



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

MAURI VINTOLA

Tiedolla johtamisen kehittyminen Pirkanmaan TE-toimistossa

”Kriittisin menestystekijä?”

JOHTAMINEN JA PALVELULIIKETOIMINTA,
YAMK TUTKINTO-OHJELMA 2022

Tekijä Vintola, Mauri	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä 04/2022
	Sivumäärä 55	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Tiedolla johtamisen kehittyminen Pirkanmaan TE-toimistossa ”Kriittisin menestystekijä?”		
Tutkinto-ohjelma Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma YAMK		
Tiivistelmä Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Pirkanmaan työ- ja elinkeinotoimiston tiedolla johtamisen käyttöönoton prosessia ja sen kehittymistä. Tavoitteena oli, että opinnäytetyön tulokset antavat hyödynnettävää tietoa organisaation johtajille, tiedolla johtamisen tueksi huomioiden strategian ja toiminnanohjauksen. Kyseessä on työelämälähtöinen, laadullinen tutkimus, joka toteutettiin teemahaastatteluin. Aineisto kerättiin yksilöhaastatteluin ja kohdennettiin Pirkanmaan TE-toimiston johdolle. Aineiston analysoinnissa käytettiin teemoittelua ja aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Olennessa tutkimustulos liittyi monitasoisesti organisaatiota koskeviin muuttuneisiin ja muuttuviin työn muotoihin, jotka kytkeytyvät toiminnanohjaukseen. Operatiivisen johtamisen työtavat ja työote muuttuvat tämän myötä. Sitoutunutta operatiivista johtamista tuetaan tiedolla johtamisella ja valmentavalla työotteella ja tällöin se muuttuu osallistavammaksi. Edellytyksenä onnistumiselle on johtotason oman positiivisen asenteensa välittäminen operatiivisen tason esihenkilöille ja lisäksi heidän kykynsä luoda muutoksen tuomia positiivisia näkökulmia sekä työtä helpottavia ja tehostavia toimintoja. Johtopäätösten mukaan tiedolla johtamisen käyttöönotto helpottaa toiminnanohjausta ja operatiivista työskentelyä, toimintaan tulee valtavasti mahdollisuuksia ja uusia yhteistyön osallistavampia muotoja. Muutos haastaa totutut työn muodot faktaperusteisemmiksi. Vaikka muutos tuo paljon hyvää, se aiheuttaa myös huolta ja haasteita. Tästä uskotaan kuitenkin selviytyvän yhteisellä dialogilla ja sillä, että tiedolla johtamisesta rakennetaan yhteinen asia ”Meidän juttu”. Nämä huomioon ottaen tiedolla johtamisen käyttöönotto on Pirkanmaan TE-toimistossa monella tasolla strategisesti yksi sen kriittisimmistä menestystekijöistä.		
Asiasanat muutosjohtaminen, osallistaminen, strategia, tiedolla johtaminen, toiminnanohjaus, työn muutos		

Author Vintola, Mauri	Type of Publication Master's thesis	Date 04/2022
	Number of pages 55	Language of publication: Finnish
Title of publication Development of knowledge management at the TE-Office in Pirkanmaa “Most critical success factor?”		
Degree program Master's Degree Programme in Management and Service Business		
Abstract The goal is that the results of my thesis provide useful information to support knowledge management, considering strategy and ERP. The management and management support unit of the Pirkanmaa Employment and Economic Development Office, as well as service managers, participate in active joint development. This is a working life-oriented, qualitative study that was conducted with thematic challenges. The material was collected through individual interviews and targeted at the management of the Pirkanmaa TE-Office. The analysis of the data used themes and data-driven internal analysis. The most relevant research result related to the changed and changing forms of work concerning the organization, which are linked to ERP. The working methods and approach of operational management change as a result. Committed operational management is supported by knowledge management and a preparatory approach to work, thereby becoming more inclusive. A prerequisite for success is to convey the management level's own positive attitude to the supervisors at the operational level, as well as their ability to create positive perspectives and functions that facilitate and enhance the work. According to the conclusions, the introduction of knowledge management facilitates ERP and operational work, there will be a lot of opportunities and new, more inclusive forms of co-operation. The change challenges the usual forms of work on a fact-based basis. Although change brings a lot of good, it also raises concerns and challenges. However, it is believed that this can be overcome through a common dialogue and the construction of a common cause of knowledge management "Our thing". Taking these into account, the introduction of knowledge management is strategically one of its most critical success factors at the Pirkanmaa TE-Office on many levels. <u>Key words</u> change in work, change management, knowledge-based management, planning of operations, social inclusion, strategy		

ALKUSANAT

Haluan kiittää opinnäytetyön toimeksiantajaa Pirkanmaan TE-toimistoa ja sen koko henkilöstöä tämän työn mahdollistamisesta. Toivon työn tulosten avaavan laajempia näkökulmia meille kaikille. Lisäksi toivon tiedolla johtamisen käyttöönoton tuovan samaan aikaan helpotusta työhyvinvointiin ja tehokkuutta arjen työhön sekä positiivista asennetta tuleviin haasteisiin. Tiedolla johtaminen todellakin on yksi kriittisimmistä menestystekijöistämme nyky- ja tulevaisuuden työelämässä.

Lisäksi haluan kiittää avopuolisoani avusta ja tuesta tämän opinnäytetyöprosessin eteenpäin saattamisessa.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	7
2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA	8
3 KOHDEORGANISAATION ESITTELY	9
3.1 Pirkanmaan työ- ja elinkeinotoimisto	9
3.2 Pirkanmaan TE-toimiston johdon tuki -yksikkö	11
4 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE, TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	12
5 OPINNÄYTETYÖN TIETOPOHJA.....	14
5.1 Strategia.....	15
5.2 Toiminnanohjaus.....	16
5.3 Tiedolla johtaminen	17
5.4 Muutosjohtaminen.....	19
5.5 Osallisuus	20
5.6 Innovatiivinen työyhteisö.....	21
6 TIEDOLLA JOHTAMINEN PIRKANMAAN TE-TOIMISTOSSA	23
7 KÄYTETYT TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .	25
7.1 Eettisyys ja luotettavuus.....	25
7.2 Laadullinen tutkimus.....	26
7.3 Aineistonkeruumenetelmät	27
7.4 Tutkimusaineiston keruu	27
7.5 Teemahaastattelu.....	28
7.6 Aineiston analysointi.....	29
8 TULOKSET	38
8.1 Työn muuttuvat muodot.....	38
8.2 Toiminnanohjaus muuttuu faktapohjaisemmaksi	38
8.3 Sitoutunut operatiivinen johtaminen	39
8.4 Johtamisesta ja johtajuudesta osallistavaa tiedolla johtamista.....	40
9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSAIHEET	41
9.1 Jatkotutkimusaiheet.....	43
10 POHDINTA	44
LÄHTEET	
LIITTEET	

SYMBOLI- JA LYHENNELUETTELO

Lyhenteet

TE-toimisto	Työ- ja elinkeinotoimisto
TE-palvelut	Työ- ja elinkeinopalvelut
TEM	Työ- ja elinkeinoministeriö
ELY-keskus	Elinkeino- liikenne ja ympäristökeskus
KEHA	Kehittämis- ja hallintokeskus

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni tarkoituksena on tutkia tiedolla johtamisen käyttöönoton kehittymisen prosessia Pirkanmaan TE-toimistossa. Kyseessä on laadullinen tutkimus. Tavoitteena on, että opinnäytetyöni tulokset antavat hyödynnettävää tietoa tiedolla johtamisen tueksi huomioiden strategian ja toiminnanohjauksen. Pirkanmaan TE-toimiston johto ja johdon tukiyksikkö, sekä palvelupäälliköt osallistuvat aktiiviseen yhdessä kehittämiseen. Olennaisen tärkeää on, että kaikki edellä mainitut toimijat tulevat osalliseksi kehittämistyöhön ja heidän toiveensa, ideansa, kokemuksensa sekä kehittämisajatuksensa otetaan huomioon kehitettäessä tiedolla johtamisen osa-aluetta. Jotta tiedolla johtamisen käyttöönotto onnistuu, tulee ylemmän johtotason määritellä etenemisprosessi ja toimintaohjeet.

Tiedolla johtamisen liittäminen vahvemaksi osaksi toimintaa, nousee valtakunnallisesta ja paikallisesta strategiatyöstä. Tarve käytännön tason työn tehostamisesta tiedolla johtamisen avulla on todettu myös toimintayksiköissä Pirkanmaan TE-toimistossa. Tavoitteenamme on kehittää toimiva tiedolla johtamisen malli toiminnanohjauksen tueksi Pirkanmaan TE-toimistoon.

Työskentelen Pirkanmaan TE-palveluiden kehittämispäällikön tehtävässä ja tämä kehittämistyöni integroituu luontevasti tähän toimenkuvaani ja kontekstiin. Opinnäytetyöni olen rajannut omaan taustaorganisaatiooni ja erityisesti TE-palveluiden johtoon. Koko muu henkilöstö osallistetaan myöhemmin tiedolla johtamisen jatkokehittämistyöhön ja toiminnan käyttöönottoon.

Opinnäytetyö on hyvin ajankohtainen. Meneillään olevat ja tulossa olevat palvelurakenneuudistukset edellyttävät toimintamme tehostamiseksi laadukasta, relevanttia ja oikea-aikaista tiedon tuottamista. Tässä tämän opinnäytetyön tutkimustuloksia voidaan tarvittaessa hyödyntää.

2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA

Kehittämistyön tutkimuksen aiheen valinnassa painottuivat kaksi tekijää. Koska työskentelen itse tässä tutkimuksen kohdeorganisaatiossa kehittämistehtävissä, ensimmäinen tekijä tutkimuksentekoon oli oma ammatillinen mielenkiintoni kyseiseen aiheeseen. Toinen tekijä oli tutkimuksen kohteena olevan kohdeorganisaation strategian ja johtamisen tavoitetilä.

Pirkanmaan TE-toimiston toimintaa ohjaavat valtakunnalliset, alueelliset ja paikalliset strategiat. Työ- ja elinkeinoministeriön valtakunnallisen ohjeistuksen mukaan jokaisessa TE-toimistossa on työn alla vuoden 2021 aikana strategiatyön osana tiedolla johtaminen (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021a). Kevään 2021 aikana Pirkanmaan TE-toimiston strategiatoimintamalli -työryhmä määritteli edellä mainitun ohjeistuksen mukaan työstettäväksi osa-alueeksi tiedolla johtamisen.

Pirkanmaan TE-toimistossa on olemassa olevia tiedolla johtamisen ja tietojohdamisen seuranta- ja arviointijärjestelmiä, mutta tiedolla johtamisen ekosysteemiä eli järjestelmälustaa, johtamisen tueksi ei vielä ole. Vuoden 2022 aikana uudesta mallista on tarkoitus koota yhdistelmä eli synteesi, joka palvelee isona osa-alueena koko organisaation toimintaa, erityisesti johdon ja johdon tuen -tiimiä sekä esimiestyötä.

3 KOHDEORGANISAATION ESITTELY

Opinnäytetyön kohdeorganisaatio on Pirkanmaan TE-toimisto. Tässä luvussa esittelen TE-palveluita ohjaavia ja tukevia tahoja sekä Pirkanmaan TE-toimiston toimintoja, strategiataustaa ja yksiköitä.

Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM) johtaa, ohjaa ja seuraa TE-palveluiden toimintaa, jotta nämä toimivat valtakunnallisesti yhdenmukaisesti tuloksellisesti ja asiakaslähtöisesti. Tämän lisäksi TEM on vastuussa työllisyys-, yrittäjyys-, sekä työvoimapolitiikan ja työvoiman osaamisen kehittämisen tulosohtauksesta, ohjeistamisesta, lainsäädäntövalmistelusta sekä strategisista linjauksista. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021a.; Pirkanmaan TE-toimiston yleisesittely 2021, 2.)

Työ- ja elinkeinotoimistot ovat elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten (ELY-keskukset) alaisia paikallishallinnon viranomaisia. ELY-keskukset ohjaavat TE-toimistojen tavoitteiden saavuttamista ja palveluiden kehittämistä. ELY-keskuksille ja TE-toimistoille kehittämis- ja hallintopalveluita tuottaa valtakunnallinen Kehittämis- ja hallintokeskus. Lisäksi ELY-keskukset ja TE-toimistot suunnittelevat, kehittävät, toimeenpanevat ja yhteensovittavat TE-palveluita. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021a.; Pirkanmaan TE-toimiston yleisesittely 2021, 2.)

TE-toimistoja on Suomessa yhteensä 15. Nämä tuottavat julkisia työvoima- ja yrityspalveluita eli TE-palveluita. Näillä palveluilla parannetaan ja kehitetään yritysten toimintaedellytyksiä sekä vaikutetaan uuden yritystoiminnan syntymiseen. TE-palveluiden tarkoituksena on turvata osaavan työvoiman saatavuutta, jolla edistetään työmarkkinoiden toimivuutta. Lisäksi edistetään työnhakijoiden työllistymistä ja kansalaisten työllistymiskyvyn kehittymistä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021a.)

3.1 Pirkanmaan työ- ja elinkeinotoimisto

Pirkanmaan TE-toimisto toimii Pirkanmaan maakunnassa. Toiminta-alueena ovat kaikki 23 Pirkanmaan kuntaa. Pirkanmaan maakunnan alueella on 518 703 asukasta ja työvoimaa tästä on 244 186 henkilöä. TEM työnvälitystilaston mukaan työttömyysaste

Pirkanmaalla on 11,9 %, kun taas koko maassa se on 12,4 %. Avoimia työpaikkoja avattiin vuoden 2021 helmikuussa 8408. (Pirkanmaan TE-toimiston yleisesittely 2021, 23–24; TE-palvelut 2021.)

Pirkanmaan TE-toimiston toimintaperiaate perustuu kasvun ja kohtaannon ratkaisuiden matriisimaiseen organisaatiomalliin. Tämä kuvataan liitteessä 1. Huhtikuussa 2021 toimiston työntekijämäärä oli 372 henkilöä. Pirkanmaan TE-toimistossa toimii kolme eri toimialakohtaista rekrytointipalveluyksikköä horisontaalisesti. Nämä ovat digi- ja hallinnolliset alat, hyvinvointi- ja palvelualat sekä tuotanto- ja logistiikka-alat. Lineaarisesti toimivat yritys- ja kohtaantopalveluiden yksiköt, joita ovat yritys- ja koulutuspalvelut, kansainväliset palvelut sekä tuetut työurapalvelut. Lisäksi koko toimistoa palvelevia yksiköitä ovat valmennuspalvelut ja rekrytoinnin tuki, asiakaspalvelun tuki ja valtakunnallinen puhelinpalvelu, kuntakokeilu, sekä johdon tuki ja siihen kytkeytyvät tiedonhallinnan- ja viestinnän tiimit. Nämä on esitelty liitteessä 1. Pirkanmaan TE-toimisto – kasvun ja kohtaannon ratkaisut. (Pirkanmaan TE-toimiston yleisesittely 2021, 25.)

Pirkanmaan TE-toimistoa ohjaavissa strategioissa (Pirkanmaan TE-toimiston strategia vuoteen 2025, TE-palvelustrategia, AVI/ELY-strategia, MIGRI-strategia ja Pirkanmaan ELY-keskuksen tulosohtausasiakirja) määritellään TE-toimiston olevan ratkaiseva tekijä, jonka visiona on luoda ratkaisuja rekrytoinnin ja työllistymisen tarpeisiin ja taataan asiakaslähtöisen työvoiman ja palveluiden saatavuuteen. Lisäksi vaikutetaan aktiivisesti Pirkanmaan aluekehitykseen ja kasvuun sekä sitä kautta koko Suomen kilpailukykyyn. Missiona on edistää yhteistyössä kumppaneiden kanssa maakunnan talouskasvua. Toiminnan arvot ovat asiakaslähtöisyys, asiantuntijuus ja yhteistyö. (Pirkanmaan TE-toimiston strategia vuoteen 2025 2021, Pirkanmaan TE-toimiston yleisesittely 2021, 29–31.)

Toimintaa ohjaavat seuraavat strategiset linjaukset vuoteen 2025 ovat:

- Palvelut tuotetaan asiakaslähtöisesti ja ratkaisukeskeisesti
- Selkeä viesti ja brändi
- Pirkanmaan TE-toimisto on proaktiivinen toimija ja kumppani Pirkanmaan kasvun edistämiseksi

- Tiedolla johtaminen toimii aidosti toiminnanohjauksen tukena (Pirkanmaan TE-toimiston strategia vuoteen 2025 2021, 31.)

3.2 Pirkanmaan TE-toimiston johdon tuki -yksikkö

Tämän opinnäytetyön tutkimus toteutettiin Pirkanmaan TE-toimiston johdon tukena toimivaan yksikköön, jossa itse työskentelen kehittämisspäällikön tehtävissä. Lisäksi yksikössä työskentelee seitsemän asiantuntijaa ja palveluvastaava.

Johdon tuen -yksikön tehtävinä on tukea koko toimiston toimintaa mm. rekrytoinneissa, tilastoinneissa, tutkimuksellisessa toiminnassa, tietojen keräämisessä ja analysoinneissa sekä viestinnässä, tämän lisäksi tehtävänä on kehittää, osallistaa ja innovoida uusia toimintoja ja palvelumalleja TE-toimistolle. Merkittävänä kehittämiskokonaisuutena vuosina 2021–2022 on kehittää tiedolla johtamisen malli Pirkanmaan TE-toimistolle. Kehittämisspäällikön tehtäviin kuuluu myös valtakunnallisen puhelinpalvelun Pirkanmaan ryhmän hallinnollisen esimiehen tehtävät. (Pirkanmaan TE-toimiston yleisesittely 2021, 28.)

4 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE, TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimuksen tekijän ja kehittämispäällikön roolissa, tarkasteltiin keväällä 2021 useita aineistoja, joita aiemmin toimistomme strategia- ja toimintamallityöryhmässä on työstetty koskien tiedolla johtamista. Tällöin huomio kohdistui erityisesti aineistoon, joka koski Pirkanmaan TE-toimiston strategiaa vuoteen 2025 (Pirkanmaan TE-toimiston strategia vuoteen 2025.) Aineistossa korostui, että toiminnallemme asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi Pirkanmaan TE-toimiston on onnistuttava monella eri osa-alueella tiedolla johtamisessa. Aineistossa mainittiin kriittisiä menestystekijöitä ja tiedolla johtaminen oli yhtenä näistä. Tämän myötä korostui erityisesti tämän osa-alueen tutkimuksellinen arvo. Opinnäytetyön hypoteesiksi nousi ajatus siitä että, olisiko tiedolla johtaminen jopa kriittisin menestystekijämme. Tähän lähden rohkeasti etsimään vastausta tutkimuksessa.

Tavoitteena on, että opinnäytetyö lisää yhteistä ymmärrystä tiedolla johtamisesta ja sen käyttöönoton vaikutuksista sekä opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää toiminnanohjauksen tukena ja toiminnan kehittämisessä Pirkanmaan TE-toimistossa.

Opinnäytetyön tarkoituksena on toimia esiselvityksenä tiedolla johtamisen nykytilanteesta ja kehittämistarpeista Pirkanmaan TE-toimistossa. Tutkimus kohdennetaan Pirkanmaan TE-toimiston johtajalle ja kahdelle palvelujohtajalle, jotka vastaavat muutosprosessin suunnittelusta ja toteutuksesta. Tärkeässä arvossa ovat heidän toiveensa, ideansa, kokemuksensa, kehittämisajatuksensa sekä osaamispääomansa. Näin he tulevat kuulluksi ja osalliseksi tiedolla johtamisesta ja sen kehittämisestä. Toimintakulttuurin muuttamisessa eli tiedolla johtamisen käyttöönotossa on olennaisen tärkeää, että käyttöönotto toteutetaan vahvasti johdon lanseeraamana. Tämän myötä tiedolla johtamisen prosessi pystytään integroimaan strategisiin toimenpitein ja päätöksiin toiminnanohjaukseen sekä käytännön tason toimintaan keskijohdon ja asiantuntijoiden työtä ohjaamaan.

Opinnäytetyöni tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Miten tiedolla johtaminen muuttaa toiminnanohjausta Pirkanmaan TE-toimistossa?
2. Miten tiedolla johtaminen tukee operatiivista esimiestyötä ja johtamista?
3. Miten johtajuus ja johtaminen muuttuvat tiedolla johtamisen käyttöönoton myötä?

5 OPINNÄYTETYÖN TIETOPOHJA

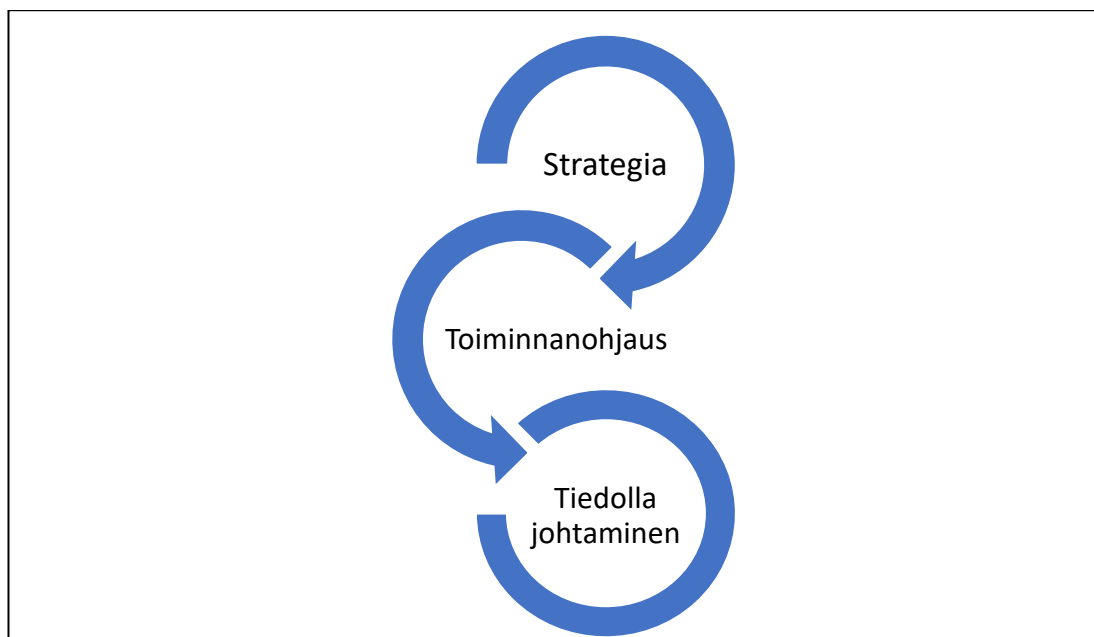
Tässä luvussa esittelen ensin opinnäytetyön viitekehysten ja seuraavaksi työn keskeiset käsitteet. Nämä on esitelty prosessinomaisena etenemisenä, mikä kuvaa niiden suhdetta toisiinsa.

