheessa työyhteisön rooli oli merkittävä, sillä työyhteisö tuotti aineistot ensimmäistä sykliä lukuun ottamatta. Toimintavaiheessa syntynyttä aineistoa ja tuotoksia analysoitiin havainnointivaiheessa. Reflektiovaiheessa johtopäätöksiä refleктоitiin ja niiden perusteella suunniteltiin jatkokehittämisestä. Reflektio käynnisti uuden syklin (Heikkinen, 2010, 35).

Opinnäytetyöstä laadittiin suunnitelma, jonka pohjalta opinnäytetyö eteni. Suunnitelmavaiheessa laadittiin myös aineistonhallintasuunnitelma (liite 1). Opinnäytetyön ensimmäisessä syklissä, järjestelmällisessä kirjallisuuskatsauksessa, kartoitettiin aiheeseen liittyvä aikaisempi näyttöön perustuva tutkimustieto. Kerätty aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Toi-

sessä syklissä kuvattiin tiedon jakamisen kulttuurin nykytila akuuttihoidon palveluiden esihenkilöiden kokemana ja Akuutti kotisairaala ja tilannekeskuksen työntekijöiden kokemana. Aineiston hankinnassa hyödynnettiin SWOT-analyysia ja sen tuloksista laadittiin yhteenveto teemoittamalla. Valikoidun teeman pohjalta tarkentui kolmannen syklin tarkoitus, kuvata teknologiavälitteistä vuorovaikutusta edistävä kehittämissuunnitelma, joka edistää työhyvinvointia Akuutti kotisairaalassa ja tilannekeskuksessa. Kolmannen syklin työpajoissa hyödynnettiin Aivo-riihimennetelmää sekä arviointimatriisia. Kolmanteen sykliin kuului myös kehittämissuunnitelman pilotointi, jossa hyödynnettiin DMAIC-prosessianalyysia. Neljännen syklin tarkoitus oli teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen kehittämissuunnitelman implementointi käytäntöön, jolla edistetään työhyvinvointia soveltaen Ottawa-mallia. Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä kehitettiin työelämää sen ehtojen mukaisesti ja työelämä oli kiinteästi mukana toimintatutkimukseen kuuluvissa eri sykleissä.

### 1.5 Projektioorganisaatio ja sen johtaminen

Opinnäytetyö toteutettiin kehittämisprojektina. Projektilla on selkeä alku ja loppu, selkeä tavoite ja määritellyt resurssit (Ruuska, 2005, 19). Projektin toteuttaa projektioorganisaatio, joka koostuu projektin tilaajasta, projektipäälliköstä, projektiryhmästä ja ohjausryhmästä sekä lisäksi mukana voi olla tarvittavia asiantuntijoita (Mäntyneva, 2016, 19). Projektioorganisaatio on kertakäyttöinen, joka puretaan, kun projekti suorittanut tehtävänsä (Ruuska, 2005, 20). Projektioorganisaatio on yhteisen tavoitteen saavuttamiseen sitoutunut tiimi, jonka jäsenet tukevat toisiaan (Pelin, 2009, 279).

Opinnäytetyön tilaaja oli Kainuun hyvinvointialueen Akuutti kotisairaala ja tilannekeskuksen palveluyksikköpäällikkö. Opinnäytetyön ohjausryhmä koostui opinnäytetyön tekijästä, projektin tilaajasta, ohjaavasta opettajasta ja vertaisesta. Ohjausryhmä on projekteissa korkein päättävä elin (Pelin, 2009, 71). Ohjausryhmä hyväksyy projektisuunnitelman sekä mahdolliset muutokset projektin toteutukseen ja tavoitteisiin. Ohjausryhmä seuraa projektin toteutumista ja tukee projektipäällikköä projektin johtamisessa. (Mäntyneva, 2016, 21.)

Projektipäälliköllä on kokonaisvastuu projektista ja hän raportoi projektista ohjausryhmälle (Pelin, 2009, 71). Projektipäällikön tehtävänä on projektin toteuttaminen, kun ohjausryhmä ja projektin tilaaja ovat hyväksyneet projektisuunnitelman. Projektin toteuttamiseen liittyy suunnittelu,

organisointi, projektin etenemisen seuranta ja raportointi, mahdollisten ongelmien ratkaiseminen, viestintä, projektisuunnitelmaan tulevien muutosten ja riskien hallinta. (Mäntyneva, 2016, 32.) Opinnäytetyössä vastuu opinnäytetyön eli kehittämisprojektin johtamisesta ja tavoitteiden saavuttamisesta oli opinnäytetyön tekijällä. Opinnäytetyön tekijä toimi projektipäällikkönä ja osallistui myös itse kehittämisprojektin toteutukseen. Henkilökohtaisesti opinnäytetyön tekijälle tärkeää oli aikataulussa pysyminen, hyvän yhteistoiminnan ylläpitäminen, opinnäytetyön etenemistä haittaavien riskien ennaltaehkäisy ja määrätietoinen toiminta.

Projektia johtaessa on huolehdittava, että koko systeemi etenee kohti tavoitetta tehokkaasti (Rissanen, 2002, 72). Projektipäälliköltä vaaditaan aktiivista toimintaa, että hän saa vietyä projektin eteenpäin (Pelin, 2009, 274). Projektin johtaminen voidaan jakaa kolmeen tasoon, strateginen, taktinen ja operatiivinen. Strategisella tasolla määritellään tavoitteet, menetelmävalinnat ja viitekehys. Taktisella tasolla muodostetaan ajatus projektista ja sen tehtävästä organisaatiossa, valitaan avainhenkilöt ja laaditaan suunnitelma. Operatiivisella tasolla projektipäällikön tehtäviin kuuluu projektin päivittäinen johtaminen, seuranta ja yhteistyö. (Rissanen, 2002, 73.) Projektipäälliköltä vaaditaan teknistä osaamista projektin toteutukseen ja hallintaan, loogista osaamista systemaattisuuteen ja päätöksentekoon ja inhimillistä osaamista itseensä ja ryhmäänsä luottamiseen, johtamiseen ja empaattisuuteen (Pelin, 2009, 275). Tämän opinnäytetyön projektipäällikön vahvuuksia olivat määrätietoinen tavoitteen saavuttamiseen pyrkiminen, huolellisuus ja vahva itsenäinen työskentely. Heikkouksia projektipäällikkönä toimisessa oli kokemattomuus.

Projektiryhmän muodostavat projektiin osallistuvat henkilöt, jotka sitoutuvat projektin tavoitteisiin sekä tukevat projektiin liittyvissä tehtävissä. Sitoutumista edistää selkeä ja avoin viestintä ja keskustelu projektiin liittyvistä yksityiskohdista ja tavoitteista. (Mäntyneva, 2016, 24.) Opinnäytetyön projektiryhmään kuuluivat Akuuttihoiton palvelualueelta palveluyksikköpäälliköt Hämäläinen ja Saarenpää sekä opiskelijakollega Harjula. Projektiryhmään osallistuminen oli täysin vapaaehtoista. Yksi projektiryhmän jäsen jäi pois projektiryhmästä projektin alkupuolella. Projektipäällikkö kutsui projektiryhmän koolle kahdesti opinnäytetyöprojektin aikana. Tapaamiset järjestettiin Microsoft Teams -viestintäalustalla. Ennen tapaamisia ryhmälle lähetettiin kutsu, jossa esiteltiin projektin eteneminen ja mihin asioihin projektiryhmältä kaivataan näkemyksiä. Projektiryhmän eivät toteutuneet projektisuunnitelman mukaisesti. Suunnitelmaan oli kirjattu, että tapaamisen ovat ennen jokaista sykliä. Ennen kolmatta ja neljättä sykliä ei ollut projektiryhmän tapaamisia, koska opinnäytetyön tekijä ei kokenut niihin tarvetta. Projektiryhmä oli tukena koko prosessin ajan ja heidän kanssaan käytiin prosessista lyhyitä keskusteluja tarpeen mukaan. Oh-

jausryhmälle oli myös suunniteltu tapaamisia, jotka oli kirjattu aikataulusuunnitelmaan. Ohjausryhmän tapaaminen pidettiin kerran, ennen kolmatta sykliä. Ohjausryhmän tapaaminen tässä kohdassa oli tärkeää, sillä kolmannen syklin näkökulma tarkentui tämän tapaamisen perusteella. Ohjausryhmän jäsenet olivat tärkeänä tukena koko prosessin ajan ja tukivat prosessin eteenpäin viemistä. Ohjausryhmän jäsenten kanssa käytiin myös prosessin aikana useita lyhyitä keskustelua koko prosessin ajan.

Projektiryhmään kuuluvien henkilöiden aikataulujen yhteensovittaminen oli vaikeaa, joten tapaamiset järjestettiin, vaikka kaikki osallistujat eivät päässeet paikalle. Projektiryhmän jäsenelle, joka ei pystynyt osallistumaan tapaamiseen laadittiin tiivistetty selostus tapaamisen aiheesta, sisällöstä ja päätöksistä. Näin projektiryhmän jäsen, joka ei päässyt osallistumaan sai päivityksen tilanteesta. Tapaamisista projektipäällikkö laati muistion, jos tapaamisissa ei erikseen muuta sovittu. Ensimmäisessä projektiryhmän tapaamisessa tutustuttiin, käytiin ryhmän kanssa läpi opinnäytetyön tavoite ja tarkoitukset sekä opinnäytetyöhön liittyvät keskeiset asiat. Lisäksi sovitettiin yhdessä käytännön asioista, kuten tapaamisten ajankohdista ja viestinnästä. Tapaamisessa myös päätettiin keskeisistä toimenpiteistä seuraavaa tapaamista varten. Projektiryhmän keskeisinä tehtävinä oli osallistua mahdollisuuksien mukaan yhteisiin tapaamisiin ja kommentoida heille lähetettyjä materiaaleja. Projektiryhmän jäsenet toivat esille näkemyksiään ja kehitysideoita liittyen opinnäytetyöhön. Tehtävänä oli myös arvioida työpajoihin osallistuville lähetettävän kutsun sisältöä ja ulkoasua sekä osallistua toisen syklin työpajan ohjaavien kysymysten suunnitteluun.

Tämän opinnäytetyön johtamisen näkökulmina olivat strateginen johtaminen ja itsensä johtaminen. Strateginen johtaminen tarkoittaa organisaation ulkoisten ja sisäisten tekijöiden hallintaa sekä määrätietoista etenemistä kohti asetettuja tavoitteita (Kamensky, 2015, 23). Se on tietoista ja tavoitteellista toimintaa, jolla mahdollistetaan menestyminen muuttuvassa ympäristössä (Vuorinen, 2013, luku 2–3). Strategian tehtävä on ilmaista toimenpiteet ja keinot, joilla tavoitteisiin päästään (Kamesky, 2015, 24). Strategia on suunnitelma kohti tavoiteltavaa päämäärää ja se ohjaa valintojen tekemistä (Sutinen & Haapakorva, 2021, 37–41). Opinnäytetyön projektisuunnitelmassa oli kuvattu tavoite, päämäärä ja valitut menetelmät, joilla opinnäytetyö toteutettiin ja tavoite saavutettiin. Huolellisesti ja mahdollisimman tarkkaan laadittu projektisuunnitelma oli tärkeä työkalu, joka ohjasi projektin etenemistä. Tällä opinnäytetyöllä oli selkeä tavoite, joka saavutettiin määritellyssä ajassa, tietyillä resursseilla ja valituilla toimenpiteillä. Opinnäytetyöprosessiin liittyi tekijän henkilökohtainen tavoite, projektin toteutuminen aikataulussa, joka saavutettiin prosessin aikana. Opinnäytetyön tekijän arvoina opinnäytetyöprosessissa olivat luottamus ja vastuullisuus. Luottamus tarkoitti opinnäytetyön tekijälle avointa toimintaa ja sovitusta asioista

kiinni pitämistä. Koko prosessin ajan toimista oltiin avoimia projekti- ja ohjausryhmän jäsenille sekä työelämälle. Opinnäytetyön tekijä kantoi vastuunsa opinnäytetyön etenemisestä, ohjeiden ja sääntöjen noudattamisesta sekä pohti valintojen vaikutusta opinnäytetyöprosessiin, sidosryhmiin ja toimintaympäristöön. Jokaisen valinnan kohdalla pohdittiin sen vaikutusta työelämään, esimerkiksi työpajat järjestettiin niin, että niihin oli työelämän kannalta mahdollisimman helppo osallistua.

Itsensä johtaminen on jatkuva oppimisprosessi, jossa ihmisen on oltava tietoinen kehostaan, tunteistaan ja arvoistaan. Tiedostamalla itseensä liittyviä tekijöitä pystyy paremmin ohjaamaan ajatuksiaan ja niihin liittyviä toimintoja. (Sydänmaalakka, 2022, 25). Prosessin aikana ei ollut tilanteita, jotka olisivat olleet opinnäytetyön tekijän arvojen vastaisia. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää työelämää niin, että se edistää työntekijöiden työhyvinvointia. Tämä oli opinnäytetyön aikana merkittävä kantava teema projektin aikana ja valinnat tehtiin tämä tausta-ajatus koko ajan huomioon ottaen.

Koko opinnäytetyöprosessin ajan opinnäytetyötekijä teki päätöksiä kuunnellen omaa kehoaan, tunteitaan ja arvojaan. Päätökset pohjautuivat sillä hetkellä parhaaseen mahdolliseen saatavilla olevaan tietoon. Itsensä johtaminen on kokonaisuuden hallintaa, jossa tavoitteena on kokonaisvaltainen hyvinvointi, jatkuva itsensä uudistuminen ja henkilökohtainen tehokkuus (Sydänmaalakka, 2022, 29). Opinnäytetyöprosessin aikana oli kyettävä johtamaan itseään tehokkaasti, kuitenkin kuunnellen itseään kokonaisvaltaisesti, sillä opinnäytetyö oli monitahoinen ja aikaa vievä prosessi. Projektissa oli vaiheita, jotka tuntuivat kuormittavilta ja vaiheita, joista sai uutta energiaa. Suunnitteluvaiheet olivat prosessissa raskaimmat, kun taas työpajojen tulosten analyysi oli mielenkiintoista ja kannusti projektin eteenpäin viemistä. Työelämälle oltiin rehellisiä omista voimavaroista ja opinnäytetyön tekijä, joka itsekin työskenteli yksikössä, haki tarvittaessa työaikapaata edistääkseen opinnäytetyöprosessia. Tehokas tapa kehittyä johtajana on omien johtamistilanteiden reflektointi (Sydänmaalakka, 2022, 126).

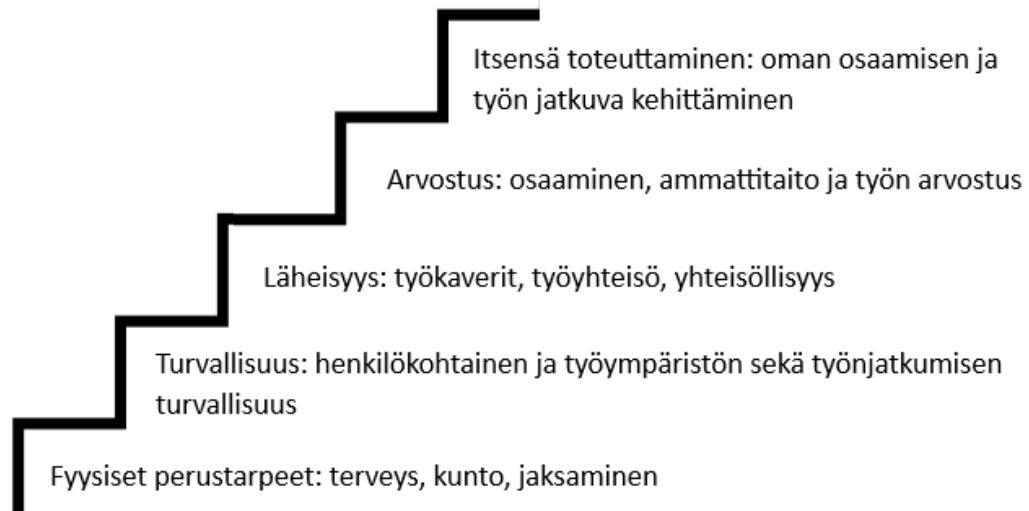
## 1.6 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin käsite on yleistynyt vasta 1990-luvun puolivälin jälkeen (Tarkkonen, 2012, 13). Työhyvinvoinnin tutkimusta on tehty runsaat sata vuotta, mutta painopisteet ovat ajan myötä muuttuneet (Manka & Manka, 2023, 91). Työterveyslaitos on yksi merkittävistä työelämän ja työ-

hyvinvoinnin tutkimustiedon tuottajista Suomessa (Työterveyslaitos, n.d.a). Työhyvinvointi haku-sanalla löytyy runsaasti niin kansallista kuin kansainvälistä tutkimusta. 1900-luvun alussa työhyvinvointi käsitettiin lähinnä työsuojeluna ja ajan saatossa se on muotoutunut nykyiseen laaja-alaiseen työhyvinvoinnin käsitteeseen, joka sisältää yksilöön ja yhteisöön liittyviä tekijöitä (Manka & Manka, 2023, 91). Työhyvinvoinnista puhuttaessa käytetään myös käsitettä työkyky, joka on työhyvinvointia edeltävä käsite (Marjala, 2009, 229). Työkyky koostuu fyysisistä, psyykkisistä ja sosiaalisista hyvinvoinnin tekijöistä sekä työn imusta (Mannermaa, 2022, 290). Työhyvinvointi on yksilöllisesti koettu kokonaisvaltainen hyvinvoinnin tila (Marjala, 2009, 230).

Työhyvinvoinnille ei ole yhtä selkeää määritelmää. Työhyvinvointi merkitsee ihmisille eri asioita ja sillä on useita lähikäsiteitä (Vänskä, 2022, 20). Työhyvinvointi koostuu yksilötasolla koetuista asioista, joihin vaikuttavat monet eri tekijät. Näitä tekijöitä ovat muun muassa työorganisaatio, lähityöyhteisö, fyysinen työympäristö ja yksilöstä itsestään aiheutuvat tekijät. (Tarkkonen, 2012, 13.) Manka ja Manka (2023, 69) jakavat työhyvinvoinnin yksilön inhimillisiin tekijöihin, yhteisön toimivuuteen ja sosiaalisiin tekijöihin sekä organisaatioon liittyviin tekijöihin. Marjalan (2009, 230) tutkimuksessa työhyvinvointi muodostui: hyvinvoinnista ja onnistumisen kokemuksista, työhön sitoutuneisuudesta, yhteisöllisyydestä, työn haasteellisuudesta, yksilöllisestä ja arvostavasta johtamisesta, arvostettavan työn tekemisen tunteesta, osaamisesta ja yksilöllisten tarpeiden huomioinnista työnkuvassa. Gerlanderin ja Launiksen (2007, 210) mukaan työhyvinvointi koostuu työntekijän kokemuksesta työnteon mielekkyydestä ja autonomiasta, kuormitustekijöiden optimoinnista ja työn sujuvuudesta. Kauhasen (2003, 188) mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työolojen kehittämistä, työn sisällön rikastuttamista, töiden järjestämistä ja johtamista niin yksilöä kuin organisaatiotakin hyödyttävällä tavalla. Mankan ja Mankan (2023, 34) mukaan yksi tärkeimmistä työhyvinvoinnin lähteistä on työn hallinnan tunne, joka tarkoittaa, että työntekijä voi vaikuttaa työtehtäviinsä ja työtahtiin. Työhyvinvointi tarkoittaa ihmisen henkilökohtaista ja työyhteisön yhteistä hyvinvointia (Ojala & Ahonen, 2005, 28).

Työhyvinvointia voidaan peilata Maslowin tarvehierarkiaan (Ojala & Ahonen, 2005, 28). Maslowin mallissa ihmisten tarpeet on jaettu viidelle tasolle (Thielke ym., 2012, 473). Nämä viisi tasoa muodostuvat seuraavista tarpeista: fysiologia, turvallisuus, läheisyys, arvostus ja itsensä toteuttaminen (Thielke ym., 2012, 473). Ojala ja Ahonen (2005, 28) ovat kuvanneet työhyvinvoinnin Maslowin tarvehierarkian avulla. Myös Rauramon (2009, 3) työhyvinvoinnin portaat perustuvat Maslowin malliin. Rauramon (2009, 1) mukaan työhyvinvoinnin portaat -mallia voidaan käyttää työhyvinvoinnin kokonaisvaltaiseen kehittämiseen.



Kuva 2. Työhyvinvoinnin portaat mukailien Rauramo (2009, 3) ja Ojala & Ahonen (2005, 28)

Työhyvinvointi ei ole pysyvä tila, vaan siinä on yksilöstä ja tilanteesta johtuvaa vaihtelua (Tarkkonen, 2012, 13). Tulevaisuudessa yksittäisen työntekijän vastuu omasta hyvinvoinnista korostuu, työkykyä tulee ylläpitää ja erityisesti mielenterveydestä ja jatkuvasta osaamisen kehittämisestä on huolehdittava selvittääkseen 2030-luvun työelämässä (Manka & Manka, 2023, 28). Jokaisella on vastuu omasta työhyvinvoinnistaan, mutta työnantajalla on lainsäädännöllinen velvoite huolehtia työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta. Esihenkilön tulee puuttua esimerkiksi työnkuormitukseen ja sitä aiheuttaviin tekijöihin sekä epäasialliseen kohteluun. (Sarkkinen, 2020.)

Työlainsäädäntö luo edellytykset työhyvinvoinnille ja sen kehittämiseksi. Työlainsäädännössä määritellään työntekijöiden ja työnantajien oikeudet ja velvollisuudet. Työlainsäädännön valmistelusta ja kehittämisestä vastaa työ- ja elinkeinoministeriö yhteistyössä työnantajien ja työntekijöiden etujärjestöjen kanssa kolmikantaisesti (Työ- ja elinkeinoministeriö, n.d.). Orpon hallituksen työmarkkinauudistukset ovat saaneet viime aikoina kritiikkiä, koska niiden pelätään heikentävän työntekijän oikeuksia (Suomen Elintarviketyöläisten Liitto, 2023). Työlainsäädäntöön kuuluvat lisäksi työsopimuslaki, työaikalaki, vuosilomalaki, yhdenvertaisuuslaki, laki yksityisyyden suojasta työelämässä, työehtosopimuslaki, vuorotteluvapaalaki, opintovapaalaki, palkkaturvalaki sekä henkilöstön osallistumisjärjestelmiä eli yhteistoimintaa yrityksissä, hallintoedustusta ja henkilöstörahoja koskeva lainsäädäntö. Työlainsäädännön lisäksi työntekijän työehtoja määrittelevät ammattialan työehtosopimukset. (Työ- ja elinkeinoministeriö, n.d.)

Työhyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeää työlainsäädännöllisten syiden lisäksi työvoimapulan vuoksi, taloudellisista syistä sekä organisaatioiden kilpailukykyyn säilyttämiseksi (Ojala & Ahonen, 2005, 35). Työkyvyttömyydestä aiheutuvat vuosittaiset kokonaiskustannukset valtiolle ja kunnille

ovat noin 3–4 miljardia (Keva, 2019). Ahosen (2014) mukaan työpahoinvoinnin kustannukset yhteiskunnalle ovat kymmenen kertaa suuremmat kuin työkyvyttömyyden kustannukset. Johtamisella ja työhyvinvointia vahvistamalla voidaan vaikuttaa näihin kustannuksiin (Keva, 2019). Työhyvinvoinnin kehittäminen edistää työtyytyväisyyttä, motivaatiota, työilmapiiriä ja asiakaspalvelu paranee. Työaika kuluu työntekoon, ja osaaminen sekä oppiminen kehittyvät. Henkilöstön sitoutuminen paranee ja työpaikan houkuttelevuus kasvaa. Nämä vaikuttavat organisaation menestymiseen. Pitkien työurien vuoksi työhyvinvointia tukevia uusia ratkaisuja on kehitettävä. (Manka & Manka, 2023, 28, 73.) Työhyvinvoinnin edistämiseksi yksikkö- ja organisaatiotasolla työntekijöiden kokemusta työhyvinvoinnista tulisi kuulla ja ymmärtää. Esihenkilötyössä haasteena on työn räätälöinti työntekijän osaamisen, toimintakyvyn ja toiveiden mukaan (Marjala, 2009, 231).

Työhyvinvoinnin tärkein lähde on hyvä johtaminen (Ojala & Ahonen, 2005, 172). Työhyvinvoinnin luonti, ylläpito ja kehittäminen vaativat valtaa, tahtoa, aktiivisuutta ja johtamisosaamista, minkä vuoksi johtaminen on keskeinen osa työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin johtamiseksi tarvitaan tietoa työhyvinvoinnin tekijöistä, tilasta ja tavoitteista, vahvaa arvomaailmaa sekä työhyvinvoinnin seuranta ja toimenpiteiden arviointia. Työhyvinvoinnin johtaminen ottaa huomioon työturvallisuuden, työkyvyn, hyvinvoinnin, yksilölliset ominaisuudet sekä työyhteisön tarpeet organisaation kaikilla tasoilla johtamistehtäviin sisältyvien seurannan, valvonnan ja ohjauksen avulla. (Tarkkonen, 2012, 74–77.)

Työhyvinvointia tukevia johtamistyyliä ovat muun muassa valmentava ja palveleva johtaminen, työkykyjohtaminen sekä tiedolla johtaminen. Valmentava johtaja tuo työntekijöistä esille heidän parhaan potentiaalinsa. Valmentava johtamistyyli on tehokkain silloin, kun johtaja haluaa auttaa työntekijöitään rakentamaan pysyviä henkilökohtaisia vahvuuksia, jolloin työntekijät menestyvät paremmin pitkällä aikavälillä. (Karlsen & Berg, 2020, 1, 9.) Palvelevalla johtamisella on todettu olevan yhteys työtyytyväisyyden ja henkilöstön sitoutumisen välillä (Specchia, 2021, 12). Palveleva johtaja asettaa työntekijät ja heidän hyvinvointinsa etusijalle, organisaation menestyminen nähdään työntekijän ammatillisen kasvun ja sitoutumisen kautta (White, 2022). Tarkkonen (2012, 75) on kuvannut, että työhyvinvointia johdettaessa tarvitaan riittävän täsmällistä ja todellista tietoa työhyvinvoinnin tilasta. Työhyvinvointiin voi vaikuttaa hyvällä johtamisella ja henkilöstön mukaan ottamisella (Manka & Manka, 2023, 70).

Työhyvinvoinnin kehittämistä voidaan tarkastella yksilön, työyhteisön tai koko organisaation näkökulmasta (Jääskeläinen, 2013, 39). Työhyvinvoinnin kehittäminen on osa esihenkilön päivittäistä toimintaa ja johtamista. Työhyvinvoinnin kehittäminen on kokonaisvaltaista työelämän ke-

hittämistä, jossa kehittämiskohteina ovat työ, työympäristö, työyhteisö, sosiaaliset suhteet, johtaminen sekä yksilöön liittyvät tekijät. Jokaiseen näistä osa-alueista sisältyy paljon kehitettäviä asioita, minkä vuoksi niiden tasapuolinen mittaaminen on haasteellista. (Vänskä, 2002, 53–54.)

Työhyvinvointia voidaan seurata erilaisilla mittareilla (Ojala & Ahonen, 2005, 232; Vänskä, 2022, 60). Mittareista saatavan tiedon avulla voidaan kehittää organisaation toimintaa, mutta niitä valittaessa tulee huomioida mittarin pätevyys, luotettavuus, käytettävyys, merkityksellisyys, resurssit sekä muut käytössä olevat mittarit (Kankkunen ym., 2005, 19; Lönnqvist, 2004, 96). Mittarin tulee olla tarkoitukseensa nähden luotettava ja validi, minkä vuoksi eri mittareita hyödynnetään eri tavoin eri tarkoituksiin (KvantiMOTV, 2008). Määrällisillä tutkimuksilla on selvitetty muun muassa työhyvinvointia, kun taas laadullisia menetelmiä on hyödynnetty esimerkiksi työuupumusta tutkittaessa (Vänskä, 2022, 60).

Mittareita tulisi seurata säännöllisesti, koska vain näin saadaan kuva siitä, mihin suuntaan ollaan menossa. Mittareilla saatavaa tietoa on osattava analysoida ja tulkita, jotta niistä saatavaa tietoa voidaan hyödyntää. (Ojala & Ahonen, 2005, 232.) Mittauksilla haetaan merkityksellistä tietoa päätöksenteon tueksi. Työhyvinvoinnista kertovilla tiedoilla ja luvuilla on merkitystä organisaation menestymisen kannalta, mutta mittareiden käyttö vaatii osaamista, kannustusta ja kehittämistä työn muuttuessa. (Liukkonen, 2006, 256.) Työhyvinvointia kehittäessä organisaatiolla tulisi olla kokonaisnäkemys organisaation tai työyksikön yleistilanteesta ja tietoa sen kehittymisestä (Vänskä, 2022, 60).

## 1.7 Tiedolla johtaminen

Lääketieteessä ja hoitotyössä on pitkään puhuttu näyttöön perustuvasta toiminnasta ja johtamisesta. Tiedolla johtaminen käsittää saman perusajatuksen, eli päätöksenteko pohjautuu useista lähteistä kerättyyn parhaaseen mahdolliseen, luotettavaan tietoon. Saramiehen ja Törnroosin (2021, 44) mukaan kattokäsite tietojohdaminen sisältää tiedon ja tiedolla johtamisen. Tiedon johtaminen on tiedon hallintaa, jonka tavoitteena on varmistaa tiedon saatavuus, löydettävyys ja hyödynnettävyys. Tiedolla johtamisella pyritään tietoon perustuvaan päätöksentekoon eli tietoa analysoidaan päätöksen tueksi. Tiedon rooli ja merkitys organisaatioiden menestymiseen ja kilpailukykyyn on tunnustettu jo 1900-luvun taitteessa. Organisaation menestymiseen liittyy sen kyky luoda, jakaa ja soveltaa tietoa. Tiedolla johtamisen tutkimus on merkittävästi lisääntynyt

2000-luvun aikana. (Jalonen, 2015, 42.) Sote-uudistuksen myötä tiedolla johtamisen merkitys kasvoi sosiaali- ja terveysalalla (Laihonen & Saranto, 2021, 8).

Organisaatiossa tieto koostuu monista eri tekijöistä. Tieto voidaan jakaa dataan, informaatioon ja tietämykseen. Data on raakatietoa, jota tallennetaan tietojärjestelmiin. Kun raakadata saa rakenteen ja välittyy käyttäjälle, siitä muodostuu informaatiota. Informaatiota analysoimalla saadaan tietoa ja yhdistämällä siihen hiljaista tietoa, saadaan tiedosta merkityksellistä. Informaatio muuttuu tietämykseksi, kun siihen yhdistyy käyttäjän oma kokemus. Merkityksellisiä tietoja yhdistelemällä eli tietämyksen kasvaessa muodostuu ymmärrys ja näkemys. Viisautta kehittyä, kun tietojen ja kokemusten pohjalta opimme ja vahvistamme osaamistamme. Jotta dataa voidaan hyödyntää, on sen muututtava tiedoksi eli tietämykseksi. (Listenmaa, 2023, 36–38; Sydänmaalakka, 2000, 176–177.)

Tieto voidaan jakaa näkyvään tai hiljaiseen tietoon (Sydänmaalakka, 2000, 181). Näkyvää tietoa ovat numerot, sanat ja dokumentit (Pohjalainen, 2012, 2). Näkyvää tietoa pidetään faktana ja siihen luotetaan. Näkyvä tieto on tallennettu tietojärjestelmään ja -varastoihin (Listenmaa, 2023, 26, 33). Hiljainen tieto perustuu kokemukseen, se on ammattitaitoa ja osaamista (Pohjalainen, 2012, 2). Organisaatioiden suurin tietopääoma on hiljainen tieto. Hiljainen tieto on tallennettu ihmisiin, se on juurtunut ajatuksiin, tunteisiin ja toimintatapoihin. Hiljaisen tiedon jakaminen voi olla vaikeaa, koska sitä ei aina tiedosteta. Hiljaista tietoa pidetään heikosti perusteltavana ja arveluun perustuvana, vaikka siihen on tiivistynyt vuosikymmenten kokemukset ja näkemykset. Päätöksentekoon tarvitaan näitä molempia tiedon lajeja. Johtamiseen käytettävä tieto on hyödyllisintä silloin, kun se koostuu useista toisiaan täydentävistä tiedoista. Monipuolisen tiedon avulla voidaan löytää ne kohdat, joita on kehitettävä. (Listenmaa, 2023, 26, 31–34.)

Tiedolla johtamisen prosessi kytkeytyy viiteen osa-alueeseen, tiedon tuottamiseen, tiedon jakamiseen ja raportointiin, tietoon reagointiin, tiedon hyödyntämiseen ja tiedolla johtamisen tukiprosessiin. Jotta tiedolla johtamisen prosessi olisi toimiva, organisaatiossa tulisi olla selkeästi määritellyt vastuut, roolit ja toimintatavat eri osa-alueiden hallintaan (Listenmaa, 2023, 224). Tietotarpeet tulee tunnistaa, jotta tiedon johtamisen prosessin jälkeen tietoa voidaan käyttää organisaation hyväksi (Laihonen ym., 2013, 25). Tiedon johtamisen prosessissa näkyvä tieto ohjataan luotettavasti raportointiin ja analytiikkaan, josta tieto saadaan mahdollisimman ymmärrettävässä muodossa ja helposti saavutettavana päätöksentekoon. Tiedolla johtamisen prosessi kuvaa, mitä tällä tiedolla tehdään ja kenen toimesta. (Listenmaa, 2023, 134.)

Tiedolla johtaminen koostuu useista palasista (kuva 3) ja se on yksi johtamisen osa-alueista, se ei ole irrallinen muista johtamisen osa-alueista. Tiedolla johtaminen yhdistyy muiden organisaation ja ihmisten johtamisen osa-alueiden kanssa. Kun eri johtamisen osa-alueet yhdistyvät, organisaatio voi hyödyntää tietoa, tehdä parempia päätöksiä ja kehittää toimintaansa. (Listenmaa, 2023, 131–134.) Tiedolla johtamisessa tietoa jalostetaan ja hyödynnetään organisaation toiminnan kehittämässä ja päätöksenteossa (Laihonen ym., 2013, 32). Organisaatio voi tehdä parempia päätöksiä, kun organisaatio tietää, mitä tietoa sillä on käytettävissä ja osaa hyödyntää sitä (Pulli, 2018, 13). Päätöksenteko on tärkeä ja monimutkainen prosessi. Se koostuu erilaisista vaiheista ja toimista, jotka johtavat vähitellen ongelman optimaalisen ratkaisun valitsemiseen. Päätöksentekoprosessi on yksi johtajien tärkeimmistä toiminnoista, ja siksi sitä pidetään johtamisen ytimenä. (Litvaj & Stančeková, 2015, 468.)

<b>Tiedolla johtamisen rakenteet:</b>	
Ihmisten johtaminen	Mitä tietoa johtamisen tueksi tarvitaan, mistä tietolähteistä, mitä mittareita seurataan. Millaisilla prosessilla, milloin ja kuka tietoa hyödyntää.
Tiedolla johtamisen prosessi	
Tiedon johtamisen prosessi	
Tiedolla johtamisen arkkitehtuuri	
Organisaation johtaminen	
<b>Tiedolla johtamisen toiminta:</b>	
Tiedosta toimintaa	Mitä tieto tarkoittaa ja miten sen varassa toimitaan. Tiedolla johtamisen kulttuurin luominen ja sen vahvistaminen.
Tiedolla johtamisen taidot	
Tiedolla johtamisen kulttuuri	
Raportointi ja analytiikka	

Kuva 3. Tiedolla johtaminen mukailen Listenmaa (2023, 131) ja Innolink (2023)

Jalonen (2015, 46) on kuvannut, että Simonin (1978) näkemyksen mukaan tiedon ja päätöksenteon välisessä suhteessa tietoa tarvitaan päätöksentekotilanteen havaitsemiseen, vaihtoehtoisten toimintamallien hahmottamiseen ja sopivan toimintamallin valintaan. Tietoa tuottaessa tulee tietää mitä, miten ja miksi tietoa tuotetaan, jotta tieto on luotettavaa hyödynnettäväksi. Vastavasti tietoa hyödyntäessä tulee tietää mitä, miten ja miksi tietoa hyödyntää, jotta tiedosta saadaan arvoa. (Listenmaa, 2023, 226.) Tiedosta saadaan arvoa vasta, kun sitä hyödynnetään toiminnan kehittämässä (Laihonen ym., 2013, 11; Listenmaa, 2023, 135). Tietoa hyödynnetään johtamisessa ja johtamisen tarkoituksena on saada aikaan tavoitteiden mukaisia tuloksia (Listenmaa, 2023, 135). Voimavaroja ei pidä tuhlaa turhien tilastojen keräämiseen, on pohdittava, mikä tieto on tärkeää, jotta se auttaa tavoitteiden saavuttamista (Laihonen & Lönnqvist, 2013). Tiedolla johtamisen prosessin tavoitteena on varmistaa, että oikea tieto tavoittaa oikeat ihmiset, oikeaan aikaan ja sitä osataan hyödyntää päätöksenteossa ja johtamisessa (Listenmaa, 2023, 223).

Laihonen ym. (2013, 15) ovat todenneet, että tiedolla johtamisen vaikeutena on valtavasti kasvanneen tiedon määrän hallinta. Organisaatioissa ei tunnisteta, mitä kaikkea tiedetään, mitä ei tiedetä tai mitä pitäisi tietää. Gerlander ja Launis (2007, 202) ovat todenneet, että työhyvinvoinnista kertovan tiedon määrän kasvu ei ole merkittävästi edistänyt työelämän ongelmien ennaltaehkäisyä. Syynä tähän pidetään, että tietoa ei osata hyödyntää riittävästi. Jalonen (2015, 62–63) on todennut, että organisaatioiden hyvä tavoite tiedon tuotannon suhteen on kääntynyt niitä itseään vastaan. Organisaatioissa on epärelevantin tiedon ylitarjontaa, jolloin epävarmuus ja monitulkintaisuus lisääntyy, eikä lisääntyneet tiedon määrä johda enää parempiin päätöksiin.