Viitekehys muodostuu toiminnanohjaukseen liitettävästä tiedolla johtamisen sekä tietojohtamisen käyttöönotosta. Tätä käyttöönottoa määrittää valtakunnallinen ja paikallinen strategia.

Tiedolla johtaminen ulottuu toiminnanohjauksen moneen eri osa-alueeseen ja aiheuttaa johtamisessa, esimiestyöskentelyssä ja työyhteisössä muutoksia. Muutosjohtamisen merkitys korostuu prosessin eteenpäin viemisessä. Lisäksi toimijoiden osallisuus on merkittävää innovatiivisessa työyhteistyöskentelyssä.

Viitekehystä kuvaa seuraava tiivistykseni ja täydentää alla oleva (kuvio 1).

”Jotta strategia toteutuu – tarvitaan toimiva ja tehokas toiminnanohjaus ja jotta toiminnanohjaus on toimiva ja tehokas – tarvitaan selkeä, tavoitteellinen, päämäärät saavuttava, yhteinen – tiedolla johtamisen synteesi eli yhdistämällä olemassa olevia ja uusia järjestelmiä, saavutetaan enemmän kuin aiemmin.”



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys: Strategia, toiminnanohjaus ja tiedolla johtaminen.

5.1 Strategia

Toiviainen (2019, 18) tuo esiin opinnäytetyössään strategialähtöisyyden korostuneen alkaen 1990-luvulta lähtien. Tällöin on todettu, että organisaation kilpailukyvyn edellytyksenä on valitun strategian kyseenalaistaminen sekä kyky seurata sitä.

Strategia voidaan määritellä monin eri tavoin ja käsitteenäkin se on monitahoinen. Kyseessä on toimintaa, tulevaisuutta kohti ohjaavaa suunnittelua ja määrittelyä, joiden tuloksena rakentuu organisaation strateginen suunnitelma. Strategia on kokonaisuus, mikä koostuu monesta osasta, ei mistään tietystä yhdestä asiasta tai osasta. Tämän perusteella organisaatio voi suunnitella, toteuttaa ja valvoa strategista toimintaansa kohti toivottua tavoitetilaa. Kyse on kolmen erilaisen tekijän, toiminta-ajatuksen, vision ja arvojen yhteisvaikutuksesta. Strategia on toiminnan juoni, niin sanottu punainen lanka, joka laaditaan kuvaamaan sitä toimintatapaa, jolla pyritään asetettuihin tavoitteisiin. Strategiassa ohjeistetaan myös, miten tulee toimia, jotta saavutetaan toiminnalle luotu tavoitetilä eli visio tulevaisuutta ajatellen. (Aunola & Näsi 2002, 15; Kamensky 2010, 53; Laamanen 2005, 61; Lindroos & Lohivesi 2004, 27–29.)

Parhaimmillaan strategia ohjaa käytännön työtä ja on strategian toteuttajille; välijohdolle ja henkilöstölle, resurssi sekä voimavara (Mantere, Suominen & Vaara 2011, 18.) Strategian merkitys korostuu organisaation päätöksenteossa, entistä monimutkaisemmassa maailmassa. Strategisia valintoja tulee pystyä toteuttamaan nopeammin ja rohkeammin, jotta organisaatio pärjää toimintaympäristössään. Merkittäväksi haasteeksi nousee yhä useammin organisaatiokulttuurin muutoksen johtaminen. (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, 13–14.)

Lean-johtamisfilosofiaa paljon tutkineen tietokirjailija Kari Tuomisen mukaan (2010, 4–6) kilpailuetua, kannattavuutta ja tyytyväisyyttä saavutetaan strategista johtamista kehittämällä. Strategiatyöskentely on joukkuepeleä, ei johtajan yksilötyöskentelyä. Se ei ole vain suunnittelua, vaan suunnitelmat johdetaan tavoitteellisiksi ja mitattaviksi projekteiksi, tämä edellyttää toteuttamisen johtamista.

Sunila (2014, 18) toteaa opinnäytetyössään, että strategiatyö ei voi olla irrallinen osa organisaation toimintaa, vaan sen tulee olla osa organisaation arkista työtä. Strategian

täytyy olla jatkuvassa vuorovaikutuksessa konkreettisten toimenpiteiden kanssa. Sunila (2014, 19) korostaa strategiatyössä keskijohdon olevan vaativassa asemassa, johdon ja henkilöstön välillä toimiessaan ja toteuttaessaan johdon asettamia tavoitteita. Nämä tulee kirkastaa selkeiksi toiminnoiksi, jotka viedään käytännön työhön. Sunila (2019, 19) viittaa Tuomeen ja Sumkiniin (2010, 14), jotka nostavat strategisen johtamisen tärkeimmiksi työkaluiksi esimiehen omaa artikulointia, puhetta, ajattelua ja toimintaa sekä esimerkkinä toimimista, positiivisuutta, ennakkoluulottomuutta, sinnikkyyttä ja järkähtämätöntä uskoa organisaation tulevaisuuteen.

Toiviainen (2009, 9) viittaa opinnäytetyössään Kamenskyyn (2000, 17–18) ja Krolliin, Parnelliin ja Wrightiin (1998, 4, 13), joiden mukaan organisaatio voi strategian ja sen määrätietoisen toteuttamisen avulla hallita jatkuvasti muuttuvaa toimintaympäristöään. Tämä tarkoittaa sopeutumista toimintaympäristön muutoksiin, ympäristön muokkaamista ja vaikuttamista siihen. Johdon toimenkuvassa strategisen johtamisen prosessi on päättymätön jatkumo.

5.2 Toiminnanohjaus

Toiminnanohjauksella tarkoitetaan kaikkia niitä järjestelmiä, joilla organisaatio varmistaa määriteltyjen tavoitteidensa toteutumisen. (Leinonen 2010, 6; Toiviainen 2019, 18)

Toiviaisen (2009, 18) mielestä parhaan määritelmän toiminnanohjaukselle antaa Merchant ja Van der Stede (2003, 4), joiden mukaan ”toiminnanohjauksessa on kyse niistä eri keinoista ja toimenpiteistä, joilla pyritään varmistamaan organisaation strategisten tavoitteiden saavuttaminen”. Merchant ym. (2003, 4) erottaa ohjauksessa strategisen ohjauksen ja toiminnanohjauksen. Strateginen ohjaus tarkoittaa valitun strategian toimivuuden arviointia organisaation toimintaympäristöön. Toiminnanohjaus tarkoittaa käytännön toimenpiteitä, joilla toteutetaan strategiaa. (Merchant ym. 2003, 4.)

Toiminnanohjausta toteutettaessa tärkeässä osassa ovat johtamiskäytännöt, yleiset toimintamallit sekä tietotekniset ratkaisut, joiden tulee muodostaa yhtenäinen kokonaisuus sekä yksilöiden toimintaa tarkoituksenmukaisesti tukevat rakenteet.

Teknologian ja järjestelmien lisäksi tarvitaan ihmisten sitoutumista ja osaamista. Tärkeää on, että johtamiskäytännöt ja toimintamallit eivät muodosta esteitä työnteon sujuvuudelle. (Laihonen, Hannula, Helander, Ilvonen, Jussila, Kukko, Kärkkäinen, Lönnqvist, Myllärniemi, Pekkola, Virtanen, Vuori, & Yliniemi 2013, 13).

Leinonen viittaa opinnäytetyössään (2010, 11) Wallace ja Kremzarin (2001, 10–12) määritelmään toiminnanohjauksesta seuraavasti:

”Toiminnanohjaus ennustaa ja tasapainottaa kysynnän ja tarjonnan. Kyseessä on kokoelma työkaluja liittyen aikatauluttamiseen, ennustukseen ja suunnitteluun. Nämä työkalut yhdistävät asiakkaan ja toimittajan kokonaiseksi ketjuksi. Toiminnanohjauksen tarkoituksena on olla tukena päätöksentekoprosessissa, myynnin ja markkinoinnin sekä toimintojen, talouden, tuotekehityksen ja henkilöstöhallinnon koordinoinnissa. Lisäksi toiminnanohjauksella on tärkeä tehtävä rakentaa suunnitelmat ja aikataulut siten, että resurssit ovat oikeaan aikaan oikeassa paikassa käytettävissä.”

5.3 Tiedolla johtaminen

Tietoon ja ilmiöihin liittyvät asiat ovat monimutkaisia ja abstrakteja. Näiden asioiden kehittäminen on mahdollista luomalla täsmällisiä käsitteitä, joista voidaan puhua ja kirjoittaa. Käsitteellistäen ne tulevat helpommin ymmärrettäviksi ja integroiduksi arjen perustyöhön ja sen seurantaan. Peruskäsitteiden hallinta on tärkeää tiedolla johtamisen parissa työskenteleville henkilöille. Nykypäivän tieto- ja palveluyhteiskunnassa korostuvat tieto ja aineettomat asiat sekä niiden merkityksellisyys. Tähän kokonaisuuteen kytkeytyy osaaminen kiinteästi. Tiedon- ja tiedolla johtamisen käytännön asiantuntijoilla on oltava riittävä ymmärrys ja osaaminen, jotta ymmärretään, mistä ilmiöissä on kyse, sekä mitä ovat organisaation yhteiset käsitteet, jotta tiedolla johtamisen kokonaisuus voidaan ottaa haltuun. (Laihonen ym. 2013, 5–6.) Tiedolla johtamiseen kiinteästi kuuluu tietojohdaminen. Tietojohdaminen ja tiedolla johtaminen tarkoittavat eri asioita.

Tietojohdaminen on Suomessa melko uusi johtamisen osa-alue, jota on alettu toteuttaa 1990-luvulta lähtien. Tämän myötä johtajuusajatteluun on tullut uusia näkökulmia. Tietojohdamisen merkitys on olennainen organisaatioiden kilpailukyvyn rakentamisessa ja menestymisessä. Tietojohdamisen avulla lisätään organisaation kykyä luoda arvoa tiedosta ja osaamisesta. Tähän osallistuvat kaikki organisaation työntekijät; tietojohdaminen liittyykin jollain tavalla jokaisen työntekijän työhön. Tarkoituksena on parantaa toiminnan laatua, tehokkuutta ja vaikuttavuutta, tunnistetaan tärkeimmät tietoresurssit ja hyödynnetään näitä. Seurauksena päällekkäinen työ vähenee. (Laihonen ym. 2013, 12–13; Valtiovarainministeriö 2021.)