Pullin (2018, 22) mukaan Zack (2011) on kuvannut tiedolla johtamisen vaikeuksien muodostuvan neljästä ongelmasta, joita ovat tiedon monimutkaisuus, epävarmuus, epäselvyys, monitulkintaisuus. Samoja vaikeuksia on kuvannut myös Kosonen (2019, 8–9). Monimutkaisuus on asioiden ja ilmiöiden liitoksista johtuva tiedon paljous, ilmiön suunnan ennustaminen on vaikeaa. Monimutkaisuutta voidaan selventää luomalla visuaalisuutta riippuvuussuhteiden välille. Epävarmuus on tosiasioiden informaation puutetta. Epäselvyys ilmenee tulkintavaikeutena, informaatio ei ole olennaista. Informaatiota pitää analysoida ja tulkita huolella, hiljainen tieto muuttua näkyväksi ja tiedonkulun ongelmat tulee poistaa. Monitulkintaisuus tarkoittaa ristiriitaista merkitysten ymmärtämistä.

## 1.8 Henkilökohtaiset oppimistavoitteet

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto Suomessa sijoittuu eurooppalaisen tutkintojen viitekehiksessä (EQF European Qualifications Framework, n.d.) vaativuustasolle seitsemän. Vaativuustasoja on yhteensä kahdeksan. Tutkintojen viitekehiksen tavoitteena on helpottaa eri maiden tutkintojen vertailua. Viitekehiksen taso kuvaa, mitä tutkinnon suorittanut osaa, tietää ja ymmärtää. (European Union, n.d.; Opetushallitus, 2024).

Tason seitsemän tavoitteena on, että YAMK-tutkinnon suorittanut hallitsee oman alansa erityisosaamista vastaavat käsitteet, menetelmät ja tiedot, ymmärtää alojen rajapintoihin liittyviä kysymyksiä ja tarkastelee niitä kriittisesti. Opiskelija kykenee ratkaisemaan vaativia ongelmia ja työskentelemään itsenäisesti asiantuntijatehtävissä sekä kykenee johtamaan ja kehittämään strategisia lähestymistapoja sekä asioita ja ihmisiä. Tutkinnon suorittaneella on valmius jatkuvaan oppimiseen sekä hän osaa viestiä hyvin ja kykenee kansainväliseen vuorovaikutukseen. (Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 1129/2014, 2 §.)

Opinnäytetyössä osoitetaan, että opinnäytetyötekijä kykeni kehittämään työelämää soveltaen näyttöön perustuvaa tietoa. Opinnäytetyötekijä perehtyi erilaisten menetelmien käyttöön ratkoessaan työelämän kehittämistarvetta yhdessä työelämän edustajien kanssa. Hän kykeni johtamaan opinnäytetyöprojektia suunnitelman mukaisesti ja ratkaisi projektin aikana kohtaamat vaikeudet ja ongelmat. Projektin etenemisestä viestittiin projektiorganisaatiolle ja työelämälle. Opinnäytetyössä hyödynnettiin kansallista ja kansainvälistä kirjallisuutta.

## 2 Tutkimuksellisen kehittämistyön kokonaistavoite, tarkoitukset ja tutkimus- tai kehittämiskysymykset

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena oli kehittää tiedolla johtamista työhyvinvoinnin edistämiseksi Akuutti kotisairaala ja tilannekeskuksessa. Opinnäytetyön metodologiaksi valikoitui toimintatutkimus, joka eteni prosessimaisesti. Jokaisessa syklissä oli oma tarkoituksensa ja tutkimus- tai kehittämiskysymys (taulukko1).

Taulukko 1. Syklin tarkoitus ja tutkimus- tai kehittämiskysymys

Vaihe	Tarkoitus	Tutkimus- tai kehittämiskysymys
I sykli	Kartoittaa työhyvinvointia edistäviä tiedolla johtamisen tekijöitä.	Mitä ovat tiedolla johtamisen tekijät, jotka edistävät työhyvinvointia?
II sykli	Kuvata tiedon jakamisen kulttuuri akuuttihoiton palveluiden esihenkilöiden kokemana ja Akuutti kotisairaala ja tilannekeskuksen työntekijöiden kokemana.	Mikä on tiedon jakamisen kulttuurin nykytila akuuttihoiton palveluiden esihenkilöiden kokemana ja Akuutti kotisairaala ja tilannekeskuksen työntekijöiden kokemana?
III sykli	Kuvata teknologiavälitteistä vuorovaikutusta edistävä kehittämissuunnitelma.	Miten edistetään teknologiavälitteistä vuorovaikutusta Akuutti kotisairaala ja tilannekeskuksessa?
sivusykli	Kartoittaa, miten valikoidun kehittämissuunnitelman koetaan edistävän teknologiavälitteistä vuorovaikutusta ja siten työhyvinvointia yksikössä.	Miten kehittämissuunnitelman koetaan edistävän teknologiavälitteistä vuorovaikutusta?
IV sykli	Kuvata näyttöön perustuva teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen kehittämissuunnitelman implementointi käytäntöön, jolla edistetään työhyvinvointia.	Miten implementoidaan näyttöön perustuva teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen kehittämissuunnitelma käytäntöön?

Opinnäytetyön tarkoitukset ja tutkimus- ja kehittämiskysymykset laadittiin yhdessä työelämän edustajien kanssa ja ne tarkentuivat prosessin edetessä. Toimintatutkimuksessa tutkija ei määrittele tutkimusongelmaa yksin vaan yhdessä yhteisön kanssa. Kehittämiskysymykset muuttuvat ja täsmentyvät prosessin aikana. (Kuusela, 2005, 31; Heikkinen, Rovio & Kiilakoski, 2010, 96.)

### 3 Järjestelmällinen kirjallisuuskatsaus (1. sykli)

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön ensimmäisessä syklissä toteutettiin järjestelmällinen kirjallisuuskatsaus. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli kartoittaa työhyvinvointia edistäviä tiedolla johtamisen tekijöitä. Analyysimenetelmänä käytettiin induktiivista sisällön analyysia.

#### 3.1 Johdanto (suunnittelu)

Järjestelmällinen kirjallisuuskatsaus on tutkimusprosessi, jossa pyritään selvittämään kaikki aiheeseen liittyvä relevantti tutkimustieto (Malmivaara, 2008, 273–274). Kokoamalla aiheeseen liittyvää aikaisempaa tutkimustietoa, saadaan kuva, kuinka paljon ja millaista tutkimustietoa aiheesta on jo olemassa (Johansson, 2007, 3). Kirjallisuuskatsauksen eri vaiheet tulee kirjata, kuvata ja tallentaa, jotta tiedonhaku on toistettavissa (Tähtinen, 2007, 27). Kirjallisuuskatsaus alkaa tarkoituksen ja tutkimuskysymyksen määrittelystä (Niela-Vilén & Hamari, 2016, 24). Tämän syklin tarkoitus oli kartoittaa työhyvinvointia edistäviä tiedolla johtamisen tekijöitä. Tutkimuskysymys oli: Mitä ovat tiedolla johtamisen tekijät, jotka edistävät työhyvinvointia?

Tiedolla johtaminen on käsitteenä monitulkintainen. Se on kokonaisvaltaista ja systemaattista toimintaa, jossa yhdistyy sekä tekniikka että inhimillinen näkökulma. (Helander ym., 2020, 24.) Tiedolla johtaminen on prosessi, jossa tunnistetaan tiedon tarve sekä hankitaan, jaetaan ja käytetään tietoa toiminnan kehittämiseksi (Laihonon ym., 2013, 25; Ferreira, Curado & Oliveira, 2021, 2321). Tiedolla johtamisella pyritään saavuttamaan asetetut tavoitteet (Helander ym., 2020, 41). Tieto toimii johtamisen välineenä ja tiedolla johtamisessa tietoa hyödynnetään päätöksenteossa (Helander ym., 2020, 24). Tiedolla johtamisella on todettu olevan vaikutusta työhyvinvointiin (Arif & Rahman, 2018, 272).

Avoin viestintä ja tiedon jakaminen edistävät työhyvinvointia. Saastamoisen (2023, 34) tutkimuksen mukaan hyvä sisäinen viestintä tukee työntekijöiden työhyvinvointia. Tiedon jakamisella on myönteinen vaikutus työtyytyväisyyteen. Organisaatioiden välinen tai organisaation sisäinen tiedon jakaminen kehittää organisaatiota kokonaisvaltaisesti ja auttaa tavoitteiden saavuttamisessa. Organisaatioiden on tarjottava työntekijöilleen ympäristö, jossa he voivat vaihtaa ajatuksiinsa ja henkilökohtaisia tietojaan. Tiedon jakamisella on myös vaikutusta organisaation menestymiseen. (Rafique & Mahmood, 2018, 15.)

Tiedolla johtaminen voi mahdollistaa perustellumman päätöksenteon. Päätöksenteossa tarvitaan laadukasta ja monipuolista tietoa (Alatarvas, 2018). Kun työntekijät näkevät, että päätökset perustuvat luotettavaan tietoon, voi se parantaa työtyytyväisyyttä ja motivaatiota. Teknologian kehittyminen on mahdollistanut johtamisen ajantasaiseen, jopa reaaliaikaiseen tietoon perustuen (Tenhovuori, 2021). Tietojärjestelmien tietoa hyödynnetään kuitenkin heikosti, koska tieto on hajallaan eri järjestelmissä, jotka eivät integroi keskenään. Tietoa ei pidetä luotettavana ja data-analytiikan asiantuntijoista on pulaa. (Salovaara ym., 2023, 51.) Tiedon hajanaisuus ja päätöksenteon nopeus eivät välttämättä tue näyttöön perustuvaa päätöksentekoa (Hellström & Ikkäheimo, 2017, 2). Tiedon hyödyntämiseen liittyviä ongelmia ovat myös, että tieto ei tavoita tiedon käyttäjää tai tietoa käytetään valikoiden (Niiranen, 2020, 67).

Organisaatiot käyttävät johtamisessa erilaisia tunnuslukuja. Henkilöstöön liittyviä tunnuslukuja seuraamalla ja hyödyntämällä voidaan vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin. Organisaation on tärkeää löytää sopivat keinot ja mittarit, jotka auttavat työkyvyn ja työn tuloksellisuuden edistämässä. (Näsänen, Krause & Anundi, 2021.) Tunnistamalla erilaisia työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä ja reagoimalla niihin organisaatiossa voidaan kehittää työntekijöiden työhyvinvointia (Lindholm, 2022, 144). Työhyvinvoinnin johtamisen tueksi tietoa tulisi olla käytettävissä työhyvinvoinnin tilasta, työhyvinvoinnin johtamisessa keskeisiksi tunnistetuista tekijöistä ja työhyvinvointiin yhteydessä olevista asioista. Lisäksi tulee olla selvillä toimintaympäristössä tapahtuneista muutoksista ja organisaation kehittämistoimenpiteistä. Työhyvinvoinnin keskeisinä tiedon lähteinä ovat kyselyt, erilaiset tunnusluvut, dokumentaatiot ja vuorovaikutukselliset tilanteet. (Työterveyslaitos, n.d.b, 3.) Suomessa työhyvinvointia tutkitaan pääasiassa yritysten ja organisaatioiden omiin työntekijöihin kohdistuvilla tutkimuksilla (Laine, Lindberg & Silvennoinen, 2016, 292). Työterveyslaitos on yksi merkittävistä työelämän ja työhyvinvoinnin tutkimustiedon tuottajista Suomessa (Työterveyslaitos, n.d.a). Työhyvinvoinnin mittareita ovat muun muassa sairaspotilaat, työtapaturmailmoitukset, vaihtuvuus ja erilaiset henkilöstölle suunnatut kyselyt (Ojala & Ahonen, 2005, 232).

Kainuun sote, nykyinen Kainuun hyvinvointialue, oli vuonna 2020–2023 mukana Tiedosta – työhyvinvointia ja tuottavuutta -hankkeessa. Hankkeessa tunnistettiin työhyvinvoinnin johtamisen keskeisiä tietolähteitä, joita olivat työhyvinvointikysely, työn vaarojen tunnistaminen ja riskienarvioinnit, työyksikkökohtaiset työhyvinvointisuunnitelmat, vaaratilanneilmoitukset, sairauspotilaat, Kevan tuottamat avaintiedot ja työterveyshuollon työpaikkaselvitykset ja muut työterveyshuollon tuottamat raportit (Työterveyslaitos, n.d.b, 3). Quality of Working Life -kysely on yksi

Kainuun hyvinvointialueen käytössä oleva mittari, jolla kerätään tietoa työelämän laadusta, suorituskyvystä ja työhyvinvoinnista. QWL-kyselyn tulokset toimivat myös kehittämismenetelmänä. Toinen organisaation käytössä oleva mittari ja työkalu on Mehiläisen esihenkilökompassi, joka tukee esihenkilöä heidän työssään välittäen tietoa työntekijöiden työkyvystä (Mehiläinen, n.d.). Työhyvinvointia mitattaessa on tärkeää, että valitut mittarit ovat sopivia ja valideja. Laine ym. (2016, 299) ovat todenneet, että mittareilla mitattuna suomalaisten työhyvinvointi on varsin korkealla tasolla huolimatta tieteellisestä ja julkista keskustelusta työelämän laadun heikkenemisestä, mikä saikin heidät pohtimaan, ovatko yleisesti käytössä olevat työhyvinvointia mittaavat mittarit valideja. Koettu työhyvinvointi on tärkeä työelämän laatua indikoiva mittari, jota olisi tarpeellista seurata, koska muutokset työelämässä ovat nykypäivänä nopeita. (Laine ym., 2016, 299.) Tiedolla johtaminen auttaa organisaatiota tunnistamaan ja kehittämään työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä. Työntekijöiden työhyvinvointi paranee, kun nämä ovat organisaatioissa kunnossa.

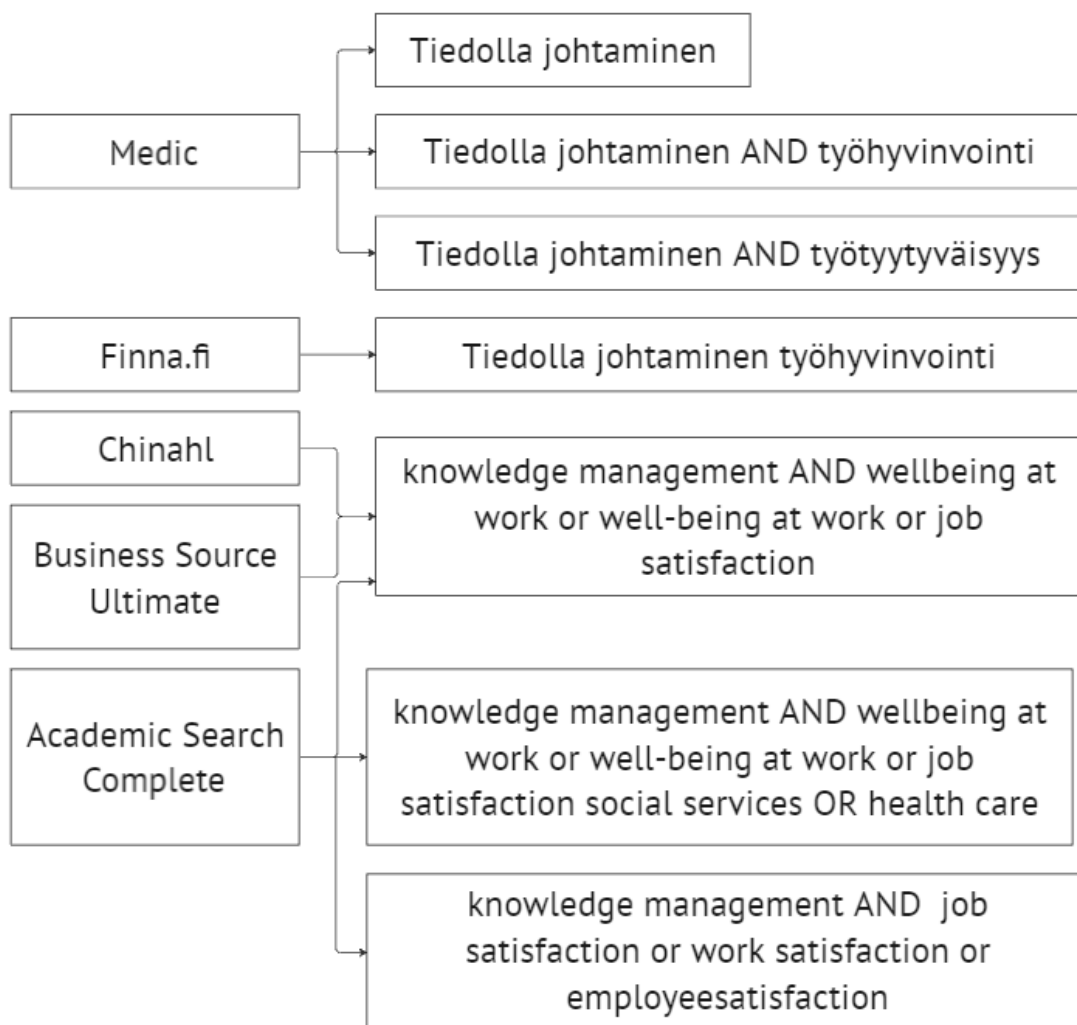
### 3.2 Järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen tiedonhaku ja aineiston keruu (toiminta)

Syklin toisessa vaiheessa toteutettiin kirjallisuuskatsauksen varsinainen toiminta, tiedonhaku ja aineiston keruu. Tiedonhaun onnistumiseksi oli löydettävä hakusanat, jotka kuvasivat parhaiten tutkimuskysymyksen luonnetta. Ilman huolellista hakusanojen pohdintaa tiedonhaku tietokannoista voi johtaa tiedon puuttumiseen tai hyvin suureen tiedon määrään, joka ei liity tutkittavaan ilmiöön (Roever, 2018, 1). Kysymyksen muotoilussa ja aiheen rajauksessa voidaan käyttää PICO, PICo, PCC-menetelmiä, jotka helpottavat aiheen jäsentämistä (Siltanen ym., 2021, 12; Roever, 2018, 1). PCC-menetelmä valikoitui käytettäväksi, koska kyseessä oli kartoittava kirjallisuushaku. PCC-menetelmässä P (patients, population, problem) tarkoittaa potilasta, väestöä tai ongelmaa, C käsitettä (concept) ja C kontekstia (context) (Siltanen ym., 2023, 13; Roever, 2018, 1). Taulukossa kaksi on kuvattu opinnäytetyössä käytettävä PCC-menetelmä.

Taulukko 2. PCC-menetelmä

<b>P=potilas, väestö tai ongelma</b>	<b>C=Käsite</b>	<b>C = Konteksti</b>
työhyvinvoinnin tiedolla johtaminen knowledge-based management of well-being at work	edistävät tekijät contributing factors	sosiaali- ja terveydenhuolto social services and healthcare

Kun hakusanat olivat valikoituneet, hakusanoja lähdettiin ideoimaan ja kääntämään englanniksi (Lehtiö & Johansson, 2016, 37). Hakusanojen ideoinnissa käytettiin Finto MeSH-asiasanastoa (Finto, n.d.), mutta tämä ei tuottanut hakutuloksia. Tietokannan mukaan hakusanoja käytettiin joko yksinään tai hakusanoja yhdistettiin Boolean operaattoreita käyttäen. Yhdistämällä hakusanat Boolean operaattoreilla saadaan hakulausekkeet (Lehtiö & Johansson, 2016, 41). Tietokantojen ominaisuudet huomioiden hakulausekkeiksi muodostuivat kuvassa neljä kuvattua lausekkeitä.



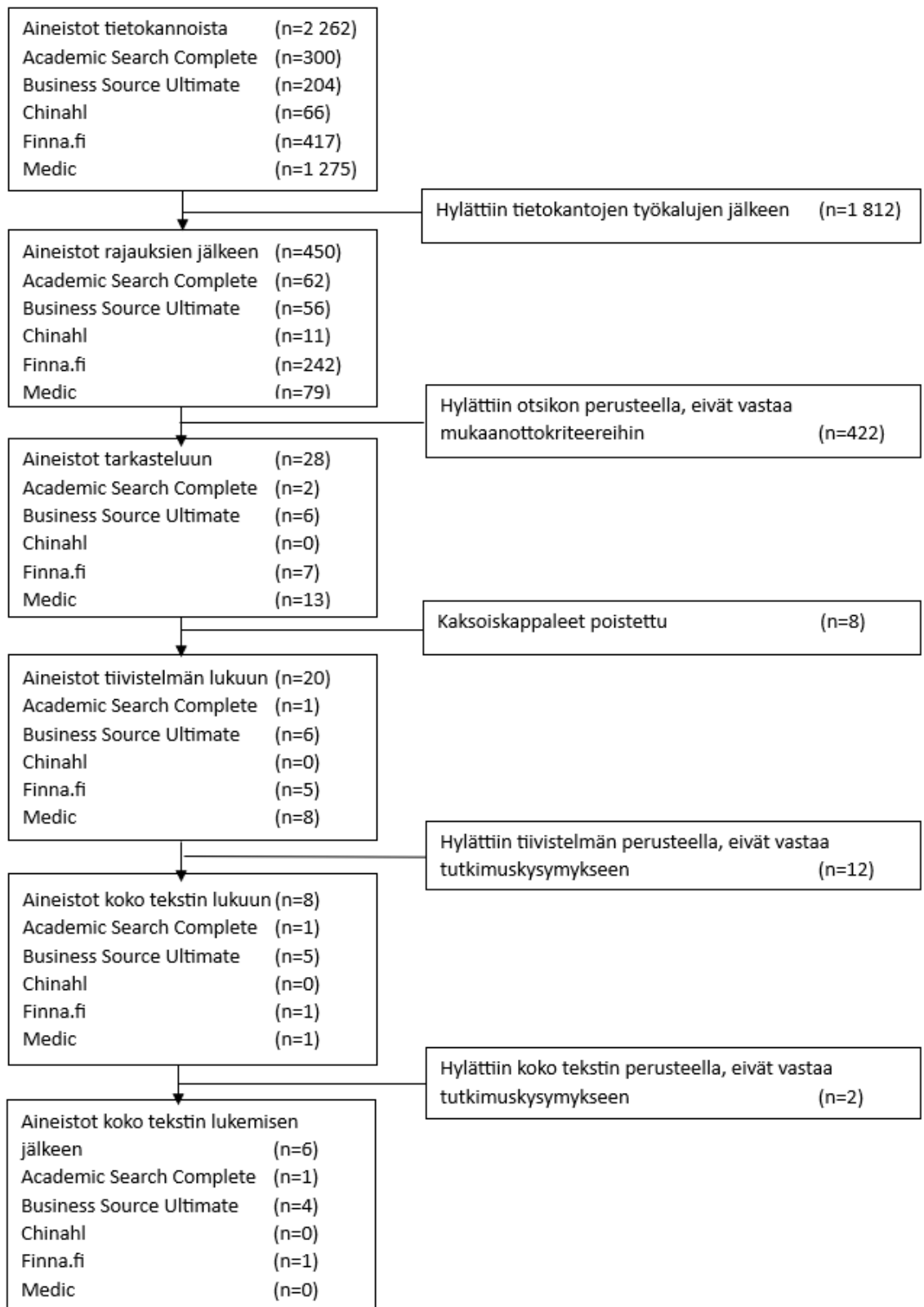
Kuva 4. Hakulausekkeet eri tietokannoissa

Aiheeseen liittyville tutkimuksille määritellään kelpoisuuskriteerit, joiden mukaan ne joko hyväksytään tai hylätään kirjallisuuskatsaukseen (Valkeapää, 2016, 56). Tässä opinnäytetyössä tiedonhaun rajauksina olivat seuraavat ehdot: alle 10 vuotta vanhaa tutkimus, tieteellinen tutkimus tai tutkimusartikkeli, koko tekstin tulee olla ilmaiseksi saatavilla oleva KAMKin kirjaston tiedonhakupalvelulla, kielen oltava suomi tai englanti. Taulukossa kolme on kuvattu opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen sisäänotto- ja poissulkukriteerit.

Taulukko 3. Sisäänottokriteerit

<b>Sisäänottokriteerit:</b>
Artikkeli tai sen osa vastasi tutkimuskysymykseen
Vertaisarvioitu alkuperäisartikkeli, kirjallisuuskatsaus, väitöskirja tai asiantuntijalausunto
Julkaisukieli: suomi tai englanti
Julkaisuvuosi: 2014 vuodesta lähtien
Saatavilla maksuttomana koko tekstinä KAMKin kirjaston tiedonhakupalvelulla

Aineistonkeruutapana oli elektroniset tietokannat ja tiedonhaussa käytettiin useampaa eri tietokantaa, Medic, Finna.fi, Chinahl, Business Source Ultimate ja Academic Search Complete. Tiedonhaku tuotti 2262 aineistoa. Aineistojen rajauksessa käytettiin tietokantojen työkaluja. Aineiston valinta on kuvattu kuvassa viisi Prisma Flow Diagramia hyödyntäen. Prisma Flow Diagram havainnollistaa tutkimusaineistojen järjestelmällisen valintojen etenemisen vaihe vaiheelta.



Kuva 5. Aineiston valinta Prisma Flow Diagramia hyödyntäen

Opinnäytetyöntekijä suoritti tiedonhaut itsenäisesti. Ennen varsinaista tiedonhakua tietokannat ja hakulausekkeet opinnäytetyöntekijä kävi läpi KAMKin informaation kanssa. Hänen osaamistaan hyödynnettiin myös tiedonhakujen jälkeen ja informaation kanssa käytiin tuloksia yhdessä läpi. Aineistoista kerättiin ensin otsikkotasolla tutkimukset, jotka parhaiten vastasivat sisäänotto-kriteereihin. Otsikon perusteella valituista tutkimuksista luettiin tiivistelmät. Tiivistelmien perusteella valittiin tutkimukset koko tekstin lukemiseen, jotka vastasivat tutkimuskysymykseen. Koko tekstin lukemisen jälkeen aineistoksi jäi kuusi tutkimusta.

Taulukossa 4. kuvataan katsaukseen valitut alkuperäistutkimukset ja laadun sekä näytön asteen-arviointi. Alkuperäistutkimuksille tehtiin laadunarviointi JBI:n (Joanna Briggs Instituutin) tutkimuksen arviointikriteeristöä käyttäen. Laadunarvioinnissa käytettiin JBI kriteerit laadulliselle tutkimukselle lomaketta kaikille tutkimuksille (liite 2). Tutkimusten näytöntaso voidaan määrittellä niiden laadun perusteella. Näyttöön liittyvät tasot voidaan jakaa kuuteen eri tasoon, jossa ylin taso yksi, edustaa korkeinta näyttöä ja matalin taso kuusi edustaa heikointa näyttöä. (Dicenso ym., 2009, 99–101.) Kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset edustivat näytöntasoa kuusi, sillä tutkimukset olivat yksittäisiä kuvailevia haastattelu- tai kyselytutkimuksia.

Taulukko 4. Kirjallisuuskatsaukseen järjestelmällisesti valitut alkuperäistutkimukset

Tekijät/teki- jät, julkaisu- vuosi, ja - paikka	Tutkimuksen /artikkelin nimi	Tutkimuksen ta- voite ja/tai tarkoi- tus	Mene- telmä	Keskeisimmät tulok- set	Laadun- arvioin- nin pis- teet ja näytön- taso
1. Masa'deh, R., Almajali, D. A., Al- rowwad, A., &Obeidat, B. 2019 Interdispli- nary Journal of Informa- tion	The Role of Knowledge Management Infrastructure in Enhancing Job Satisfac- tion: A Devel- oping Country Perspective	Tutkia tiedolla joh- tamisen infra- struktuurin merki- tystä työtyytyväi- syyden lisäämi- sessä kehitys- maissa	Kyselytut- kimus	Teknologisilla ja kult- tuurisilla tiedolla joh- tamisen infrastruk- tuureilla on merkittä- viä myönteisiä vaiku- tuksia työtyytyväisyy- teen	8/10 6
2. Leinonen, J., Suhonen, M. & Syvä- järvi, A. 2021 Focus Localis	Tieto haastaa toimijat ja käy- tännöt – Hyvin- vointitiedon hyödyntäminen osana kuntien hyvinvointijoh- tamisen strate- giatyötä	Tavoitteena oli saada tietoa vähän tutkitusta ilmiöstä ja syventää siihen liittyvää ymmär- rystä. Tarkoituk- sena oli ymmärtää tekijöitä, jotka määrittävät hyvin- vointitiedon ase- moitumista hyvin- vointijohtamisen strategiatyön mik- rotason toimin- nassa ja arjen käy- tännöissä.	Laadulli- nen tutki- mus, haas- tattelut	Tulosten mukaan hy- vinvointijohtamisen strategiatyötä ja hy- vinvointitiedon hyö- dyntämistä haastavat tiedon heikko saavu- tettavuus, kehitty- mättömät tiedon hankinnan, jakamisen ja jalostamisen käy- tännöt sekä kompe- tenssivajeet tietotoi- minnassa. Tulokset osoittavat vahvista- mistarpeita teknolo- gian käytössä, tiedon hankinnassa ja tiedon lukutaidossa sekä tar- peet tietoympäristön vahvemmalle tunte- mukselle.	8/10 6
3. Bilal, H., Alam, W., Ir- fan, M., & Khan, A. 2019 City univer- sity research	Investigating the effect of Knowledge Sharing Behav- ior and Job Sat- isfaction: Evi- dence from Banking Sector	Arvioida tiedonja- kamisen vaiku- tusta työntekijöi- den työtyytyväi- syyteen.	Kyselytut- kimus	Tulokset osoittivat, että tiedonjakamisen käyttäytyminen oli yhteydessä työtyyty- väisyyteen.	6/10 6
4. Setia, B. I., Yuniarsih, T., Gaffar, M. F., Suryadi, E., Affandi, A., & Roh- mawati, T. 2022	Job satisfaction as a mediator in improving employee per- formance through talent and knowledge management	Tavoitteena analy- soida työtyytyväi- syyttä välittäjänä työntekijöiden suorituskyvyn pa- rantamisessa lah- jakkuuden ja tietä- myksen hallinnan	Kyselytut- kimus	Tuloksista ilmeni, että osaaminen ja tietä- myksen hallinta vai- kuttavat myönteisesti työtyytyväisyyteen joko osittain tai sa- manaikaisesti, mikä puolestaan vaikuttaa	6/10 6

Journal of Eastern European and Central Asian Research		avulla. Tarkoituksena kuvailla lahjakkuuden ja tietämyksen hallinnan yhteyttä työtyytyväisyyteen		työntekijöiden suori-tuskykyyn	
5. Shujahat, M., Ali, B., Nawaz, F., Durst, S., & Kianto, A. 2018 Human Factors & Ergonomics Manufacturing & Service Industries	Translating the impact of knowledge management into knowledge-based innovation: The neglected and mediating role of knowledge-worker satisfaction.	Testata työntekijöiden tyytyväisyyden roolia tietämyksen hallinnan ja innovoinnin välillä.	Kyselytutkimus	Tulokset osoittavat, että kahdella tiedolla johtamisen prosessilla (tietämyksen luominen ja tietämyksen jakaminen) ja innovoinnilla on yhteys työntekijöiden tyytyväisyyteen.	7/10 6
6. Popa, I., Stefan, S.C., Morarescu, C. ja Cicea, C. 2018 Economic Journal	Research regarding the Influence of Knowledge Management Practices on Employee Satisfaction in the Romanian Healthcare System	Tutkia tiedolla johtamisen käytäntöjen vaikutusta terveydenhuollon työntekijöiden työtyytyväisyyteen.	Kyselytutkimus	Tiedolla johtamisen käytännöllä on merkittävä vaikutus terveydenhuoltoalan työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Tiedon hankinta ja hyödyntäminen parantavat työtyytyväisyyttä, tiedon jakaminen heikentää sitä	7/10 6

Järjestelmällisessä kirjallisuuskatsauksessa tutkimusten laadun arviointi on välttämätöntä, jotta päästään mahdollisimman todenmukaisiin tuloksiin (Malmivaara, 2008, 275). Hoitotyön tutkimussäätiö (Hotus, n.d.) suosittelee, että arvioinnin suorittaisi kaksi tutkijaa itsenäisesti. Koska opinnäytetyö toteutettiin yksin, ei laadunarviointiin osallistunut muita. Luotettavuutta merkittävästi heikentävä tekijänä oli, että järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen kaikki vaiheet, myös aineiston laadunarvioinnin teki opinnäytetyön tekijä itse yksin.

### 3.3 Aineiston analyysi (havainnointi)

Syklin kolmannessa, havainnointivaiheessa valitut aineistot analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysi on menetelmä, jolla aineisto analysoidaan systemaattisesti ja objektiivisesti sekä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus kadottamatta alkuperäisiä informaatioita (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luvut 4.4, 4.4.3). Induktiivisessä analyysissä tutkija luokittelee aineiston itse, valmista luokittelurunkoa ei tällöin ole niin kuin teorialähtöisessä lähestymistavassa (Elo ym., 2022, 218). Tulokset johdetaan aineistosta tutkimuskysymyksen ohjaamana (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2009, 135). Sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen päävaiheeseen: valmisteluvaihe, analyysivaihe ja raportointivaihe (Elo ym., 2022, 218). Sisällönanalyysin eteneminen ja vaiheet on kuvattu kuvassa kuusi.



Kuva 6. Sisällönanalyysin eteneminen opinnäytetyössä

Järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen aineisto koostui aikaisemmin tehdyistä tutkimuksista, jotka olivat valmiiksi tekstimuodossa, jolloin aineistoa ei tarvinnut auki kirjoittaa. Valmiista tekstiaineistosta ei myöskään tarvinnut etsiä piilossa olevia sisältöjä kuten haastattelussa. Aineistoon perehdyttäessä koko aineisto luettiin huolellisesti läpi, jolloin saatiin kokonaiskuva aineistosta.

Aineistoon perehtyminen helpottaa analyysivaihetta ja perehtyessä on hyvä palata tutkimuskysymyksen äärelle ja varmistaa, että aineisto vastaa siihen. (Elo ym., 2022, 218–219.) Aineistoista valittiin ne kohdat, jotka vastasivat mahdollisimman hyvin tutkimuskysymyksen, ja nämä kerättiin erilliselle Word-tiedostolle. Jokainen aineisto koodattiin isolla kirjaimella aakkosittain etenevästi (taulukko viisi). Valmisteluvaiheessa valittiin analyysiyksiköt, joiden mukaan aineisto koodattiin. Analyysiyksiköksi valikoitui sana, lause ja virke.

Taulukko 5. Aineistojen aakkoskoodit

Aineisto	Tekijät
A	Masa'deh, R., Almajali, D. A., Alrowwad, A., & Obeidat, B. (2019)
B	Leinonen, J., Suhonen, M. & Syväjärvi, A. (2021)
C	Bilal, H., Alam, W., Irfan, M., & Khan, A. A. (2019)
D	Setia, B. I., Yuniarsih, T., Gaffar, M. F., Suryadi, E., Affandi, A., & Rohmawati, T. (2022)
E	Shujahat, M., Ali, B., Nawaz, F., Durst, S., & Kianto, A. (2018)
F	Popa, I., Ştefan, S.C., Morărescu, C. and Cicea, C. (2018)

Analyysivaiheessa aineistosta poimittiin kaikki analyysiyksikön mukaiset ilmaisut, jotka vastasivat tutkimuskysymykseen. Aineistoa läpikäydessä analyysiyksikön mukaisesti ilmaisut koodattiin juoksevilla kirjaimilla ja numeroilla. Koodit toimivat tutkijan apuvälineenä ja auttavat hallitsemaan kokonaisuutta (Elo ym., 2022, 220). Kun kaikki ilmaisut oli poimittu, ne pelkistettiin. Pelkistäminen tarkoittaa, että ylimääräiset täytesanat poistetaan ja ilmaisut kirjoitetaan kirjakielellä. Pelkistäessä oli tärkeää kiinnittää huomiota, että alkuperäinen sisältö ei muutu tutkijan omaksi tulkinnaksi. Englanninkielisistä aineistoista pelkistetyt ilmaukset kerättiin ensin englanniksi, jonka jälkeen ne suomennettiin. Kirjallisuuskatsauksen alkuperäiset ilmaukset, käännökset, pelkistetyt ilmaukset ja luokittelu ovat liitteessä kolme. Esimerkki alkuperäisten ilmaisujen pelkistämisestä on kuvattu taulukossa kuusi.

Taulukko 6. Esimerkki alkuperäisten ilmaisujen pelkistämisestä

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Suomennos
A9 as technology is one of the tools that facilitate the creation of new knowledge by linking information and communication systems	A9 technology is one of the tools that facilitate the creation of new knowledge	A9 teknologia on työkalu uuden tiedon luomiseen
A10 in order to integrate previously fragmented flows of information and technology	A10 to integrate previously fragmented flows of information and technology,	A10 integroida aiemmin pirstaleiset tieto- ja teknologia- virrat
A11 thereby eliminating barriers to communication between the various parts of the organization	A11 eliminating barriers to communication between the various parts of the organization	A11 organisaation eri osien välisen kommunikaation esteiden poisto

Pelkistämisen jälkeen edettiin aineiston ryhmittelyyn. Ryhmittelyssä koodatut ilmaisut käytiin tarkasti läpi ja aineistosta etsittiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Samaa kuvaavat käsitteet ryhmiteltiin ja yhdistettiin luokiksi. Luokat nimettiin sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Luokittelun tuloksena aineisto tiivistyi, sillä yksittäiset tekijät sisällytettiin kuvaaviin käsitteisiin. Aineistosta nousi kolme luokkaa: tiedolla johtamisen perusrakenteet, teknologia ja tiedolla johtamisen kulttuuri.