Tietojohdamista voidaan hyödyntää strategiatyöskentelyssä, operatiivisen toiminnan tukena sekä tavoitteiden ja tulosten onnistumisen seurannassa. Organisaation toimivien prosessien avulla tieto muutetaan toiminnaksi osaamista vahvistamalla, toimintatapoja uudistamalla sekä avaamalla tietovarantoja. Tietojohdaminen tarkoittaa käytännössä, että organisaation toimintaa uudistetaan sekä opitaan uusia asioita. Digitalisaatio ja teknologinen kehitys mahdollistavat paremmat ja tehokkaammat ratkaisut ja toimintatavat tietojen käsittelylle. (Laihonen ym. 2013, 12–13; Valtiovarainministeriö 2021.)

Laihosen ym. (2013, 7, 18–19) mukaan tietojohdaminen tuo johtamisen kenttään käsitteitä ja malleja sekä lisää ymmärrystä tiedon eri muodoista ja -roolista kyseessä olevan organisaation toiminnasta. Tämän lisäksi tietojohdamisen avulla saadaan näkyviin johtamisen malleja, joiden avulla tietoa voidaan hallita. Lisäksi käytännön toteutukseen tietojohdaminen tuo teknistä järjestelmäosaamista. Tiedon hyödyntämisessä tärkeää on, että tieto ja niistä tehdyt raportit ovat mahdollisimman helposti päätöksentekijöiden saavutettavissa. Käytettävän tiedon tulee olla oikea-aikaista ja luotettavaa. Se tieto, mikä meillä on tänään, on jo huomenna historiaa.

Tiedolla johtamisessa työkaluina hyödynnetään tietojohdamisen osa-alueita: olemassa olevaa tietoa ja osaamista sekä analysoidaan sitä johtamisessa ja päätöksentekoprosesseissa. Kun nämä yhdistetään substanssiosaamiseen ja kokemuksellisuuteen, jota toteutetaan läpi koko toiminnan, tuottaa se arvoa organisaatiolle. #Tietokirin (2021a) mukaan tiedolla johtamisessa eri lähteistä tulevaa tietoa käsitellään; yhdistetään, käytetään ja jaetaan. Kun tietoa on riittävästi ja sitä voidaan analysoida tarkasti,

organisaatio saa paremman käsityksen siitä, miten suunnata resursseja ja toimintoja sekä mihin kannattaa keskittyä arjen työssä.

#Tietokirin (2021b) sivuilla tiedolla johtamisen kuvataan olevan uudenlaista, avoimuuteen perustuvaa johtamisen kulttuuria; tieto analysoidaan, avataan ja jaetaan organisaation sisällä ja muiden organisaatioiden kesken, ulottuen kansalaisille asti. Tiedosta tulee demokraattista, jolloin hankinnoista ja päätöksenteosta tulee läpinäkyvää. #Tietokirin (2021b) sivuilla todetaan, että tiedolla johtamisen tavoite julkisella sektorilla on elinvoimainen ja sujuva liike-elämä. Tämän lisäksi tavoitteena on hyvinvoiva ihminen, jolla on käytettävissään yksilöllisesti räätälöitäen kohdennettuja palveluita kaikissa elämäntilanteissa. Julkisella sektorilla on mahdollisuus saada samanaikaisesti miljoonien säästöjä ja palveluille vaikuttavuutta.

5.4 Muutosjohtaminen

Muutokset kuuluvat nykypäivän työelämään ja monessa työyhteisössä työskennellään jatkuvissa ja toistuvissa muutosprosesseissa. Aiheesta on runsaasti erilaisia tutkimuksia ja opinnäytetöitä. Parkkinen toteaa väitöskirjassaan (2019, 15–16) jatkuvan muutoksen ja uudistumisen olevan välttämätöntä organisaation eloonjäämisen ja selviytymisen kannalta. Tämä koskee sekä yksityisiä ja julkisia organisaatioita.

Merikanto (2016) ja Sevenne (2015) korostavat opinnäytetöissään uudistumisen ja uudistamisen tärkeyttä organisaation menestymiselle. Jatkuva uudistumisen muutos on pysyvä olotila, joka edellyttää onnistunutta muutosprosessia, joka saavutetaan. Tämä etenemisen vaiheistamisella ja panostamalla johtamiseen sekä sitä kautta esimiestyöhön. Muutosprosessissa hyödynnetään työkaluja ja menetelmiä sekä erilaisia tekniikoita ja lähestymistapoja, joiden avulla tarkoituksena on saavuttaa tavoiteltu tulos. Sevenne (2015, 11) korostaa, miten tärkeää on muutoksen johtajuutta toteuttaessa perustella muutoksen tarpeellisuus. Lisäksi on olennaisen tärkeää, että henkilöstö sitoutetaan strategiaan ja perehdytetään heidät uusiin toimintatapoihin.

Sevenne (2015, 11) viittaa opinnäytetyössään Newtoniin (2007, 7–8) jonka mukaan muutosjohtamisessa pääpaino on organisaation auttamisessa niin, että uuteen

tavoitteeseen päästään. Prosessiin kuuluu aina myös muutoksen aiheuttamat negatiiviset vaikutukset. Nämä tulee huomioida organisaation johtamisessa, jonka avulla pyritään minimoimaan ne.

Työyhteisölle muutos tuo mukanaan mahdollisuuksia oppia uutta ja kehittyä. Muutos tuo mukanaan myös uudet vaatimukset organisaatiolle ja työyhteisölle. Muutokseen sopeutuminen ja uusien toimintamallien hyväksyminen voi viedä pitkän aikaa. Tässä korostuu muutosjohtamisen merkitys. (Mönkkönen & Roos 2010, 261–262.) Ylijoki-Haavisto (2012) on myös opinnäytetyössään todennut muutosten olevan työyhteisöille koettelemus, mutta myös mahdollisuus. Tässä muutosprosessissa työyhteisötaidot ovat keskeisessä roolissa, jotta organisaatiomuutos onnistuu. Tärkeää on, että henkilöstö osallistetaan mukaan muutokseen.

Esimiestyön merkitys korostuu henkilöstön osallistamisessa. Jotta tämä onnistuu parhaalla mahdollisella tavalla, tarvitaan tässä tukea, tietoa ja aikaa. Näin kuvaa Andelin (2016, 6–7) viitaten Hassanin, Wrightin ja Parkin (2016, 58–60) tekstiin.

5.5 Osallisuus

Työyhteisössä henkilöstön osallistaminen on osallistumismahdollisuuksien tarjoamista ja osallistuminen niiden mahdollisuuksien hyödyntämistä. Osallisuus on sitä, että henkilöstö on aktiivisesti mukana vaikuttamassa ja osallistumassa toimintaan, toteaa Andelin (2016, 10) opinnäytetyössään ja viittaa Toikon ja Rantasen (2009) määritelmään. Henkilöstön osallistuminen lisää sitoutumista ja sisäistä motivaatiota sekä kykyä ottaa vastuuta. Ihmisillä on lähtökohtainen tarve tehdä työnsä hyvin ja kehittää sitä yhdessä. Työntekijöille tulee antaa riittävät edellytykset yhteiskehittämiseen, jotta se onnistuu parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä edellyttää resurssointia suoriutumiseen, muun muassa ajantasaista tietotaitoa, osaamisen kehittämistä ja aikaa. (Masalin 2010, 86–92.)

Kompassi osaamiskeskus Kentaurin (2021, 87) verkkojulkaisussa osallisuuden määritellään olevan sellaista liittymistä, missä oma toimijuus säilyy tai vahvistuu. Osallisuus sisältää tunteen kuulumisesta johonkin sekä mahdollisuudesta vaikuttaa, silloin syntyy

valtaannuttava ja voimaannuttava kokemus. Sinisalo-Juha ja Tormulainen (2021, 84) viittaavat Anu Gretschelin (2002, 48–62) kuvaukseen osallisuuden olevan kokemuksellista tunnetta pätevyydestä ja oman roolin merkityksestä. Tällöin yksilö kykenee tuomaan ajatuksiaan yhteiseen käyttöön.

Andelin (2016, 7) toteaa opinnäytetyössään osallisuuden olevan kehityksessä mukanaoloa toimijana ja tekijänä. Tällöin osallinen voi paremmin nähdä ja ymmärtää merkityksiä sekä toimintojen välisiä yhteyksiä ja myös hallita niitä. Olennaisen tärkeää on, että niillä henkilöillä, joita kyseinen asia koskee, olisi oikeus osallistua. Tätä korostavat Toikko ja Rantanen (2009, 11, 89–91).

Jotta osallisuus on mahdollisimman vaikuttavaa, edellyttää se toimivaa sisäistä viestintää. Tästä aiheutuu tukipalveluille uusia vaatimuksia. Tehokkuutta ja parempia tuloksia voidaan saada aikaan, kun sisäinen viestintä on tehokasta ja toimivaa, painottaa Andelin (2016, 17) viitaten Jalavaan ja Matilaiseen (2010, 100–106, 238) sekä Dulyeen (2007, 12.)

Kun henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä ja sen kehittämiseen, lisääntyy tuottavuus, sitoutuminen, työteho ja työhyvinvointi. Sellaiset muutokset, joihin henkilöstö ei voi vaikuttaa, saattavat vaikuttaa negatiivisesti sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja tätä kautta tuottavuuteen. (Mäenniemi 2008, 21–26.)

5.6 Innovatiivinen työyhteisö

Innovatiivisuus määritellään olevan työyhteisöjen ja henkilöstön tavoitteellista uuden luomista, työmenetelmiä kehittämällä ja kehittymällä. Näin syntyvät innovaatiot, jotka tuottavat lisäarvoa, sanoo Kaleva (2017, 11) sekä viittaa Anttolaan ja Pohjoseen (2006, 183).

Innovatiivinen toiminta ja luovuus yhteisenä asiana organisaatiossa mahdollistaa toiminnan jatkuvuuden. Ehdottomana edellytyksenä hyvälle innovaatiokulttuurille on luottamus. Innovaatiokulttuuria voidaan kehittää kouluttamalla henkilökuntaa

ideointiin ja luovaan ongelmanratkaisuun sekä rekrytoimalla innovatiivisia työntekijöitä. (Mäkelä & Solatie 2009, 57; Mäntyneva 2012, 56–60, 65).

Innovaatiotyöskentelyllä parannetaan ja kehitetään toimintatapoja tai toimintoja vuorovaikutteisesti yhteistyössä. Tällä tavalla tietoa ja osaamista voidaan yhdistää sekä jakaa. Tärkeää on työntekijän innovatiivisuus ja uudistushaluisuus. (Anttola & Pohjola 2006, 91–94; Sydänmaanlakka 2009, 120–126.) Innovatiivisen työntekijän merkitys organisaatiolle on suuri, koska se vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn, menestymiseen ja tehokkuuteen, ilmenee Parkkisen (2019, 16) opinnäytetyöstä.

Kalevan (2017, 11) mukaan innovatiivisessa työyhteisössä olennaisen tärkeitä ovat hyvä vuorovaikutus, toimivat henkilökemiat, avoimuus, ristiriitojen vähäisyys, ryhmän kiinteys ja työmotivaatio. Innovatiivisen työilmapiirin tukena ovat tarkoituksenmukaiset johtamis- ja ongelmanratkaisutyylit. Myös Istukaissaari on opinnäytetyössään (2009, 7) korostanut avoimuutta ja jokaisen työyhteisön jäsenen mielipiteen ilmaisun merkitystä. Hän korostaa, että työlle oikein kohdennettuja resursseja ja siihen käytettävissä olevan ajan merkitystä. Nämä ovat tärkeitä, jotta uudistuksia voidaan toteuttaa. Tärkeää on, että yhteisö kerää asiakkailta palautetta. Osana kehitystyöhön kuuluvat epäonnistumiset, joita on siedettävä, jotta voi kehittyä paremmaksi.