### 3.4 Tulokset (havainnointi)

Tutkimuskysymyksenä oli, mitä ovat tiedolla johtamisen tekijät, jotka edistävät työhyvinvointia. Järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen analyysin tuloksena muodostui kolme luokkaa, jotka olivat tiedolla johtamisen perusrakenteet, teknologia ja tiedolla johtamisen kulttuuri. Luokat muodostuivat 73 pelkistetystä ilmaisusta (taulukko 7).

Taulukko 7. Luokkien muodostaminen

Luokka	Koodit
Tiedolla johtamisen perusrakenteet (n=36)	B13, B14, B15, B16, B17, B18, B19, B20, B21, B22, B23, B24, B30, B31, B32, B33, B34, B35, B36, B43, B44, B45, B46, B47, B49, B50, B53, B54, B55, C58, D61, D62, D63, D64, F72, F73
Teknologia (n=15)	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A9, A10, A11, A12, B25, B26, B27, B28, B29
Tiedolla johtamisen kulttuuri (n=22)	A7, A8, B37, B38, B39, B40, B41, B42, B48, B51, B52, B56, B57, C59, C60, E65, E66, E67, E68, E69, E70, E71

Tiedolla johtamisen perusrakenteen luokka muodostui 36 pelkistetyistä ilmauksesta. Tiedolla johtamisen perusrakenteet pitää sisällään tietotarpeiden ja vastuiden määrittelyn, tiedon luomisen, saatavuuden, hankinnan, riittävyyden, laadun, sijainnin, hallinnan, käytettävyyden ja jakamisen (B13, B14, B15, B16, B17, B18, B19, B20, B21, C58, D61, F72, F73), joilla on yhteys työhyvinvointiin. Tietotarpeet tulee olla selkeästi määriteltyinä, jotta tiedon keräämisen tarkoitus ei unohdu (B44, B45, B49). Selkeä määrittely tukee määrätietoista ja tehokasta tiedon hankintaa (B46). Tiedon hallinnan tulee olla resursoitua ja koordinoitua (B47, B50). Hyvinvointiin liittyvän tiedon tulee olla saavutettavissa, hyödynnettävää, riittävää ja laadukasta sekä sen hankinnan tulee olla vaivatonta (B30, B32). Tiedon hankintaa vaikeuttaa tiedon sirpaleisuus eri tietokannoissa (B22, B23, B24) ja tiedon puute heijastuu tietoperustaan (B31).

”Ongelmaksi muodostuu indikaattoritiedon hankinta, mikä johtuu tiedon sirpaleisuudesta eli sen hajanaisesta sijainnista eri tietokannoissa. (B22, B23, B24)”

Tiedon jakamisen tulee olla organisoitua, suunniteltua ja siihen on oltava aikaa (B53, B54, B55). Tietoa tulee päivittää jatkuvasti, jotta työntekijöillä on aina uusin tieto saatavilla sekä kehittää tiedonhallintamalleja (D62, D63, D64). Vanhentuneeksi koettu tieto menettää uskottavuutensa, eikä tieto anna riittävästi tukea ennakkointiin, päätöksentekoon ja kehittämiseen (B33, B34, B36). Tiedon laatuun vaikuttaa sen yksipuolisuus (B35). Tiedon tulee myös välittyä niille henkilöille, jotka päätöksiä tekevät (B43).

”Indikaattoritiedon jälkijättöisyyden vuoksi tieto menettää strategiatyötä tekevien keskuudessa uskottavuuttaan. (B33)”

Teknologian luokka muodostui 15 pelkistystä ilmaisusta. Teknologian on todettu edistävän työhyvinvointia (A1, A2). Teknologisten investointien avulla työntekijät voivat suoriutua työstään paremmin, sillä tiedon käsittely on tehokkaampaa ja se vapauttaa työaikaa, mikä luo myönteistä asennetta työtä kohtaan (A4, A5, A6). Teknologiset välineet helpottavat uuden tiedon luomista ja integrointia sekä helpottavat organisaation eri osien välistä kommunikaatiota (A9, A10, A11, A12). Teknologiset investoinnit myös vaikuttavat työntekijöiden käsitykseen yrityksestä (A3).

”Kun organisaatiot investoivat teknologiaan, se vaikuttaa työntekijöiden käsityksiin yrityksestä, mikä puolestaan lisää heidän työtyytyväisyyttään. (A3)”

Teknologia ja erilaiset järjestelmät koetaan joskus monimutkaisiksi, vaikeakäyttöisiksi ja aikaa vieviksi (B25, B29). Tämä johtuu yleensä osaamisvajeesta tai resurssien puutteesta (B27, B28). Jos teknologiaa ei osata hyödyntää tarkoituksenmukaisesti voi osa saatavilla olevasta tiedosta jäädä kokonaan käyttämättä (A26).

”Puutteellisten teknologiaan liittyvien kompetenssien ja motivaation puutteen vuoksi osa tietokannoissa olevasta tiedosta saattaa jäädä kokonaan käyttämättä ja tietokantojen haku- ja vertailuominaisuudet hyödyntämättä. (B28)”

Tiedolla johtamisen kulttuuri luokka sisälsi 22 pelkistettyä ilmaisua. Tiedolla johtamisen kulttuurilla on vaikutusta työhyvinvointiin (A7, A8). Tiedolla johtamisen kulttuuri kuvaa organisaation tapoja, käyttäytymistä ja arvoja tiedon hyödyntämiseen ja jakamiseen. Organisaation sisällä tapahtuvalla tiedon jakamiseen liittyvällä käyttäytymisellä on merkittävä vaikutus työtyytyväisyyteen (C58, C59, C60). Tiedon jakamisella on merkitystä sosiaalisten ja työympäristön tarpeiden tyydyttämisessä (E67). Tiedon jakamisen käytännöt tulisi olla systemaattiset (B48). Tietoa jakaessa, tiedon kerääjä omaksuu tietoa luodakseen uutta tietoa, mikä vaikuttaa tietotyön mahdollisuuden ja siten motivaatiotekijöihin myönteisesti (E69, E70). Tietämyksen luominen ja jakaminen lisäävät tietotyöntekijöiden motivaatiota ja yhteishenkeä (E65, E66, E68, E71). Tietoa pitäisi olla mahdollista käsitellä ja yhdistellä säännöllisesti ja moniäänisesti erilaisissa foorumeissa, jotta tieto voi jalostua yhteiseksi ymmärrykseksi hyvinvoinnista ja lopulta strategisiksi linjauksiksi (B56, B57). Organisaatiolta kaivataan vahvoja linjauksia, päätöksiä ja tukea, miten tietoa hankintaan ja minkälaista tietoa arvostetaan (B40, B51, B52). Kvantitatiivinen tieto voidaan kokea merkityksellisempänä ja luotettavampana, vaikka kokemusperäinen tieto voi antaa syvemmän ymmärryksen ilmiöstä (B37, B38, B39, B41, B42).

”Hyvinvointitiedon laadun näkökulmasta kolmas haaste on kokemusperäisen tiedon jääminen indikaattoriperustaista tietoa heikompaan asemaan hyvinvointijohtamisen strategiatyössä. (B39)”

### 3.5 Johtopäätökset (reflektointi)

järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli kartoittaa työhyvinvointia edistäviä tiedolla johtamisen tekijöitä ja tutkimuskysymyksenä oli: Mitä ovat tiedolla johtamisen tekijät, jotka edistävät työhyvinvointia? Työhyvinvointia edistäviksi tiedolla johtamisen tekijöiksi nousivat tiedolla johtamisen perusrakenteet, teknologia ja tiedolla johtamisen kulttuuri. Tiedolla johtamisen perusrakenteisiin liittyviä tekijöitä olivat tiedolla johtamisen infrastruktuuri (Masa'deh ym., 2019), tiedolla johtamisen prosessiin liittyvät tekijät, kuten tietotarpeiden määrittely, tiedon saatavuus, hankinta, riittävyys, laatu, sijainti ja luominen, tiedon jakamisen ja jalostamisen sekä tiedon hallinta. (Leinonen ym., 2021; Bilal ym., 2019; Setia ym., 2022; Shujahat ym., 2018) Perusrakenteita ovat myös selkeä vastuiden ja tehtävien määrittelyt (Leinonen ym., 2021). Teknologiaan liittyviä tekijöitä olivat teknologiset rakenteet, investoinnit, osaaminen ja motivaatio teknologian hyödyntämiseen. Tiedolla johtamisen kulttuuriin liittyviä tekijöitä olivat organisaation tiedolla johtamisen kulttuurin rakenteet, käytännöt ja arvot.

Aineistosta nousi esille tiedon saatavuus, hankinta, riittävyys, laatu ja sijainti (Leinonen ym., 2021). Nämä ovat tiedolla johtamisen prosessin tekijöitä ja tiedolla johtamisen perusrakenteita (Listenmaa, 2023, 224), jotka vaikuttavat työhyvinvoinnin tiedolla johtamiseen. Tietotarpeet tulisi olla selkeästi määriteltynä ja tiedon hankinnan perimmäinen tarkoitus tulisi pitää mielessä (Leinonen ym., 2021). Laihonen ym. (2013, 25) ovat todenneet, että tietotarpeet tulee tunnistaa, jotta tietoa voidaan käyttää organisaation hyväksi.

Tiedolla johtamisen ongelmaksi voivat nousta tiedon hankinta, jos tieto on sirpaleista ja sitä on kerättävä eri sijainneista. Tietoa tarvitsevan tulee sujuvasti päästä keskeisiin järjestelmiin. Työhyvinvointitiedon tulee olla ajantasaista suhteessa tietotarpeisiin, jälkijättöinen tieto menettää uskottavuutensa, eikä anna riittävästi tukea ympäristön tulkitsemiseksi, ennakointiin tai suorituskyvyn parantamiseen. (Leinonen ym., 2021; Setia ym., 2022.) Tiedon laadun näkökulmasta tiedon tulee olla monipuolista ja riittävän kattavaa (Leinonen ym., 2021). Kokemuseräinen tieto on hiljaista tietoa, jota ei välttämättä pidetä luotettavana. Hiljainen tieto on organisaation menestyksen kannalta ratkaisevaa, koska se sisältää yksilön kokemuksen, asiantuntemuksen, taidot ja osaamisen (Goiton, 2023, 97). Leinosen ym. (2021) tutkimuksessa nousi esille, että kokemustiedosta saadaan syvällisempää ymmärrystä, mutta sen asemaa pidetään heikompana kvantitatiiviseen tietoon nähden.

Setian ym. (2022) ja Shujahat ym. (2018) ovat todenneet, että tiedon hallinnalla on merkittävä vaikutus työtyytyväisyyteen. Organisaation tulisi kehittää uusia tiedonhallintamalleja, jos organisaation tieto on jälkijättöistä, jotta organisaatiolla on aina uusin tieto käytettävissä. Tiedon jakamisella on merkitys sosiaalisten ja työympäristöä helpottavien tarpeiden tyydyttämisessä sekä motivaatiotekijänä. (Setia ym., 2022.)

Teknologia on merkittävästi yhteydessä työhyvinvointiin (Masa'deh ym., 2019). Organisaation investoinnit teknologiaan vaikuttavat työntekijöiden käsitykseen yrityksestä ja näin lisää heidän työtyytyväisyyttään. (Masa'deh ym., 2019). Teknologiaan investoimalla työntekijät voivat suoriutua työstään paremmin, tietojen käsittely on tehokkaampaa ja vaikuttavampaa sekä se vapauttaa toistuvista tehtävistä. Tiedon automatisoidulla tulkinalla voidaan vapauttaa resursseja (Collin & Saarelainen 2016, 209–210). Työntekijöillä tulisi olla asianmukaiset teknologiset välineet työtehtävien hoitamiseksi (Masa'deh ym., 2019). Teknologisten sovellusten ja ohjelmistojen tulisi olla helppokäyttöisiä, jotta tiedon hankinta ei ole aikaa vievää, monimutkaista ja turhauttavaa. Teknologisen järjestelmien avulla voidaan integroida pirstaleiset tieto- ja teknologiavirrat. (Masa'deh ym., 2019.) Teknologian käytettävyys vaikuttaa tiedon hyödyntämiseen (Leinonen ym., 2021). Business intelligence -työkaluilla voidaan helpottaa kerätyn datan yhdistelyä ja visualisointia, kun data on oikeassa muodossa. Ilman teknologisia alustoja tieto on koottava ja hallita itse. (Collin & Saarelainen, 2016, 213–214.) Puutteellinen osaaminen ja motivaation puute vaikuttaa teknologian käytettävyyteen ja hyödyntämiseen (Leinonen ym., 2021). Erkkilän (2021, 23) mukaan organisaation tulisi teknologisten investointien lisäksi investoida myös tietojen käsittelyn ammattilaisiin.

Organisaation tiedolla johtamisen kulttuurin infrastruktuurilla on myönteisiä vaikutuksia työtyytyväisyyteen (Masa'deh ym., 2019; Bilal ym., 2019). Organisaatiolta kaivataan vahvaa tukea, linjauksia ja ratkaisuja tiedon hankintaan liittyen; millaista tietoa hankitaan, miten sitä hankitaan sekä miten hankinta koordinoidaan. Merkitystä on myös sillä, millaista tietoa organisaatiossa arvostetaan, eli pitääkö organisaatio kvantitatiivista tietoa kvalitatiivista arvokkaampana (Leinonen ym., 2021). Listenmaan (2023, 26, 31–34) mukaan kokemukseräiseen tietoon on tiivistynyt vuosikymmenten kokemukset ja näkemykset. Johtamiseen käytettävä tieto on hyödyllisintä silloin, kun se koostuu useista toisiaan täydentävistä tiedoista.

Tiedolla johtamisen kulttuuriin liittyviä tekijöitä olivat myös tiedon jakamiseen liittyvä käyttäytyminen, jolla on vaikutusta työhyvinvointiin. Tiedon jakaminen vahvistaa yhteishenkeä, kun tietoa

annetaan ja vastaanotetaan (Shujahat ym., 2018). Tietämyksen luominen ja jakaminen saavat aikaan motivaation lisääntymisen (Popa ym., 2018). Leinosen ym. (2021) tutkimuksessa nostettiin esille mahdollisuudet käsitellä ja yhdistellä olemassa olevaa tietoa säännöllisesti ja moniäänisesti erilaisilla foorumeilla siten, että tiedolla olisi mahdollista jalostua yhteiseksi ymmärrykseksi ja lopulta yhteisen ymmärryksen pohjalta rakennetuiksi linjauksiksi.

### 3.6 Järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimusta tehdessä tulee olla rehellinen, huolellinen, tarkka ja avoin sekä tutkimuksen tulisi olla toistettavissa (TENK, 2023, 12; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2004, 216). Kirjallisuuskatsaus tulisi kuvata sillä tarkkuudella, että lukija voi arvioida katsauksen luotettavuutta (Niela-Vilén & Hamari, 2016, 23). Tässä järjestelmällisessä katsauksessa on pyritty kuvamaan kaikki kirjallisuuskatsauksen vaiheet, jotta lukijalle käy ilmi, miten tuloksiin on päädytty. Taulukoita ja kuvia on käytetty havainnollistamaan eri vaiheita.

Järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen laatiminen yksin on haastavaa, koska prosessin luotettavuutta on punnittava jatkuvasti inhimillisten virheiden vuoksi. Tiedonhakuvaiheessa oli toistuvasti palattava tutkimuskysymykseen. Tekijän ennako-oletukset olivat riskinä vaikuttaa aineiston valintaan. Informaatikon kanssa käydyn keskustelun avulla sekä palaamalla tutkimuskysymyksen äärelle tekijä pääsi uudelleen objektiivisemmin ja järjestelmällisesti suorittamaan aineistonkeruuta. Tutkimusten laadunarvioinnin luotettavuuteen vaikuttaa merkittävästi kirjallisuuskatsauksen yksin toteutus sekä tekijän vähäinen kokemus.

Aineiston analyysivaiheessa kaikki vaiheet suoritettiin myös yksin, joka voi heikentää luotettavuutta, sillä aineistojen lukeminen, litterointi ja koodaaminen vaativat erityistä huolellisuutta ja tarkkuutta (Elo ym., 2022, 118–220). Yksin työskennellessä inhimillisten virheiden riski on korkea. Englanninkielisten aineistojen lukemiseen ja suomentamiseen liittyy myös virheen mahdollisuus. Aineistojen suomennoksessa käytettiin tarvittaessa apuna kääntäjää. Tulosten raportoinnissa palattiin alkuperäisaineistoihin, jotta tulkinnat vastasivat mahdollisimman tarkasti alkuperäisaineistoja (Elo ym., 2022, 220). Alkuperäisaineistojen suorilla lainauksilla pyritään osoittamaan tulosten raportoinnin luotettavuutta.

## 4 Tiedon jakamisen kulttuurin nykytila (2. sykli)

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön toisessa syklissä käsitellään tiedon jakamisen kulttuurin nykytila organisaation akuuttihoitoon palveluissa ja Akuutti kotisairaala ja tilannekeskus yksikössä. Syklin tarkoituksena on kuvata tiedon jakamisen kulttuuri akuuttihoitoon palveluiden esihenkilöiden kokemana ja Akuutti kotisairaala ja tilannekeskuksen työntekijöiden kokemana. Nykytilan kuvauksessa hyödynnettiin SWOT-analyysimenetelmää. Aineiston analyysissä sovellettiin teemoittelua. Nykytilan kuvaaminen toi näkemyksen tiedon jakamiseen kulttuurin vahvuuksista ja haasteista.

### 4.1 Johdanto (suunnittelu)

Ensimmäisessä syklissä kartoitettiin työhyvinvointia edistäviä tiedolla johtamisen tekijöitä. Ensimmäisen syklin tuloksista keskusteltiin projektiryhmän tapaamisessa syyskuussa 2024 ja yhdessä päädyttiin rajaamaan toisen syklin näkökulma tiedon jakamisen kulttuuriin. Tiedon jakaminen on osa tiedolla johtamisen perusrakenteita eli osa tiedolla johtamisen prosessia (Listenmaa, 2023, 224). Tiedon jakaminen on myös kulttuurillinen tekijä, joka viittaa organisaation tai yhteisön käyttäytymiseen, miten tietoa jaetaan organisaation jäsenille (Ryu ym. 2003). Tiedon jakaminen on sosiaalista toimintaa ja siten ihmiset ovat avain tiedolla johtamiseen, ei teknologia. Ihmisten ja-kaessa tietoa toisilleen, siitä tulee itseään ylläpitävä kehä. (O'Dell & Hubert, 2011, 22.)

Tiedon jakamisen kulttuuri on tiedon avointa jakamista, halukkuutta opettaa ja mentoroida sekä ideoiden vapaata vaihtamista. Tiedon jakaminen voi tapahtua erilaisten tiedotusvälineiden kautta, keskusteluissa, tapaamisissa, parhaissa käytännöissä, prosesseissa ja tietokannoissa. Tiedon jakamisen pitäisi olla yrityksen arvo, joka määrittelee, miten työtä tehdään. Tiedon jakamisen kulttuuri menee syvemmälle kuin pinnallinen yksilöllinen käyttäytyminen. Tiedon jakamisen kulttuuri muokkaa ihmisten oletuksia siitä, mikä tieto on tärkeää ja määrittää tiedon tasojen välisen suhteen, mikä tieto kuuluu organisaatiolle ja mikä yksilölle. Kulttuuri luo kontekstin sosiaaliselle kanssakäymiselle tiedosta, mikä tieto on arkaluonteista ja kuinka paljon vuorovaikutusta on toivottavaa. (Smith & McKeen, n.d., 6–7.)

Asiantunteva ja kannustava organisaatiokulttuuri rohkaisee työntekijöitä jakamaan tietämystään. Se, miten tehokkaasti tietoa jaetaan, riippuu myös muista organisaatiotekijöistä. (Abbasi ym., 2020, 482.) Organisaatiot, jotka ovat onnistuneesti luoneet toimivan tiedon jakamisen kulttuurin,

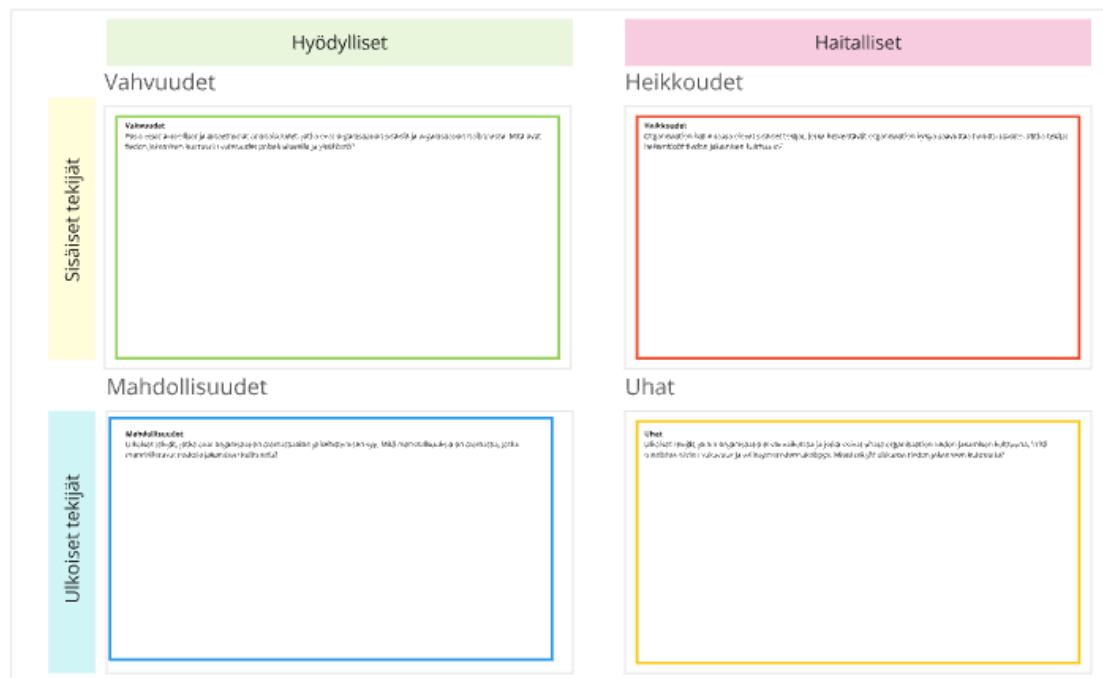
huomaavat nopeasti, että siitä tulee yksi tärkeimmistä avaimista organisaation vision ja strategian saavuttamiseen. Suurin osa tiedon jakamisesta tapahtuu päivittäisessä, strukturoimattomassa keskustelussa, kun kaksi tai useampi henkilö vaihtaa hyödyllistä informaatiota. Aikaisemmin tiedon jakaminen oli rajoittuneempaa, mutta teknologian kehittymisen myötä tietoa voidaan jakaa globaalisti kaikkien saataville. (Reid, 2003, 43.) Tiedon jakamisen kulttuuri on tärkeä yrityksen suorituskyvyn määrittäjä. Tieto on organisaation tärkeä voimavara, joten tiedon jakamisen kulttuurin edistäminen ei ainoastaan kehitä työntekijöiden osaamista vaan myös yrityksen suorituskykyä. (Zhang, 2022, 10.) Yrityksen optimaalisen suorituskyvyn kannalta on tärkeää luoda organisaatiokulttuuri, joka lisää työtyytyväisyyttä ja edistää tiedon jakamista (Kuchaska & Bedford, 2019, 14). Tietointensiivisten organisaatioiden tärkeä pääoma on tieto, jolloin henkilöstön osaamisen on pysyttävä ajan tasalla ja kehityttävä jatkuvasti. Tiedon jakaminen liittyy keskeisesti osaamisen kehittymiseen. (Heiskanen ym., 2019, 219.) Tiedon jakamisen kulttuuriset ulottuvuudet vaikuttavat merkittävästi työtyytyväisyyteen (Kuchaska & Bedford, 2019, 8).

Al Mehairin ja Zakarian (2014, 37–46) kirjallisuuskatsaus käsitteli erilaisia organisaatiokulttuureja, jotka edistivät tiedon jakamista. Kirjallisuuskatsauksen tulosten mukaan organisaation kulttuurilla on merkittävä vaikutus tiedon jakamiseen organisaatiossa. Selkeisiin prosesseihin perustuva kulttuuri edistää tiedon jakamista, kun taas epäselvät prosessit voivat heikentää sitä. Luova ja joustava kulttuuri tukee tiedon jakamista enemmän kuin tiukasti kontrolloitu ja rajoittava kulttuuri, joka tukahduttaa innovatiivisuutta ja tiedon luomista. Kulttuuri, joka keskittyy pitkäaikaisiin tavoitteisiin ja yksilön kehittämiseen, edistää tiedon jakamista paremmin kuin lyhyen ajan tavoitteisiin pyrkivä. Avoimet työyhteisöt, jotka ottavat vastaan uusia jäseniä ja tietoa ulkopuolelta, tukevat tiedon jakamista, kun taas suljetut yhteisöt rajoittavat tiedon jakamista sekä organisaation sisällä että ulkopuolella. Työntekijäkeskeinen kulttuuri, jossa huomioidaan työntekijöiden hyvinvointi ja yksilölliset ominaisuudet, tukee tiedon jakamista paremmin kuin työnantajakeskeinen, tehtäväorientoitunut kulttuuri. Johtamistyyli, jota työntekijät pitävät voimaannuttavana ja yhteensopivana omien arvojensa kanssa, kannustaa tiedon jakamiseen. Liiallinen kontrollointi puolestaan vähentää motivaatiota jakaa tietoa. Mitä enemmän työntekijät samaistuvat organisaatioon ja kokevat yhteenkuuluvuutta, sitä todennäköisemmin he jakavat tietoa kollegoidensa kanssa. Tiedon jakaminen organisaatiossa on parhaiten edistettävissä kulttuureissa, jotka painottavat joustavuutta, avointa viestintää, työntekijöiden hyvinvointia sekä pitkäjänteistä ammatillista kehitystä. Mannermaan (2018, 66) mukaan tiedon jakamista edistävät aiempi työkokemus, avoin ja oppimismyönteinen ilmapiiri, halu kehittyä, asian hyödyllisyyden näkeminen, motivaatio sekä aika. Tiedon jakamisen haasteina ovat ajanpuute, työntekijöiden oma asenne sekä vanhat opitut toimintatavat ja ajatukset.

Tiedon jakamista edistävät ja estävät tekijät tulisi tunnistaa ja luoda tiedon jakamiselle sopivat olosuhteet, silloin kun se edistää organisaation menestymistä (Heiskanen, 2019, 222). Toisessa syklissä kuvataan tiedon jakamisen nykytila, jotta tunnistetaan siihen liittyviä vahvuuksia ja heikkouksia. Toisen syklin kehittämiskysymyksenä oli: Mikä on tiedon jakamisen kulttuurin nykytila akuuttihoiton palveluiden esihenkilöiden kokemana ja Akuutti kotisairaala ja tilannekeskuksen työntekijöiden kokemana?

Nykytilan kuvauksessa hyödynnettiin SWOT-analyysimenetelmää. SWOT-analyysimenetelmä on työkalu, jonka avulla voidaan arvioida ja ymmärtää sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, jotka voivat luoda mahdollisuuksia tai riskejä organisaatiolle (Peterdy, 2023). SWOT-analyysiä käytetään muun muassa strategioita laadittaessa ja tarkistettaessa. SWOT-analyysissä tunnistetaan organisaation ja sen ympäristön tekijöitä vahvuuksien (strengths), heikkouksien (weaknesses), mahdollisuuksien (opportunities) ja uhkien (threats) näkökulmasta. Sen tarkoituksena on yksinkertaisesti tuoda esille niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat organisaatioon tulevaisuudessa. (Andersen, 2007, 18.) Vahvuudet (S) ja heikkoudet (W) kuvaavat nykyhetkessä olevia sisäisiä tekijöitä. Mahdollisuudet (O) ja uhat (T) kuvaavat tulevaisuudessa vaikuttavia ulkoisia tekijöitä. (Vuorinen & Huikkola, 2023, 97–98.) Kuvassa seitsemän on esitetty Miro-alustalla käytetty SWOT-analyysitaulukko.

#### SWOT-Analyysi



Kuva 7. Työpajoissa käytetty SWOT-analyysi Miro-alustalla

Ymmärtämällä ja tunnistamalla eri tekijöitä, voidaan tehdä parempia päätöksiä ja valmistautua kehitykseen. SWOT-analyysin tekeminen on teknisesti yksinkertaista, vaikeuksia voi tuottaa merkityksellisten tekijöiden löytäminen. (Andersen, 2007, 18.) SWOT-analyysi on yhteen vetävä analyysi ja sen tarkoituksena on tuottaa analyysiaineistoa, josta tehdään valintoja ja suunnitelmia toimintaan (Vuorinen & Huikkola, 2023, 103).

#### 4.2 Nykytilan kuvaus SWOT-analyysimenetelmällä (toiminta)

Toimintavaiheessa toteutettiin neljä työpajaa, syys- lokakuun vaihteessa 2024, joissa kuvattiin tiedon jakamisen kulttuurin nykytila SWOT-analyysimenetelmää hyödyntäen. Toisen syklin aineisto päätettiin kerätä sekä esihenkilöiden, että työntekijöiden näkökulmasta, jotta saadaan laajempi näkemys kehittämistarpeista kolmannen syklin kehittämissuunnitelmaa varten. Esihenkilöitä kutsuttiin koko akuuttihoidon palveluista, koska palvelualueella on pieni määrä esihenkilöitä, jotka sijaistavat toisiaan. Akuuttihoidon palvelut kuuluvat organisaation akuuttihoidon ja pelastuksen palveluiden toimialueeseen. Akuuttihoidon palveluihin kuuluu neljä palveluyksikköä, joista yksi on Akuutti kotisairaala ja tilannekeskus. Työntekijöiden osalta työpaja päädyttiin rajamaan Akuutti kotisairaala ja tilannekeskus yksikköön, koska työntekijöitä koko akuuttihoidon palveluissa on paljon ja kehittämissuunnitelma laaditaan Akuutti kotisairaala ja tilannekeskukseen.

Yksi työpajoista oli akuuttipalveluiden esihenkilöille, johon kaikki viisi kutsuttua osallistuivat. Akuutti kotisairaala ja tilannekeskuksen työntekijöille järjestettiin kolme työpajaa, joihin osallistui yhteensä kuusi työntekijää noin reilusta kolmestakymmenestä työntekijästä. Työntekijöille suunniteltu ensimmäinen työpaja peruuntui ja toiseen sovitun työpajan osallistujamäärä jäi hyvin pieneksi, joten peruuntuneen tilalle järjestettiin vielä kaksi työpajaa. Työyksikön vuorotyö sekä toiminnan luonne olivat yhtenä haasteena saada osallistujia työpajaan. Työpajan kellonajat oli suunniteltu vuoronvaihto ajankohtiin, jolla voitiin paremmin mahdollistaa halukkaiden osallistuminen. Kaikkiin työpajoihin oli mahdollista osallistua sekä etänä että paikan päällä. Työpajaan osallistuminen oli täysin vapaaehtoista.

Ennen työpajaa osallistujille lähetettiin kutsu, jossa kerrottiin lyhyesti opinnäytetyöstä ja opinnäytetyön tekijästä, työpajan tarkoitus, kehittämiskysymys ja työpajassa käytettävä menetelmä. Kutsussa tuotiin esille osallistumisen vapaaehtoisuus ja aineistonhallintaan liittyvät keskeiset asiat. Kutsu esitettiin projektiryhmän jäsenillä, jotta se oli selkeä ja siinä oli mainittu kaikki

oleelliset ja keskeiset asiat. Työpajaa varten päätettiin ajankohdat, varattiin tilat, laadittiin esitysmateriaali sekä valmisteltiin SWOT-analyysilomake, johon vastaukset kirjattiin. SWOT-analyysilomake laadittiin sähköisenä Miro-yhteistyöskentelyalustalle, jotta etänä osallistuvat pystyivät osallistumaan reaaliajassa. Kehittämiskysymyksen vastausten saamiseksi laadittiin valmiiksi ohjaavia kysymyksiä, joilla voitiin viritellä osallistujia ideoimaan vastauksia. Ohjaavat kysymykset oli kirjattu SWOT-analyysilomakkeen ylälaitaan, joista esimerkki on taulukossa kahdeksan.

Taulukko 8. Esimerkki ohjaavista kysymyksistä

Vahvuudet	Mitä ovat tiedon jakamisen kulttuurin vahvuudet palvelualueella ja yksikössä?
Heikkoudet	Mitkä tekijät heikentävät tiedon jakamisen kulttuuria?
Mahdollisuudet	Mitä mahdollisuuksia on olemassa, jotka mahdollistavat tiedolla jakamisen kulttuuria?
Uhat	Mitkä tekijät uhkaavat tiedon jakamisen kulttuuria?

Opinnäytetyöntekijä toimi työpajassa fasilitaattorina. Fasilitaattori toimii ryhmässä ohjaajana valittua menetelmää hyödyntäen ja auttaa ryhmää toimimaan tavoitteellisesti sekä tuloksettaasti (Förström, 2021; Suomen fasilitaattorit, n.d.). Työpajan aluksi kaikille osallistujille kerrottiin, että työpaja on osa opinnäytetyötä, sekä tuotiin esille, missä vaiheessa opinnäytetyössä ollaan menossa, opinnäytetyön menetelmä, edellisen syklin tulokset ja mistä työpajan aihe oli noussut. Opinnäytetyöntekijän laatima diaesitys tuki esittelyä. Esittelyssä kerrottiin lyhyesti, mitä kirjallisuuden mukaan tiedon jakamisen kulttuuri on, jotta voitiin viritellä osallistujia aiheeseen. Esittely pyrittiin pitämään lyhyenä, jotta se ei ohjaisi osallistujien ajatuksia ja näkemyksiä. Esittelyn loppuksi osallistujille kerrottiin toisen syklin tarkoitus ja kehittämiskysymys.

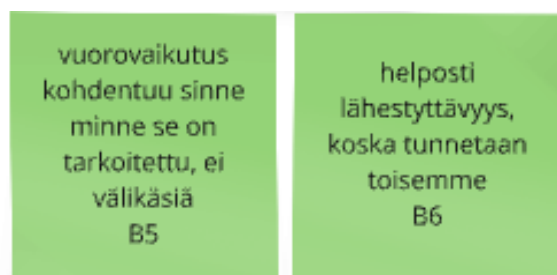
Esittelyn jälkeen osallistujille näytettiin SWOT-tila Miro yhteistyöskentelyalustalta ja kerrottiin lyhyesti SWOT-analyysin tarkoituksesta. SWOT-tila oli kaikille osallistujille reaaliajassa näkyvillä huoneessa olevan ison seinänäytön kautta sekä etäyhteyksillä näytönjaon avulla. Osallistujat saivat itse päättää, mistä SWOT-tilan osa-alueesta lähdettiin liikkeelle. SWOT-nelikentän avulla osallistujat kuvasivat tiedon jakamisen kulttuurin nykytilan vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet. Osallistujien näkemykset koottiin SWOT-tilaan virtuaalisille post-it-lapuille ja fasilitaattori toimi vastausten kirjurina. Osallistujia pyydettiin kertomaan, mikäli kirjaus ei vastannut heidän esille tuomaansa näkemystä. Kirjaukset korjattiin vastaamaan osallistujan esille tuomaan näkemystä. Työpajaan osallistujat vastasivat sisällön tuottamisesta ja sisältöön

liittyvästä päätöksenteosta. Kun kaikkiin SWOT-taulukon neljään analyysinäkökulmaan oli koottu näkemyksiä, katsottiin kokonaisuutta yhteisesti ja osallistujat saivat vielä täydentää näkemyksiään. Työpajassa kaikki saivat tuoda esille omat huomionsa ja näkemyksensä. Osallistujien ei tarvinnut olla samaa mieltä asioista, kaikkien näkemykset kirjattiin SWOT-taulukkoon. Kun osallistujat kokivat, että kaikki heidän näkemyksensä oli kirjattu ja olivat oikeissa näkökulmakentässä, osallistujia kiitettiin osallistumisesta.

#### 4.3 Aineiston analyysi (havainnointi)

Toisen syklin havainnointivaiheessa työpajojen aineisto analysoitiin teemoittelua hyödyntäen. Teemoittelu on aineistolähtöinen menetelmä, jossa aineistosta nostetaan esiin tutkimusongelmaa vastaavia keskeisiä ja merkityksellisiä teemoja, joiden esiintymistä voidaan myös vertailla (Teräs & Toiviainen, 2014; Puusa, 2020, luku 9). Kehittämiskysymyksenä oli: Mikä on tiedon jakamisen kulttuurin nykytila akuuttihoitoon palveluiden esihenkilöiden kokemana ja Akuutti kotisairaala ja tilannekeskuksen työntekijöiden kokemana?

Työpajojen aineisto oli kirjoitettu työpajojen aikana virtuaalisille post-it lapuille. Neljä työpajaa tuotti yhteensä 128 virtuaalista post-it lappua. Koodaus toimii hyvänä pohjana teemoittelulle (Puusa, 2020, luku 9). Työpajojen virtuaaliset post-it laput koodattiin värein, kirjaimin ja numeroin. SWOT-analyysinäkökulmilla oli kaikilla omat värinsä, vahvuudet kirjattiin vihreille post-it lapuille, heikkoudet punaisille, mahdollisuudet sinisille ja uhat keltaisille. Jokainen väri myös koodattiin kirjaimella, vihreä V, punainen P, sininen S, ja keltainen K. Ensimmäisen työpajan vastaukset koodattiin A-kirjaimella, toisen B-kirjaimella, kolmas C-kirjaimella ja neljäs D-kirjaimella. Vastaukset koodattiin myös juoksevin numeroin niin, että jokaisen työpajan vastaukset alkoivat numerolla yksi. Kirjain koodaus auttoi erottamaan, mitkä vastauksista olivat työntekijöiltä (A, C, D) ja mitkä esihenkilöiltä (B). Kuvassa kahdeksan on kaksi koodattua virtuaalista post-it lappua.



Kuva 8. Kaksi koodattua virtuaalista post-it lappua

Teemoittelu on systemaattista toimintaa, jossa tutustutaan aineistoon, aineisto koodataan ja koodit kootaan alustaviksi teemoiksi, teemat tarkistetaan, jonka jälkeen niitä täsmennetään ja nimetään (Teräs & Toiviainen, 2014). Värein, kirjaimin ja numeroin koodattua aineistoa luettiin huolellisesti läpi useamman kerran. Teemat ovat aineistossa toistuvia asioita (Juhila, 2021). Aineistosta nousi esille samankaltaisuuksia, samankaltaiset post-it lappujen vastaukset järjesteltiin omiin laatikkoihinsa. Teemoitteluun liittyy riskejä, joita ovat muun muassa, että aineistossa nähdään vain haluttuja asioita ja jätetään huomiotta ne kohdat, jotka eivät sovi ennakoajatteluun tai aineisto ei ole edustava ja luotettava (Teräs & Toiviainen, 2014). Aineiston alkuperäisilmaisuja ei lähdetty muuttamaan, jotta niiden merkitys ei muutu. Aineistosta ei myöskään poistettu mitään. Kaikki virtuaaliset post-it laput järjesteltiin laatikoihin. Laatikkoihin sijoittelu auttoi hahmottamaan, mitkä aineistosta olivat sisällöltään samankaltaisia. Laatikoita muodostettiin niin monta kuin aineiston perusteella oli tarpeellista. Jokainen laatikko nimettiin virtuaalisten post-it lappujen samankaltaisuutta kuvaavalla teemalla. Kun teemat oli muodostettu ja nimetty, aineisto käytiin vielä läpi ja teemojen nimiä täsmennettiin. Kuvassa yhdeksän näkyy, miten virtuaalisten post-it lappujen samankaltaisuudet on järjestelty laatikoihin.



Kuva 9. Aineiston teemoittelu

Teemoittelun haasteena oli järjestellä samankaltaisuudet, silloin kun vastaus liittyi useampaan teemaan. Tällöin aineistoa luettiin vielä huolellisesti uudelleen läpi ja vastauksia järjesteltiin uudelleen, niin että samankaltaisuudet olivat samoissa laatikoissa. Aineiston käsittely, koodaaminen ja järjestely teemoihin tehtiin Miro-alustalla, jolloin virtuaalisen post-it lappujen vastauksia ei tarvinnut kirjoittaa erilliselle tiedostolle. Aineiston analyysin tuloksena syntyi kahdeksan teemaa: yksilöllinen ja yhteisöllinen oppiminen, johtaminen ja päätöksenteko, viestintä ja vuorovaikutus,

tietoturvallisuus, tiedonhallinta, eriarvoisuus, tiedon ajantasaisuus ja luotettavuus sekä teknologia ja tietojärjestelmät.

#### 4.4 Tulokset (havainnointi)

Toisen syklin kehittämiskysymyksenä oli, mikä on tiedon jakamisen kulttuurin nykytila akuuttihoiton palveluiden esihenkilöiden kokemana ja Akuutti kotisairaala ja tilannekeskuksen työntekijöiden kokemana? Aineistolähtöisen teemoittelun tuloksena muodostui kahdeksan teemaa, yksilöllinen ja yhteisöllinen oppiminen, johtaminen ja päätöksenteko, viestintä ja vuorovaikutus, tietoturvallisuus, tiedonhallinta, eriarvoisuus, tiedon ajantasaisuus ja luotettavuus sekä teknologia ja tietojärjestelmät. Teemat muodostuivat 128 virtuaaliselle post-it lapulle kirjoitetusta koodatusta vastauksesta (taulukko 9).

Taulukko 9. Teemojen muodostuminen

Teema	Koodit
Yksilöllinen ja yhteisöllinen oppiminen (n=14)	D1V, D2V, A7P, D7P, D8P, D24S, D25S, D26S, D27S, B28S, B29S, C9S, C8S, C11K
Johtaminen ja päätöksenteko (n=15)	B1V, B9P, B10P, B11P, B12P, B13P, B14P, B15P, B30S, B31S, B32S, B38K, C12K, C13K, C14K
Viestintä ja vuorovaikutus (n=20)	B2V, B3V, B4V, B5V, B6V, B7V, B8V, C1V, D3V, A16P, B16P, B17P, C4P, B18P, D9P, B33S, B34S, B39K, B40K, B41K
Tietoturvallisuus (n=10)	A4V, A5V, A22K, A23K, A24K, A25K, D31K, A8P, A9P, D10P
Tiedonhallinta (n=29)	D4V, A1V, D5V, C2V, B34V, A3V, C3V, A10P, A11P, A12P, A13P, B19P, B20P, B21P, B22P, B23P, C5P, C6P, C7P, D11P, D12P, D13P, D14P, D15P, B35S, A20S, A18S, A17S, A19S
Eriarvoisuus (n=7)	B42K, B43K, B44K, B45K, B46K, D16P, B24P
Tiedon ajantasaisuus ja luotettavuus (n=22)	A2V, A14P, A15P, B25P, B26P, B27P, D17P, D18P, B36S, B37S, D28S, D29S, A21K, B47K, B48K, B49K, B50K, B51K, D32K, D33K, D34K, D35K
Teknologia ja tietojärjestelmät (n=11)	A6V, D6V, D19P, D20P, D21P, D22P, D23P, D30S, C10S, D36K, D37K

Vastauksia eniten oli teemoissa tiedonhallinta (n=29), tiedon ajantasaisuus ja luotettavuus (n=22) sekä viestintä ja vuorovaikutus (n=20). Yksilöllinen ja yhteisöllinen oppiminen muodostui 14 vastauksesta ja johtaminen ja päätöksenteko muodostui 15 vastauksesta. Vähiten vastauksia oli teemoissa teknologia ja tietojärjestelmät (n=11), tietoturvallisuus (n=10) ja eriarvoisuus (n=7).

#### 4.4.1 Yksilöllinen ja yhteisöllinen oppiminen

Yksilöllinen ja yhteisöllinen oppiminen muodostui 14 vastauksesta. Kaksitoista vastauksista oli työntekijöiltä ja kaksi vastausta esihenkilöiltä. Yksilöllinen ja yhteisöllinen oppiminen koettiin työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemana eniten mahdollistavana tekijänä (B28S, B29S, D24S, D25S, D26S, D27S, C9S, C8S), vahvuuksia oli kaksi (D1V, D2V), heikkouksia kolme (A7P, D7P, D8P) ja yksi uhkia (C11K). Työntekijöiden kokemuksen mukaan tiedon jakamisen kulttuurin nykytilan vahvuuksia on toisten osaamisen tunteminen ja hiljaisen tiedon jakaminen (D1V, D2V). Työntekijöiden mielestä tiedon jakamisen kulttuuria heikentää, jos uuden työntekijän perehdytys on monen henkilön vastuulla (A7P). Tällöin perehdyttäjillä ei ole kokonaiskuvaa perehdytettävän osaamisesta. Tiedon jakamisen kulttuuria heikentävänä työntekijät kokivat, ettei säännöllisiä koulutuksia ole ja koulutuksiin osallistuminen on yksilön itsensä vastuulla (D7P, D8P).

”Koulutuksiin osallistuminen yksilön vastuulla, että osaa käyttää tietoaalustoja. (D8P)”

”Osaamisen kehittymiseen tarvitaan aikaa säännöllisesti. (D24S)”

Työntekijät kokivat tiedon jakamisen kulttuuria mahdollistavina tekijöinä motivoituneen ja työorientoituneen henkilöstön (C8S). Työntekijöillä on halua kehittyä ja kehittää omaa osaamistaan (C9S). Työntekijät toivoivat enemmän erikoisalojen koulutuksia sekä sidosryhmien tapaamisia sekä koettiin, että osaamisen kehittämiseen tarvitaan aikaa säännöllisesti (D25S, D26S, D27S, D24S). Tiedonjakamisen kulttuuria mahdollistaviksi tekijöiksi esihenkilöt kuvasivat halun kehittyä sekä mahdollisuuden vaikuttaa asioihin (B29S, B28S). Esihenkilöt kokivat, että palvelualueella on mahdollista kehittyä, kun on yhteinen halu siihen. Kehittymisen nähdään olevan mahdollista, kun esihenkilönä on mahdollisuus vaikuttaa omaa yksikköä koskevaan päätöksentekoon (B28S). Työntekijät kokivat tiedon jakamisen kulttuuria uhkaavana tekijänä, jos henkilöstön määrä ei ole riittävä (C11K).

#### 4.4.2 Johtaminen ja päätöksenteko

Johtaminen ja päätöksenteko muodostui 15 vastauksesta, suurin osa vastauksista oli esihenkilöiltä. Vastauksista yksi oli vahvuuksia (B1V), seitsemän heikkouksia (B9P, B10P, B11P, B12P, B13P, B14P, B15P), kolme mahdollisuuksia (B30S, B31S, B32S) ja neljä uhkia (B38K, C12K, C13K, C14K). Esihenkilöt kokivat oman palvelualueen hierarkian selkeäksi ja matalaksi, mutta koko organisaatiosta keskustellessa näin ei koettu (B1V, B12P). Organisaation johtamiskulttuuria ei koettu yhtenäiseksi, eikä ole selvää, kuka päättää mistäkin ylemmän taholla (B13P, B10P). Tässä erityisesti kuvastui hyvinvointialueen ylin päätöksentekoprosessi, jota ei koettu selkeäksi. Uhkana pidettiin, että jos ylemmän tason henkilö toimii kaksoisroolissa eli toimii myös päättävänä tahona toisessa organisaatiossa, niin päätöksenteko ja toiminta on oman edun mukaista (B38K).

”Ei yhtenäistä johtamiskulttuuria organisaatiossa. (B13P)”

Esihenkilöt kokivat, että heidän osaamistaan ja kokemustaan ei hyödynnetä riittävästi, kun asioista päätetään ylemmällä taholla (B15P). Koetaan, että päätöksenteko pohjautuu enemmän lukuihin ja tilastoihin kuin kokemusperäiseen käytännöstä saatuun tietoon (B14P). Tilastojen ja lukujen hyödyntäminen päätöksenteossa nähtiin myös mahdollistavana tekijänä, kun niillä voidaan osoittaa yksikön toiminnan tehokkuutta ja laatua (B32S). Esihenkilöt kokivat, että tiedon jakamisen kulttuuria heikentää, kun ylhäältä sanellaan, kuinka toimia ja mitä tehdä (B9P). Ylhäältä tulevan tiedon ei koeta organisaatiotasolla olevan aina linjassa (B11P). Esihenkilöiden näkemyksen mukaan tiedon jakamisen kulttuuria mahdollistaisi, kun organisaatiotasolla olisi yhteiset linjaukset ja päätökset tehtäisiin oikea-aikaisesti (B30S, B31S). Työntekijät kokivat tiedon jakamisen kulttuuria uhkaavina tekijöinä esihenkilöiden korkean kuormituksen, organisaation hitaan reagoitavuuden sekä säästöpaineeet (C12K, C13K, C14K).

#### 4.4.3 Viestintä ja vuorovaikutus

Viestintä ja vuorovaikutus muodostui 20 vastauksesta. Näistä yhdeksän kuvasi vahvuuksia (B2V, B3V, B4V, B5V, B6V, B7V, B8V, C1V, D3V), kuusi heikkouksia (A16P, B16P, B17P, C4P, B18P, D9P), kaksi mahdollisuuksia (B33S, B34S) ja kolme uhkia (B39K, B40K, B41K). Esihenkilöt kokivat tiedon jakamisen kulttuurin omalla palvelualueella avoimeksi ja oikea-aikaiseksi, erityisesti omilta esihenkilöiltä (B2V). Työntekijät ja esihenkilöt kokivat, että keskusteluilmapiiri on avointa kollegoiden välillä (B3V, D3V). Organisaatiotason viestinnän ja tiedon jakamisen ei koettu olevan kaikissa

tilanteissa avointa (B17P). Esihenkilöt kokivat tullessa kuuluksi omille esihenkilöilleen ja olevansa hyvin kartalla sen mukaan, mitä tietoa heidän tulee saada (B4V, B8V). Esihenkilöt kokivat, että kun tarvitsisivat tietoa eri asiantuntijoilta ajan tasaisen tiedon hankintaan, niin tietoa ei saa (B16P). Esihenkilöt kaipasivat organisaatiotasolta selkeämpää viestintää ja sen tehostamista sekä selkeää viestintä kaaviota ja kanavaa (B33S, B34S).

”Viestintä avointa ja oikea-aikaista palvelualueella. (B2V)”

Esihenkilöiden vastausten mukaan palvelualueen ilmapiiri on keskustelevalta ja luottamuksellisen (B3V). Tiedon jakaminen on oikeille henkilöille helppoa, kun henkilöt tuntevat toisensa ja toisensa työnkuvan, jolloin on helppo lähestyä (B6V). Vuorovaikutus kohdentuu oikeille henkilöille ja sinne, minne se on tarkoitettu (B5V). Henkilöiden tunteminen ja matala hierarkia mahdollistavat kysymysten esittämisen (B7V). Työntekijät pitivät vahvuutena, että tietoa uskalletaan jakaa kaikille, keille se on tarkoitettu (C1V). Työntekijöiden kokemuksen mukaan heikkoutena on, että tieto jää jakamatta kiireen takia (A16P). Työntekijät kokivat, että heillä ei ole työpäivän aikana aikaa vapaalle keskustelulle ja tiedon vaihdolle (D9P). Viikkotasolla pienten asioiden tiedottaminen jää tekemättä lähiesihenkilöiltä (C4P).

”Tieto jää välittymättä kiireen takia. (A16P)”

Esihenkilöt näkivät heikentävänä tekijänä, että saavat tietoa, jota eivät itse ymmärrä ja sen vuoksi ei ole mahdollista jakaa tietoa eteenpäin työntekijöille (B18P). Tiedon jakamisen kulttuuria uhkaaviksi tekijöiksi esihenkilöt kokivat yksittäisen mielipiteen heikentävän vaikutuksen, sekä miten helppoa on tuoda asioita esille sosiaaliseen mediaan ja julkisuuteen nimettömänä sekä itsensä kovettamisen kaikenlaisen palautteen sietämiseksi (B41K, B39K, B40K).

#### 4.4.4 Tietoturvallisuus

Tietoturvallisuus muodostui kymmenestä työntekijöiden vastauksesta, kaksi oli vahvuuksia (A4V, A5V), puolet uhkia (A22K, A23K, A24K, A25K, D31K) ja loput heikkouksia (A8P, A9P, D10P). Työntekijät kokivat tiedon jakamisen kulttuurin vahvuuksiksi tietoturvalisen käyttäytymisen ja fyysisesti turvallisen työympäristön tiedon jakamiseen (A4V, A5V). Tiedon jakamisen heikkouksina työntekijät kokivat, että tietoa ei kirjata, vaan kerrotaan vain suullisesti, jolloin voi syntyä väärinymmärryksiä (A8P, A9P). Tietoturvan vuoksi asioita ei voi kirjata joka paikkaan (D10P). Työntekijät kokivat tiedon jakamisen kulttuuria uhkaavina tekijöinä järjestelmien kaatumisen, hybridiuhat,

tiedon ajautumista väärään paikkaan ja tiedon leviämistä henkilöille, joille tieto ei kuulu (A22K, A23K, A24K, A25K, D31K).

#### 4.4.5 Tiedonhallinta

Tiedonhallinta muodostui 29 vastauksesta. Näistä seitsemän oli vahvuuksia (D4V, A1V, D5V, C2V, B34V, A3V, C3V), yli puolet heikkouksia (A11P, B19P, D11P, A10P, C5P, D12P, D13P, A12P, C7P, B20P, C6P, D14P, B21P, D15P, B22P, B23P, A13P), viisi mahdollisuuksia (B35S, A20S, A18S, A17S, A19S). Työntekijät kokivat tiedonhallinnan vahvuudeksi, että tieto on sähköisessä muodossa ja tietoa on mahdollisuus hankkia eri lähteistä (A1V, D4V). Työntekijät ja esihenkilöt, molemmat kokivat vahvuudeksi säännölliset palaverikäytännöt (D5V, B34V). Työntekijät pitivät palaverimuistioita tärkeinä lähteinä, joista oleellisen tiedon saa tiiviisti (A3V). Yhteisissä viikkopalavereissa kaikki saavat saman tiedon ja tiedon jakaminen kaikille yhteisesti nähtiin positiivisena asiana (C2V). Työntekijät kuvasivat vahvuudeksi myös, että kun tieto on jaettu ja vastaanotettu niin siihen paneudutaan, eikä tieto jää leijumaan ilmaan (C3V).

”Viikkopalavereissa tieto jaetaan kaikille eikä yksikön sisällä toimijoita ole eritelty. (C2V)”

Työntekijät ja esihenkilöt kokivat tiedon jakamisen kulttuurin heikkoutena tiedon sirpaleisuuden (B19P, D11P). Tieto on haettava monesta eri paikasta (A10P). Erityisesti työntekijät kokivat, että tieto on vaikeasti löydettävissä, etenkin organisaatiotasoa koskeva tieto ja ohjeet (A11P). Molemmat myös kokivat tiedon jakamisen kulttuurin heikkoutena tiedon hukkumisen tietotulvan alle (D15P, B23P, A13P).

”Tieto on vaikeasti löydettävää, erityisesti organisaatiotasoa koskeva tieto. (A11P)”

Työntekijät kokivat, että sidosryhmien tapaamisista ja palavereista tulisi olla muistiot tai koosteet, jotta työntekijät pysyvät ajan tasalla ja tietävät, mitä asioita on suunnitteilla sidosryhmien välillä (C7P). Työntekijät pitivät tiedon jakamisen nykytilan heikkoutena kiirettä (C5P). Koetaan, että loman ja poissaolon aikana ehtii tulla paljon tietoa, jota ei ennätä käydä lukemassa (D13P). Kiireen vuoksi ei malteta ottaa aikaa uusimpien tiedotteiden, muistioiden ym. lukemiseen (D14P). Kiireen vuoksi myös koettiin, että työntekijöillä ei ole aikaa käydä katsomassa tai kuuntelemassa koulutustallenteita (D12P). Työntekijät kokivat, että esihenkilöillä tulisi olla aikaa keskittyä oman tehtävän hoitamiseen ja toiminnan kehittämiseen, eikä vain selviytyä päivästä toiseen (C6P).

”Esihenkilöillä tulisi olla aikaa keskittyä omaan tehtävään ja kehittää toimintaa, eikä vain selviytyä. (C6P)”

Esihenkilöt kokivat heikkoutena, että kun tieto esihenkilöille jaetaan, heillä ei ole mahdollista jakaa tietoa eri yksiköissä samanaikaisesti, mikä voi aiheuttaa harmitusta toisessa yksikössä (B22P). Toisen yksikön henkilökunta on aikaisempiin saanut tiedon, josta toinen yksikkö ei ole vielä tietoinen. Esihenkilöt kokivat heikkoutena myös erilaiset käytännöt kerätä ja jakaa tietoa, sekä he kokivat, että organisaation toiminnassa ei ole ennakoitavuutta ja suunnitelmallisuutta (B20P, B21P).

Työntekijät kokivat tiedon jakamisen kulttuuria mahdollistaviksi tekijöiksi, että esihenkilöllä tulisi olla enemmän aikaa tiedon jakamiseen (A19S). Tiedon jakamisen tapa tulisi olla yhtenäinen sekä olla selkeät ohjeet, mitä tehdä saadulla tiedolla ja miten jakaa tietoa eteenpäin (A18A, A17S). Tiedonhallintaa mahdollistava tekijänä työntekijät kokivat esim. check-listat (A20S). Esihenkilöt kokivat tiedon jakamisen kulttuuria mahdollistavaksi tekijäksi, että kaikki, joita tieto koskettaa saisivat tiedon samanaikaisesti (B35S).

#### 4.4.6 Eriarvoisuus

Eriarvoisuus muodostui seitsemästä vastauksesta, joista vain yksi oli työntekijöiltä. Vastauksista kaksi oli heikkouksia (B24P, D16P) ja loput uhkia (B42K, B43K, B44K, B45K, B46K). Tiedon jakamisen kulttuuria heikentävänä tekijänä työntekijät kokivat, että kokeneiden työntekijöiden näkemyksiä ei oteta riittävästi huomioon (D16P). Esihenkilöt kokivat, että organisaatiossa eri toimijoilla on eri säännöt (B24P). Esihenkilöt kokivat tiedon jakamisen kulttuuria uhkaaviksi tekijöiksi eriarvoisuuden ja oman edun mukaisen toiminnan (B42K, B43K). Oman edun mukainen toiminta ja päätöksenteko nähtiin uhkana erityisesti ylimmässä johdossa. Uhkana esihenkilöt kokivat, että odotukset ja arvot eivät ole kohdakkain käytännön kanssa sekä esihenkilöt kokivat, että heillä on eriarvoinen mahdollisuus esittää omia näkemyksiään ja mielipiteitään työntekijöihin nähden (B46K, B45K). Esimerkiksi kyselyissä työntekijöillä on parempi mahdollisuus pysyä nimettömänä kuin esihenkilönä toimiessa, koska esihenkilöiden määrä on pieni suhteessa työntekijöiden määrään.

#### 4.4.7 Tiedon ajantasaisuus ja luotettavuus

Tiedon ajantasaisuus ja luotettavuus muodostui 22 vastauksesta. Yksi oli vahvuuksia (A2V), seitsemän heikkouksia (B27P, A14P, B25P, A15P, D17P, D18P, B26P), neljä mahdollisuuksia (B36S, B37S, D28S, D29S) ja loput uhkia (D32K, D33K, B47K, A21K, D34K, D35K, B48K, B49K, B50K, B51K). Työntekijät kokivat vahvuutena, että tietoa on saatavilla (A2V). Heikkoutena molemmat, esihenkilöt ja työntekijät kokivat, että tieto ei ole ajan tasalla eikä ole tietoa, milloin ohjeet päivittyvät (B25P, A15P, D18P, B26P). Työntekijät kokivat tiedon olevan ristiriitaista ja työntekoa vaikeuttaa, kun luotettavaa ohjetta ei löydy (A14P, D17P). Esihenkilöt puolestaan kokivat, että työntekijät eivät luota heidän kertomaansa tietoon (B27P).

” Ei luoteta siihen, mitä esihenkilö kertoo. (B27P)”

Tiedon jakamista mahdollistaviksi tekijöiksi esihenkilöt kokivat, että tiedon jakamisen tulisi tapahtua oikea-aikaisesti ja heillä tulisi olla tiedossa, mistä ja keneltä ajan tasaisen tiedon saa (B36S, B37S). Työntekijöiden mukaan tiedon jakamisen kulttuuria mahdollistaa luotettava tietolähde, joka tulisi aina varmistaa (D28S, D29S). Tiedon jakamista uhkaaviksi tekijöiksi molemmat, esihenkilöt ja työntekijät kokivat epäluotettavan tiedon käytön ja disinformaation (D32K, D33K, B47K, B48K, B50K). Tietoa voidaan vääristää vahingossa tai tahallaan (D35K). Esihenkilöt kokivat uhkana, että he ja työntekijät eivät saa tietoa oikea-aikaisesti ja tieto on jaettu ulkopuolelle ennen kuin asianomaiset saavat tiedon (B49K, B51). Työntekijät kokivat uhkana myös tiedonkulun katkeamisen ja ettei tieto siirry luotettavasti, jos tietoa ei ole kirjattu vaan se siirtyy vain suullisesti (A21K).

#### 4.4.8 Teknologia ja tietojärjestelmät

Teknologia ja tietojärjestelmät muodostui 11 vastauksesta. Kaksi vastauksista oli vahvuuksia (A6V, D6V), viisi heikkouksia (D19P, D20P, D21P, D22P, D23P), kaksi mahdollisuuksia (D30S, C10S) ja kaksi uhkia (D36K, D37K). Vahvuutena työntekijät kokivat, että työvälineitä on riittävästi ja viestintäalustat ovat toimivat (A6V, D6V). Työntekijät kokivat heikkoutena useiden eri tietojärjestelmien käytön, jotka eivät ole käyttäjäystävällisiä (D19P, D20P, D23P). Tietojärjestelmät koetaan kankeiksi, joista tieto on vaikeasti löydettävissä ja tiedon löytäminen on hidasta (D21P, D22P). Tiedon jakamisen kulttuuria mahdollistava tekijänä työntekijät kokivat kehittyvän teknologian ja

tekoälyn (D30S). Hyvien tietoteknisten välineisen koetaan mahdollistavan tiedon jakamisen laajasti ja helposti (C10S). Uhkana työntekijät kokivat tietojärjestelmien kaatumisen, esim. laajan sähkökatkon vuoksi (D36K, D37K).

#### 4.5 Johtopäätökset (reflektointi)

Toisen syklin tarkoituksena oli kuvata tiedon jakamisen kulttuurin nykytila akuuttihoidon palveluiden esihenkilöiden kokemana sekä akuutti kotisairaala ja tilannekeskuksen työntekijöiden kokemana. Kehittämiskysymyksenä oli, mikä on tiedon jakamisen kulttuurin nykytila akuuttihoidon palveluiden esihenkilöiden kokemana ja Akuutti kotisairaala ja tilannekeskuksen työntekijöiden kokemana? Tiedon jakamisen kulttuurin nykytila esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemana on yksilöllistä ja yhteisöllistä oppimista, johtamista ja päätöksentekoa, viestintää ja vuorovaikutusta, tietoturvallisuutta, tiedonhallintaa, eriarvoista, tiedon ajantasaisuutta ja luotettavuutta sekä teknologiaa ja tietojärjestelmiä. Esihenkilöiden vastauksissa korostui johtaminen ja päätöksenteko, viestintä ja vuorovaikutus sekä eriarvoisuus. Työntekijöiden vastauksissa taas korostui yksilöllinen ja yhteisöllinen oppiminen, tietoturvallisuus, tiedonhallinta sekä teknologia ja tietojärjestelmät. Tiedon ajantasaisuuteen ja luotettavuuteen vastauksia oli molemmilta tasaisesti. Toisen syklin kautta saatiin kokonaisnäkemys akuuttihoidon palveluiden esihenkilöiden ja Akuutti kotisairaala ja tilannekeskuksen työntekijöiden tiedon jakamisen kulttuurin nykytilasta.

Tulosten perusteella Akuutti kotisairaala ja tilannekeskus -yksikössä on kehitettävää tiedon jakamisen kulttuuriin liittyen. Viestinnässä ja vuorovaikutuksessa sekä tiedonhallinnassa koettiin olevan monia vahvuuksia, mutta näihin liittyi myös eniten heikkouksia. Johtamiseen ja päätöksentekoon sekä tiedon ajantasaisuuteen ja luotettavuuteen liittyi myös paljon heikkouksia. Yksilöllinen ja yhteisöllinen oppiminen heijastaa halua ja motivoituneisuutta yksilölliseen kehittymiseen ja oppimiseen osana työyhteisöä, jossa jokaiseen henkilökohtaiset vahvuudet ja yksilölliset tarpeet ovat osaamisen kehittymisen keskiössä. Tiedon jakaminen vahvistaa yhteishenkeä ja liittyy keskeisesti osaamisen kehittymiseen (Popa ym., 2018; Heiskanen ym., 2019, 219).

Esihenkilöt kokevat haasteita johtamisessa ja päätöksenteossa organisaatiossa. Johtamisessa ja päätöksenteossa kuvastui heikkouksia ja haasteita, jotka liittyivät johtamiskulttuuriin, esihenkilöiden rooleihin ja päätöksentekoprosesseihin. Nämä tekijät korostavat tarvetta selkeyttää johtamista ja päätöksentekoa sekä vahvistaa esihenkilöiden roolia ja resursseja. Omalla palvelualueella

hierarkia koettiin matalaksi ja selkeäksi, mikä on tärkeää työhyvinvoinnin kannalta. Korkea hierarkisuus eli valtaetäisyys työntekijöiden ja johdon välillä estää tiedon jakamista, mikä lisää työtyytymättömyyttä (Kuchaska & Bedford, 2019, 13).

Viestinnässä ja vuorovaikutuksessa koetaan olevan sekä vahvuuksia että heikkouksia. Viestinnässä ja vuorovaikutuksessa on keskusteleva ja luottamuksellinen ilmapiiri, jossa tieto kulkee suoraan oikeille tahoille ilman välikäsiä. Työntekijöiden välisellä luottamuksella on yhteys työhyvinvointiin sekä tiedon jakamiseen (Levin & Cross, 2004, 1486). Viestintä omalla palvelualueella on avointa ja oikea-aikaista. Viestinnässä syntyy ongelmia, kun tietoa ei saa asiantuntijoilta ja tieto jää viestimättä kiireen takia. Ipen (2003, 345) mukaan asiantuntijat panttaavat tietoa, koska ajattelevat heidän arvonsa koostuvan heidän hallussaan olevasta tiedosta. Tiedon välitystä vaikeuttaa, kun esihenkilöt saavat tietoa, jota he eivät täysin ymmärrä. Esihenkilöt joutuvat käsittelemään palautetta ja kohtaamaan emotionaalisia tilanteita, mikä lisää viestintään liittyvää henkistä painetta.

Työntekijät kokivat vahvuuksiksi tietoturvallisen käyttäytymisen ja työympäristön olevan fyysisesti turvallinen tiedon jakamiseen. Tietoturvallisuuteen koettiin liittyvän uhkia. Teknologian kehittymisen myötä tietoturvallisuuden merkitys on kasvanut yksilöllisesti, organisatorisesti sekä yhteiskunnallisesti. Suurin tietoturvauhka on ihminen itse. Tämä on kuitenkin myös mahdollisuus, sillä lisäämällä tietoisuutta ja helppokäyttöisiä tietoturvaratkaisuja sekä sitoutumalla tietoturvan edistämiseen, ihmiset voilla olla organisaatioiden voimavara tietoturvallisuudessa. (Andersson, 2024, 358.)

Tiedonhallinnan haasteet liittyivät tiedon jakamiseen, saavuttamiseen ja tiedon hyödyntämiseen tiedon ollessa sirpaloituneena. Valtava tiedon määrä ja sen hallinta ovat yksi tiedolla johtamisen vaikeuksista (Laihonen ym., 2013, 15). Tulosten perusteella voidaan todeta, että tietoa on haettava monesta eri paikasta ja se on vaikeasti löydettävää, mikä hidastaa työntekoa. Tiedon jakamiseen liittyy myös viivästymistä ja epäyhtenäisyyttä. Tiedon hyödynnettävyyttä heikentää tiedon hyödyntäjän kuormitus, kun hän joutuu esim. kirjautumaan useisiin eri järjestelmiin (Listenmaa, 2023, 256). Tulosten perusteella voidaan todeta tarve selkeyttää ja standardoida tiedonhallintaa, lisäksi tarvitaan suunnitelmallisuutta sekä resursseja. Organisaation tulisi tietää, mitä tietoa sillä on käytettävissä, ymmärtää, mitä tiedot tarkoittavat sekä miten ne liittyvät toisiinsa, jotta tietoa voidaan hallita ja johtaa (Listenmaa, 2023, 247).

Tiedon ajantasaisuuteen ja luotettavuuteen liittyvät vaikeudet ovat tiedon oikea-aikaisuus ja paikansapitavuus. Tietoa ei ole aina saatavilla, silloin kun sitä tarvitaan, ja tärkeä tieto saattaa hukkuu

tietotulvaan. Tiedon kulun katkokset estävät tiedon sujuvan välittämisen ja aiheuttavat viivettä tai epäselvyyttä. Tulosten perusteella voidaan todeta tarve selkeyttää tiedonhallintaprosesseja, parantaa tiedon ajantasaisuutta ja lisätä luottamusta organisaation viestintäkanaviin sekä esihenkilöiden antamaan tietoon.

Teknologian kehittyminen on mahdollistanut johtamisen ajantasaiseen, jopa reaaliaikaiseen tietoon perustuen (Tenhovuori, 2021). Teknologian ja tietojärjestelmän kehittämistarpeet liittyvät tietojärjestelmien käytettävyyteen. Teknologisten työkalujen käytettävyyttä olisi tarve parantaa ja varmistaa niiden luotettavuus sekä joustavuus, jotta tiedon jakaminen olisi sujuvaa ja tehokasta. Tietojärjestelmien tietoa hyödynnetään kuitenkin heikosti, koska tieto on hajallaan eri järjestelmissä, jotka eivät keskustele keskenään, tietoa ei pidetä luotettavana ja data-analytiikan asiantuntijoista on pulaa (Salovaara ym., 2023, 51).

Useiden organisaatioiden tiedolla johtamisen ohjelmat epäonnistuvat, koska tiedolla johtamisen ammattilaiset olettavat, että heidän on muutettava organisaatiokulttuuria. Kulttuurimuutos on useammin seurausta tiedon jakamisesta. Tiedon jakamisen kulttuuri toimii, kun yhteistyöhön perustuvassa ympäristössä työntekijät luovat, jakavat ja käyttävät tietoa ja tietämystä vapaasti. He työskentelevät yhdessä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, ja heitä tuetaan ja palkitaan siitä. Yhteistyökykyiset ja tietoa jakavat työntekijät saavuttavat myös paremmin työtavoitteensa, tekevät työnsä nopeammin ja perusteellisemmin. (O'Dell & Hubert, 2011, 22, 26.)

## 5 Työhyvinvoinnin tiedolla johtamisen kehittäminen (3. sykli)

Ensimmäisen ja toisen syklin tuloksista ja johtopäätöksistä keskusteltiin ohjausryhmän tapaamisessa marraskuussa 2024. Ohjausryhmän tapaamisessa kolmannen syklin näkökulmaksi keskustelun jälkeen valittiin toisen syklin tuloksista viestintä ja vuorovaikutus. Tämän syklin suunnitteluvaiheessa viestintä ja vuorovaikutus näkökulma tarkentui teknologiavälitteisen vuorovaikutukseen, koska päivittäinen vuorovaikutus yksikössä on teknologiavälitteistä. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön kolmannen syklin tarkoituksena on kuvata teknologiavälitteistä vuorovaikutusta edistävä kehittämissuunnitelma. Kehittämissuunnitelmassa hyödynnettiin Aivoriihi-menetelmää. Aivoriihen ideat analysoitiin luokittelemalla työpajaan osallistujien mielestä käyttökelpoisimmat arviointimatriisia hyödyntäen. Kehittämissuunnitelma pilotoitiin soveltuvin osin.

### 5.1 Johdanto (suunnittelu)

Viestintä ja vuorovaikutus liittyvät läheisesti toisiinsa, molemmissa tapahtuu tiedon ja merkityksen vaihtoa ihmisten välillä, mutta näkökulmissa on eroa. Viestinnän keskiössä on viestin välittäminen tai tiedon jakaminen (Carey, 1994, 82). Se voi olla suullista, kirjallista tai visuaalista. Viestintä voi olla yksisuuntaista, eli tieto kulkee yhdeltä osapuolelta toiselle. Esimerkiksi sähköpostin lähettäminen on viestintää, jossa viestin lähettäjä jakaa tietoa vastaanottajalle. (Lohtaja-Ahonen ym., 2012, 11–12.) Vuorovaikutus on vastavuoroista, jossa molemmat osapuolet osallistuvat aktiivisesti tiedon vaihtoon (Nissilä & Vartiainen, 2022, 23; Huttunen, 2018, 103). Siihen sisältyy sekä viestin lähettäminen että siihen reagoiminen. Vuorovaikutuksessa ei ainoastaan välitetä tietoa, vaan myös vastataan ja mukautetaan omaa viestintää toisen osapuolen toiminnan perusteella. Vuorovaikutus on käyttäytymistä, suhtautumista ja asennetta (Huttunen, 2018, 103). Esimerkiksi keskustelu, jossa ihmiset esittävät kysymyksiä, kuuntelevat ja antavat palautetta, on vuorovaikutusta (Kuusela, 2013, 42).

Akuutti kotisairaala ja tilannekeskus -yksikössä työskentelee vajaa neljäkymmentä työntekijää. Toistaiseksi voimassa olevia työsuhteita kotisairaalassa on 15, tilannekeskuksessa 19. Lisäksi yksikössä on määräaikaista työntekijöitä tarpeen mukaan ja yksikköön on perehtynyt kolme varahenkilöä, jotka ovat käytettävissä akuutteihin poissaoloihin. Yksikköä johtaa palveluyksikköpäällikkö yhdessä apulaispalveluesihenkilön kanssa. Työntekijät työskentelevät kaksi- ja kolmivuoro-

työssä ja esihenkilöt tekevät virkatyöaikaan, kello 7.30–15.30 maanantaista perjantaihin. Kotisairaalan toimistoja on kolme ja ne sijaitsevat Kajaanissa, Kuhmossa ja Suomussalmella. Kotisairaalla työnkuva on liikkuva, sillä kotisairaala tarjoaa sairaalatasoista hoitoa potilaan kotiin. Potilaita hoidetaan maakunnallisesti, kolmella kotisairaalan toimipisteellä katetaan kotisairaalan toiminta kaikkiin Kainuun kuntiin, pois lukien Puolanka. Tilannekeskuksella on oma työtila, jossa työtä tehdään. Esihenkilöillä on omat toimistotilat. Yksikön työn luonteen ja erillään olevien toimipisteiden vuoksi tiedon jakaminen voi jäädä viestinnän tasolle eikä johda vuorovaikutukseen. Tietoa jaetaan sähköpostin, muistioiden ja erilaisten digitaalisten viestintäalustojen kautta, kuten Microsoft Teamsin. Yksikkö pitää kerran viikossa yksikköpalaverin, johon työvuorossa olevilla on mahdollisuus osallistua paikan päällä tai etänä. Viestintä ja vuorovaikutus tapahtuu usein teknologisia alustoja hyödyntäen tai puhelimitse soittaen. Samassa työpisteessä työskentelevien työntekijöiden välillä kasvotusten tapahtuva vuorovaikutus on yleisempää kuin työntekijöiden ja esihenkilöiden välinen vuorovaikutus. Tämän vuoksi näkökulma kehittämissuunnitelman laatimiseen on vuorovaikutuksen kehittämisessä, jossa korostuu teknologiavälitteinen vuorovaikutus.