Koskensalmen, Lanttion ja Lindströmin (2000, 8–9) mukaan innovatiivinen työyhteisö ei synny vahingossa, vaan se on tietoinen valinta ja päämäärä. Tämän tuo esiin opinnäytetyössään Istukaissaari (2009, 6).

6 TIEDOLLA JOHTAMINEN PIRKANMAAN TE-TOIMISTOSSA

Tiedolla johtamisen osa-alueena asiakaskokemuksen mittaamista on alettu toteuttaa Pirkanmaan TE-toimistossa yrityspalveluissa jo vuonna 2016. Tällä asiakaskokemuksen mittaamisella on saatu näkyväksi työnantajien ja yritysten kokemaa asiakaskokemusta osana heille tarjottua palveluprosesseja.

Jatkokehitystoimintana on vuoden 2017 aikana lähdetty pilotoimaan asiakaskokemuksen mittaamista myös osaksi Pirkanmaan TE-toimiston Yrittäjyysbuustia. Yrittäjyysbuustin tarkoituksena on tukea henkilöasiakkaita kohti yritystoimintaa.

Yrityspalveluista ja Yrittäjyysbuustista saatujen kokemusten perusteella rakennettiin vuonna 2019 pidemmälle jalostettu versio asiakaskokemuksen mittaamiseksi osana henkilöasiakasprosesseja. Kyseessä oli valtakunnallinen TE-palvelupilotti, jossa Pirkanmaalla asiakasmäärät olivat noin 4000. TE-palvelupilotti kytkeytyi tiiviisti valmennuspalvelukokonaisuuteen. Tässä yhteydessä toteutettiin asiakaskokemuksiin perustuvia analyyskejä, joiden avulla voitiin tehdä tietoja hyödyntämällä johtamisen tueksi johtopäätöksiä (Tiedolla johtaminen hankinta, 2021, 5.)

Asiakaskokemuksen näkyväksi tekemisen jatkokehitystoimintojen osalta toimintaa on kehitetty niin, että asiakaskokemuksen mittaaminen on kytkeytynyt vuosien 2020–2021 aikana kaikkiin valmennuspalveluihin. Analyysi- ja muu kehitystoiminta on mahdollistanut muun muassa ilmiöiden tai pienempien osakokonaisuuksien syvällisen tarkastelun, kuten asiakasprofiilien luomisen ja esimerkiksi palveluiden hankinnassa resurssien tarkoituksenmukaisen jaon.

Kesän 2021 aikana on otettu käyttöön systemaattinen henkilöstökokemusta kuvaava fiiliskysely. Henkilöstökokemuksen mittaaminen on ollut ennen tätä yksittäisiin kyselyihin perustuvaa. Myös tämä on osa tiedolla johtamista ja tätä kehittämisprosessia.

Näistä kaikista aiemmista hyvistä kokemuksista saaduista tuloksista johtuen Pirkanmaan TE-toimiston tavoitteena on luoda malli kokonaisvaltaiselle tiedolla johtamisen käyttöönotolle, jota opinnäytetyön selvitystyöni tukee. Tiedolla johtaminen nähdään

Pirkanmaan TE-toimistossa lähdejärjestelmistä saatavan datan, asiakaskokemuksen, henkilöstökokemuksen ja hiljaisen tiedon synteessä (Tiedolla johtaminen hankinta, 2021, 5.)

7 KÄYTETYT TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TO- TEUTUS

Tässä luvussa esittelen opinnäytetyön eettisyys- ja luotettavuuspohdinnan, käytetyt tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutuksen.

7.1 Eettisyys ja luotettavuus

Kanasen (2014, 151) mukaan tutkimusasetelma tulee olla kunnossa ja tutkimusprosessi pitää toteuttaa tieteen sääntöjen mukaan. Luotettavuustarkastelu aloitetaan jo työn suunnitteluvaiheessa. Alasuutari (2005, 18) korostaa, että ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksessa, tulee ottaa vakavasti tutkimuseettiset periaatteet.

Tutkimuksen koko prosessin ajan olen pyrkinyt noudattamaan moraalisia ja eettisiä periaatteita (Hirsjärvi & Hurme 2009, 19–20; KvaliMOTV 2022). Ennen tutkimuksen alkua hain luvan tutkimuksen tekemiseen ylimmältä johdolta, samassa yhteydessä todettiin tutkimuksen tärkeys ja ajankohtaisuus. Seuraavaksi pyysin haastateltavilta suostumukset haastatteluun osallistumiseen. Tämän jälkeen hyväksytin tutkimussuunnitelman organisaatiossa ja oppilaitoksen ohjaavalla opettajalla. Opinnäytetyötä ja sen tutkimuksellisen osion eettisyyspohdintaa ohjasivat vahvasti oppilaitoksen ohjeistukset ja materiaalit, ohjaajan kanssa käydyt keskustelut sekä seminaariprosessit.

Luotettavuusarviointia tehtiin koko ajan työn edetessä ja valintojen kohdalla: teoria, tiedon keruu, analyysi, aineiston ryhmittely, tulkinta ja johtopäätökset (Hirsjärvi & Hurme 2009, 19–20; Kananen 2014, 153). Olen kuvannut tehdyt valintani ja ratkaisut perustellen. Opinnäytetyön dokumentoinnissa ja raportoinnissa olen käyttänyt luotettavia ja relevantteja lähteitä (Kananen 2014, 158). Luotettavuusnäkökulman olen ottanut huomioon tutkimus- ja analyysimenetelmien valinnassa. Luotettavuutta työssäni lisää aiempien tutkimusten ja ilmiöiden monipuolinen tarkastelu.

Erityisen merkityksellinen eettisyyden ja luotettavuuden arviointikohta liittyy haastatteluihin sekä haastatteluaineiston ja -tulosten käsittelyyn, koska haastateltavien määrä oli vähäinen. Haastateltavien anonyymiuden säilyttäminen oli tärkeää.

Haastattelutilanteessa mahdollistin haastatelluille turvallisen ja luotettavan vuorovaikutustilanteen. Haastattelut toteutettiin suojatussa verkkoliikenteessä, haastattelutila oli häiriötön eikä samassa tilassa ollut muita henkilöitä. Tavoitteena oli saavuttaa hyvän vuorovaikutustilanteen syntyminen. Haastattelutulosten muodostumiseen en vaikuttanut mitenkään (KvaliMOTV 2022). Puusa (2020, 103) korostaa haastattelun menetelmänä kohdistuvan tietoisuuden ja ajattelun sisältöihin. Tavoitteena on sellaisen aineiston kerääminen, josta on mahdollista tehdä kyseistä ilmiötä koskevia uskottavia päätelmiä. Hänen mukaansa tutkija voi välillisesti päästä kiinni tutkittaviensa ajatuksiin, kokemuksiin, mieltymyksiin sekä odotuksiin.

Haastattelutulosten käsittelyssä noudatin erityistä huolellisuutta ja säilytin ne tietoturvallisesti. Analyysimenetelmänä käyttämäni teemoittelu auttoi tutkimustulosten rakentumisessa objektiiviseen muotoon. Teemoittelun avulla paikansin tutkimusongelman kannalta olennaiset aihealueet ja toistuvat teemat (Eskola & Suoranta 2008, 174–180). Tämä osaltaan oli tutkimuseettistä valintaa.

Esitän tutkimustulokset mahdollisimman ymmärrettävällä tavalla. Tämä on olennaista myös siksi, että tutkimustuloksia tullaan hyödyntämään tiedolla johtamisen kehittämistyössä.

Tutkimuksentekijänä pyrin olemaan mahdollisimman objektiivinen ja puolueeton. Tämän merkitys korostui erityisesti sen vuoksi, että työroolissani olen itse kehittämässä kyseistä aihetta samassa organisaatiossa. Vilkkä (2005, 160) toteaa, että luotettavuutta arvioidessa puolueettomuusnäkökulma on tärkeä, koska usein tutkimuksentekijä on osa tutkimaansa yhteisöä. Kuitenkin laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tulee tiedostaa, että hänen tehtävänään on tulkita toisten tekemiä tulkintoja. (Puusa 2020, 103.)

7.2 Laadullinen tutkimus

Kehittämistehtävän tutkimusote on laadullinen eli kvalitatiivinen ja kiinnittyy käytäntöön omalla ammatti- ja toimialallani sekä integroituu vahvasti työkontekstiin (Vilkkä 2015, 18; Kananen 2019, 25–26). Työelämälähtöinen tutkimus kuvaa todellista

elämää. Kiinnostuksen aiheena ovat merkitykset eli miten ihmiset näkevät ja kokevat reaali maailman (Vilkkä 2015, 18).

Laadullinen tutkimusote on perusteltu valinta tälle tutkimukselle, koska tavoitteena on saada lisää ymmärrystä ja olennaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161; Kananen 2014, 19.) Tutkimus toteutetaan yhdessä sitä koskevien asianosaisten kanssa, joiden näkökulmat ja merkitykset ovat olennaisen tärkeitä. Tutkimuksessa kerään heiltä tietoa haastatteluin. (Kananen 2019, 28.)

7.3 Aineistonkeruumenetelmät

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja puolistrukturoiduin kysymysasetteluin (Jyväskylän yliopisto 2020). Nämä kohdennettiin Pirkanmaan TE-toimiston johdolle ja toteutettiin yksilöhaastatteluin.

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 85–86) suosittelevat käyttämään kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston keruun toteutuksena laadullista menetelmää. Tästä syystä puolistrukturoitu teemahaastattelu on tässä tutkimuksessa relevantti, koska tutkittavat tulevat kuulluksi ja tilaa jää myös jokaisen omalle luovuudelle, osaamispääoman esiin tuomiselle ja muille ajatuksille.

7.4 Tutkimusaineiston keruu

Tutkimusaineiston keruu sovittiin yhdessä organisaation kanssa, jolle opinnäytetyö tehdään. Opinnäytetyön tutkimukseen liittyviin haastatteluihin päätettiin kutsua johtaja ja kaksi palvelujohtajaa. Perusteena kohderyhmän valinnalle oli ylemmän johtotason merkitys tiedolla johtamisen käyttöönoton alkuvaiheessa ja sen etenemisprosessin suunnittelussa ja ohjeistuksessa.

Haastateltaviin oltiin yhteydessä sähköpostilla alkuvuodesta 2022. Haastateltavat antoivat suostumuksensa olla osallisena tutkimuksessa ja heille lähetettiin henkilökohdalliset kutsut teemahaastatteluun (liite 3), jossa kerrottiin opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja miten haastattelu toteutetaan.

Tutkimuksessa noudatettiin hyvään tutkimustapaan liittyviä toimintatapoja. Haastateltaville annettiin tietoa tutkimusprosessista ja siitä, miten prosessi etenee ja kuinka heidän vastauksia hyödynnetään. Ihmisiin liittyvissä tutkimuksissa on tärkeää, että huomioidaan eettiset periaatteet, muun muassa haastateltavien informointi, suostumus haastatteluun, yksityisyys ja luottamuksellisuus. (Hirsjärvi ja Hurme 2000, 25).