Viestintä ja vuorovaikutus ovat merkittäviä näkökulmia organisaatioiden toiminnassa (Huttunen 2018, 84). Vuorovaikutus on osa päivittäistä johtamista ja esihenkilötyötä. Onnistuneella vuorovaikutuksella on vaikutusta työn tuloksiin ja työhyvinvointiin. (Nissilä & Vartiainen 2022, 23.) Vuorovaikutustaitoja tarvitaan työelämässä selviämiseen ja muutosten eteenpäin viemisessä (Huttunen 2018, 84).

Kuuselan (2013, 42) mukaan hyvät vuorovaikutustaidot työpaikalla ovat muiden arvostamista ja halua tehdä yhteistyötä, kuuntelua, halua ymmärtää, omien ajatuksien ja tunteiden ilmaisua muita loukkaamatta, halua keskustella ja ratkaista ongelmia sekä joustavuutta. Vuorovaikutukseen kytkeytyy luottamus. Organisaatioissa johto on usein kiinnostunut, luottaako henkilöstö sen päätöksentekoon ja toimintaan. Johdon ja esihenkilöiden välinen luottamus lisää vuorovaikutusta, joka voi mahdollistaa organisaation kehittymisen sekä yhteisen johtajuuden rakentumisen. Luottamus esihenkilön ja työntekijöiden välillä on työyhteisön toimivan ilmapiirin peruspilareita, myös luottamus työntekijöiden välillä on tärkeää. (Huttunen, 2018, 87–89). Luottamus lisää vuorovaikutusta, uskallusta keskustella, kertoa rehellisesti omia ajatuksia ja mielipiteitä sekä rohkeutta ottaa enemmän vastuuta (Huttunen, 2018, 87). Esihenkilöllä on vastuu työpaikan vuorovaikutustilanteista. Esihenkilön on huolehdittava, että sosiaaliset tilanteet sujuvat ja haasteisiin puututaan, jotta ongelmat saadaan ratkaistua. (Kuusela, 2013, 42).

Työpaikoilla teknologia on kietoutunut osaksi vuorovaikutusta niin kahdenvälisesti, ryhmissä ja tiimeissä kuin laajemmin, organisaation ja verkostojen tasolla (Laitinen, 2020, 59). Teknologia on

mahdollistanut tiedon jakamisen ja saatavuuden sekä kommunikoinnin ajasta ja paikasta riippumatta ihmisten välillä. Sähköposti sekä muut viestintäalustat helpottavat vuorovaikutuksen luomista ja ylläpitämistä, sillä viestin voi laatia ja lukea itselleen sopivaan aikaan. Teknologian mahdollistama viestintä voidaan pitää myös tasa-arvoisempina, koska kaikilla viestin saajilla on yhtäläinen mahdollisuus tuoda esille omia ajatuksiaan ja mielipiteitään. Kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutustilanteessa usein esiintymistaitoisimmat tai -haluiset tai korkeammassa ammattiasemassa olevat henkilöt hallitsevat keskustelua. Sähköpostilla tapahtuva viestintä on usein myös tavallista puhetta strukturoidumpaa ja harkitumpaa. (Marttunen, 1997, 284.)

Petrovan ja Sculzin (2022) mukaan ihmiset tuntevat itsensä onnellisemmiksi, kiintymyksellisemmiksi ja ymmärretyimmiksi sekä vähemmän yksinäisiksi ja surullisiksi, kun vuorovaikutus on ollut kasvokkain tapahtuvaa. Ihmiset tuntevat vähemmän yhteyttä vuorovaikutuskumppaneihinsa vuorovaikutuksen ollessa teknologiavälitteistä. Teknologinen vuorovaikutus voi heikentää subjektiivista hyvinvointia. Teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen eri muotoja (video vs. puhelin; video vs. teksti; teksti vs. teksti) tulisi tutkia enemmän, koska kokemuksissa eri vuorovaikutusteknologiamuotojen välillä on yksilöllisiä eroja. Vuorovaikutukseen liittyvät kokemukset todennäköisesti johtuvat monista tekijöistä, kuten yksilöiden osaamisesta ja motiiveista osallistua teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen. Vuorovaikutukseen liittyvien tekijöiden ymmärtäminen on tärkeää, kun sosiaalista vuorovaikusta siirretään teknologiavälitteiseksi. (Petrova & Sculz, 2022, 755.)

Sivunen (2007) on tutkinut eri toimipisteisiin hajautuneiden tiimien viestintää haastatteleamalla tiimien jäseniä ja havainnoimalla heidän vuorovaikutustaan erilaisten viestintävälineiden kautta. Tietoisuus omasta tiimistä ja sen jäsenistä on heikompaa, jos viestintää ja vuorovaikutusta ei ole tiimin jäsenten kesken. Vuorovaikutuksen muoto eli onko vuorovaikutus teknologiavälitteistä vai kasvokkain tapahtuvaa, on jossain määrin tärkeä tekijä hajautettujen tiimien identifioitumisessa. Identifioitumisella Sivunen (2007) tarkoittaa mm. sosiaalistumista ja sitoutumista työyhteisöön. Vuorovaikutuksen muodon merkitys tiimin identifioitumiseen jakaantui Sivusen (2007) tutkimuksessa haastateltavien kesken. Koettiin, että kasvokkaistapaamisissa tiimin jäsenet oppivat tuntemaan toisiaan paremmin ja tiimihenki syntyy nopeammin sekä läheisen kontaktin saaminen on helpompaa kuin teknologiavälitteisesti. Kasvokkaistapaamiset ovat usein pidempikestoisempia ja vapaamuotoisempia kuin teknologiavälitteinen vuorovaikutus. Kasvokkaistapaamisten ja tiimiin identifioitumisen yhteys ei siis niinkään liity kasvokkaisviestinnän paremmuuteen vaan vuorovaikutustilanteiden keston, käsiteltyihin asioihin ja viestinnän määrään. Sivusen (2007) tutkimuk-

nessa haastatellut kokivat, ettei vuorovaikutuksen muodolla ollut merkitystä tiimiin identifioitumisessa, he näkivät teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen välttämättömyydeksi, kun tiimin jäsenet sijaitsevat hajallaan toisistaan. (Sivunen, 2007, 184–185.)

Teknologiavälitteinen vuorovaikutus voidaan kokea etäännyttäväksi, kun tiimiin kuuluvista jäsenistä ei ole selkeää kuvaa ja ihmiset jäävät vieraksi, jolloin tiimihenkeä on vaikea luoda. Toisaalta maantieteellinen etäisyys häviää ja viestintäyhteys pysyy yllä ajasta riippumatta teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen avulla. Vuorovaikutuksessa teknologiavälitteisesti on vähemmän hankaluuksia ja vaikeuksia niillä henkilöillä, jotka käyttävät sujuvasti erilaisia viestintäteknologian välineitä. (Sivunen, 2007, 198–199.)

Laitinen (2020) kutsuu vuorovaikutuksen mahdollistava alustoja ja sivustoja vuorovaikutusteknologiaksi. Vuorovaikutusteknologia tarjoaa yhteisen tilan keskustelulle. Yksilöillä voi olla erilaisia odotuksia ja käsityksiä teknologian käytöltä ja mikäli nämä ovat keskenään ristiriidassa, vuorovaikutustilanteen osapuolilla voi esiintyä tyytymättömyyttä. Työyhteisössä olisi siis tärkeää kartoittaa todelliset tarpeet, toiveet ja odotukset, jotta teknologiavälitteinen vuorovaikutus olisi toimivaa ja aktiivista. Käytänteet ja toimintatavat vuorovaikutusteknologian käytölle tulisi olla yhteisesti laadittu ja kaikilla tiedossa. Teknologiavälitteisen keskustelun alussa on hyvä sopia, kuinka puheenvuoron keskustelun aikana saa, jotta osallistuvalla on selvää puheenvuoron pyytäminen. On ymmärrettävää, että keskusteluun ei osallistuta, jos puheenvuoron pyytäminen on epäselvää. Teknologiavälitteistä vuorovaikutusta voi heikentää myös osaamiseen liittyvät tekijät. Työyhteisön vuorovaikutustilanteiden ongelmista on helppo syyttää teknologiaa. Teknologia asettaa reunaehdot, mutta vastuu viestinnässä ja vuorovaikutuksessa on vuorovaikutustilanteen osapuolilla. (Laitinen, 2020, 59–62.)

Tämän syklin suunnitteluvaiheen perusteella voitiin todeta, että työyhteisö tulee ottaa mukaan teknologiavälitteistä vuorovaikutusta edistävän kehittämissuunnitelman laatimiseen, jotta kehittämissuunnitelma edistää työntekijöiden työhyvinvointia. Edellisten syklien reflektion ja kolmannen syklin suunnitteluvaiheen pohjalta muotoutui tämän syklin kehittämiskysymys. Kehittämiskysymyksenä oli: Miten edistetään teknologiavälitteistä vuorovaikutusta Akuutti kotisairaala ja tilanekeskuksessa?

## 5.2 Kehittämisehdotusten ideointi Aivorihi-menetelmällä (toiminta)

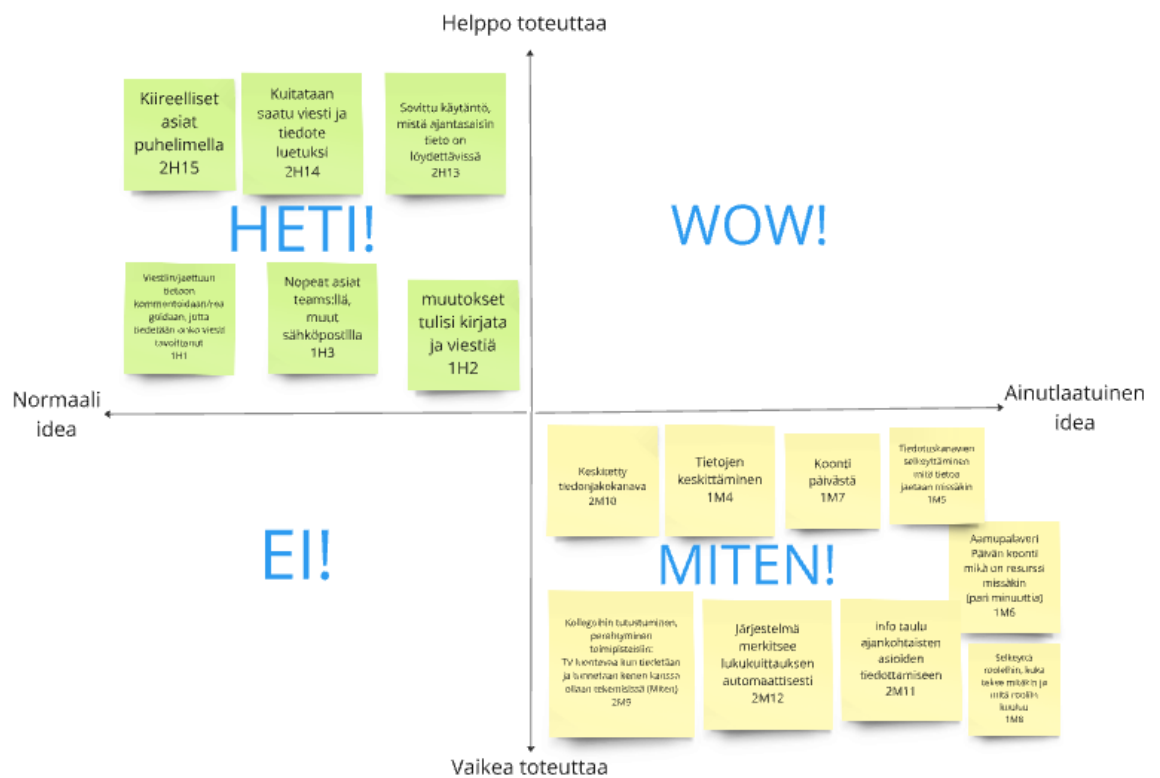
Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena oli kehittää tiedolla johtamista työhyvinvoinnin edistämiseksi. Kolmannen syklin tarkoitus oli kuvata teknologiavälitteistä vuorovaikutusta edistävä kehittämissuunnitelma, joka edistää työhyvinvointia Akuutti kotisairaala ja tilannekeskuksessa. Kehittämissuunnitelma laadittiin yhteistyössä Akuutti kotisairaala ja tilannekeskuksen palveluyksikköpäällikön kanssa työntekijöiden kehittämisehdotusten perusteella.

Yksikön työntekijöille järjestettiin kaksi työpajaa, joissa ideoitiin yhdessä kehittämisehdotuksia. Yksikön työntekijöille lähetettiin sähköpostilla kutsu työpajoihin. Osallistuminen oli täysin vapaaehtoista ja työntekijät saivat vapaasti valita osallistuvatko työpajaan sekä kumpaan työpajaan he osallistuivat. Työpajat olivat samansisältöisiä, työpajoihin oli varattu aikaa 45 minuuttia. Työpajoihin oli mahdollisuus osallistua sekä paikan päällä että etänä. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin Aivorihi-menetelmää. Kahteen työpajaan osallistui yhteensä viisi työntekijää. Osallistumismäärä jäi vähäiseksi. Syynä tähän oli muun muassa työvuorolistan resurssivaje, poissaolot, runsas työmäärä sekä yksikössä samaan aikaan käynnissä olleet kehityskeskustelut. Työpajoja ei kuitenkaan pidetty kahta useampaa, koska edellä kuvatut tilanteet koskivat koko työvuorolistaa. Ideoita työpajoissa syntyi hyvin ja olivat molemmissa saman tyyliisiä. Jos työpajoja ja osallistujia olisi ollut enemmän olisi nähty toistuvatko samat asiat tai olisiko syntynyt uusia tai ainutlaatuisia kehittämisehdotuksia.

Aivorihi eli brainstorming on ongelmanratkaisumenetelmä, jossa tuotetaan paljon luovia ideoita (Innokylä, n.d.). Aivorihi-menetelmä auttaa osallistujia pääsemään irti jumiutuneista ajattelutavoista ja rohkaisee osallistujia keksimään täysin uusia ideoita ja ratkaisuja (MindTools, 2023). Menetelmän periaatteena on, että suurella määrällä ideoita löydetään laadukkaita ratkaisuja. Menetelmää käytettäessä optimaalinen ryhmäkoko on noin 5–12 henkeä. Menetelmän käyttö ei vaadi paljon aikaa ja on yksinkertainen toteuttaa. (Innokylä, n.d.) Aivorihi-menetelmä oli toimiva kehittämisehdotuksien keräämiseksi, vaikka osallistujamäärä jäi hyvin pieneksi. Toki kehittämisehdotusten jalostaminen olisi voinut olla rikkaampaa, jos osallistujia olisi ollut useampi.

Työpajojen aluksi käytiin läpi tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoite, ensimmäisen ja toisen syklin tarkoitukset, tutkimus- ja kehittämiskysymykset ja tulokset sekä Aivorihi-menetelmän kulku, työpajan vaiheet, aikataulu sekä tämän syklin tarkoitus ja kehittämiskysymys. Kaikki osallistujat saivat vapaasti osallistua ideoiden tuottamiseen. Ideointivaiheen aikana ideat myös jalostuivat ja tarkentuivat. Ilmapiiri työpajassa oli avoin ja turvallinen, jotta jokainen osallistuja voi vapaasti tuoda esille omat ideansa.

Teknologiavälitteistä vuorovaikutusta edistävän kehittämissuunnitelman laatiminen perustui edellisiin sykleihin sekä aivoriihimenetelmällä ideoituihin kehittämisehdotuksiin. Arviointimatriisia hyödyntäen osallistujien kuvaamista kehittämisehdotuksista valittiin työpajassa ne ehdotukset, joilla voidaan edistää teknologiavälitteistä vuorovaikutusta ja siten edistää työhyvinvointia Akuutti kotisairaalassa ja tilannekeskuksessa. Arviointimatriisin avulla tunnistettiin aivoriihessä tuotetuista ideoista ne, jotka olivat kehityskelpoisia. Arviointimatriisi on menetelmä, jolla voidaan tunnistaa suuresta määrästä ideoita ne, jotka ovat kiinnostavimpia ja käyttökelpoisimpia (Alhonen & Iloranta, 2021, 18). Arviointimatriisista käytetään myös nimitystä Now Wow How -matriisi (Interaction Design Foundation, n.d.). Aivoriihi-menetelmällä tuotettujen kehittämisehdotusten sijoittelu arviointimatriisiin on kuvassa kymmenen.



Kuva 10. Aivoriihi-menetelmällä tuotettujen ideoiden sijoittelu arviointimatriisiin

Arviointimatriisi on jaettu neljään osioon: ei (no), miten (how), nyt (now) ja vau (wow). Pystysuora akseli kuvaa innovaatioastetta ja vaakasuora akseli toteuttamiskelpoisuutta. Tuotetut kehittämisehdotukset voidaan sijoittaa tiettyyn osioon sen mukaan, kuinka helppo se on toteuttaa ja kuinka ainutlaatuinen kehittämisehdotus on. (Alhonen & Iloranta, 2021, 18; Interaction Design Foundation, n.d.) Arviointimatriisiin idea ja käyttö ohjattiin työpajaan osallistuville. Työpajaan osallistuvat sijoittivat kehittämisehdotukset matriisin osioihin sen mukaan, kuinka innovatiivinen ja kehittä-

miskelpoinen kehittämis ehdotus oli. Arviointimatriisitalukko luotiin fasilitaattorin eli opinnäytetyön tekijän toimesta ennen työpajaa Miro-alustalle. Arviointimatriisi saatiin näkyville kaikille työpajaan osallistuville fyysisessä tapaamisessa neuvotteluhuoneen suuren näytön kautta ja Teams-yhteydellä näytön jaon kautta. Kehittämis ehdotukset sijoitettiin arviointimatriisiin virtuaalisilla post-it lapuilla. Toisessa työpajassa Miro-alustan työkalut eivät toimineet, joten arviointimatriisi oli osallistujille näkyvillä toisella välilehdellä ja ideat sekä ideoiden jaottelu matriisiin mukaisesti toteutettiin PP-esitykseen, josta työpajan alussa oli esitelty tutkimuksellisen kehittämissuunnitelman vaiheet ja eteneminen. Opinnäytetyöntekijä vei esitykseen kerätyt ideat myöhemmin post-it-lapuille ja sijoitti ne matriisiin oikeille paikoille sen mukaan, mihin osallistujat halusivat ne sijoitettavan.

### 5.3 Analyysi ja tulokset (havainnointi)

Kolmannen syklin työpajoissa ideoitiin Aivorihi-menetelmällä kehittämis ehdotuksia, joilla edistään teknologiavälitteistä vuorovaikutusta Akuutti kotisairaala ja tilannekeskuksessa. Työpajoissa ilmapiiri vaikutti olevan avoin ja hyvä. Tämä näkyi siinä, että ideoita tuotiin vapaasti esille, mutta aihe koettiin haastavaksi. Osallistujat tunnistivat, että teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa on kehittämistä, mutta sitä edistävien ideoiden tuottaminen koettiin haastavaksi. Ideoita syntyi 15. Nämä ideat sijoitettiin arviointimatriisiin. Ideoista kuusi sijoitettiin Heti-osioon, ja loput yhdeksän sijoituivat Miten-osioon. Ei- ja WOW-osioihin ei sijoittunut yhtään ideaa. Ideoiden vastaukset koodattiin numeroilla ja kirjaimilla. Ensimmäinen numero kuvaa työpajaa (1, 2), kirjain kuvaa arviointimatriisin osiota (H, W, E, M) ja toinen numero vastauksia (1-15). Osallistujien vastauksissa toistui samankaltaiset ideat, jotka yhdistettiin. Taulukossa kymmenen on esitetty työpajassa syntyneet ideat, ideoiden sijoittuminen arviointimatriisiin sekä yhdistämisen tuloksena syntynyt vastaus.

Taulukko 10. Ideoiden sijoittuminen arviointimatriisissa

Arviointimatriisin osio	Työpajassa syntyneet ideat	Yhdistetyt ideat
Heti!	<p>Viestiin/jaettuun tietoon kommentoidaan/reagoidaan, jotta tiedetään, onko viesti tavoittanut (1H1)</p> <p>Muutokset tulisi kirjata ja viestiä (1H2)</p> <p>Nopeat asiat Teams:llä, muut sähköpostilla (1H3)</p> <p>Sovittu käytäntö, mistä ajantasaisin tieto on löydettävissä (2H13)</p> <p>Kuitataan saatu viesti ja tiedote luetuksi (2H14)</p> <p>Kiireelliset asiat puhelimella (2H15)</p>	<p>Viestit ja tiedotteet kuitataan luetuksi reagoimalla tai kommentoimalla (1H1, 2H14).</p> <p>Yhteinen sovittu käytäntö miten ja millä viestintäalustalla kiireellinen ja kiireetön teknologiavälitteinen vuorovaikutus toteutetaan (1H2, 1H3, 2H13, 2H15).</p>
Miten?	<p>Tietojen keskittäminen (1M4)</p> <p>Tiedotuskanavien selkeyttäminen, mitä tietoa jaetaan missäkin (1M5)</p> <p>Aamupalaveri, päivän koonti, mikä on resurssi missäkin (pari minuuttia) (1M6)</p> <p>Koonti päivästä (1M7)</p> <p>Kollegoihin tutustuminen, perehtyminen toimipisteisiin (2M9)</p> <p>Keskitetty tiedonjakokanava (2M10)</p> <p>Järjestelmä merkitsee lukukuittauksen automaattisesti (2M12)</p> <p>Selkeyttä rooleihin, kuka tekee mitäkin ja mitä rooliin kuuluu (1M8)</p>	<p>Lyhyet parin minuutin teknologiavälitteiset raportit päivän tilanteesta ja vuorossa olevista (1M6, 1M7).</p> <p>Tiedotus- ja viestintäkanavien selkiyttäminen ja keskittäminen (1M4, 1M5, 2M10).</p> <p>Järjestelmä merkitsee lukukuittauksen automaattisesti (2M12).</p> <p>Roolien ja työtehtävien selkeyttäminen sekä kollegoihin tutustuminen (2M9, 1M8).</p>

Taulukosta kahdeksan on havaittavissa, että heti toteuttamiskelpoisia ideoita analyysin tuloksena muodostui kaksi ja ideoita, jotka vaativat enemmän suunnittelua ennen toteuttamista muodostui neljä. Heti toteuttamiskeloisia ideoita olivat: viestit ja tiedotteet kuitataan luetuiksi reagoimalla tai kommentoimalla (1H1, 2H14) ja yhteinen sovittu käytäntö, miten ja millä viestintäalustalla kiireellinen ja kiireetön teknologiavälitteinen vuorovaikutus toteutetaan (1H2, 1H3, 2H13, 2H15). Suunnittelua kaipaavia ideoita olivat: lyhyet parin minuutin teknologiavälitteiset raportit päivän tilanteesta ja vuorossa olevista (1M6, 1M7), tiedotus- ja viestintäkanavien selkiyttäminen ja keskittäminen (1M4, 1M5, 2M10), järjestelmä merkitsee lukukuittauksen automaattisesti (2M12), roolien ja työtehtävien selkeyttäminen sekä kollegoihin tutustuminen (2M9, 1M8).

Työntekijöiden kehittämis ehdotuksista opinnäytetyön tekijä laati kehittämissuunnitelman yhdessä yksikön palveluyksikköpäällikön kanssa (taulukko 11). Kaikki kehittämis ehdotukset käytiin läpi ja mietittiin kehittämis ehdotukselle tavoite, kohderyhmä, tarvittavat toimenpiteet kehittämis ehdotuksen toimeenpanemiseksi sekä määriteltiin kehittämis vastuut. Kehittämissuunnitelma on kuvattu taulukossa yhdeksän. Kehittämissuunnitelmaan työntekijöiden kehittämis ehdotuksista valittiin: viestit ja tiedotteet kuitataan luetuiksi, päivittäiset vuororaportit, tiedotus- ja viestintäkanavien selkiyttäminen, yhteisesti sovittu käytäntö, miten ja millä viestintäalustalla kiireellinen ja kiireetön teknologiavälitteinen vuorovaikutus toteutetaan sekä roolien ja työtehtävien selkiyttäminen

Viestien ja tiedotteiden kuittaaminen luetuksi reagoimalla tai kommentoimalla kehittämis ehdotuksen tavoitteena on yhtenäistää käytäntöjä ja vahvistaa tiedon välittymistä. Jotta kehittämis ehdotus voidaan viedä käytäntöön, sovitaan yksikössä yhteisesti uuden käytänteen kokeilusta yksikköpalaverissa. Yksikköpalaverien muistiot ovat kaikkien työntekijöiden saatavilla. Yksikön työntekijöiltä kysytään kokemuksia uudesta käytänteestä ja seurataan reaktioiden ja kommenttien määrää suhteessa viestin saajien kohderyhmään. Näin saadaan tietoa, onko uusi käytäntö jalkautunut ja onko se koettu hyödylliseksi. Kehittämis vastuu on yksikön työntekijöillä ja esihenkilöillä.

Päivittäisten vuororaporttien tavoitteena on tukea vastuullisuutta ja tiedonkulkua työyhteisössä sekä päivittäisen tilannekuvan ylläpitäminen. Kehittämis ehdotuksen toteuttaminen vaatii yhteistä keskustelua työntekijöiden kanssa ja toimintaohjeen, miten päivittäisraportit käytännössä toteutetaan, jotta vuorossa olevat työntekijät pääsevät osallistumaan. Kehittämis ehdotusta voidaan mitata kysymällä työntekijöiden kokemuksia sekä seuraamalla, kuinka usein vuororaportit toteutuvat. Kehittämis vastuu on yksikön työntekijöillä.

Tiedotus- ja viestintäkanavien selkiyttämiseen sekä yhteisesti sovittavan käytännön tavoitteena on selkiyttää yksikön tiedotus- ja viestintäkanavien käyttöä ja luoda yhtenäinen käytäntö viestinnästä, jotta varmistetaan tehokas, selkeä ja johdonmukainen tiedonkulku kaikille osapuolille teknologiavälitteisesti. Tämä vaatii käytössä olevien tiedotus- ja viestintäkanavien ja niiden käyttötarkoituksien tunnistamista. Lisäksi tulee määritellä, mitkä kanavat ovat ensisijaisia eri viestintätarpeisiin. Tiedotus- ja viestintäkanavien käytöstä laaditaan selkeä ohjeistus. Työntekijöiden kokemuksia on tärkeää kysyä ja kuunnella, jotta tiedetään, selkiyttikö ja yhtenäistikö muutos teknologiavälitteistä vuorovaikusta suhteessa entisiin toimintatapoihin. Kehittämisvastuu on esihenkilöillä.

Roolien ja työntehtävien selkiyttämisen tavoitteena on selkiyttää yksikön eri tehtävien roolit ja vastuut niin työntekijöiden kuin esihenkilöiden osalta. Rooleista ja vastuista esihenkilöt laativat yhdessä työntekijöiden kanssa laatukäsikirjan mukaiset asiakirjat, jotka ovat kaikkien työntekijöiden saatavilla laatukäsikirjasta. Työntekijöiden kokemuksia kysymällä saadaan tietoa, onko roolien ja vastuiden kuvaus selkiyttänyt eri roolien ja tehtävien ymmärrystä. Kehittämisvastuu on esihenkilöillä.



toteutetaan sekä tiedotus- ja viestintäkanavien selkiyttäminen yhdistettiin. Edellä mainittuja kehittämisehdotuksia yhdistää viestinnän ja vuorovaikutuksen selkeyttämisen ja toimivuuden kehittäminen yksikössä. Tiedotus- ja viestintäkanavien selkiyttäminen viittaa tarpeeseen määritellä ja organisoida käytettävät viestintävälineet niin, että ne ovat helposti ymmärrettäviä ja tarkoituksenmukaisia. Tämä voisi auttaa vähentämään epäselvyyksiä siitä, mitä kanavaa käytetään eri tilanteissa. Yhteisesti sovittu käytäntö kiireellisen ja kiireettömän teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen toteuttamisessa korostaa tarvetta luoda selkeät säännöt siitä, miten viestintä hoidetaan kiireellisissä ja kiireettömissä tilanteissa. Tämä voi sisältää esimerkiksi sen, käytetäänkö sähköpostia, pikaviestejä vai puheluita, ja missä aikataulussa niihin odotetaan reagoitavan. Yhdistävä tekijä on siis viestinnän hallinta ja rakenteiden luominen, jotka parantavat yhteistyön sujuvuutta ja vähentävät epävarmuutta viestinnän käytännöistä. Molemmassa pyritään luomaan selkeyttä, johdonmukaisuutta ja ennakoitavuutta viestintään.

#### 5.4 Kehittämissuunnitelman pilotointi (sivusykli)

Teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen kehittämissuunnitelman osa pilotoitiin soveltuvin osin hyödyntäen DMAIC-prosessia. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön pilotoinnin tarkoituksena oli kartoittaa, miten valikoidun kehittämisehdotuksen koetaan edistävän teknologiavälitteistä vuorovaikutusta ja siten työhyvinvointia yksikössä. Pilotoinnilla testataan ja kokeillaan uutta toimintamallia (Valtakoski, 2022; Hessing, n.d.). Pilotoinnilla voidaan testata ratkaisujen hyötyjä ennen toimintamallin käyttöönottoa sekä kehittää ja parannella sitä. Pilotointi kannattaa tehdä silloin, kun uudella toimintamallilla on epäonnistumisen riski tai sillä voi olla tahattomia seurauksia, joita on vaikea muuttaa. (Hessing, n.d.) Pilotoinnilla tulee olla tavoite (Valtakoski, 2022).

DMAIC-prosessi on Lean Six Sigmassa käytetty prosessianalyysimenetelmä, joka on lyhennetty sanoista "define, measure, analyze, improve, and control", määrittele, mittaa, analysoi, kehitä ja hallitse (Monday, 2022, 44). Lean Six Sigma on yhdistelmä kahdesta eri menetelmästä, Leanistä eli hukan minimoinnista ja Six Sigmasta, jossa tavoitteena on vikojen ja virheiden vähentäminen (Karjalainen 2008). Pilotoinnin ensimmäinen vaihe DMAIC-prosessimallin mukaisesti on määrittely (define), jossa määritellään kehittämistä vaativa kohde ja mitä tavoitellaan. Toisessa mittausvaiheessa (measure) tunnistetaan ja kuvataan ne tekijät ja indikaattorit, joiden avulla tunnistetaan, että muutos on tapahtunut. Analyysivaiheessa (analyze) suunnitellaan tarvittavat muutokset ja jatkojalostetaan suunnitelmaa. Kehittämissivaiheessa kehitetään, toteutetaan ja arvioidaan analyysivaiheen suunnitelmia, jotta voidaan varmistua, että muutos on pysyvä. Viimeinen vaihe

on hallitse (control), jossa pilotointi viimeistellään ja luodaan järjestelmä, jolla saavutettua muutosta ylläpidetään. (Six Sigma, n.d.; Monday, 2022, 45.)

Kehittämissuunnitelman ensimmäinen osa eli viestit ja tiedotteet kuitataan luetuiksi reagoimalla tai kommentoimalla, otettiin pilotoitavaksi tähän tutkimukselliseen kehittämistyöhön. Pilotoinnin tavoitteena on tukea yhtenäisten käytäntöjen luomista ja edistää teknologiavälitteistä vuorovaikutusta. Kehittämiskysymyksenä oli: Miten kehittämis ehdotuksen koetaan edistävän teknologiavälitteistä vuorovaikutusta? Kehittämis ehdotus, ja sen pilotointi käytiin läpi joulukuun ensimmäisessä yksikköpalaverissa. Yksikköpalaverissa yksikön työntekijöiltä tuli kannatusta kehittämis ehdotuksen pilotointiin. Pilotti päätettiin aloittaa heti ja sovittiin, että palaverin ajankohdasta eteenpäin viestit ja tiedotteet kuitataan luetuiksi reagoimalla tai kommentoimalla. Kehittämis ehdotus ja pilotti kirjattiin yksikköpalaveri muistioon sekä siitä tiedotettiin työyhteisöä Teams-julkaisussa samanaikaisesti, kun muistio jaettiin työntekijöille. Taulukossa 12 on kuvattu kehittämissuunnitelman ensimmäisen osan pilotointi DMAIC-prosessin mukaisesti. DMAIC-prosessin hallitse (control) ei toteutunut pilotin aikana, koska se vaatii pilotointia ajanjaksoa pidemmän seuranta ajan. Uuden käytänteen vakiintumisen seuranta jää yksikölle.

Taulukko 12. DMAIC-prosessin mukainen pilotointi kehittämissuunnitelman ensimmäisestä osasta

<b>DMAIC-prosessin mukainen pilotointi</b>	
Määrittele	Viestit ja tiedotteet kuitataan luetuiksi reagoimalla tai kommentoimalla. Tavoitteena tukea yhtenäisten käytäntöjen luomista ja edistää teknologiavälitteistä vuorovaikutusta.
Mittaa	Seurataan manuaalisesti viikon ajan reaktioiden ja kommenttien määrää yhteisesti viestittävästä asioista ja tiedotteista. Viikon jälkeen yksikön työntekijöiltä ja esihenkilöiltä kysytään, kuinka usein he kuittaavat viestit luetuiksi tai onko heillä ongelmia tiedotteiden seuraamisessa, sekä verrataan reaktioiden ja kommenttien määrää aikaisempaan viestintään.
Analysoi	Kaikkien työntekijöiden ohjeistaminen muutokseen. Sovitun ajanjakson päätteeksi keskustellaan työyksikössä, miten muutos on koettu ja, onko viesteihin ja tiedotteisiin reagoitu ja kommentoitu. Keskustelun myötä saadaan tietoa, joka auttaa ymmärtämään, miten käytäntö toimii, ja mitä korjaustoimia tarvitaan.
Kehitä	Työyksikön kokemuksen mukaan arvioidaan, onko muutoksella ollut vaikutusta teknologiavälitteisen vuorovaikutukseen, onko muutos ollut positiivinen esihenkilöiden ja työntekijöiden näkökulmasta sekä arvioidaan, tarvitaanko kehittämistoimenpiteitä. Toimintaa kehitetään keskustelussa tulleiden palautteiden perusteella.
Hallitse	Tämä vaihe ei toteudu pilotin aikana. Seurataan jatkossa kommenttien ja reaktioiden määrää ja kysytään työntekijöiden kokemuksia uudelleen myöhemmässä vaiheessa. Uusille työntekijöille kerrotaan yksikössä sovitusta käytänteestä.

Pilotoinnista keskusteltiin yksikön yksikköpalaverissa viikon päästä pilotoinnin aloittamisesta. Tieto pilotoinnista ei viikon aikana tavoittanut kaikkia yksikön työntekijöitä muun muassa erisistä johtuvien poissaolojen ja vapaiden vuoksi. Osa työntekijöistä oli aktiivisempia reaktioiden käytössä kuin toiset ja osa reagoi hyvin nopeasti. Viestien ja tiedotteiden kuittaaminen luetuiksi reagoimalla tai kommentoimalla, koettiin niiden työntekijöiden mielestä hyväksi käytännöksi, jotka olivat tietoisia pilotista. Työntekijät kokivat, että viesti tulee huolellisemmin luettua, kun se

“allekirjoitetaan” reaktiokuitauksella. Osa koki, että oli lukenut viikon aikana tulleet viestit ja tiedotteet sekä reagoi niihin, mutta kaikkia viestejä ei tullut sisäistettyä. Työntekijät kokivat myös, että reagoimalla viesteihin ja tiedotteisiin esihenkilöille välittyvä tieto, kuinka monta ja keitä jaettu tieto on tavoittanut. Viikon aikana tulleita reaktiota tiimin julkaisuihin verrattiin ennen pilottia olleisiin julkaisuihin. Aikaisemmin tiimiin julkaisuihin oli tullut enintään kolme reaktiota ja kommentteja harvakseltaan. Pilottiviikon aika julkaisuihin oli reagoiut noin kolmannes työntekijöistä, vaikka tieto pilotista ei ollut tavoittanut kaikkia yksikön työntekijöitä. Työntekijöiden mielestä käytäntöä tulee jatkaa, sillä se edistää teknologiavälitteistä vuorovaikutusta sekä työhyvinvointia.

### 5.5 Johtopäätökset (reflektointi)

Tämän syklin vaiheiden kautta saatiin näkemys siitä, miten teknologiavälitteistä vuorovaikutusta voidaan edistää Akuutti kotisairaala ja tilannekeskus -yksikössä. Työyhteisöt toimivat yhä enemmän teknologiavälitteisesti ja teknologiavälitteisyys on useilla työpaikoilla osa vuorovaikutusta (Rauramo, 2023; Laitinen 2020, 59). Teknologia on mahdollistanut vuorovaikutuksen, tiedon jakamisen ja saatavuuden ajasta ja paikasta riippumatta ihmisten välillä (Marttunen, 1997, 284). Työntekijät kaipasivat roolien ja tehtävien selkiyttämistä sekä työyhteisön yhteisiä päivittäisiä vuororaportteja, mikä on ymmärrettävää, kun työntekijät ovat maantieteellisesti hajallaan toisistaan ja kollegaa ei näe fyysisesti. Teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen merkitys korostuu, kun työyhteisöt ovat maantieteellisesti hajautuneet ja työtä tehdään eri paikoissa, työnantajan tiloissa, etänä ja asiakkaan luona. Vuorovaikutus tapahtuu erilaisia teknologisia välineitä hyödyntäen, kuten puhelimella, sähköpostilla, pikaviesteillä, videopuheluilla sekä keskustelufoorumeilla. (Rauramo, 2023.) Viestien ja tiedotteiden kuittaaminen luetuksi reagoimalla tai kommentoimalla koettiin hyväksi käytännöksi työyhteisössä. Työpajoissa nousseet kehittämis ehdotukset ovat yhdenmukaisia aikaisempien tutkimusten kanssa. Työpajan osallistujat toivat esille yhteisesti sovitavia käytäntöjä teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen toteuttamiseen. Käytänteet ja toimintatavat vuorovaikutusteknologian käytölle tulisi olla yhteisesti laadittu ja kaikilla tiedossa (Laitinen 2020, 60–61).

Kehittämissuunnitelmaan kirjattiin tiedotus- ja viestintäkanavien selkiyttäminen sekä yhteisesti sovittava käytäntö teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen toteuttamiseen. Teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen mahdollistavien viestintäkanavien valintaan vaikuttavat viestintätilanne sekä

yksilölliset näkemykset. Viestintäteknologia tulisi ymmärtää sosiaalisuuden ja verkostoitumisen mahdollistajaksi eikä pelkäksi välineeksi. (Varhelahti & Mikkilä-Erdmann, 2016, 177–179.)

Tiedonkulkuun liittyvinä haasteina työntekijät kokevat kiireen, vaikeuden poimia oleellista tietoa informaatiotulvasta, hitauden sekä teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa vastavuoroisuuden puuttumisen (Ristolainen ym., 2020, 181). Tämä näkyi myös työntekijöiden kokemuksissa, kun keskusteltiin pilotoitavasta kehittämis ehdotuksesta. Eräs työntekijä kertoi, että kuormituksen ja kiireen keskellä viestejä ja tiedotteita ei välttämättä sisäistä ja ymmärrä. Tunnistamalla erilaisia yksilöllisiä tarpeita voidaan päästä kohti avointa ja luottamuksellista vuorovaikutusta sekä tulokselliseen yhteistoimintaan esihenkilön ja työntekijöiden välillä (Forsten-Astikainen & Kultalahti, 2019, 16). Erilaiset taustatekijät, kuten koulutustaso, ikä, ammatti ja työuran kesto vaikuttavat vuorovaikutukseen liittyviin odotuksiin sekä vuorovaikutus koetaan yksilöllisesti eri tavoin (Forsten-Astikainen & Kultalahti, 2019, 14).

Esihenkilöiden viestinnässä työntekijöille voi olla vaarana, että viestit tulkitaan valmiiksi päätöksiksi, vaikka työntekijöitä halutaan herätellä keskusteluun. Työntekijät eivät ole vain kohde, jolle viestitään, vaan tärkeä tiedonlähde. Heidän ajatuksiaan tulee kuunnella päätöksenteossa, arvostaa ja hyödyntää. (Blom ym., 2023.) Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö on tuonut esille, miten tärkeää on kuunnella työntekijöitä ja kuinka työyhteisön työhyvinvointia tulee kehittää työntekijöiden tarpeista. Teknologiavälitteinen vuorovaikutus vaatii työyhteisön jäseniltä luottamusta, vahvaa yhteisöllisyyttä ja sitoutumista, tehokasta kommunikointia, yhteisesti sovittuja toimintatapoja, tiedon jakamista sekä itseohjautuvuutta (Rauramo 2023).

## 6 Teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen implementointisuunnitelma (4. sykli)

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena oli kehittää tiedolla johtamista työhyvinvoinnin edistämiseksi. Ensimmäisessä syklissä kartoitettiin työhyvinvointia edistäviä tiedolla johtamisen tekijöitä. Ensimmäisen syklin tuloksista tarkentui toisen syklin näkökulma. Toisessa syklissä kuvattiin tiedon jakamisen kulttuuri akuuttihoiton palveluiden esihenkilöiden kokemana ja Akuutti kotisairaala ja tilannekeskuksen työntekijöiden kokemana. Toisen syklin tulokset yhdessä kolmannen syklin suunnitteluvaiheen kanssa tarkensivat näkökulman kolmanteen sykliin. Kolmannessa syklissä kuvattiin teknologiavälitteistä vuorovaikutusta edistävä kehittämissuunnitelma. Tämän kehittämistyön neljännessä ja viimeisessä syklissä tarkoituksena oli kuvata näyttöön perustuva teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen kehittämissuunnitelman implementointi käytäntöön, jolla edistetään työhyvinvointia. Implementoinnista laaditaan suunnitelma, jonka toteuttaminen jää Akuutti kotisairaala ja tilannekeskus -yksikölle. Implementointisuunnitelmassa hyödynnetään Ottawa-mallia (taulukko 5), joka sisältää kuusi vaihetta. Ottawa-malli on suunniteltu tutkimustiedon siirtämiseen käytäntöön (Graham & Logan, 2004).

### 6.1 Johdanto (suunnittelu)

Aikaisempien syklien tuloksien kautta muodostui teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen kehittämissuunnitelma, jolle tässä syklissä laaditaan implementointisuunnitelma. Neljännen syklin tarkoitus oli kuvata näyttöön perustuva teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen kehittämissuunnitelman implementointi käytäntöön, jolla edistetään työhyvinvointia. Kehittämiskysymyksenä oli: Miten implementoidaan näyttöön perustuva teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen kehittämissuunnitelma käytäntöön? Kehittämissuunnitelman implementointi suunniteltiin yhdessä Akuutti kotisairaalan ja tilannekeskuksen palveluyksiköpäällikön kanssa.

Kainuun hyvinvointialueen strategian osa-alueena on osaamisen, työkyvyn ja hyvinvoinnin johtaminen (Kainuun hyvinvointialue, 2023, 4). Työyksikön työhyvinvointia voidaan kehittää käyttöönottamalla uusia näyttöön perustuvia toimintatapoja. Toimintatapojen käyttöönotto edellyttää tiedon levittämistä, mikä tuo tiedon käyttäjien hyödynnettäväksi. Tietoa voidaan levittää nopeasti ja laajasti teknologian avulla, mutta se ei takaa, että tietoa hyödynnetään ja otetaan käyttöön. (Korhonen ym., 2018, 114–115.) Käyttöönottosuunnitelma laadittiin teknologiavälitteisen vuoro-

vaikutuksen kehittämiseksi, jolla aikaisemman syklin perusteella on yhteys työntekijöiden työhyvinvointiin. Teknologiavälitteisellä vuorovaikutuksella on työhyvinvointia heikentäviä, että edistäviä tekijöitä (Eerola, 2020, 49). Keskeistä teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen onnistumiseksi on työntekijöiden kanssa yhteisesti sovitut viestintäkäytänteet (Laitinen, 2020, 63).

Uuden toiminnan käyttöönotto vaatii monialaista yhteistyötä organisaatiossa. Johtajilla ja esihenkilöillä on merkittävä rooli näyttöön perustuvan tiedon käyttöönotossa, leviämässä ja vakiinnuttamisessa. Johdon ja esihenkilöiden on sitouduttava muutokseen, jotta se on mahdollinen. Johtajan tehtävänä on kannustaa, tukea, näyttää esimerkkiä sekä arvioida toiminnan toteutumista (Korhonen ym., 2018, 48, 70). Kehittämissuunnitelman implementointi suunniteltiin yhdessä palveluyksikön kanssa, jotta esihenkilö sitoutuu uuden toiminnan käyttöönottoon. Opinnäytetyön tekijä toimii yksikössä apulaispalveluesihenkilönä. Hän on sitoutunut kehittämissuunnitelman jalkauttamiseen sekä kokee työntekijöiltä tulleet kehittämis ehdotukset tärkeänä osana yksikön työhyvinvoinnin edistämisen kannalta.

Muutosten aikaansaaminen voi olla haastavaa. Ottawa-mallilla tutkimuksellinen tieto voidaan siirtää käytäntöön suunnitellusti ja hallitusti. Malli koostuu kuudesta vaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa arvioidaan toimintaympäristö. Tunnistetaan henkilöt, joilla on valtuudet tehdä muutoksia organisaatioissa sekä määritetään käytettävissä olevat resurssit, joita voidaan käyttää muutoksen toteuttamiseen ja tunnistetaan toteuttamisesta vastaavat muutostoimijat. Toisessa vaiheessa esitellään uusi toiminta ja mitä sen toteuttaminen edellyttää. Kolmannessa vaiheessa tehdään tilannearvio, arvioidaan käyttöönottoa edistäviä ja estäviä tekijöitä ja määritellään keinot, joilla voidaan poistaa mahdolliset esteet. Kolmannessa vaiheessa selvitetään myös käyttöönottajien käsitykset ja asenteet muutosta kohtaan sekä tunnistetaan nykyisen käytännön ja muutoksen väliset erot. Neljännessä vaiheessa valitaan käyttöönottoa tukevia toimintatapoja, joilla lisätään tietoisuutta ja ymmärrystä muutoksesta. Neljännessä vaiheessa myös seurataan toimintatapojen toteutumista. Viidennessä vaiheessa seurataan ja arvioidaan uuden toiminnan tai muutoksen käyttöönottoa ja määritellään, missä määrin uusi toiminta on levinnyt organisaatiossa ja miten käytännöt ovat muuttuneet. Arvioidaan myös, ovatko käytetyt tiedonsiirtostrategiat olleet riittäviä muutoksen käyttöönoton kannalta ja tarvitseeko niitä muuttaa. Kuudennessa vaiheessa arvioidaan käyttöönoton vakiintumista ja tuloksia sekä muutoksen vaikutuksia kohderyhmään ja organisaatioon. (Graham & Logan, 2004.)

## 6.2 Ottawa-mallia mukaileva käyttöönottosuunnitelma (toiminta)

Tutkimuksellisen kehittämistyön viimeisen syklin toimintavaiheessa suunniteltiin teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen kehittämissuunnitelman implementointi Ottawa-mallin mukaisesti. Ottawa-malli on kuvattu taulukkoon 13. Ottawa-mallissa korostuu aktiivinen lähestymistapa käyttöönoton toteuttamiseen suunnitellusti, lisäksi se tarjoaa yksityiskohtaiset vaiheet käyttöönottoprosessin toteuttamiseksi (Lantta, 2016, 21; Graham & Logan 2004.) Käyttöönottosuunnitelma on kuvattu taulukossa 14.

Taulukko 13. Ottawa-mallin mukainen implementointi mukailien Graham & Logan (2004).

<b>Implementointi Ottawa-mallin mukaisesti</b>	
1. vaihe	Määritä avainhenkilöt, resurssit ja muutostoimijat
2. vaihe	Uuden toiminnan esittely
3. vaihe	Arvioi käyttöönoton edistävät ja estävät tekijät
4. vaihe	Käyttöönottoa tukevien toimintatapojen valinta
5. vaihe	Arvioi käyttöönoton onnistuminen
6. vaihe	Arvioi käyttöönoton vakiintumista

Ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan henkilöt, joilla on valtuudet tehdä muutoksia yksikön toiminnassa sekä määritellään käytettävissä olevat resurssit ja tunnistetaan muutostoimijat (Graham & Logan, 2004). Yksikön esihenkilöinä toimivat palveluyksikköpäällikkö sekä apulaispalveluesihenkilö. Palveluyksikköpäälliköllä on vastuu tehdä muutoksia yksikön toiminnassa organisaation antamien valtuuksien mukaisesti. Apulaispalveluesihenkilö toimii muutostoimijana ja vastaa käytännön tason toiminnan muutoksien esittelystä, jalkauttamisesta ja vakiinnuttamisesta. Yksikön kehittämiseen liittyvät toimenpiteet kuuluvat esihenkilöiden työtehtäviin, joten siihen ei ole resursoitu erillistä aikaa tai henkilöitä. Työntekijöille on mahdollista suunnitella erillistä työaikaa yksikön toiminnan kehittämistä varten tehtäviin. Esihenkilö määrittää, kuinka paljon työntekijälle voidaan yksikön toiminnan puitteissa mahdollistaa aikaa kehittämiselle.

Toisessa vaiheessa esitellään uusi toiminta ja mitä sen toteuttaminen edellyttää (Graham & Logan, 2004). Kehittämissuunnitelma ja kehittämissuunnitelman käyttöönottosuunnitelma on laadittu yhteistyössä palveluyksikköpäällikön kanssa. Kehittämissuunnitelma, sen käyttöönotto ja mitä sen toteuttamisen vaatii, esitellään työntekijöille yksikköpalaverissa vuoden 2025 alussa. Yksikön toiminnan muutoksen onnistumiseen tarvitaan työntekijöiden kuuntelua ja osallistamista, jolloin heidän on helpompi sitoutua muutokseen (Pirinen & Alma Talent, 2023, 327).

Kolmannessa vaiheessa arvioidaan käyttöönottoa edistäviä ja estäviä tekijöitä sekä pyritään löytämään ratkaisuja estävien tekijöiden poistamiseksi (Graham & Logan, 2004). Edistäväksi ja estäväksi tekijöiksi tunnistettiin uuteen toimintaan sitoutuminen. Sitoutuminen nähtiin edistävänä tekijänä ja sitoutumattomuus estävänä tekijänä. Uusien toimintatapojen toteuttaminen vaatii sitoutumista niin esihenkilöiltä kuin työntekijöiltä. Esihenkilöiden on sitouduttava muutoksiin, jotta muutokset ovat mahdollisia. Esihenkilöiden tulee myös kannustaa, tukea, näyttää esimerkkiä työntekijöille. (Korhonen ym., 2018, 48, 70.) Uusista toimintatavoista on viestittävä aktiivisesti ja tehokkaasti, jotta tieto tavoittaa kaikki työntekijät. Jos viestintä ja tiedottaminen ei tavoita kohderyhmää niin riskinä on, että uudet toimintatavat eivät jalkaudu.

Neljännessä vaiheessa suunnitellaan käyttöönottoa tukevia toimintatapoja (Graham & Logan, 2004). Kehittämissuunnitelman käyttöönotto vaatii työyksikön esihenkilöiden mielestä tehokasta ja aktiivista viestintää, yhteisten käytänteiden sopimista, ohjeiden laatimista, avointa keskustelua ja palautetta työyhteisössä kehittämissuunnitelman sisällöstä ja toimenpiteistä.

Viidennessä vaiheessa arvioidaan käyttöönoton onnistumista (Graham & Logan, 2004). Käyttöönoton onnistumista arvioidaan työntekijöiltä saadun palautteen perusteella, viestien ja tiedotteiden kuitausten määriä seuraamalla, arvioimalla päivittäisten vuororaporttien toteutumista sekä valmiiden dokumenttien ja ohjeiden määrän perusteella. Arviointia tehdään yksikköpalavereissa keskustelemalla työntekijöiden kanssa ja keräämällä heiltä palautetta. Kuitausten ja vuororaporttien toteutumista esihenkilöt seuraavat alkuun viikoittain ja näistä keskustellaan myös yksikköpalavereissa.

Kuudennessa vaiheessa arvioidaan käyttöönoton vakiintumista (Graham & Logan, 2004). Vuoden 2025 vuoden lopussa arvioidaan, onko kehittämissuunnitelman mukaiset toimenpiteet vakiintuneet osaksi yksikön arkea. Toimintatapojen vakiintumisesta esihenkilöiden mielestä kertoo, että toimintatapojen muutoksesta ei tarvitse muistuttaa toistuvasti. Vakiintumista voidaan myös arvioida pysyvätkö reaktiot ja kommentit vähintään samalla tasolla, mitä ne olivat pilotin aikana. Suunnitelma kirjattiin suoraan Ottawa-mallin mukaiseen taulukkoon, taulukko 12.

Taulukko 14. Kehittämissuunnitelman käyttöönottosuunnitelma

Kehittämissuunnitelma						
Kehittämisen tavoite	Kehittämis-ehdotus	Toimenpiteet	Edistävät tekijät	Aikataulu	Arviointi	Vastuu
Kehittää teknologiavälitteistä vuorovaikutusta	Viestit ja tiedotteet kuitataan luetuiksi	Sovitaan yhteisesti uuden käytänteen kokeilusta yksikköpalaverissa	Tieto uudesta toiminnasta tavoittaa työntekijät. Uusi toimintatapa otetaan käyttöön. Kaikki sitoutuvat uuteen toimintaan. Teknologia mahdollistaa nopeat kuittaukset.	Joulukuun 2024 ensimmäisessä viikkopalaverissa sovitaan uuden toiminnan käyttöönotosta, jonka jälkeen jatkuva toiminta	Kommenttien ja reaktioiden määrän seuraaminen ja työntekijöiden kokemukset uudesta toiminnasta	Yksikön työntekijät ja esihenkilöt
	Päivittäiset vuororaportit	Yhteinen keskustelu uudesta toimintatavasta ja toimintaohjeiden laatiminen sekä käyttöönotto	Työvuorosuunnittelu, työntekijöiden sitoutuminen	Toiminnan aloitus kevät 2025, jonka jälkeen jatkuva toiminta	Työntekijöiden kokemukset vuororaporttien päivittäisestä toteutumisesta.	Yksikön työntekijät, työvuorosuunnittelija, esihenkilöt
	Tiedotus- ja viestintäkanavien selkiyttäminen sekä sovittu käytäntö teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen toteuttamiseen	Tunnistetaan käytössä olevat tiedotus- ja viestintäkanavat ja käyttö-tarkoitukset, määritellään ensisijaiset kanavat sekä laaditaan ohjeistus	Organisaatiolla käytössä tietyt sovitut teknologiat, sitoudutaan sovittuun käytäntöön	Kevät 2025	Yksikön työntekijöiden kokemukset	Esihenkilöt, työntekijät

	Roolien ja työtehtävien selkiyttämisen	Laaditaan laatukäsikirjan mukaiset asiakirjat rooleista ja vastuista sekä laaditaan toimintakortit eri tehtävien hoitamisesta.	Työntehokkuuden kehittymisen, kun roolit ovat selvät.	Laatukäsikirjan osalta toimenpiteet aloitettu syksyllä 2024, kehittäminen jatkuu keväällä 2025	Kokemukset, valmiit laatudokumentit, valmis toimintakortti	Esihenkilöt
--	--	--	---	--	--	-------------

Työntekijöiltä saatujen palautteiden sekä arviointien perusteella käyttöönotettuihin toimintatapoihin voidaan tehdä korjauksia sekä niitä voidaan jatkokehittää. Sovittuja toimintatapoja kerrataan säännöllisesti ja perehdytetään uusille työntekijöille. Kehittämistoimenpiteiden käyttöönottosuunnitelma laadittiin yhdessä yksikön esihenkilön kanssa, koska kehittämistoimenpiteiden toteuttaminen vaatii yksikön toiminnan ja organisaation reunaehtojen tuntemista.

### 6.3 Johtopäätökset (reflektointi)

Toiminnan käyttöönotto näyttöön perustuen vaatii onnistuakseen suunnitelmallisuutta ja pitkäjänteisyyttä (Saunders, 2016, 4). Ottawa-mallia mukaillen oli mahdollista suunnitella kehittämistoimenpiteistä kokonaisuus, jonka avulla työyksikön työhyvinvointia voidaan edistää tiedolla johtuen. Onnistuneella vuorovaikutuksella on vaikutusta työhyvinvointiin ja, jotta teknologiavälitteinen vuorovaikutus on toimivaa, se vaatii työntekijöiden kanssa yhteisesti sovitut viestintäkäytännöt (Nissilä & Vartiainen, 2022, 23; Laitinen, 2020, 63). Kehittämissuunnitelmaan kirjatut kehittämissuositukset ovat työntekijöiltä tulleita. Käyttöönottoa tukee, että yksikön esihenkilöt olivat sitoutuneet kehittämistoimintaan. Heidän avullaan kehittämistyötä voidaan toteuttaa organisoidusti. Opinnäytetyön tekijä toimii yksikössä apulaispalveluesihenkilönä, jolloin hänellä on kuva yksikön toiminnasta sekä mahdollisuus vaikuttaa kehittämistoimintatapojen jalkauttamiseen ja vakiinnuttamiseen yksikössä. Käyttöönottoa tukee myös, että kartoitetut kehittämissuositukset ovat suoraan yksikön työntekijöiltä, jolloin voidaan olettaa, että työntekijät sitoutuvat kehittämistoimenpiteisiin ja vakiinnuttavat ne käytäntöön.

Muutoksien edistävä ja estävä tekijät tunnistettiin yhdessä palveluyksikköpäällikön kanssa. Näiden tunnistamista auttoi työyhteisön, työntekijöiden ja organisaation tunteminen. Esihenkilöt ovat työskennelleet organisaatiossa pitkään. Akuutti kotisairaala ja tilannekeskus on yksikkönä

nuori ja toimintatapojen luominen on vasta käynnissä, mikä mahdollistaa yksikön ketterän kehittämisen. Esihenkilön tehtävänä on saada työntekijät innostumaan muutoksesta ja vakuuttaa heidät muutoksen tarpeellisuudesta (Pirinen & Alma Talent, 2023, 328).

Työyhteisölähtöisessä kehittämisessä tunnistetaan työyhteisössä olevat tarpeet ja haasteet. Kehittämisen tulisi kohdistua työn ja työyhteisön toiminnan tutkimiseen, jotta kehittäminen vakiintuu osaksi päivittäistä työtä. Tällöin voidaan puhua uudesta ammatillisuudesta, joka tarkoittaa oman työn tutkimista, arviointia ja uudistamista. Toimintakykyinen työyhteisö selviytyy vahvemmin muutostilanteissa ja suoriutuu hyvin päivittäisissä perustehtävissä. (Seppänen-Järvelä & Vataja, 2009, 13–17.) Kehittämisen tueksi tarvitaan tutkittua tietoa, jota on saatu tämän tutkimuksellisen kehittämistyön avulla. Uusien toimintatapojen käyttöönotto aloitettiin jo tutkimuksellisen kehittämistyön aikana. Toiminnan vakiinnuttaminen vie aikaa, joten uusien toimintatapojen käyttöönotto ja niiden vakiinnuttaminen jää Akuutti kotisairaala ja tilannekeskus yksikölle. Tutkimuksellisen kehittämistyön avulla kehitetään työyksikön toimintaa sekä tuotetaan tietoa organisaation hyödynnettäväksi.

## 7 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena oli kehittää tiedolla johtamista työhyvinvoinnin edistämiseksi. Ensimmäisessä syklissä tehtiin järjestelmällinen kirjallisuuskatsaus. Järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli kartoittaa työhyvinvointia edistäviä tiedolla johtamisen tekijöitä. Aineistoksi valikoitui kuusi tutkimusta, jotka vastasivat tutkimuskysymykseen. Aineistot analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen analyysin tuloksena muodostui kolme luokkaa, jotka olivat tiedolla johtamisen perusrakenteet, teknologia ja tiedolla johtamisen kulttuuri. Tuloksia tuki aikaisempi kirjallisuus. Tiedolla johtaminen koostuu useista osa-alueista ja se on yksi osa johtamista (Listenmaa, 2023, 131). Tiedolla johtamisen perusrakenteilla, teknologialla ja tiedon jakamisen kulttuurilla on vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin (Arif & Rahman, 2018, 272; Masa'deh ym., 2019; Shujahat ym., 2018).

Toisen syklin tarkoitus oli kuvata tiedon jakamisen kulttuuri akuuttihoidon palveluiden esihenkilöiden kokemana ja Akuutti kotisairaala ja tilannekeskuksen työntekijöiden kokemana. Tiedon jakamisen kulttuuria selvitettiin akuuttihoidon palveluiden esihenkilöille ja Akuutti kotisairaala ja tilannekeskuksen työntekijöille järjestetyissä työpajoissa. Työpajoissa hyödynnettiin SWOT-analyysimenetelmää. Aineiston analyysissä sovellettiin teemoittelua. Aineistolähtöisen teemoittelun tuloksena muodostui kahdeksan teemaa, yksilöllinen ja yhteisöllinen oppiminen, johtaminen ja päätöksenteko, viestintä ja vuorovaikutus, tietoturvallisuus, tiedonhallinta, eriarvoisuus, tiedon ajantasaisuus ja luotettavuus sekä teknologia ja tietojärjestelmät. Esihenkilöiden ja työntekijöiden vastauksissa korostui erilaiset teemat, mutta niissä oli myös yhtäläisyyksiä. Tulosten perusteella voitiin todeta, että Akuutti kotisairaala ja tilannekeskus -yksikössä on kehitettävää tiedon jakamisen kulttuuriin liittyen. Tiedon jakamisen kulttuuri on toimivaa, kun se perustuu yhteistyöhön ja tietoa luodaan, jaetaan ja käytetään vapaasti sekä toiminta on tavoitteellista (O'Dell & Hubert, 2011, 22, 26).

Kolmannen syklin tarkoitus oli kuvata teknologiavälitteistä vuorovaikutusta edistävä kehittämissuunnitelma, joka edistäisi työhyvinvointia Akuutti kotisairaalassa ja tilannekeskuksessa. Näkökulma teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen tarkentui aikaisempien syklien tulosten ja kolmannen syklin suunnittelun kautta. Kehittämissuunnitelma laadittiin yhteistyössä Akuutti kotisairaala ja tilannekeskus -yksikön palveluyksikköpäällikön kanssa työntekijöiden kehittämis ehdotusten perusteella. Työntekijöille järjestettiin kaksi työpajaa, joissa Aivorihi-menetelmää hyödyntäen ideoitiin teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen kehittämis ehdotuksia, jotka sijoitettiin ar-

viointimatriisin niiden toteuttamiskelpoisuuden mukaan. Heti toteuttamiskelpoisia kehittämisehdotuksia analyysin tuloksena muodostui kaksi ja ehdotuksia, jotka vaativat enemmän suunnittelua ennen toteuttamista muodostui neljä. Työntekijöiden kehittämisehdotuksista opinnäytetyön tekijä laati kehittämissuunnitelman yhdessä yksikön palveluyksikköpäällikön kanssa. Kehittämissuunnitelmaan työntekijöiden kehittämisehdotuksista valittiin: viestit ja tiedotteet kuitataan luetuiksi, päivittäiset vuororaportit, tiedotus- ja viestintäkanavien selkiyttäminen, yhteisesti sovittu käytäntö, miten ja millä viestintäalustalla kiireellinen ja kiireetön teknologiavälitteinen vuorovaikutus toteutetaan sekä roolien ja työtehtävien selkiyttäminen. Kolmannessa syklissä kehittämissuunnitelman ensimmäinen osa pilotoitiin hyödyntäen DMAIC-prosessia. Pilotoinnin tarkoituksena oli kartoittaa, miten valikoidun kehittämisehdotuksen koettiin edistävän teknologiavälitteistä vuorovaikutusta ja siten työhyvinvointia yksikössä. Pilotoinnilla testataan ja kokeillaan uutta toimintamallia (Valtakoski, 2022; Hessing, n.d.). Kokemuksia pilotista kysyttiin työntekijöiltä yksikköpalaverissa. Työntekijät kertoivat, että viestit tulee luettua huolellisemmin sekä esihenkilöille välittyy tieto, kuinka monta ja keitä jaettu tieto on tavoittanut, kun viestit ja tiedotteet kuitataan luetuiksi. Työntekijöiden mielestä uutta käytäntöä tulee jatkaa, sillä se edistää teknologiavälitteistä vuorovaikutusta ja siten työhyvinvointia.

Työhyvinvointi merkitsee ihmisille eri asioita ja se koostuu yksilötasolla koetuista asioista, joihin vaikuttavat monet eri tekijät (Vänskä, 2022, 20; Tarkkonen, 2012, 13). Näitä tekijöitä ovat muun muassa työorganisaatio ja lähityöyhteisö, fyysinen työympäristö ja yksilöstä itsestään aiheutuvat tekijät. (Tarkkonen, 2012, 13.) Akuutti kotisairaala ja tilannekeskuksen työntekijät toivat toisen syklin työpajassa esille, että viestinnässä ja vuorovaikutuksessa on yksikössä sekä vahvuuksia että heikkouksia. Työoloja, työn sisältöä, töiden järjestämistä ja johtamista tulee kehittää, jotta työhyvinvointia voidaan edistää yksilöä ja organisaatiota hyödyttävällä tavalla (Kauhanen, 2003, 188). Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä kehittäminen oli työelämälähtöistä ja kehittämisehdotukset teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen kehittämisestä tulivat suoraan yksikön työntekijöiltä. Työntekijöiden kanssa tulee yhteisesti sopia viestintäkäytänteet, jotta teknologiavälitteinen vuorovaikutus on toimivaa (Laitinen, 2020, 63). Onnistuneella vuorovaikutuksella on vaikutusta työhyvinvointiin (Nissilä & Vartiainen 2022, 23).

Neljännän syklin tarkoitus oli kuvata näyttöön perustuva teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen kehittämissuunnitelman implementointi käytäntöön, jolla edistetään työhyvinvointia. Implementoinnista laadittiin suunnitelma yhdessä yksikön palveluyksikköpäällikön kanssa. Kehittämissuunnitelman käyttöönoton toteuttaminen jäi Akuutti kotisairaala ja tilannekeskus -yksikölle. Imple-

mentointisuunnitelmassa hyödynnettiin Ottawa-mallia. Ottawa-malli on suunniteltu tutkimustiedon siirtämiseen käytäntöön (Graham & Logan, 2004). Toimintatutkimuksen tavoitteena on käytännön elämän ongelmanratkaisu ja käytäntöjen kehittäminen (Kuusela, 2005, 10). Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä kehitettiin työelämää sen ehtojen mukaisesti ja työelämä oli kiinteästi mukana toimintatutkimukseen kuuluvissa eri sykleissä.

Järjestelmällisessä kirjallisuuskatsauksessa tuli esille tiedolla johtamisen perusrakenteet ja teknologia. Jatkossa voisi olla hyödyllistä kartoittaa tai kuvata näiden tekijöiden nykytilaa työyksikössä. Yksikön työhyvinvoinnin edistämiseksi voisi olla hyödyllistä myös selvittää muiden toisessa syklissä esille nousseiden teemojen, eli yksilöllinen ja yhteisöllinen oppiminen, johtaminen ja päätöksenteko, tietoturvallisuus, tiedonhallinta, eriarvoisuus, tiedon ajantasaisuus ja luotettavuus sekä teknologia ja tietojärjestelmät, kehittämis ehdotuksia. Tiedolla johtamisella on todettu olevan vaikutusta työhyvinvointiin (Arif & Rahman, 2018, 272). Kehittämissuunnitelman käyttöönoton jälkeen voidaan vasta saada tietoa, oliko kehittämissuunnitelman toimenpiteillä vaikutusta yksikön työntekijöiden työhyvinvointiin. Kehittämissuunnitelman mukaisten toimenpiteiden implementoinnin jälkeen voisi olla hyödyllistä selvittää, miten uudet toimintatavat ovat vakiintuneet käytäntöön ja onko niillä ollut vaikutusta työhyvinvointiin. Yhtenä tarkennettuna tutkimuskysymyksenä voidaan esittää: Miten teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen kehittämissuunnitelman käyttöönotto on edistänyt yksikön työntekijöiden työhyvinvointia?

## 8 Tutkimuksellisen kehittämistyön pohdinta

Arvioimalla omaa opinnäytetyötä lukijalle välitetään kuva prosessin onnistumisesta ja soveltuvuudesta käytäntöön (Vilka, 2021, luku 4). Lopuksi myös tarkastellaan, miten kehittämistyössä on onnistuttu (Ojasalo ym., 2015, 47). Opinnäytetyön, kuten minkä tahansa tieteellisen tutkimuksen on noudatettava hyvän tieteellisen käytännön ohjeita (Tutkimuseettinen neuvottelukunta [TENK], 2019, 7). Toimintatutkimuksen arviointiin on kuusi periaatetta, jonka mukaan toimintatutkimuksen onnistumista voidaan arvioida (Heikkinen & Huttunen 2023, luku 8).

Tälle tutkimukselliselle kehittämistyölle laadittiin projektisuunnitelma. Projektisuunnitelmassa oli kuvattu projektin laajuus, tavoite ja menetelmät sekä lisäksi kuvattu vaadittavat resurssit, aikataulu, kustannukset ja riskit. Projektin aikataulu, kustannukset ja resurssit on jo suunnitteluvaiheessa suunniteltava riittävän tarkasti, lisäksi on tärkeää tunnistaa mahdolliset projektiin liittyvät riskit ja varautua niihin (Mäntyneva, 2016, 17). Projektisuunnitelma oli tärkeä työkalu tutkimuksellisen kehittämistyön toteuttamiseen, sillä suunnitelma ohjasi työn toteuttamista.

### 8.1 Luotettavuus

Opinnäytetyöprosessin tulee kokonaisuutena olla luotettava. Luotettavuuden arvioinnissa korostuu reflektiivinen ote, valintojen tulee olla perusteltuja, loogisia ja tarkoituksenmukaisia. Opinnäytetyössä ymmärrettävyyttä kuvaa tekijän käyttämät argumentit, päättely ja tulkinnat. (Vilka, 2021, luku 4.)

Opinnäytetyöprosessissa osassa sykleistä työelämää kehitettiin yhdessä työelämän edustajien kanssa ja kehittäminen rakentui työelämän ehdoilla. Opinnäytetyön tekijä oli opinnäytetyöprosessin ajan Akuutti kotisairaala ja tilannekeskus yksikön työntekijä. Hän oli jo pitkään työskennellyt organisaatiossa, millä opinnäytetyön tekijä uskoi olevan vaikutusta opinnäytetyöprosessiin. Esimerkiksi tutkimusluvan hakeminen oli nopeaa ja yhteistyö eri tahojen kanssa helppoa, kun henkilöt olivat ennestään tuttuja. Toiminnassa ja raportoinnissa oltiin avoimia ja rehellisiä koko prosessin ajan. Alun vaikeutena oli tutkimuksellisen kehittämistyön tekijän omat ennakkokäsitykset aiheesta. Järjestelmällisen kirjallisuuskatsaukset laatiminen yksin oli haastavaa, koska prosessin luotettavuutta on punnittava jatkuvasti inhimillisten virheiden vuoksi. Tiedonhakuvaiheessa oli toistuvasti palattava tutkimuskysymykseen. Tekijän ennako-oletukset olivat riskinä vaikuttaa

aineiston valintaan. Informaatikon kanssa käydyn keskustelun avulla sekä palaamalla tutkimusky-  
symyksen äärelle tekijä pääsi uudelleen objektiivisemmin ja järjestelmällisesti suorittamaan ai-  
neistonkeruuta. Tutkimusten laadunarviointiin vaikuttaa merkittävästi kirjallisuuskatsauksen yk-  
sin toteutus. Jokaisen syklin aikana oli tapaamisia ohjaavan opettajan kanssa, nämä tapaamiset  
ohjasivat erityisesti analyysivaiheiden toteuttamista asianmukaisesti ja luotettavasti.

Toimintatutkimuksen luotettavuuden arviointiin voidaan käyttää kuutta periaatetta, jotka ovat  
historiallinen jatkuvuus, reflektiivisyys, dialektisuus, toimivuus, havahduttavuus ja adekvaatti-  
suus. Arviointia ei voida tehdä kriteeri kerrallaan, vaan arvioinnissa on huomioitava kokonaisuus  
ja periaatteiden limittyminen keskenään. (Heikkinen & Syrjälä 2010, 149.) Historiallinen jatku-  
vuus tarkoittaa, että toiminta ei ala tyhjästä eikä pääty koskaan. Toimintatutkimusprosessi siis  
sijoittuu johonkin tiettyyn yhteyteen. (Heikkinen & Syrjälä 2010, 149–150.) Historiallinen jatku-  
vuus näkyy tutkimuksellisessa kehittämistyössä siten, että käytäntö muuttuu ajan kuluessa. Muu-  
tosta aloitettiin rakentamaan kirjallisuuskatsauksen pohjalta edeten sykleittäin eteenpäin. Varsi-  
nainen käytäntö muuttuu kehittämissuunnitelman käyttöönoton jälkeen. Tutkimuksellisessa ke-  
hittämistyössä osa syklien vaiheista yhdistyivät toisiinsa ja olivat päällekkäisiä, mutta raportointi  
esitettiin ajallisesti etenevänä, jotta lukija voi seurata tapahtumien syy-seurausketjua.

Reflektiivisyys on toimintatutkimuksen syklin perusasioita ja se tuo läpinäkyvyyttä opinnäytetyö-  
hön. Jokaista toimintasykliä reflektoidaan ja reflektio käynnistää seuraavan syklin. Reflektiivisyys  
kuvaa myös tekijän ymmärrystä ja tulkinnan kehittymistä prosessin edetessä. (Heikkinen & Syrjälä  
2010, 152.) Ymmärryksen rakentuminen alkoi jo projektin alussa projektisuunnitelmaa tehdessä.  
Aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen perehtyminen toi esiymmärryksen aiheesta ja syklien ede-  
tessä ymmärrys kehittämiskohteista ja tarpeista kehittyi.

Dialektisuus tarkoittaa väitteiden ja vastaväitteiden muodostamaa synteisiä. Dialektisuusperi-  
aateen mukaan sosiaalinen todellisuus rakentuu tästä väitteiden keskustelusta. Toimintatutki-  
muksessa on tarkoitus tuoda esille ihmisten erilaiset tulkinnat kunnioittaen alkuperäisilmaisuja.  
(Heikkinen & Syrjälä 2010, 154–155.) Dialektisuus tutkimuksellisessa kehittämistyössä tuli esille  
erilaisten näkemysten muodossa. Työpajoissa tuotiin esille erilaisia näkemyksiä sekä projekti- ja  
ohjausryhmä toivat esille omia näkemyksiään. Näitä näkemyksiä refleктоitiin kirjallisuuden avulla.