Tässä tutkimustyössä huomioidaan, että vastaajat tunnetaan organisaatiossa. Vastaukset, kokemukset ja näkemykset esitetään kuitenkin niin, ettei vastaajia voi tunnistaa missään vaiheessa.

7.5 Teemahaastattelu

Opinnäytetyöhön liittyvät haastattelut toteutettiin etänä Teams-verkko-ohjelmalla helmikuussa 2022. Haastattelukysymykset oli koottu haastattelurunkoon, joka lähetettiin etukäteen haastateltaville, tätä haastattelurunkoa käytettiin haastattelussa.

Haastattelija piti haastattelun rakenteen hallinnassaan. Tavoitteena oli saada vastauksia käsiteltävään tutkimusongelmaan.

Haastattelut toteutettiin rauhallisessa tilassa. Jokaiselle haastattelulle varattiin puoli-toista tuntia aikaa. Käytännössä jokainen haastattelu kesti tunnin verran. Haastattelut tallennettiin jatkotyöstämistä varten ja tämän jälkeen muistiinpanot kirjoitettiin nopeasti puhtaaksi. Seuraavaksi vastaukset teemoiteltiin.

Haastattelu oli tarkoituksenmukainen opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmä. Haastattelurunko jätti hyvin tilaa myös haastateltavien omalle kerronnalle, he tulivat kuuliksi ja saivat vapaasti tuoda esiin näkemyksiään. Haastateltavien vastauksissa näkyviin tuli vahva kokemus ja kattavat vastaukset esitettyihin kysymyksiin. Lisäksi vastauksissa painottui laaja-alainen pohdinta teemoihin liittyen.

7.6 Aineiston analysointi

Puusan ja Juutin (2020, 143) mukaan aineiston analysoinnin tavoitteena on kuvailla, tulkita ja ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Usein aineiston keruu- ja analyysivaiheet kulkevat osaksi limittäin (Puusa 2020, 145).

Tallennettu haastatteluaineisto litteroitiin tekstimuotoon sanatarkasti heti haastatteluiden jälkeen, koska näin ne olivat paremmin muistissa. Seuraavaksi litteroinneista rakennettiin haastattelutulosten alustava runko ja käytiin aineistoa useaan kertaan vielä läpi sekä tarkennettiin teemoja.

Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä teemoitellen. Sarajärven (Tampereen yliopisto, 2022) mukaan laadullisessa tutkimuksessa teemoittelua voidaan käyttää sisällönanalyysimenetelmänä. Sisällönanalyysi oli luonteva valinta aineiston analysoimiseksi, koska keskeisimmät asiat nostettiin esiin riippumatta siitä, mitä ne ovat tai miten ne suhteutuvat tutkimusteoriaan. Tavoitteena on ymmärryksen lisääminen, jotta analyysi ja päätelmät voidaan tehdä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–113.)

Analysoinnin aluksi kerätty aineisto pilkottiin osiin ja aineiston pohjalta rakennettiin synteesejä, jonka jälkeen koottiin aineisto uudelleen esiinnousseiden teemojen alle. (Puusa 2020, 146) toteaa, että laadullisen tutkimuksen analysoinnissa yhdistyvät analyysi ja synteesi.

Haastatteluaineistosta esiin nostetut pääteemat ja alateemat sekä niitä tarkentava lisätieto esitetään seuraavaksi. Tämän jälkeen näistä muodostuu opinnäytetyön tulokset.

Taulukko 1. Teema: Tiedolla johtamisen prosessin eteneminen

Pääteema	Alateemat	Lisätieto
Strateginen päätös tiedolla johtamisen käyttöönotosta	Tiedolla johtaminen oma strateginen asia	Tiedolla johtamisen strategia ei ole vain paperi vaan kaikkea toimintaa ohjaava prosessi.

		Vision mukainen toiminta hyvää ja tulevaisuusorientaatio on tärkeää.
		Johto myönteinen tiedolla johtamista kohtaan.
		Kehittämispäällikkö sitoutunut hankeen veturi.
		Palveluntuottaja on innostava ja asiantunteva.
Tiedolla johtamisen käsitteistö	Ymmärrys käytetyistä tiedolla johtamisen käsitteistöstä	Käsitteistön käyttöön-otto ja siihen liittyvät toimet.
Kehittämistyö on edennyt hyvin	Pirkanmaan TE-toimisto on muita pidemmällä	Yhteistyö ja benchmark-kaus muiden toimistojen kanssa. Avoimuus, nöyryys, yhteisoppiminen.
	Tiedolla johtamisen merkitys on tärkeää alueellisesti ja valtakunnallisesti.	Tiedolla johtaminen mahdollistaa paljon asioita.
	Tiedon hyödyntämisen vaihe	Palveluntuottajan vahva sparraustuki, konsultatio ja koulutus.
		Hyvät käyttöliittymät – järjestelmät oikean tiedon löytämiseksi tärkeitä
	Tiedolla johtaminen otettu käyttöön systemaattiseksi toimintatavaksi	Resursoitu ja tiedostettu johdossa tiedolla johtamisen tärkeys
	Johtopäätösten tekeminen tiedosta vaihe	

	Tietolähteiden yhdistämisen vaihe	
	Kehittämistyötä on vielä paljon jäljellä	Kulttuurin jalkauttaminen on pitkä ja aikaa vievä prosessi/haaste.
		Joustava ja ketterä muutosedellytys

Pirkanmaan TE-toimisto on valtakunnan tasolla tiedolla johtamisen kehittämisessä muita TE-toimistoja pidemmällä. Meneillään on tiedon hyödyntämisen, johtopäätösten tekemisen ja tietolähteiden yhdistämisen vaihe. Kehittämistyötä on vielä paljon jäljellä.

Taulukko 2. Teema: Tiedon käsittelyn muuttuva luonne ja hyötykäyttö

Pääteema	Alateemat	Lisätieto
Tiedon muuttuva luonne ja tiedon hyötykäyttö	Tiedon hankintatavat muuttuneet	Saadaan ryhmä ja yksilötason tietoa
	Tiedon esittämistavat muuttuneet	Mittareita ja työkaluja on hyödynnettävänä
		Lähdekritiikki, laajempi ymmärrys lukujen takana oleviin asioihin
		Tiedon analysointi
		Laatu ja määrä huomioidaan tasavertaisempana
		Kyky ymmärtää riippuvuuksia
		Kyky ymmärtää
	Tiedon suuri määrä	Tiedon hallinta ja tiedon hyödyntäminen sekä olennaisen tietotulvan rajaamisen haaste.

		Faktoihin perustuvaa tiedon käsittelyä. ei mutu eikä uskomuksia.
		Tiedolla johtaminen on resurssien ja prosessien arvioinnin apuväline.
		Argumentointivahvuus ja -varmuus
		Reaaliaikainen tieto

Kehittämistyön myötä tulee suuria muutoksia, tietoa hyödynnetään uusilla tavoilla. Vaikuttavuus ja vakuuttavuus lisääntyy kehittämistyön ja tiedolla johtamisen myötä. Tiedon hyödyntäminen muuttuu faktaperusteiseksi.

Taulukko 3. Teema: Työn muuttuvat muodot

Pääteema	Alateemat	Lisätieto
Työn muuttuvat muodot	Ilmenee muutospelkoa	Työn näkyväksi tuleminen
		Oma tekeminen ja tekemättä jättäminen tulee näkyväksi
		Esimiestyö tulee näkyväksi
		Ryhmien ja asiantuntijoiden välinen vertailu haasteena.
		Mittaroinnilla voidaan todentaa henkilökohtaiset suoritukset
	Esihenkilötyön muutokset	Tulee lisää systemaattisuutta
		Tulee lisää jämäkkyyttä

		Helpottaa henkilöstön johtamista
		Helpottaa operatiivista toimintaa
		Kehityskeskusteluissa asetetaan yksilön tavoitteita
		Kehityskeskusteluihin saadaan seurantatietoja
		Johdon ja esihenkilöiden tehtävä jalkauttaa muutokset hyödynnettäväksi arjen työhön, auttaa työyhteisöä ymmärryksen lisäämisessä ja motivoinnissa.
		Johdon ja esihenkilöiden tehtävä hyödyntää tietoja laaja-alaisesti strategisessa suunnittelussa.
		Konkreettiset interventiot päälliköltä, jos tulokset heikkoja ryhmä tai henkilötasolla, asian eteenpäin vieminen prosessimaisesti.
	Muutos on myönteinen	Laadullisuus lisääntyy
		Kulttuuri muuttuu
		Ymmärrys rakentuu yhteisellä tekemisellä ja keskusteluilla

		Toimintaa pystytään seuraamaan objektiivisemmin
		Tärkeää huomioida, mitä kaikkea hyvää tiedolla johtaminen on tuonut Pirkanmaan TE-toimistolle jo nyt.
	Muutoshuoli	Esihenkilöiden kouluttaminen → henkilöstön valmentaminen tietojen hyödyntämiseen, tärkeä rooli esihenkilötyössä
		Esihenkilöiden kouluttaminen tietojen hyödyntämiseen ja toimittamaan tiedot palvelujohdajille
	Muutosvaatimus	Tiedolla johtaminen ei ole vain tiedonhallinnan tiimin juttu, vaan kaikkien.
		Riittävä aika ja resurssointi kehittämistyölle.
		Tärkeää luoda positiivisuutta.
		Tiedolla johtamisen muutos on selkeä kokonaisuus, edellyttää jatkuvaa ylläpitoa, viestintää ja johdon, palvelupäälliköiden sekä henkilöstön yhteiskehittämistä.

		Palvelupäälliköiden asenne ja kyky oppia tiedolla johtamiseen, innokkuustoive. Positiivisen asenteen ja oman esimerkin merkitys konkreettisessa johtamistyössä.
		Palvelupäälliköiden omien näkökulmien laajentamisen vaade.
		Henkilöstön asenne ja kyky oppia tiedolla johtamiseen, innokkuustoive.
		Henkilöstö haluaa saada enemmän tietoa tekemästään työstä
		Kun kehittämistoimia tehdään, ne pitää ottaa 100 %:sti käyttöön, muutoksen mukana henkilöstö kehittyy koko ajan.
		Kaksivaiheinen prosessi: Työyhteisön tulee ymmärtää ja hyväksyä, miksi omaa työtä kehitetään ja kytketään tehokkaasti oman osaamisen kehittymiseen
		Työyhteisön tulee kehittyä ja kehittää.

		Kehittyminen tapahtuu vuorovaikutuksessa.
		Konkreettisten esimerkkien kautta oppiminen, toistojen merkitys

Työn muuttuvat muodot koetaan positiivisena ja hyödyllisenä, mutta nämä aiheuttavat myös huolta ja vaatimuksia. Työyhteisö kehittää ja kehittyy.