Toimivuus tarkoittaa, että toimintatutkimusta arvioidaan käytännön vaikutusten kannalta, kuten  
mitä hyötyä on saavutettu. Hyvän toimintatutkimuksen tulokset ovat hyödyllisiä, toimivia ja tuot-  
toisia. Toimintatutkimuksen tavoitteiden saavuttamisen ei tarvitse olla onnistunutta, sillä huolel-  
lisesti ja rehellisesti raportoitu ”epäonnistunut” toimintatutkimus tuottaa myös hyödyllistä tietoa

toimimattomista ratkaisuista. Toimivuuseriaatteessa korostuu tutkimuksen eettisyys ja siihen liittyvät kysymykset sekä, kuinka hyvin toimintatutkimuksen tekijä kykenee huomioimaan ja tuomaan esille eettisiä kysymyksiä tutkimuksen eri vaiheiden aikana. (Heikkinen & Syrjälä 2010, 155–158.) Tutkimuksellisella kehittämistyöllä tuotettiin teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen kehittämissuunnitelma, jota tilaaja voi hyödyntää jatkossa. Tutkimuksellisella kehittämistyöllä vastattiin työelämän kehittämisen tarpeeseen työelämälähtöisesti. Saavutettu hyöty tulee esille vasta myöhemmin, kun kehittämistoimenpiteet on otettu käyttöön ja vakiintuneet osaksi arkea. Tätä tutkimuksellista kehittämistyötä voidaan hyödyntää myös muissa työyksiköissä.

Havahduttavuus tarkoittaa, millaisia tunteita ja ajatuksia toimintatutkimus herättää. Kun kirjoittaja pystyy raportoimaan toimintatutkimuksen todentuntuisesti, se herättää lukijassa ajatuksia ja hän voi yhdistää sen omiin kokemuksiinsa. Toimintatutkimuksen tekijältä vaaditaan siis kaunokirjallisuuden taitoja enemmän kuin perinteisen tutkimuksen tekijältä raportoidessaan tutkimustaan. (Heikkinen & Syrjälä 2010, 159–160.) Tutkimuksellinen kehittämistyö on herättänyt kiinnostusta työyhteisössä ja tuloksia odotetaan. Tutkimuksellisen kehittämistyön julkaisun jälkeen nähtäväksi jää, millä tavoin se havahduttaa ja herättää kiinnostusta lukijoissa.

Adekvattisuus tarkoittaa toimintatutkimuksen raportointia ymmärrettävällä tavalla (Heikkinen & Huttunen 2023, luku 8). Adekvattisuutta on pyritty edistämään tutkimuksellisessa kehittämistyössä raportoimalla prosessi selkeästi ja ymmärrettävässä muodossa sekä havainnollistamalla raportointia kuvin ja taulukoin. Ohjaava opettaja, ohjausryhmä ja projektiryhmä ovat prosessin ajan lukeneet tutkimuksellista kehittämistyötä ja tekstiä on korjattu heidän kommenttien perusteella.

## 8.2 Eettiset periaatteet

Vain hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla toteutettu tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävä ja luotettava sekä tulokset uskottavia. Eurooppalaisen tutkimuseettisen ohjeistuksen mukaan hyvän tieteellisen käytännön periaatteita ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. Näiden noudattamisesta vastaa ensisijaisesti tutkija itse, mutta vastuu kuuluu myös koko tutkimukseen osallistuvalla yhteisöllä. (TENK, 2023, 11.) Suomessa tutkijaa ohjaavat yleiset eettiset periaatteet, joita ovat: tutkittavien ihmisarvon ja itsemääräämisoikeuden kunnioittami-

nen, aineellisen ja aineettoman kulttuuriperinnön ja luonnon monimuotoisuuden kunnioittaminen sekä se, että tutkimuksesta ei aiheudu haittaa, vahinkoja tai riskejä ihmisille, yhteisöille tai tutkimuskohteelle. (TENK, 2019, 7).

Opinnäytetyön tekijä laati toimeksiantosopimuksen Kainuun hyvinvointialueen kanssa ja tutkimuslupa haettiin organisaation ohjeiden mukaisesti. Projektisuunnitelma laadittiin huolellisesti ja tarkasti, jotta toimeksiantaja sai selkeän käsityksen toteutettavasta projektista. Toimintatutkimus rakentuu tietoisesti ja tavoitteellisesti (Kuusela, 2005, 54). Täsmällistä suunnitelmaa, jota noudatetaan tarkasti, ei voi toimintatutkimuksen toteuttamisesta kirjoittaa etukäteen, sillä kehittämiskysymykset kehittyvät ja kohteesta opitaan uutta prosessin aikana (Heikkinen ym., 2010, 86). Opinnäytetyön toteutuksesta laadittiin suunnitelma, joka ohjasi opinnäytetyön prosessia ja piti prosessin aikataulussa. Suunnitelma oli tärkeä työväline tavoitteen saavuttamisen kannalta. Kehittämiskysymykset tarkentuivat prosessin edetessä ja muodostuivat suunnitteluvaiheiden sekä edellisten syklien perusteella. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on löytää jotain, jota ei vielä tiedetä (McNiff, Lomax & Whitehead, 1996, 36). Viestinnässä ja vuorovaikutuksessa on ollut haasteita työyksikössä ja tämä tutkimuksellinen kehittämistyö vahvisti tätä huomiota. Tutkimuksellisen kehittämistyön avulla löydettiin kehittämissuhteita, miten teknologiavälitteistä vuorovaikutusta voidaan kehittää työyksikössä työhyvinvointia edistäen.

Opinnäytetyössä pyrittiin avoimeen, objektiiviseen ja oikeudenmukaiseen toimintaan kaikissa vaiheissa. Mitään yksityiskohtia ei tarkoituksenmukaisesti salattu. Prosessiin aikana pyrittiin toimimaan huolellisesti ja tarkasti. Opinnäytetyön tekijä oli ensisijaisesti vastuussa työyhteisölle ja vasta sen jälkeen kouluyhteisölle. Toiminta oli suunniteltava työyhteisön ja organisaation edun mukaisesti (Niemi ym., 2023, luku 4). Toimintatutkimuksen aikaisiin työpajoihin osallistuminen oli täysin vapaaehtoista. Osallistuville kerrottiin aina työpajan alussa opinnäytetyön aihe, tavoite, tarkoitus sekä minkälaisesta menetelmästä on kyse ja miten aineistoa analysoitiin ja säilytettiin. Aineistonhankintamenetelmät toteutettiin niin, että ne kuormittivat mahdollisimman vähän osallistujia sekä aiheuttivat mahdollisimman vähän haittaa, esimerkiksi huomioitiin vuorokauden aika, osallistumiseen kuluva aika ja osallistumismenetelmät. Lähdemerkinnät ja viittaukset toteutettiin Kamkin lähdeviittausohjeen mukaan, jolla osoitettiin arvostusta lähteen alkuperäistekijälle. Opinnäytetyön tekijä kantoi vastuunsa eettisten ohjeiden noudattamisesta koko prosessin ajan.

### 8.3 Resurssit

Projektin toteutuksessa resurssien hallinta on yksi projektipäällikön tärkeistä tehtävistä. Resurssien hallinta kohdistuu erityisesti resurssien saatavuuden ja riittävyyden varmistamiseen. Projektin aikataulussa pysymisen kannalta on tärkeää huolehtia riittävästä resurkseista. Tyypillisesti projektit venyvät, jos niissä ei ole riittävästi ja oikeanlaisia resursseja. Resurssit voivat olla ihmisiä, koneita, kalustoa, tarvikkeita, pääomaa tai toimitiloja. Suunnitteluvaiheessa on tärkeää tunnistaa, millaisia resursseja projektin läpiviemiseen tarvitaan. (Mäntyneva, 2016, 53–54.)

Tutkimuksellisen kehittämistyön eli opinnäytetyön tekijällä oli vastuu tämän projektin johtamisesta ja toteutuksesta. Opinnäytetyön tekijä vastasi opinnäytetyön kirjallisesta tuotoksesta. Tukea kirjalliseen tuotokseen tekijä sai ohjaavalta opettajalta, ohjausryhmän sekä projektiryhmän jäseniltä. Opinnäytetyön tekijältä vaadittiin monenlaista osaamista opinnäytetyön aikana ja osaamista oli kehitettävä koko projektin ajan. Kaikki menetelmät, mitä opinnäytetyöprojektin aikana käytettiin, eivät ole aikaisemmin tuttuja, minkä vuoksi osaamista oli kehitettävä ja hyödynnettävä ohjaavan opettajan arviointeja. Opinnäytetyön toteuttamiseen tarvittiin tietokone ja työskentelytila. Tietokone oli opinnäytetyön tekijällä itsellään, tietokoneessa oli valmiina tarvittavat ohjelmat ja sovellukset, joita projektin toteutukseen tarvittiin. Työskentelytila ei ollut sidottu mihinkään tiettyyn paikkaan, mutta projektin kirjallinen tuotos toteutettiin opinnäytetyön tekijän koti-toimistossa. Työpajat toteutettiin organisaation neuvottelutiloissa mahdollistaen etäyhteyksillä osallistuminen. Opinnäytetyön tekijältä vaadittiin aikaa ja sitoutumista projektin toteuttamiseen. Opinnäytetyön tekeminen ei aiheuttanut hankintoja tai kustannuksia.

### 8.4 Aikataulu

Opinnäytetyö on projekti, jolla on alkamis- ja päättymispäivä. Opinnäytetyöprosessi käynnistyi marraskuussa 2023, kun aihe-ehdotuslomake lähetettiin hyväksyttäväksi ja opinnäytetyölomake luotiin. Tutkimuksellisen kehittämistyön suunnitelma esitettiin keväällä 2024. Varsinainen opinnäytetyöprojekti alkoi suunnitelman esityksen ja hyväksynnän jälkeen, kun tutkimuslupa organisaatiolta oli myönnetty. Opinnäytetyön tekijä haki opiskeluille yhtä lisä vuotta, jonka aikana opinnäytetyö toteutettiin. Opinnäytetyön toteuttamisesta laadittiin aikataulusuunnitelma, joka ohjasi projektin etenemistä ja aikataulussa pysymistä. Opinnäytetyön tekijä seurasi ja arvioi aktiivisesti koko projektin ajan, eteneekö opinnäytetyö aikataulusuunnitelman mukaisesti. Opinnäytetyö

eteni suunnitelman mukaisesti ja viimeinen sykli toteutettiin suunniteltua aikataulua nopeammin, sillä organisaation yksiköstä tuli painetta opinnäytetyön valmistumiselle.

## 8.5 Riskit

Projekteihin liittyy aina riskejä. Riskit tulisi tunnistaa mahdollisimman kattavasti ja varautua niihin. (Kettunen, 2009, 75.) Riski on seurausten vakavuuden ja todennäköisyyden yhdistelmä. Kun ennakkoon tunnistetut riskit jaetaan eri luokkiin vakavuuden ja todennäköisyyksien mukaisesti, voidaan tunnistaa kriittisimmät epävarmuustekijät ja ryhtyä toimenpiteisiin riskien ehkäisemiseksi tai vähentämiseksi. Riskienhallinta on koordinoitua ja systemaattista työtä, jolla pyritään pienentämään ja ehkäisemään epävarmoja seurauksia (Riskien arviointi ja hallinta työpaikalla -työkirja, 2021, 7–8, 33).

Riskienhallintasuunnitelma käsittelee riskien tunnistamisen vakavuuden arvioinnin, seurannan, dokumentoinnin ja tiedottamisen sidosryhmille (Mäntyneva, 2016, 131). Riskienhallintasuunnitelmaa tehdessä on hyvä pohtia muun muassa seuraavien asioiden vaikutusta: yhteistyö sidosryhmien kanssa ei toimi, aikataulu ei pidä, resurssit eivät ole riittävät, lopputulos ei ole toivottu (Löow, 2002, 59). Opinnäytetyön riskit kuvattiin projektisuunnitelman riskienhallintasuunnitelmaan (liite 4).

Opinnäytetyöprojektin riskeiksi tunnistettiin projektin epäonnistuminen, aikatauluongelmat, resurssien riittämättömyys, sidosryhmien osallistumattomuus, viestinnän epäonnistuminen ja odottamattomat vaikutukset. Sidosryhmillä tarkoitetaan projektiorganisaatioon kuuluvia sekä syklien menetelmiin osallistujia. Opinnäytetyön tekijä oli velvollinen seuraamaan projektiin liittyviä riskejä ja ryhtymään toimenpiteisiin riskien seurauksien minimoimiseksi. Tutkimuksellisen kehittämistyön aikana tulleita yllättäviä muutoksia oli ohjaavan opettajan sekä työelämäohjaajan vaihtuminen. Näistä vaihdoksista huolimatta opinnäytetyö eteni suunnitelman ja aikataulun mukaisesti. Sidosryhmien osallistumattomuus näkyi siinä, että yksi projektiryhmän jäsen jäi pois kesken projektin sekä työpajoihin osallistujien määrä jäi osassa työpajoista vähäiseksi. Tähän vaikuttivat monet eri tekijät, jotka on kuvattu syklien toimintavaiheissa.

## 8.6 Oman asiantuntijuuden kehittyminen

YAMK-kompetensseilla tarkoitetaan työelämävalmiuksia, joita ovat oppimisen taidot, eettinen osaaminen, työyhteisöosaaminen, innovaatio-osaaminen ja kansainvälistymisosaaminen. Kompetenssit ovat laajoja oppimiskokonaisuuksia, jotka kuvaavat opiskelijan suoritusvalmiuksia, pätevyyttä ja kykyjä suoriutua ammattiin kuuluvista työtehtävistä. Tutkinto sijoittuu kansallisen viitekehysten (National Qualifications Framework) mukaisesti vaativuustasolle NQF 7. Ylemmän ammattikorkeakoulututkintoa suorittavan opiskelijan tavoitteena on hallita laaja-alaisesti oman alansa vastaavat tiedot, taidot, käsitteet ja menetelmät, joita hyödyntää asiantuntijatehtävissä kriittisesti tarkeastellen. Tutkinnon suorittaneella on valmius jatkuvaan oppimiseen sekä hän osaa viestiä hyvin ja kykenee kansainväliseen vuorovaikutukseen. (European Union, n.d.; Opetushallitus, 2024; Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 1129/2014, 2 §.)

Projektisuunnitelman laatiminen toi ymmärrystä, miten huolellinen suunnittelu auttaa viemään projektia eteenpäin tavoitteellisesti. Opinnäytetyössä on kehitetty työelämää soveltaen näyttöön perustuvaa tietoa ja aikaisempaa kirjallisuutta. Opinnäytetyössä hyödynnettiin kansallista ja kansainvälistä kirjallisuutta. Englannin kieli ei ollut opinnäytetyön tekijän vahvuuksia, mutta kielitaito on kehittynyt koko tutkinnon ajan. Tutkinnon loppuvaiheessa opinnäytetyön tekijä kykenee kirjalliseen ja suulliseen viestintään englannin kielellä. Englannin kieli on saavuttanut asemansa yhteisenä kielenä tieteessä ja liike-elämässä (Ehrenreich, 2010, 408). Kansainvälistyminen ja digitalisaation lisäävät kielitaidon merkitystä, jolloin kielitaito on työväline ja henkilökohtainen kilpailuvaltti (Aulio, 2021, 44).

Tutkinnon suorittaminen on vahvistanut tiedonhankintaa ja lähdekriittisyyttä. Opinnäytetyöprojektin aikana on käytetty erilaisia menetelmiä ratkoessa työelämän haastetta. Kaikki käytetyt menetelmät eivät olleet entuudestaan tuttuja, joten menetelmiin tuli perehtyä. Tässä korostui myös projektisuunnitelman tärkeys, jonka aikana hankittiin perustaidot ja käsitys erilaisten menetelmien hallintaan. Opinnäytetyö on ollut jatkuvan oppimisen ja reflektoinnin prosessi. Uuden oppiminen vaatii omalta mukavuusalueelta poistumista, uteliaisuutta ja ihmettelyä sekä oppien reflektointia eli ymmärryksen kehittymistä (Sydänmaalakka, 2022, 124). Opinnäytetyöprojektia johdettiin hallitusti projektisuunnitelman mukaisesti osallistaen työelämää. Projektin etenemisestä viestittiin projektiin kuuluville koko prosessin ajan ja oltiin avoimia tiedon jakamisessa. Opinnäytetyön tekijälle on tutkinnon ja projektin aikana vahvistunut näkemys osallistavasta johtamisesta. Yhteistyökumppaneita ja sidosryhmiä tulee kuunnella ja osallistaa, jotta kehittäminen vastaa työelämän tarvetta.

## Lähdeluettelo

- Abbasi, S., Shabbir, M., Alaghbari, M. & Abbas, M. (2020). Organizational Culture and Knowledge Sharing Behavior: Moderated Mediation Model. *Utopia y Praxis Latinoamericana*, 25, 480–490.
- Ahonen, G. (2014). Työpahoinvointi on kallista, tapoja parantaa sitä. Työterveyslaitoksen tutkimusprofessorin verkkovideo. Lataaja työterveyslaitos Saatavilla 14.12.2023 <https://www.youtube.com/watch?v=6w0ZZoWRu54>
- Al Mehairi, H. & Zakaria, N. (2014). Understanding Organizational Culture for Effective Knowledge Sharing Behaviors in the Workplace. *Organizational Cultures: An International Journal*, 13(3), 33–52.
- Alatarvas, R. (2018). Tutkittua tietoa yhteiskunnallisen päätöksenteon tueksi. Vastuullinen tiede. Saatavilla 24.8.2024 <https://vastuullinentiede.fi/fi/jatkokaytto/tutkittua-tietoa-yhteiskunnallisen-paatoksenteon-tueksi>
- Alhonen, M. & Iloranta, R. (2021). Palvelumuotoilun menetelmiä ja työkaluja arkeen. Haaga-Helia. Saatavilla 8.2.2024 <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-06/sun-3amk-palvelumuotoiluopas.pdf>
- Andersen, B. (2007). Business process improvement toolbox . American Society of Civil Engineers.
- Andersson, J. (2024). Organisaation hyvä tietoturvan sääntelyjärjestelmä. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-150-1>
- Arif, F. N. T., & Rahman, S. A. (2018). Knowledge management and job satisfaction. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(9), 266–274. DOI: 10.6007/IJARBS/v8-i9/4589
- Aulio, E. Englannin kieli kansainvälistyvässä työelämässä - kielenkäyttäjien asenteita, kokemuksia ja tunteita kielen käyttöön liittyen. Helsingin yliopisto. <http://hdl.handle.net/10138/328583>
- Blom, A., Holmström-Savolainen, A-H & Uimonen, J. (13.9.2023). Tunteet pelissä viestinnässä. [blogikirjoitus]. Jyväskylän yliopisto. Saatavilla 13.12.2024 <https://www.jyu.fi/fi/blogikirjoitus/tunteet-pelissa-viestinnassa>

Carey, J., Pietilä, V., & Suikkanen, R. (1994). Viestintä kulttuurisesta näkökulmasta. *Media & viestintä*, 17(2). <https://doi.org/10.23983/mv.63401>

Collin, J., & Saarelainen, A. (2016). *Teollinen internet*. Kamk-Finna/ Talentum.

Dicenso, A., Bayley, L. & Haynes, R. (2009). Accessing pre-appraised evidence: fine-tuning the 5S model into a 6S model. *Evidence-Based Nursing* 12(4), 99–101. DOI: 10.1136/ebn.12.4.99-b

Eerola, S. (2020). Työhyvinvointia edistävä ja heikentävä vuorovaikutus hajautetussa tiimissä. Maisterintutkielma. Jyväskylän yliopisto. Saatavilla 9.1.2025 <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/69378/URN%3ANBN%3Afi%3Aju-202006023636.pdf>

Ehrenreich, S. (2010). English as a Business Lingua Franca in a German Multinational Corporation: Meeting the Challenge. *The Journal of Business Communication*, 47(4), 408–431. Association for Business Communication. DOI 10.1177/0021943610377303

Elo, S., Tohmola, A., Kajula, O. & Kääriäinen, M. (2022). Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede* 34(4), 215–225.

Erkkilä, H. (2021). Data-analytiikka terveydenhuollossa – systemaattinen kirjallisuuskartoitus. Pro-gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-202105112708>

European Union EQF European. (N.d.). The European Qualifications Framework. Saatavilla 30.3.2024 <https://europa.eu/europass/en/europass-digital-tools/european-qualifications-framework>.

Ferreira, B., Curado, C. ja Oliveira, M. (2021). The contribution of knowledge management to human resource development: a systematic and integrative literature review. *Journal of the knowledge economy*, 13, 2319–2347.

Finto. (N.d.). MeSH/FinMeSH. Saatavilla 27.10.2024 <https://finto.fi/mesh/fi/>

Forsström, M. (11.02.2021). Fasilitointi luo struktuuria ja tukee tavoitteellisuutta työpajassa [blogikirjoitus]. Innokylä. Saatavilla 27.1.2024 <https://innokyla.fi/fi/ajankohtaista/fasilitointi-luo-struktuuria-ja-tukee-tavoitteellisuutta-tyopajassa>

Forsten-Astikainen, R. & Kultalahti, S. (2019). Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde – Heijastumia muuttuvaan työelämään. *Puhe ja kieli* 39(1), 3–21. <https://journal.fi/pk/article/view/69722/42019>

- Gerlander, E-M. & Launis, K. (2007). Työhyvinvoinnin tarkasteluikkunat. *Työelämän tutkimus* 5(3), 202–212. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87568>
- Goitom, M. (2023). Tacit Knowledge for Building Capacity: Integrating Anti-Oppressive Strategies for Inclusive Innovation among Early-Career Social Entrepreneurs. *Organizational Cultures: An International Journal*, 23(2), 79–104. <https://doi.org/10.18848/2327-8013/CGP/v23i02/79-104>
- Graham, I.D., & Logan. J. (2004). Innovations in knowledge transfer and continuity of care. *Canadian Journal of Nursing Research*, 36(2), 89–103. Saatavilla 28.12.2023 <https://www.nccmt.ca/knowledge-repositories/search/65>
- Hakala, J. (2022). Hyvä, parempi, valmis: Opinnäyteopas ammattikorkeakouluille. *Gaudeamus*.
- Heikkinen, H. (2010). Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa H. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.). *Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. (15–38). Kansanvalitusseura.
- Heikkinen, H. & Huttunen, R. Validointiperiaatteet. Teoksessa H. Heikkinen, M. Kaukko, M. Fri-man, P. Salo, T. Kiilakoski, R. Huttunen, R., A. Mutanen, L. Nuutinen, R. Niemi, S. Kemmis. (2023). *Toimintatutkimus: Käytännön opas*. Vastapaino.
- Heikkinen, H., Rovio, E. & Kiilakoski, T. (2010). Toimintatutkimuksen käytäntö. Teoksessa H. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.). *Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. (77–93). Kansanvalitusseura.
- Heikkinen, H. & Syrjälä, L. (2010). Tutkimuksen arviointi. Teoksessa H. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.). *Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. (143–162). Kansanvalitusseura.
- Heiskanen, T., Otaonkorpi-Lehtoranta, K. & Leinonen, M. (2019). Työprosessien ja sosiaalisten vuorovaikutuksen merkitys tiedon jakamisen mahdollisuusrakenteissa. *Työelämän tutkimus* 17(3), 219–234.
- Helander, N., Ahonen, O., Houhala, K. & Jääskeläinen, A. (2020). Tiedolla johtaminen julkisella sektorilla: käytännön tapauksia eri hallinnon aloilta. *Focus Localis* 3/2020. <https://journal.fi/focuslocalis/issue/view/7896>
- Hellström, E. & Ikäheimo, H-P. (2017). Tieto päätöksenteossa - Kohti dialogiloikkaa. *Sitra*. Saatavilla 25.8.2024 <https://www.sitra.fi/julkaisut/tieto-paatoksenteossa/>

Hessing, T. (N.d.). Pilot Plan [blogikirjoitus]. Six Sigma Guide Articles. Saatavilla 18.2.2024 <https://sixsigmastudyguide.com/pilot-plan/#page>

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2004). Tutki ja kirjoita. Tammi.

Hoitotyön tutkimussäätiö [Hotus]. (N.d.). Tutkimusten arviointikriteeristöt. Saatavilla 24.6.2024 <https://hotus.fi/kansainvalinen-yhteistyo/jbi-keskus/tutkimusten-arviointikriteeristot-jbi>

Huovinen, T. & Rovio, E. (2010). Toimintatutkija kentällä. Teoksessa H. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.). Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. (94–113). Kansanvalitusseura.

Huttunen, T. (2018). Johdetaan yhdessä: Hypeä vai työpaikan todellisuutta? Kauppakamari.

Hyväri, S. & Vuokila-Oikkonen, P. (2020). Tutkimus ja kehittämistyön luotettavuus. Teoksessa A. Karjalainen, M. Kivirinta, M. Nylund, M. Valtonen & O. Vesterinen, O. (toim.) Osallistavan ja tutkivan kehittämisen opas 2.0. Diakonia-ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020042722617>

Innokylä. (N.d.). Työkalut. Aivoriihi. Saatavilla 20.12.2023 <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/aivoriihi>

Innolink. (2023). Talenom: Entistä parempi asiakaskokemus Innolinkin tiedolla johtamisen arkkitehtuurin avulla. Saatavilla 30.12.2023 <https://www.innolink.fi/case/talenom-entista-parempi-asiakaskokemus-innolinkin-tiedolla-johtamisen-arkkitehtuurin-avulla/>

Interaction Design Foundation. (N.d.). Now Wow How Matrix. Saatavilla 8.2.2024 <https://public-media.interaction-design.org/pdf/Now-Wow-How-Matrix.pdf>

Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337–359. <https://doi.org/10.1177/1534484303257985>

Jalonen, H. (2015). Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Teoksessa P. Virtanen, J. Stenvall, P.-H. Rannisto (toim.) Tiedolla johtaminen hallinnossa: Teoriaa ja käytäntöjä. 40–68. Tampereen Yliopistopaino - Juvenes Print. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9755-1>

Johansson, K. (2007). Kirjallisuuskatsaukset – Huomio systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen. Teoksessa K. Johansson, A. Axelin, M. Stolt & R-L. Ääri (toim.). Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. (3–7). Hoitotieteen laitoksen julkaisu A51. Turun yliopisto.

Juhila, K. (2021). Teemoittelu. Teoksessa J. Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Saatavilla 12.10.2024 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>

Jääskeläinen, A. (2013). Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä: Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Väitöskirja. Lapin yliopistokustannus. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-484-623-3>

Kainuun hyvinvointialue. (2023). Organisaatio ja toimintaympäristö. Kainuun hyvinvointialueen intranetissä.

Kainuun hyvinvointialue. (N.d.). Kainuun hyvinvointialue työnantajana. Saatavilla 4.12.2023 <https://hyvinvointialue.kainuu.fi/palvelut/kainuun-hyvinvointialue-tyonantajana>

Kamensky, M. (2015). Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Talentum.

Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen, L. (2005). Mittareilla menestykseen. Talentum.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. (2009). Tutkimus hoitotieteessä. WSOYpro.

Karjalainen, E. (2008). Lean Six Sigma – miksi se on tehokas, mitä sillä saavutetaan. Six Sigma. Saatavilla 30.11.2024 <https://sixsigma.fi/tehokas-lean-six-sigma/>

Karlsen, J. & Berg, M. (2020). Coaching leadership style: a learning process. *International Journal of Knowledge and Learning* 13(4), 356–368. DOI:10.1504/IJKL.2020.10033158

Kauhanen, J. (2003). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Wsoy.

Kettunen, S. (2009). Onnistu projektissa. WSOYpro.

Keva. (2019). Tietoa julkisen alan työhyvinvoinnista, työkykyjohtamisen tilasta ja työkyvyttömyyden kustannuksista. Saatavilla 2.12.2023 <https://kevatutkii.keva.fi>

Korhonen, A., Jylhä, V., Korhonen, T., & Holopainen, A. (2018). Näyttöön perustuva toiminta: Tarpeesta tuloksiin. Skhole.

Koski, P. & Kelo, M. (30.9.2019). Toimintatutkimus menetelmänä [blogikirjoitus] Masterminds – Maisteriainesta. Saatavilla 10.12.2023 <https://blogit.metropolia.fi/2019/09/03/toimintatutkimus-menetelmana/>

Kosonen, M. (2019). Tiedolla johtamisen käsikirja. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Saatavilla 30.12.2023 <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/227003/URN:ISBN9789523441835.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Kucharska, W. & Bedford D. (2019). Knowledge Sharing and Organizational Culture Dimensions: Does Job Satisfaction Matter? *The Electronic Journal of Knowledge Management* 17(1), 1–18. Saatavilla 29.9.2024 <https://academic-publishing.org/index.php/ejkm/article/view/1127/1090>

Kuula, A. (1999). Toimintatutkimus: Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Vastapaino.

Kuusela, P. (2005). Realistinen toimintatutkimus?: Toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. Työturvallisuuskeskus.

Kuusela, S. (2013). Esimiehen vuorovaikutustaidot. Sanoma Pro.

KvantiMOTV. (2008). Mittarin luotettavuus. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavilla 18.12.2023 <https://www.fsd.tuni.fi/metelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html>

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. & Lönnqvist, A. (2013). Tiedolla johtaminen tarkoittaa tiedon hyödyntämistä. Saatavilla 17.11.2022 <https://tietovirta.wordpress.com/2013/11/06/tiedolla-johtaminen-tarkoittaa-tiedon-hyodyntamista/>

Laihonen, H. & Saranto, K. (2021). Tiedä ensin, johda sitten: Sote tietojohtamisen osaamistarpeet sekä kansallisen koulutuksen ja tutkimuksen nykytila. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita2021:33. Sosiaali- ja terveysministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-6890-5>

Laine, P. Lindberg, M. & Silvennoinen, H. (2016). Työhyvinvoinnista tarvitaan väestötason seurantietoa. *Hallinnon tutkimus* 35(4), 287–303. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/download/98521/56287>

- Laitinen, K. (2020). Keskustelun, käsitysten ja käytänteiden voima: teknologiavälitteinen vuoro-vaikutus työyhteisössä. *Prologi: puheviestinnän vuosikirja*, 16(1), 58–64. <https://doi.org/10.33352/prlg.99597>
- Lantta, T. 2016. Evidence-based violence risk assessment in psychiatric inpatient care: an implementation study. Turun yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-6629-5>
- Lauri, S., & Elomaa, L. (1999). *Hoitotieteen perusteet*. WSOY.
- Lehtiö, L. & Johansson, E. (2016). Järjestelmällinen tiedonhaku hoitotieteessä. Teoksessa M. Stolt, A. Axelin & R. Suhonen (toim.). *Kirjallisuuskatsaus hoitotyössä*. (35–55). *Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja A73*. Turun yliopisto.
- Levin, D. & Cross, R. (2004). The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer. *Management Science*, 50(11), 1477–1490. DOI: 10.1287/mnsc.1030.0136
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of social issues*, 2(4), 34–46. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1946.tb02295x>
- Lindholm, M. (2022). Muutokset työssä edellyttävät työhyvinvoinnin kehittämistä. *Työelämän tutkimus* 20(1), 140–146. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/112325/68125>
- Listenmaa, J. (2023). *Laita tieto töihin: Tiedolla johtamisen käsikirja*. Alma Talent.
- Litvaj, I. & Stančeková, D. (2015). Decision - Making, and Their Relation to The Knowledge Management, Use of Knowledge Management in Decision - Making. *Procedia Economics and Finance*. 23. 467–472. DOI: 10.1016/S2212-5671(15)00547-X
- Liukkonen, P. (2006). *Työhyvinvoinnin mittarit: Menetelmät, eurot, päätelmät*. Talentum.
- Lohtaja-Ahonen, S., Kaihovirta, M., & Lohtaja, S. (2012). *Tehoa työelämän viestintään*. Talentum.
- Lönnqvist, A. (2004). *Measurement of Intangible Success Factors: Case studies on the design, implementation and use of measures*. Väitöskirja. Tampereen teknillinen yliopisto. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:tty-200810021028>
- Lööw, M. (2002). *Onnistunut projekti: Projektijohtamisen ja -suunnittelun käsikirja*. Tietosanoma.

- Malmivaara, A. (2008). Järjestelmällinen kirjallisuuskatsaus vaikuttavuudesta – Apuväline terveyden- ja sosiaalihuollon ammattilaisille, tutkijoille ja päättäjille. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 45(4), 273–278. Saatavilla 21.1.2023 <https://journal.fi/sla/article/view/1252>
- Manka, M. & Manka, M. (2023). *Työhyvinvointi*. Alma Talet.
- Mannermaa, K. (2018). Hyvät tiedon johtamisen käytännöt työterveysorganisaatioissa. *Työterveyslaitos*. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-772-9>
- Mannermaa, K. (2022). *Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin käsikirja*. Alma Talent.
- Marjala, P. (2009). Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina– narratiivinen arviointitutkimus. *Työelämän tutkimus* 7(3), 229–231. Saatavilla 13.4.2024 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/download/87454/46354>
- Marttunen, M. (1997). Sähköpostin avulla perustelevaan keskusteluun?. *Aikuiskasvatus*, 17(4), 283–290. <https://doi.org/10.33336/aik.92463>
- McNiff, J., Lomax, P. & Whitehead, J. (1996). *You and Your Action Research Project*. Hyde Publications.
- Mehiläinen. (N.d.). *Kompassi-työkalut työkyvyn varhaiseen tukemiseen*. Saatavilla 18.8.2024 <https://www.mehilainen.fi/tyoterveys/johtamiseen/kompassi-tyokalut>
- Metsämuuronen, J. (2000). *Metodologian perusteet ihmistieteissä*. Methelp.
- MindTools. (2023). *Brainstorming*. Saatavilla 20.12.2023 <https://www.mindtools.com/acv0de1/brainstorming>
- Monday, L. (2022). Define, Measure, Analyze, Improve, Control (DMAIC) Methodology as a Roadmap in Quality Improvement. *Global Journal on Quality and Safety in Healthcare* 5(2), 44–46. DOI: 10.36401/JQSH-22-X2
- Mäntyneva, M. (2016). *Hallittu projekti: Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen*. Kauppakamari.
- Niela-Vilén, H. & Hamari, L. (2016). Kirjallisuuskatsauksen vaiheet. Teoksessa M. Stolt, A. Axelin, R. Suhonen (toim.). *Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä*. (23–34). *Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja A73*. Turun yliopisto.

- Niemi, R., Kiilakoski, T. & Kaukko, M. (2023). Suunnittelu ja toteuttaminen. Teoksessa H. Heikkinen & M. Kaukko (toim.) Toimintatutkimus: Käytännön opas. (Luku 4). Vastapaino.
- Nieminen, M. (2005). Eurooppa eläköityy eri tahtiin. Tilastokeskus. Saatavilla 15.11.2023 [https://www.stat.fi/tup/tietotrendit/tt\\_01\\_05\\_nieminen.html](https://www.stat.fi/tup/tietotrendit/tt_01_05_nieminen.html)
- Niiranen, V. (2020). Tiedon käyttäminen kuntien päätöksenteossa ja kuntia koskevien päätösten toimeenpanossa. *Focalis* 48(3), 63–74. <https://journal.fi/focuslocalis/issue/view/7896>
- Nissilä, L. & Vartiainen, P. (2022). Vuorovaikutuksen johtaminen. *Työn tuuli* 31(2), 22–25. [https://www.henry.fi/media/tyontuuli\\_022022-.pdf](https://www.henry.fi/media/tyontuuli_022022-.pdf)
- Näsänen, J., Krause, R. & Anundi, E. (2021). Uusi suositus kehittää HR-tiedolla johtamista. *KT-lehti* 4/2021. Saatavilla 25.8.2024 <https://www.ktlehti.fi/2021/4/uusi-suositus-kehittaa-hr-tiedolla-johtamista>
- Opetushallitus. (2024). Tutkintojen viitekehykset. Saatavilla 30.3.2024 <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/tutkintojen-viitekehykset>.
- Otala, L., & Ahonen, G. (2005). Työhyvinvointi tuloksetekijänä. WSOYpro.
- Pelin, R. (2009). Projektihallinnan käsikirja. Projektijohtaminen Risto Pelin.
- Peterdy, K. (2023). SWOT analysis. Saatavilla 29.12.2023 <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/swot-analysis>
- Petrova, K., & Schulz, M. S. (2022). Emotional experiences in technology-mediated and in-person interactions: an experience-sampling study. *Cognition & Emotion*, 36(4), 750–757. DOI 10.1080/02699931.2022.2043244
- Pirinen, H., & Alma Talent. (2023). Esihenkilö muutoksen johtajana. Alma Talent.
- Pohjalainen, M. (2012). Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: Katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. *Informaatiotutkimus*, 31(3), 1. <https://journal.fi/inf/article/view/7079>
- Pulli, K-M. (2018). Tiedolla johtamisen kehittäminen tapaustutkimus. Pro-Gradu. Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201802121471>
- Puusa, A. (2020). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa P. Juuti & A. Puusa (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

- Rafique, GM & Mahmood, K. (2018) Relationship between knowledge sharing and job satisfaction: a systematic review. *Information and Learning Science* 119(10). DOI: 10.1108/ILS-03-2018-0019
- Rauramo, P. (2009). Työhyvinvoinnin portaat -työkirja. Työturvallisuuskeskus. Saatavilla 14.12.2023 <https://ttk.fi/julkaisu/tyohyvinvoinnin-portaat-tyokirja/>
- Rauramo, P. (2023). Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus. Saatavilla 1.12.2024 <https://ttk.fi/julkaisu/etajohtaminen-ja-virtuaalinen-vuorovaikutus-tyoyhteisossa/>
- Reid, F. (2003). Creating a knowledge-sharing culture among diverse business units. *Employment Relations Today*; Hoboken 30 (3), 43–49. DOI:10.1002/ert.10097
- Riskien arviointi ja hallinta työpaikalla -työkirja. (2021). Työturvallisuuskeskus. Sosiaali- ja terveysministeriö: Työsuojeluosasto. Saatavilla 24.4.2023 <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/10/Riskien-arviointi-ja-hallinta-tyopaikalla-tyokirja-2021.pdf>
- Rissanen, T. (2002). Projektilla tulokseen. Pohjantähti.
- Ristolainen, M., Maijala, R., & Eloranta, S. (2020). Viestintä osana etäjohtamista terveydenhuollossa. *Finnish Journal of EHealth and EWelfare*, 12(3), 179–186. <https://doi.org/10.23996/fjhw.95051>
- Roever, L. (2018). PICO: Model for Clinical Questions. *Evidence-Based Medicine and Practice* 3(2), 1–2. DOI:10.4172/2471-9919.1000115
- Roivainen, P. (2022). Kiireettömien ensihoitotehtävien hoidon tarpeen arviointi puhelinsairaanhoidajan toteuttamana. Väitöskirja. Oulun yliopisto lääketieteellinen tiedekunta. <http://urn.fi/urn:isbn:9789526232652>
- Ruuska, K. (2005). Pidä projekti hallinnassa: Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Talentum.
- Ryu, S., Ho, S. & Han, I. (2003). Knowledge sharing behavior of physicians in hospitals. *Expert Systems with Applications* 25(1), 113–122. DOI:10.1016/S0957-4174(03)00011-3
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). Yleistäminen. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto Saatavilla 1.1.2024 [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_2\\_3.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_3.html)

- Saastamoinen, S. (2023). Sisäisen viestinnän yhteistyöhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. YAMK-opinnäytetyö. Turun ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202304044722>
- Salovaara S., Silén M., Surakka A. & Lääveri T. (2023). Tietojärjestelmät ja sosiaalipalveluiden tiedolla johtaminen. *Focus localis* 51(2), 43–61. <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/12219>
- Saramies, J., & Törnroos, M. (2021). *Henkilöstöanalytiikka: Mittaa, ymmärrä, menesty*. Alma Talent Oy.
- Sarkkinen, M. (2020). Työhyvinvoinnin johtaminen on kova juttu. Työpiste 28.11.2023. Verkkolehti. Työterveyslaitos. Saatavilla <https://www.ttl.fi/tyopiste/tyohyvinvoinnin-johtaminen-on-kova-juttu>.
- Saunders, S. 2016. *Nurses' Readiness for Evidence-Based Practice: Implementing the Paradigm Shift of Transforming Evidence for Clinical Practice*. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-2167-3>
- Six Sigma. (N.d.). Mikä on DMAIC-prosessi. Saatavilla 24.2.2024 <https://sixsigma.fi/dmaic-3/>
- Siltanen, H., Hamari, L., Heikkilä, K., Marin, K., Parisod, H. & Holopainen, A. (2023). *Hoitosuositusten laadinta - käsikirja suositusryhmille*. Hoitotyön tutkimussäätiö. Saatavilla 22.1.2024 <https://hotus.fi/wp-content/uploads/2023/10/hoitosuosituskasikirja-30.pdf>
- Siltanen, H., Hamari, L., Heikkilä, K., Parisod, H. & Holopainen, A. (2021). *Hoitosuositusten laadinta – käsikirja suositusryhmille*. Versio 2.1. Helsinki: Hoitotyön tutkimussäätiö. Saatavilla 21.1.2023 <https://www.hotus.fi/wp-content/uploads/2021/03/hoitosuosituskasikirja-versio-21.pdf>
- Sivunen, A. (2007). *Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä*. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/13425/9789513930462.pdf>
- Smith, H. & McKeen, J. (N.d.) *Instilling a knowledge-sharing culture*. Queens University School of Business Kingston. Saatavilla 7.9.2024 <https://warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/oklc3/papers/id25.pdf>
- Specchia, M., Cozzolino, M., Carini, E., Di Pilla, A., Galletti, C., Ricciardi, W. & Damiani, G. (2021). Leadership Styles and Nurses' Job Satisfaction. Results of a Systematic Review. *International journal of environmental research and public health* 18(4). DOI: 10.3390/ijerph18041552

Stinger, E. (1996). *Action Research: A Handbook for Practitioners*. Sage Publications.

Suomen elintarviketyöläisten liitto. (2023). Näin hallitusohjelmassa heikennetään työntekijän asemaa ja oikeuksia. Saatavilla 8.1.2025 <https://www.selry.fi/uutiset/nain-hallitusohjelmassa-heikennetaan-tyontekijan-asemaa-ja-oikeuksia/>

Suomen fasilitaattorit. (N.d.). Mitä fasilitointi on? Saatavilla 27.1.2024 <https://www.fasilitaattorit.fi/fasilitointi>

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

Sydänmaalakka, P. (2000). *Älykäs organisaatio: Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. Kauppakaari Oyj.

Sydänmaanlakka, P. (2022). *Johtajan kokonaisvaltaisuus: Haasteena jatkuva uudistuminen*. Kaupakamari.

Tarkkonen, J. (2012). *Työhyvinvointi johtamistehtävänä: Periaatteet, rakenteet ja käytännöt*. UNIpress.

Tenhovuori, S. (2021). *Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen kehittäminen*. Innokylä. Saatavilla 28.1.2024 <https://innokyla.fi/fi/toimintamalli/henkilostovoimavarojen-tiedolla-johtamisen-kehittaminen>

Teräs, M. & Toiviainen, H. (2014). Kehittävä teema-analyysi kasvatustieteen tutkimusmenetelmänä. *Aikuiskasvatus* 34(2), 84–95. <https://doi.org/10.33336/aik.94084>

Tevameri, T. (2023). *Sote-palveluala: Työvoima, yksityisen sektorin rooli ja kansainvälistyminen*. TEM toimialaraportit 2023:2. Työ- ja elinkeinoministeriö. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-605-5>

Thielke, S., Harniss, M., Thompson, H., Patel, S., Demiris, G. & Johnson, K. (2011). Maslow's Hierarchy of Human Needs and the Adoption of Health-Related Technologies for Older Adults. *Ageing International* 37(4), 470–488. DOI: 10.1007/s12126-011-9121-4

Toikko, T., Rantanen, T., & Toikko, T. (2009). *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon*. Tampere University Press.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta [TENK]. (2019). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa: Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Saatavilla 1.1.2024 [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2019.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta [TENK]. (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa: Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Saatavilla 1.1.2024 [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf)

Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma. (N.d.). Työ2030-ohjelma. Saatavilla 30.12.2023 <https://hyvatyo.ttl.fi/tyo2030/tietoa-ohjelmasta>

Työ- ja elinkeinoministeriö. (N.d.). Työlainsäädäntö. Saatavilla 2.12.2023 <https://tem.fi/tyolain-saadanto>

Työterveyslaitos. (N.d.a). Tutkimus ja kehittäminen. Saatavilla 30.12.2023 <https://www.ttl.fi/tutkimus>

Työterveyslaitos. (N.d.b). Työhyvinvoinnin tiedolla johtaminen sote-alalla. Saatavilla 30.12.2023 <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/>

Työterveyslaitos. (2023). Sairaspoissaolot kunnissa. Saatavilla 2.12.2023 <https://www.tyoelamatieto.fi/fi/aineistot/sairauspoissaolot-kunnissa>

Työturvallisuuskeskus. (2019). Työhyvinvoinnin johtaminen: Ohjeita yrityksen sekä työpaikan johdolle. Saatavilla 4.12.2023 <https://ttk.fi/julkaisu/tyohyvinvoinnin-johtaminen-ohjeita-yrityksen-seka-tyopaikan-johdolle/>

Tähtinen, H. (2007). Systemaattinen tiedonhaku hoitotieteen näkökulmasta. Teoksessa K. Johansson, A. Axelin, M. Stolt & R-L. Ääri (toim.). Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. (10–45). Hoitotieteen laitoksen julkaisuja A51. Turun yliopisto.

Valkeapää, K. (2016). Tutkimusaineiston valinta systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa. Teoksessa M. Stolt, A. Axelin, R. Suhonen (toim.). Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. (56–66). Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja A73. Turun yliopisto.

Valtakoski, T. (12.10.2022). Pilointi ¼ - Mikä on pilotoinnin tarkoitus? [video]. Prevenia. Saatavilla 18.2.2024 <https://prevenia.fi/pilointi-1-4-mika-on-pilotoinnin-tarkoitus/>

Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 1129/2014. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141129>

Varhelahti, M. & Mikkilä-Erdmann, M. Viestintää teknologian välityksellä asiantuntijaverkoissa. *Media & viestintä* 36(3), 161–183. <https://journal.fi/mediaviestinta/article/view/61419/22963>

Varto, J. (1992). Laadullisen tutkimuksen metodologia. Kirjayhtymä.

Vehkalahti, K. (2019). Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsingin yliopisto. <https://doi.org/10.31885/9789515149817>

Viitala, R. (8.5.2023). Tähtäimessä työhyvinvointi [podcast]. Oivalluksia podcast. Vaasan yliopisto. <https://soundcloud.com/univaasa/sets/oivalluksia-podcast>

Vilkka, H. (2021). Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-kustannus.

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

Vuorinen, T. & Huikkola, T. (2023). Strategiakirja: 25 työkalua. Alma Talent.

Vänskä, M. (2022). Työhyvinvointi ja sen kehittäminen julkisessa organisaatiossa. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-018-4>

White, S. (2022). What Is Servant Leadership? A Philosophy for People-First Leadership. SHRM Executive Network 28.2.2022. Saatavilla 4.12.2023 <https://www.shrm.org/executive/resources/articles/Pages/servant-leadership-.asp>

YTK-Yhdistys. (2019). Potentiaalikysely 2019. Saatavilla 4.12.2023 <https://ytk-yhdistys.fi/info/blogi/tyopaikan-vaihdon-syy-on-usein-uupuminen>

Zhang Y. (2022). Fostering Enterprise Performance Through Employee Brand Engagement and Knowledge Sharing Culture: Mediating Role of Innovative Capability. *Frontiers in Psychology* 30, 1-14. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.921237

Zuber-Skerritt, O. & Farquhar, M. (2002). Action learning, action research and process management (ALARPM): a personal history. *The Learning Organization* 9(3), 102–113. DOI 10.1108/09696470210428822

Öystilä, S. (2003). Toiminnallisen opetuksen perustan rakentajia – John Dewey, Kurt Lewin, Jacob Levy Moreno, David Kolb ja Jack Mezirow. Teoksessa E. Poikela & S. Öystilä (toim.) *Yliopistopedagogiikkaa kehittämässä – kokeiluja ja kokemuksia.* (27–76). Tampereen yliopisto. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201309101351>

## Opinnäytetyön aineistonhallintasuunnitelma

### 1. Aineistojen yleinen kuvaus

- Opinnäytetyö toteutetaan toimintatutkimuksena, aineiston keruutavat vaihtelevat sykleittäin.
- Ensimmäisessä syklissä aineisto koostuu aiheeseen liittyvistä aikaisemmista tutkimuksista. Aineisto kerätään elektronisista tietokannoista ja tarvittaessa manuaalisesti. Aineisto analysoidaan induktiivista sisällönanalyysimenetelmää käyttäen.
- Toisen ja kolmannen syklin aineisto koostuu vapaaehtoisen osallistujien työpajoissa tuotetuista aineistoista. Aineistot kerätään joko paperisille tai virtuaalisille post-it lapsille. Toisen syklin analyysimenetelmänä sovelletaan teemoittelua ja kolmannen syklin analyysi tehdään arviointimatriisia hyödyntäen, josta laaditaan yhteenveto.
- Neljännen syklin aineisto muodostuu palveluysikköpäällikön ja opinnäytetyön tekijän yhdessä tuotetusta aineistosta Ottawa-mallin mukaisesti.

### 2. Aineiston dokumentaatio ja laatu

- Ensimmäisen syklin osalta tutkimusten tunniste ja lähdemerkintätiedot, kulkevat koko ajan mukana niin, että tutkimuksen alkuperäinen tekijä on tunnistettavissa ja hänen alkuperäisiä tulkintojansa kunnioitetaan.
- Toisen ja kolmannen syklien työpajoissa ei kerätä osallistujista henkilötietoa.
- Kaikessa dokumentaatiossa pyritään kunnioittamaan alkuperäisilmaisuja tai niiden merkityksiä. Dokumentoinnissa pyritään avoimuuteen, jotta lukijalle välittyy, kuinka tekijä on analysoinut ja reflektoinut aineistoa.

### 3. Säilytys ja varmuuskopiointi

- Sähköisiä aineistoja käytetään ja säilytetään vain opinnäytetyön tekijän tietokoneella ja vain sen aikaa, kun se on opinnäytetyön kannalta välttämätöntä. Opinnäytetyön eri vaiheiden sekä työpajojen aikaiset havainnot opinnäytetyön tekijä kirjoittaa paperiseen tai virtuaaliseen muistivihkoon. Kaikki paperiset aineistot ja muistiot opinnäytetyön tekijä säilyttää kotonaan työpisteellään ja huolehtii niiden asiallisesta käytöstä ja säilytyksestä. Paperit tuhotaan heti, kun niitä ei opinnäytetyön kannalta enää tarvita. Opinnäytetyön

tekijän tietokone on salasanalla turvattu. Aineistot tallennetaan opinnäytetyön tekijän henkilökohtaiseen OneDrive-palveluun, joka on myös salasana suojattu. Ulkopuoliset eivät pääse aineistoon käsiksi, ilman salasanaa tai sen murtamista.

#### **4. Säilyttämiseen liittyvät eettiset ja laillisuuskysymykset**

- Opinnäytetyössä ei käsitellä henkilötietoja, luottamuksellisia tai arkaluonteisia tietoja. Aineiston käsittelyssä ja säilyttämisessä noudatetaan huolellisuutta ja yleistä varovaisuutta.

#### **5. Aineiston avaaminen ja pitkäaikaissäilytys**

- Aineisto tallennetaan opinnäytetyön tekijän henkilökohtaiseen OneDrive pilvipalveluun ja säilytetään vain sen ajan kuin se on opinnäytetyön kannalta välttämätöntä. Kaikki aineistot hävitetään viimeistään, kun opinnäytetyö on valmis. Aineistoja ei ole mahdollista käyttää opinnäytetyön jälkeen, koska niiden turvallista arkistointia ei opinnäytetyön tekijällä ole mahdollista toteuttaa.

## The Joanna Briggs Collaboration arviointikriteerit laadulliselle tutkimukselle



29.11.2018

**JBI: Arviointikriteerit laadulliselle tutkimukselle**

Tätä kriittisen arvioinnin tarkistuslistaa käytetään laadullisten tutkimusten metodologisen laadun arviointiin. Arvioinnin tarkistuslistaan sisältyy yhteensä 10 arviointikriteeriä, joiden yksityiskohtaiset sisällöt on kuvattu alhaalla. Arvioijan on hyvä tutustua myös Joanna Briggs Instituutin julkaisemaan katsauksen tekijöiden [käsikirjaan](#) arviointia tehdessään. Tarkistuslistan alkuperäinen englanninkielinen versio löytyy tästä [linkistä](#). Kukin kriteerin toteutuminen arvioidaan asteikolla: Kyllä (K), Ei (E), Epäselvä (?), Ei sovellettavissa (NA). (Lockwood ym. 2015.)

Arvioija _____	Päiväys _____				
Tekijä(t) _____	Vuosi _____	Nro _____			
<b>Arviointikriteeri</b>	<b>K</b>	<b>E</b>	<b>?</b>	<b>NA</b>	
1. Ovatko tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ja metodologia keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Ovatko tutkimuksen metodologia ja tutkimuskysymys tai tavoitteet keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Ovatko tutkimuksen metodologia ja aineiston keruumenetelmät keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Ovatko tutkimuksen metodologia, aineiston kuvaus ja analyysi keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. Ovatko tutkimuksen metodologia ja tulosten tulkinta keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Onko tutkijan kulttuuriset tai teoreettiset lähtökohdat kuvattu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. Onko tutkijan vaikutus tutkimukseen ja tutkimuksen vaikutus tutkijaan kuvattu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8. Onko tutkimukseen osallistujat ja heidän äänensä (alkuperäiset ilmaisut) kuvattu asiaankuuluvasti ja riittävällä tasolla?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9. Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10. Perustuvatko tutkimuksen johtopäätökset aineiston analyysiin ja tulosten tulkintaan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Kokonaisarviointi: Hyväksy  Hylkää  Lisätietoja tarvitaan

Kommentteja (mukaan lukien hylkäyksen syy):

---

Kirjallisuuskatsauksen alkuperäiset ilmaukset, käännökset, pelkistetyt ilmaukset ja luokittelu

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Suomenнос	Luokka
A1 The results of this research confirmed Hypothesis 1 that there is a statistically significant impact of technological knowledge management infrastructure on job satisfaction.	A1 knowledge management infrastructure	A1 Tiedolla johtamisen infrastruktuuri	Tiedolla johtamisen perusrakenteet A1, A12, B13, B14, B15, B16, B17, B18, B21, B22, B23, B24, B27, B30, B31, B32, B33, B34, B35, B36, B37, B43, B44, B45, B46, B47, B49, B50, B53, B54, B55, C58, D61, D62, D63, D64, E65, E66, E67, F72, F73
A2 It confirms that technology is significantly related to job satisfaction.	A2 technology	A2 teknologia	Teknologia A2, A3, A4, A5, A6, A9, A10, A11, B19, B20, B25, B26, B28, B29
A3 When organizations invest in technology, they affect employees' perceptions about the firm, which in turn enhances their job satisfaction.	A3 organizations invest in technology	A3 organisaation investoiminen teknologiaan	Tiedolla johtamisen kulttuuri A7, A8, B38, B39, B40, B41, B42, B48, B51, B52, B56, B57, C59, C60, E68, E69, E70, E71
A4 Investing in technology allows employees to perform their jobs better,	A4 Investing in technology	A4 teknologiaan investoiminen	
A5 as it helps them to process information in more efficient and effective ways, relieving them from repetitive and tedious tasks, which generates positive attitudes towards their jobs.	A5 process information in more efficient and effective ways	A5 tiedon prosessointi vaikuttavampaa ja tehokkaampaa	
A6 Furthermore, organizations that wish to engage in knowledge management activities should have the appropriate tools in place that enable employees to facilitate such activities.	A6 appropriate tools	A6 asianmukaiset työkalut	
A7 Hypothesis 3, that cultural knowledge management infrastructure has a statistically significant impact on job satisfaction, was confirmed.	A7 cultural knowledge management infrastructure	A7 kulttuurinen tiedolla johtamisen infrastruktuuri	
A8 The study revealed that technological and cultural KM infrastructures have	A8 technological and cultural KM infrastructures	A8 teknologinen ja kulttuurinen tiedolla johtamisen infrastruktuuri	

<p>significant positive impacts on job satisfaction,  A9 as technology is one of the tools that facilitate the creation of new knowledge by linking information and communication systems  A10 in order to integrate previously fragmented flows of information and technology,  A11 thereby eliminating barriers to communication between the various parts of the organization  A12 Therefore, giving employees such tools makes their tasks in organizations much easier, which in turn contributes to their satisfaction.</p>	<p>A9 technology is one of the tools that facilitate the creation of new knowledge    A10 to integrate previously fragmented flows of information and technology,  A11 eliminating barriers to communication between the various parts of the organization  A12 giving employees such tools makes their tasks</p>	<p>A9 teknologia on työkalu uuden tiedon luomiseen    A10 integroida aiemmin pirstaleiset tieto- ja teknologiavirrat    A11 organisaation eri osien välisen kommunikation esteiden poisto    A12 antaa työntekijöille työkaluja tehdä heidän tehtävänsä</p>	
<p>B13 Analyysin mukaan hyvinvointitiedon saavutettavuutta määrittää ja samalla haastaa kolme ulottuvuutta: a) tiedon riittävyys,  B14 saatavuus ja  B15 sijainti,  B16 b) tiedon laatu sekä  B17 c) tietotarpeiden määrittely  B18 Tiedon riittävyyden, saatavuuden ja sijainnin näkökulmasta korostuu hyvinvointitiedon vaivaton hankinta,  B19 mikä tarkoittaa strategiotoimijan sujuvaa pääsyä keskeisiin tietokantoihin sekä  B20 niiden helppoa käytettävyyttä.  B21 Indikaattoritietoa koetaan olevan runsaasti saatavilla, eivätkä haasteet niinkään liity indikaattori-perustaisen hyvinvointitiedon riittämättömyyteen.</p>		<p>B13 tiedon riittävyys      B14 saatavuus  B15 sijainti  B16 tiedon laatu  B17 tietotarpeiden määrittely  B18 vaivaton hankinta    B19 pääsy keskeisiin tietokantoihin    B20 helppo käytettävyys    B21 tietoa runsaasti saatavilla</p>	

<p>B22 Ongelmaksi muodostuu indikaattoritiedon hankinta,</p> <p>B23 mikä johtuu tiedon sirpaleisuudesta</p> <p>B24 eli sen hajanaisesta sijainnista eri tietokannoissa sekä</p> <p>B25 siitä, että tietokannat ja -järjestelmät koetaan monimutkaisina ja hankalina käytettävyydeltään.</p> <p>B26 Käytettävyys vaikuttaa siihen, kuinka paljon tietoa pystytään käytännössä hyödyntämään</p> <p>B27 Resurssi- ja kompetenssivajeen vuoksi tietoa päädytään ”haravoimaan” ensisijaisesti tietokannoista, jotka ovat käytettävyydeltään selkeitä, helppoja ja entuudestaan tuttuja.</p> <p>B28 Puutteellisten teknologiaan liittyvien kompetenssien ja motivaation puutteen vuoksi osa tietokannoissa olevasta tiedosta saattaa jäädä kokonaan käyttämättä ja tietokantojen haku- ja vertailuominaisuudet hyödyntämättä.</p> <p>B29 Osa haastateltavista kokee eri tietokantojen läpi kahlaamisen turhauttavana ja aikaa vievänä tiedon runsaan määrän puuduttaessa tiedon etsinnän kokemusta.</p> <p>B30 Tiedon hankinta voi jäädä sattumanvaraiseksi, jota käytännössä määrittää kulloinkin käytettävissä oleva aika ja tiedon saannin helppous</p> <p>B31 Tiedon puute heijastuu hyvinvointijohtamisen</p>		<p>B22 ongelmana tiedon hankinta</p> <p>B23 tiedon sirpaleisuus</p> <p>B24 hajanainen sijainti</p> <p>B25 tietokannat ja -järjestelmät monimutkaisia ja hankala käyttöisiä</p> <p>B26 tiedon hyödyntäminen</p> <p>B27 tiedon haravointi</p> <p>B28 puutteellisen motivaation ja teknologian kompetenssien vuoksi tietoa ei osaa hyödyntää</p> <p>B29 tietokantojen kahlaaminen turhauttavaa ja aikaa vievää</p> <p>B30 Tiedon saannin helppous</p> <p>B31 tiedon puute heijastuu johtamiseen ja</p>	
--	--	---	--

<p>strategiatyöhön ja osoittaa kuntien eriarvoisen tilanteen tietoperustaisuudessaan</p> <p>B32 Tiedon laadun näkökulmasta haastateltavat määrittävät ensimmäisenä saavutettavuuden haasteena ajantasaisen indikaattoritiedon puutteen suhteessa hyvinvointijohtamisen strategiatyön tietotarpeisiin.</p> <p>B33 Indikaattoritiedon jälkijättöisyyden vuoksi tieto menettää strategiatyötä tekevien keskuudessa uskottavuuttaan.</p> <p>B34 Riskinä on, ettei tieto anna riittävää tukea nopeasti muuttuvan toimintaympäristön tulkitsemiseksi eikä tue kuntalaisten hyvinvoinnin kehityksessä tapahtuvien muutosten ymmärrystä ja ennakkointia.</p> <p>B35 Laadun näkökulmasta toisena haasteena on indikaattoritiedon yksipuolisuus ja riittämätön kattavuus.</p> <p>B36 Tarve on myös ennakoilulle hyvinvointitiedolle, jonka avulla voitaisiin paremmin ennakoida hyvinvoinnin kehitystä väestöryhmittäin.</p> <p>B37 Hyvinvointitiedon laadun kannalta merkittävimpänä tekijänä korostetaan kuntalaiseen tai kuntayhteisöön kiinnittyvää, kokemusperäistä, tiettyyn ilmiöön tai asiaan liittyvää subjektiivista ja kontekstuaalista hyvinvointitietoa, jonka haastateltavat jopa</p>		<p>osoittaa eriarvoisuuden tietoperustoissa</p> <p>B32 haasteena ajantasaisen tiedon puuttuminen suhteessa tietotarpeisiin</p> <p>B33 tiedon jälkijättöisyys menettää uskottavuuden</p> <p>B34 riskinä, että tieto ei anna riittävää tukea, eikä tue muutosten ymmärrystä ja ennakkointia</p> <p>B35 haasteena tiedon yksipuolisuus ja riittämätön kattavuus.</p> <p>B36 ennakoinva hyvinvointitieto</p> <p>B37 kokemusperäinen, subjektiivinen ja kontekstuaalinen hyvinvointitieto merkittävää tietoa</p>	
---	--	---	--

<p>näkevät indikaattoriperustaista tietoa merkittävämpanä tietoperustana.</p> <p>B38 Kokemustiedon nähdään antavan mahdollisuuden syvällisemmälle ymmärrykselle indikaattoreiden taustalla olevien ilmiöiden syistä sekä kuntalaisten subjektiivisista kokemuksista</p> <p>B39 Hyvinvointitiedon laadun näkökulmasta kolmas haaste on kokemuseräisen tiedon jääminen indikaattoriperustaista tietoa heikompaan asemaan hyvinvointijohtamisen strategiassa.</p> <p>B40 Tulosten mukaan heikon aseman taustalla näyttää olevan arvostamisen puutetta.</p> <p>B41 Kvantitatiivinen indikaattoritieto saatetaan kokea painoarvoltaan merkityksellisempänä ja luotettavampana.</p> <p>B42 Konkreettiseksi ja yleistettäväksi koettavaan kvantitatiiviseen tietoon pohjautuvalla päätöksenteolla voi olla helpompi nojautua ajatukseen strategiayön paremmasta vaikuttavuudesta.</p> <p>B43 kerätty tieto ei välity niille tahoille, joissa hyvinvoinnin strategisista linjauksista ja toimenpiteistä päätetään.</p> <p>B44 Tiedon saavutettavuudessa kolmas tärkeä ehto on strategiayön tietotarpeiden selkeä määrittely, jonka haasteista on viime vuosina keskusteltu lisäntävästi.</p>		<p>B38 kokemustieto antaa syvällistä ymmärrystä</p> <p>B39 haasteena kokemuseräisen tiedon heikompi asema</p> <p>B40 tiedon arvostamisen puute</p> <p>B41 kvantitatiivinen tieto koetaan merkityksellisempänä ja luotettavampana</p> <p>B42 kvantitatiivisella tiedolla parempi vaikuttavuus</p> <p>B43 kerätty tieto ei välity päättävälle tahoille</p> <p>B44 tietotarpeiden selkeä määrittely</p>	
--	--	--	--

<p>B45 Määrittämättömät tietotarpeet voivat johtaa tilanteeseen, jossa tietoa kerätään varmuuden vuoksi ja tiedon hankinnan perimmäinen tarkoitus voi unohtua.</p> <p>B46 Haastateltavat tunnistavat täsmällisen tietotarpeen määrittelyn tukevan määrätietoista ja tehokasta tiedon hankintaa, vahvistavan hankinnan systemaattisuuden kokemuksta sekä edistävän strategiatyön vaikuttavuutta.</p> <p>B47 Tulostemme mukaan hyvinvointitiedon hallinnan käytäntöjä määrittää ja haastaa kaksi ulottuvuutta: a) resurssoitu ja koordinoitu hyvinvointitiedon hankinta sekä</p> <p>B48 b) systemaattiset tiedon jakamisen ja jalostamisen käytännöt.</p> <p>B49 Yksittäisiä kuntapoikkeuksia lukuun ottamatta kunnissa ei ole riittävän täsmällisesti määritelty hankintaan ja analyysiin liittyviä vastuita ja tehtäviä</p> <p>B50 eikä kohdennettu riittäviä resursseja</p> <p>B51 Haastateltavat edellyttävät hyvinvointitiedon hankinnalle vahvempaa kuntaorganisaattorista tukea ja ratkaisuja.</p> <p>B52 Tämä tarkoittaa kuntaorganisaatioilta hyvinvointitiedon hankintaan liittyviä linjauksia ja päätöksiä siitä, millaista tietoa hankitaan, miten sitä hankitaan ja miten tiedon hankintaa koordinoidaan.</p>		<p>B45 tiedon hankinnan perimmäinen tarkoitus unohtuu</p> <p>B46 täsmällinen tietotarpeen määrittely tukee määrätietoista ja tehokasta tiedon hankintaa,</p> <p>B47 resurssoitu ja koordinoitu hyvinvointitiedon hankinta</p> <p>B48 systemaattiset tiedon jakamisen ja jalostamisen käytännöt</p> <p>B49 täsmällisesti määritellyt vastuut ja tehtävät</p> <p>B50 resurssien riittävä kohdentaminen</p> <p>B51 vahvempi organisaattorinen tuki ja ratkaisut</p> <p>B52 hyvinvointitiedon hankintaan liittyvät linjaukset ja päätökset</p>	
--	--	--	--

<p>B53 Tiedon jakamisen ongelma nähdään tiedonkulun organisoinnin haasteiden,</p> <p>B54 jakamisen suunnittelemattomuuden ja</p> <p>B55 ajanpuutteen synnyttämänä.</p> <p>B56 tämän tutkimuksen tulokset osoittavat tarpeen tiedon jakamisen ja yhteisen jalostamisen käytäntöjen parantamiselle.</p> <p>B57 Haastateltavat nostavat esiin mahdollisuudet käsitellä ja yhdistellä olemassa olevaa tietoa säännöllisesti ja moniäänisesti erilaisilla foorumeilla siten, että sillä olisi mahdollista jalostua yhteiseksi ymmärrykseksi hyvinvoinnista ja lopulta yhteisen ymmärryksen pohjalta rakentuu strategiseksi linjauksiksi</p>		<p>B53 ongelmana tiedonkulun organisoinnin haasteet</p> <p>B54 suunnittelemattomuus</p> <p>B55 ajanpuute</p> <p>B56 tarve tiedon jakamisen ja yhteisen jalostamisen käytäntöjen parantamiselle</p> <p>B57 mahdollisuus käsitellä ja yhdistellä olemassa olevaa tietoa säännöllisesti ja moniäänisesti erilaisilla foorumeilla</p>	
<p>C58 The Intra-organizational level Knowledge Sharing in banking has a significant effect on job satisfaction.</p> <p>C59 There is a positive correlation between</p> <p>C60 KSB significantly predict JS of employees working in banking sector</p>	<p>C58 The Intra-organizational level Knowledge Sharing</p> <p>C59 a positive correlation between KSB and JS (Knowledge Sharing Behavior and Job Satisfaction)</p> <p>C60 KSB significantly predict JS</p>	<p>C58 Organisaation sisäinen tiedon jakaminen</p> <p>C59 positiivinen yhteys tiedon jakamisen käyttäytymisen ja työtyytyväisyyden välillä</p> <p>C60 tiedon jakamisen käyttäytyminen ennustaa merkittävästi työhyvinvointia</p>	
<p>D61 These results indicate that knowledge management has a significant effect on job satisfaction.</p> <p>D62 Logistics companies must be able to explain the novelty of knowledge that can be transferred to employees, so that employees always get new knowledge that can improve their performance.</p>	<p>D61 knowledge management has a significant effect on job satisfaction</p> <p>D62 always get new knowledge</p>	<p>D61 Tiedolla johtamisella / tiedon hallinnalla on merkittävä vaikutus työtyytyväisyyteen</p> <p>D62 aina uutta tietoa saatavilla</p>	

<p>D63 logistics companies at this time always have to update as much knowledge as possible because now many new logistics companies have sprung up with new knowledge as well.</p> <p>D64 Here the company is led to develop new knowledge management models and always innovate with the needs of the logistics service user community.</p>	<p>D63 have to update as much knowledge as possible</p> <p>D64 is led to develop new knowledge management models</p>	<p>D63 täytyy päivittää niin paljon tietoa kuin mahdollista</p> <p>D64 ohjata kehittämään uusia tiedonhallintamalleja</p>	
<p>E65 First, it was hypothesized in H1 that knowledge-worker satisfaction mediates between knowledge creation and innovation significantly.</p> <p>E66 Second, it was hypothesized in H2 that knowledge-worker satisfaction mediates between the knowledge sharing and innovation significantly.</p> <p>E67 The results indicate the crucial role of knowledge sharing for the satisfaction of social and facilitating work environment needs.</p> <p>E68 Knowledge sharing in an organization ensures the "esprit the corps."</p> <p>E69 Therefore, the workers particularly the knowledge workers, in a firm donate and receive the knowledge assets from each other.</p> <p>E70 Moreover, when the knowledge sharing happens, the collector of knowledge assimilates knowledge to create new knowledge, thereby affecting the knowledge work</p>	<p>E65 satisfaction mediates between knowledge creation and innovation significantly</p> <p>E66 satisfaction mediates between the knowledge sharing and innovation significantly</p> <p>E67 the crucial role of knowledge sharing for the satisfaction of social and facilitating work environment needs</p> <p>E68 Knowledge sharing ensures the "esprit the corps."</p> <p>E69 particularly the knowledge workers, in a firm donate and receive the knowledge assets from each other</p> <p>E70 when the knowledge sharing happens, the collector of knowledge assimilates knowledge to create new knowledge</p>	<p>E65 tyytyväisyys välittää merkittävästi tiedon luomisen ja innovoinnin välillä</p> <p>E66 tyytyväisyys välittää merkittävästi tiedon jakamisen ja innovoinnin välillä.</p> <p>E67 tiedon jakamisella on ratkaiseva merkitys sosiaalisten ja työympäristöä helpottavien tarpeiden tyydyttämisessä</p> <p>E68 Tietämyksen jakaminen organisaatiossa vahvistaa yhteishenkeä</p> <p>E69 tietotyöntekijät, yrityksessä lahjoittavat ja vastaanottavat tietovaroja toisiltaan.</p> <p>E70 kun tiedon jakaminen tapahtuu, tiedon kerääjä omaksuu tietoa luodakseen uutta tietoa</p>	

<p>opportunity, and thus motivating factors positively. E71 The creation and sharing of knowledge give rise to the increase in the motivation of knowledge workers.</p>	<p>E71 The creation and sharing of knowledge give rise to the increase in the motivation</p>	<p>E71 Tietämyksen luominen ja jakaminen saavat aikaan motivaation lisääntymisen</p>	
<p>F72 The overall results of our research confirm that KM practices have a significant impact on health worker satisfaction. F73 As hypothesized, knowledge acquisition and knowledge utilization/ implementation proved to have a positive effect, while, in the contrary, an increased knowledge sharing was associated with a decreased satisfaction.</p>	<p>F72 KM (Knowledge Management) practices have a significant impact on health worker satisfaction F73 knowledge acquisition and knowledge utilization/ implementation proved to have a positive effect</p>	<p>F72 Tiedolla johtaminen käytännöllä on merkittävä vaikutus terveydenhuollon työntekijöiden tyytyväisyyteen. F73 tiedonhankinta ja tietämyksen hyödyntämisellä/toeuttamisella osoittautui olevan positiivinen vaikutus</p>	

## Riskienhallintasuunnitelma

Riski	Riskin kuvaus	Toimenpiteet riskien poistamiseksi, välttämiseksi ja hallitsemiseksi	Riskin vakavuus (1–5)	Riskin toteutuminen (1–5)	Riskin merkitystaso	Vastuuhenkilö
Projektin epäonnistuminen	Projekti voi epäonnistua odottamattomien muutoksien vuoksi.	Projektista laadittu selkeä suunnitelma sekä riskienhallintasuunnitelma, jota seurataan ja arvioidaan säännöllisesti.	5	1	5	Projektipäällikkö
Aikatauluongelmat	Aikataulussa ei pysytä, syklit eivät etene.	Selkeä aikataulu eri työvaiheiden toteuttamiselle ja varataan niiden toteuttamiseen riittävästi aikaa. Aikataulutehtaan väliarvioinnin ja seurataan toteutumista.	4	3	12	Projektipäällikkö, ohjausryhmä
Resurssien riittämättömyys	Opinnäytetyön tekijän osaaminen ei riitä.	Vahvistetaan osaamista itseopiskelulla. Haetaan ohjausta ohjaavalta opettajalta.	5	2	10	Projektipäällikkö
Sidosryhmien vastustus ja osallistumattomuus	Sidosryhmät eivät sitoudu toimintaan tai vetäytyvät pois.	Selkeä, avoin ja toistuva viestintä sidosryhmien kanssa. Mahdollistetaan osallistuminen. Ylläpidetään hyvää yhteistyötä säännöllisesti ja aikataulutetusti.	4	2	8	Projektipäällikkö
Viestintä epäonnistu	Hämmennys, tietämättömyys.	Viestitään opinnäytetyön etenemisestä sovitusti sidosryhmille. Pyritään selkeää ja avoimeen viestintään kohderyhmähuomioiden.	3	1	3	Projektipäällikkö
Odottamattomat vaikutukset	Projekti aikana ilmenee odottamattomia myönteisiä ja kielteisiä vaikutuksia.	Noudatetaan TK-suunnitelmaa ja seurataan aikataulu ja riskienhallintasuunnitelmaa. Ryhdytään heti toimenpiteisiin, jos kielteisiä vaikutuksia huomataan.	3	1	3	Projektipäällikkö, ohjausryhmä