Taulukko 4. Teema: Muuttuva toiminnanohjaus

Pääteema	Alateemat	Lisätieto
Muuttuva toiminnanohjaus	Hallittu ja proaktiivinen toiminnanohjaus	Tuo asiantuntijatyöhön hallinnan tunnetta/faktatieto
		Tuo johdolle ja päälliköille hallinnan tunnetta/faktatieto
	Parempi toiminnan ohjaus	Tiedon suodattaminen
		Parempia korjaustoimenpiteitä
		Parempia tuloksia
		Saadaan kehittämisideoita
		Vakuuttavuus lisääntyy
		Tieto auttaa käsittelemään ja hahmottamaan asiakkuuksia.
		Ohjeistukset
	Kulttuurin muutos asiantuntija ja palvelupäällikkötyöskentelyssä	

Tiedon hyödyntämisen tavat ovat muuttuneet toiminnanohjauksessa, joka muuttuu. muuttuu hallitummaksi ja proaktiivisemmaksi. Organisaation kulttuuri muuttuu työn tekemisen kaikilla tasoilla.

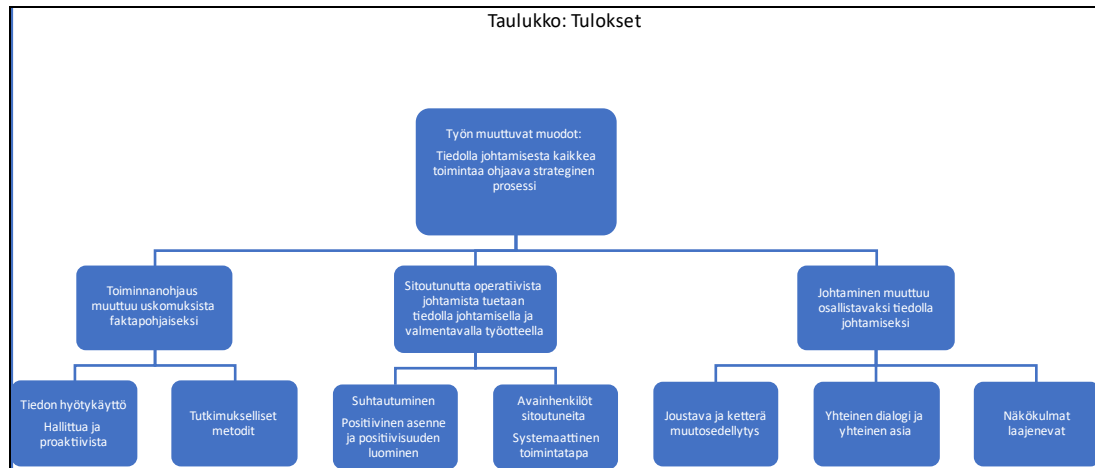
Taulukko 5. Teema: Palvelut ja asiakaspalvelu

Pääteema	Alateemat	Lisätieto
Laadukas asiakaspalvelu	Kyselyt	Hankitaan asiakkailta palautetta
		Omien prosessien muuttaminen
	Ostopalvelut	Vastaaminen asiakastarpeisiin

Palveluita kehitetään yhteistyössä asiakkaiden kanssa, keräämällä heiltä palautetta kyselyin, joiden tulosten perusteella vastataan asiakastarpeisiin.

8 TULOKSET

Tässä luvussa esittelen tutkimuksen tulokset. Jokainen tutkimustulos ja siihen liittyvät osa-alueet on koottu kuvioon, jota täydentää tekstimuotoinen kuvaus.



Kuvio 2. Tutkimustulokset.

8.1 Työn muuttuvat muodot

Tiedolla johtamisen käyttöönoton ja kehittämistyön edetessä kaiken kattava tulos oli monitasoinen, muuttunut ja muuttuvat työn muodot. Tämä integroituu toiminnanohjaukseen ja muuttaa sitä faktoihin perustuvaksi. Lisäksi käytännön operatiivisen johtamisen työtavat ja työote muuttuvat työn muuttuvien muutosten mukana ja sitoutunutta operatiivista johtamista tuetaan tiedolla johtamisella ja valmentavalla työotteella. Myös koko johtamisen luonne muuttuu osallistavammaksi tiedolla johtamiseksi.

8.2 Toiminnanohjaus muuttuu faktapohjaisemmaksi

Toiminnan ohjaus muuttuu enemmän faktapohjaiseksi tiedon hyödyntämisen avulla ja tällöin siitä tulee hallittua ja proaktiivista. Tiedon hyödyntäminen hallitusti edellyttää

tiedon reaaliaikaisuutta, kykyä tehdä johtopäätöksiä tiedosta. Näiden avulla pystytään lisäämään hallinnan tunnetta omasta työstä, jonka avulla voidaan vaikuttaa myös työhyvinvointiin.

Tiedon analysoinnissa ja hyödyntämisessä käytetään apuna tutkimuksellisia metodeja määrällisten ja laadullisten johtopäätösten luomisessa. Tutkimukselliset menetelmät mahdollistavat laadukkaiden mittareiden ja työkalujen hyödyntämisen, näiden avulla luodaan kykyä ymmärtää paremmin asioiden ja näkökulmien erilaisia vaikutussuhteita. Tutkimuksellisia metodeina käytetään analysointia, teemoittelua ja luokittelua.

8.3 Sitoutunut operatiivinen johtaminen

Sitoutunutta operatiivista johtamista tuetaan tiedolla johtamisen ja valmentavan työteen avulla. Toiminnassa korostuu myönteinen suhtautuminen olemassa oleviin ja tuleviin muutoksiin ja toimeenpanon tapoihin. Positiivisella suhtautumisella asioihin saadaan monien eri tasojen; yksilöiden, ryhmien ja organisaation työ näkyväksi. Näin operatiivinen työskentely helpottuu.

Edellytyksenä onnistumiselle on avainhenkilöiden sitoutuminen, positiivinen asenne sekä kyky luoda positiivisia näkökulmia. Positiivisuus systemaattisena toimintatapana lisää sitoutuneisuutta, mikä osaltaan helpottaa motivointia ja tiedolla johtamisen jalkauttamista. Tämä on johdon ja esihenkilöiden yksi perustehtävistä.

Subjektiivisista suorituksista ollaan siirtymässä objektiivisiin seurantatapoihin. Tämä tuottaa järjestelmällisempää, luotettavampaa ja täsmällisempää tietoa.

8.4 Johtamisesta ja johtajuudesta osallistavaa tiedolla johtamista

Johtaminen ja johtajuus muuttuvat osallistavaksi tiedolla johtamiseksi. Edellytyksenä toimivalle muutokselle ovat joustavuus ja ketteryys, näin luodaan muutoksista mahdollisuuksia. Joustavat ja ketterät muutosedellytykset vaativat onnistuakseen sitä, että esihenkilöt tekevät tarkoituksenmukaisia interventioita. Tätä oikea-aikaista asioihin puuttumista systemaattisesti toteuttamalla, pystytään muuttamaan organisaation kulttuuria.

Merkityksellistä on yhteinen dialogi ja se, että tiedolla johtamisesta tehdään yhteinen asia, ”meidän juttu”. Tämä antaa mahdollisuuden kaikkien osallistua yhteiseen kehittämistyöhön. Osallistava tiedolla johtaminen lisää näkökulmien ja katsantokantojen laajentamista sekä aidon yhdessä tekemisen rakentamista.

Tärkeää on yhteinen dialogi, joka edellyttää konkreettisten toimintatapojen opettelua ja noudattamista. Jokaisen tulee ensin ymmärtää tiedolla johtamisen käsitteistö ja asiakokonaisuus ja tämän myötä voidaan hyväksyä tiedolla johtamisen periaatteet.

Hyväksynnän jälkeen omat näkökulmat laajenevat ja tämä mahdollistaa vaikuttavuuden sekä vakuuttavuuden lisääntymisen. Tämän seurauksena henkilöstö haluaa saada lisää ja syvällisempää tietoa omasta työstään.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSAIHEET

Tiedolla johtaminen on tuonut mukanaan monitahoisen ja -tasaisen muutoksen kaikille työnteon tasoille Pirkanmaan TE-toimistossa. Alkuvaiheen muutospaine kohdentuu ensisijaisesti johtotason ja esihenkilötyön toiminnanohjaukseen. Kuitenkin jo tässä vaiheessa on nähtävissä, että operatiivinen työskentely helpottuu, nähdään muutosten tuovan mukanaan valtavasti mahdollisuuksia ja uusia yhteistyön osallistavampia muotoja. Totutut työn muodot haastetaan ja faktaperusteisuus tulee uskomusten ja oletusten tilalle. Tällöin siirrytään objektiivisempiin seurantatapoihin. Tätä kautta toiminnanohjauksessa voidaan todeta erilaisia vaikutussuhteita ja niihin liittyviä ilmiöitä. Tämän myötä ymmärrys lisääntyy, näkökulmat laajenevat ja voidaan yhdessä paremmin kehittää sekä ratkaista ongelmia ja haasteita. Innovatiivisen työyhteisön merkityksen toi esiin myös opinnäytetyössään Kaleva (2017, 11) ja piti tärkeänä johtamis- ja ongelmanratkaisutyylejä innovatiivisen työilmapiirin tueksi. Myös Anttola ja Pohjola (2006, 91–94) sekä Sydänmaanlakka (2009, 120–126) toteavat kyseisen asian merkityksellisyyden. Parkkinen (2019, 16) opinnäytetyössään kiinnittää tämän merkityksellisyyden myös organisaation menestymiseen, kilpailukykyyn ja tehokkuuteen.

Myös Istukaissaari on opinnäytetyössään (2009, 7) korostanut avoimuutta ja jokaisen työyhteisön jäsenen mielipiteen ilmaisun merkitystä. Hän korostaa, että työlle oikein kohdennettuja resursseja ja siihen käytettävissä olevan ajan merkitystä. Nämä ovat tärkeitä, jotta uudistuksia voidaan toteuttaa. Tärkeää on, että yhteisö kerää asiakkailta palautetta. Osana kehitystyöhön kuuluvat epäonnistumiset, joita on siedettävä, jotta voi kehittyä paremmaksi. Palveluiden kehittäminen yhteistyössä asiakkaiden kanssa tuli esiin myös tämän opinnäytetyön tuloksissa.

Johtotaso on vahvasti sitoutunut tiedolla johtamisen käyttöönottoon ja sen mukana tuleviin hyviin vaikutuksiin koko työyhteisöön. Johtohenkilöt toivovat olevansa mahdollisimman hyviä motivoijia asian suhteen palvelupäälliköille ja myös sitä kautta koko henkilöstölle. Tiedolla johtaminen tulisi nähdä ammatillisen kasvun ja -identiteetin mahdollisuutena sekä omaa työtä selkeyttävänä ja helpottavana kokonaisuutena. Laihon ym. (2013, 5–6, 12–13) toteavat teoksessaan tietojohdaminen, tietojohdamisen laajentavan kaikkien työntekijöiden osaamista ja korostavat sitä, miten käytännön

asiantuntijoille tulee mahdollistaa riittävä tietous asiakokonaisuudesta ja siihen liittyvästä käsitteistöstä.

Tiedolla johtaminen tukee operatiivista esihenkilötyötä ja johtamista, sillä tieto luo turvaa strategiaan linjauksiin, erilaisiin siirtymiin, valintoihin ja päätöksiin. Tämä kaikki kiinnittyy työhyvinvointiin ja tukee sitä.

Kyseessä on organisaation kulttuurinen muutos, jonka myötä johtajuus ja johtaminen muuttuvat radikaalisti tiedolla johtamisen käyttöönoton myötä. Tiedolla johtaminen muuttaa sekä subjektiivista että objektiivista toiminnanohjausta ja seurantaa. Tämän johdosta valmentava esimiestyö ja johtajuus määrittyy uudella tavalla, merkityksen korostuessa entisestään osallistavammaksi yhdessä tekemisen muodoiksi. Tiedolla johtamisen käyttöönotto edellyttää johtotason ja esihenkilötason jatkuvaa itsensä kehittämistä ja ammattitaitonsa ylläpitämistä. Lisäksi se haastaa omaa työtettä ja antaa mahdollisuuksia laajentaa jokaisen omaa käyttöteoriaa. Tiedolla johtaminen on tietoperustaisen datan ja inhimillisen työntekijäkohtaamisen tasapainottelua ja dialogia. Valtiovarainministeriön (2021) sivuilla mainittiinkin digitalisaation ja teknologisen kehityksen tuovan mukanaan tehokkaampia ratkaisuja ja toimintatapoja tietojen käsittelylle.

Kuten tämänkin tutkimuksen tuloksissa tuli esiin, on jatkuva muutos ja uudistuminen tärkeää organisaation menestymisen kannalta. Tämän saman totesivat väitöskirjassaan Parkkinen (2019) sekä opinnäytetöissään Merikanto (2016) ja Sevenne (2015). He totesivat myös uudistumisen edellyttävän onnistunutta muutosprosessia. Tässä tärkeää on vaiheistaa eteneminen, panostaa johtamiseen sekä esihenkilötyöhön. Myös tämä tuli esiin tämän opinnäytetyön tuloksissa.

Pirkanmaan TE-toimistossa tiedolla johtamisen käyttöönotto aloitettiin johtotasolta, tässä taustalla oli strateginen toimintalinjaus. Sevenne (2015) korostaa, että on olennaisen tärkeää sitouttaa henkilöstö strategiaan ja informoida heitä muutoksen tarpeellisuudella. Nämä korostuivat myös tämän työn tuloksissa.

Opinnäytetyön tulosten mukaan muutokset antavat kehittymisen mahdollisuuden organisaatiolle, johtajuudelle ja henkilöstölle, mutta myös asettavat sille vaatimuksia.

Näin toteavat myös Mönkkönen ja Roos (2010, 261–262) teoksessaan ja tuovat esiin muutosjohtamisen olennaisen merkityksen tässä prosessissa. Samaa korostaa myös opinnäytetyössään Ylijoki-Haavisto (2012), joka pitää huomionarvoisena lisäksi henkilöstön osallistamista muutokseen. Hänen mukaansa (Ylijoki-Haavisto 2012) työyhteisötaidot ovat tärkeässä roolissa. Henkilöstön osallisuuden merkityksellisyydestä mainitsi myös Andelin (2016, 10) opinnäytetyössään.

Kun työyhteisökulttuuri muuttuu yhdessä kehittämiseksi ja innovoinniksi, kaivataan kaikkien yhteistä näkemystä ja kehittämistä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Tämän opinnäytetyön tuloksissa nämä asiat korostuivat. Parkkisen (2019, 16) opinnäytetyön tulokset tukevat myös samaista asiaa. Parkkinen (2019, 16) toteaa tämän olevan todella merkityksellistä organisaation kilpailukyvyllä, menestykselle ja tehokkuudelle.

9.1 Jatkotutkimusaiheet

Jatkotutkimusaiheeksi nousee seuraavat ehdotukset, jotka vievät tiedolla johtamisen kehittämistyötä ja prosessia eteenpäin. Kun tiedolla johtamisen käyttöönotto on johtotasolla otettu haltuun ja toiminnanohjauksen osaksi, seuraava vaihe voisi olla operatiivisen esimiestyötä tekeville palvelupäälliköille toteutettava vastaavanlainen tutkimus nykytilasta, tuen tarpeesta ja ammatillisen kehittymisen reflektiivisestä rakentumisesta muutosten myötä. Toisena jatkotutkimusaihe-esityksenä on henkilöstölle toteutettava vastaava selvitys nykytilasta tiedolla johtamisessa ja tuen tarpeesta sekä myös heidän ammatillisen kehittymisen reflektiivisestä rakentumisesta muutoksissa ja kehittämisprosesseissa.

10 POHDINTA

Opinnäytetyötä suunnitellessa tiesin, että tiedolla johtamisen kokonaisuus ei ollut yhtenäinen Pirkanmaan TE-toimistossa. Johtajilla, palvelupäälliköillä ja myös henkilöstöllä oli itse pitämiään seurantoja ja tilastoja työnsä tueksi. Tämä nousi esiin keskusteluissa ryhmistä vastaavien kanssa ja yleisten raportointien yhteydessä. Yllätyin positiivisesti saadessani tietää, että yrityspalvelut-yksikkö Pirkanmaan TE-toimistossa oli käyttänyt jo vuodesta 2016 lähtien asiakaskokemuksen mittaamista. Tämä on yksi esimerkki tiedolla johtamisen käyttämisestä ja toteuttamisesta.

Opinnäytetyö on ajankohtainen, tärkeä ja antaa lisätietoa siitä, mitä tiedolla johtamisen käyttöönotto tuo toiminnanohjaukseen ja johtamiseen sekä siihen mitä vaikutuksia sillä on organisaation toimintaan.

Opinnäytetyölle asetetut tavoitteet saavutettiin. Haastattelutulosten myötä yhteinen ymmärrys tiedolla johtamisesta lisääntyi. Haastateltavat tuottivat konkreettisia näkemyksiä ja ideoita sekä ajatuksia tiedolla johtamisen käyttöönottoon ja muutosprosessiin. Johtotason ajatukset vahvistivat tiedolla johtamisen valtakunnallista ja paikallista strategiaa ja lisäksi ilmeni vahva sitoutuminen sekä positiivinen vire kehittämistyölle, toki muutospelkoakin mainittiin olevan. Tärkeäksi tekijäksi nousi yhdessä tekemisen merkitys.

Itse pohdin tiedolla johtamisen merkitystä kaikkien työntekijöiden perustyössä ja näkemystä siitä, miten se voisi helpottaa ja tehostaa kunkin yksilö- sekä ryhmien välistä työskentelyä ja vaikuttaa koko organisaation toimintaan. Tämä nousi vahvasti esiin tutkimustuloksissa.

Mikäli olisi ollut aikaa tehdä laajempi tutkimus, olisi voitu toteuttaa se sekä johtotasolle että operatiiviselle esihenkilötasolle. Näin olisi saatu laajempi ja kattavampi kuvaus tiedolla johtamisen käyttöönoton vaikutuksista. Lisäksi operatiivinen esihenkilötaso olisi saatu aktiivisemmin mukaan kehittämistyöhön ja sitoutettua tähän jo tässä alkuvaiheessa.

Oma työnkuvani ja työroolini muuttuivat useasti opinnäytetyöprosessin aikana, ja tästä seurasi osaltaan haasteita työn etenemiselle. Tämän myötä kävin eettisyyspohdintaa ja pääsin tarkastelemaan laadullisen tutkimuksen rakentumista ja koko tutkimus- ja kehittämisprosessia erilaisissa muutostilanteissa. Vaikka tästä aiheutui viiveitä työn valmistumiselle, koen kuitenkin, että tästä seurasi paljon hyvää. Tiedolla johtamisen käytönotto ja opinnäytetyö täydensivät toisiaan konkreettisemmin.

Aiemmat tutkimukset ja opinnäytetyöt sekä muu aineisto avasivat käsitteistöä ja tätä kautta antoivat ymmärryksen siitä, miten olennaista on muutoksen kohteena olevassa organisaatiossa ymmärtää käytettävät teemat ja käsitteet. Erilaisiin konteksteihin ja organisaatioihin toteutetut tutkimukset loivat eloa myös tälle opinnäytetyölle erilaisten kokemusten ja tulosten myötä.

Opinnäytetyötä tehdessä vahvistui kiinnostus tiedolla johtamisen tematiikkaa kohtaan sekä lisääntyi ymmärrys siitä, miten tärkeästä kokonaisuudesta onkaan kyse nykypäivän työelämässä. Oma työroolini sai tästä myös vahvistusta. Kuten haastateltavat totesivat voin itsekin todeta, että jokaisen työyhteisön jäsenen merkitys on suuri, jokainen osallistuu osaltaan tiedolla johtamiseen, jopa tahtomattaankin. Näin oma työ selkiytyy, sen merkityksellisyys korostuu ja asiakkaille voidaan tarjota laadukkaita, tarpeisiin vastaavia palveluja. Johtamisen tukena toimii tiedolla johtamisen resurssointi, hr-palvelut, kehittäminen ja kehittyminen. Avoimuus ja läpinäkyvyys tuovat tilaa uudenlaisen työyhteisökulttuurin syntymiselle sekä jokaisen ammatillisen identiteetin kehittymiselle ja uudelleenrakentumiselle.

Opinnäytetyöskentelyn alussa lähdin etsimään vastausta olisiko tiedolla johtaminen kriittisin menestystekijämme Pirkanmaan TE-toimistossa. Voin todeta, että kyseessä on laaja, monitahoinen, koko toimintaa ja yhteistyötä muuttava rakenne – yksi kriittisimmistä menestystekijöistämme olemassaolomme ja kehittymisen kannalta niin organisaation kuin yksilöidenkin kannalta.

LÄHTEET

Alasuutari, P. 2005. Yhteiskuntatutkimuksen etiikasta. Jyväskylä: PS-kustannus.

Andelin, N. 2016. Henkilöstön osallisuus kehittämisessä. Osallistumisen malli Suomen metsäkeskuksessa. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Lahden ammattikorkeakoulu. Luettu 24.9.2021. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/117084/Andelin_Ninni.pdf?sequence=1

Anttola, T. & Pohjola, J. 2006. Innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Aunola, M. & Näsi, J. 2002. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus.

Dulye, L. 2007. Action teams. Teoksessa Dulye, L., Grossman, D., Quinlan, T. & Vanstone, C. Essential techniques for employee engagement. London: Melcrum Publishing.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Gretschel, A. 2002. Kunnallisen nuorten osallisuusympäristön perustaminen. Teoksessa Gretschel, A (toim.) Lapset, nuoret ja aikuiset toimijoina. Artikkeleita osallisuudesta. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Hassan, S., Wright, B. & Park, J. 2016. The Role of Employee Task Performance and Learning Effort in Determining Empowering Managerial Practices. Review of Public Personnel Administration. Vol. 36. Luettu 24.9.2021. [\(PDF\) The Role of Employee Task Performance and Learning Effort in Determining Empowering Managerial Practices: Evidence From a Public Agency \(researchgate.net\)](#)

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen K. 2016. Digiajan strategia. Helsinki: Alma Talent.

Istukaissaari, K. 2009. Yrityksen sisäisten toimintamallien parantaminen ja kehittäminen case Sport Center Nastola Oy. Liiketalouden koulutusohjelma. Yrityshallinto. Lahden ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Luettu 25.9.2021.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/5328/Istukaissaari_Kirsi.pdf?sequence=1

Jalava, U. & Matilainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen: kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Helsinki: Tammi.

Jyväskylän yliopisto. 2020. Haastattelut. Avoimen yliopiston koppa. Luettu 25.6.2021
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/haastattelut>

Kaleva, A. 2017. Henkilöstölähtöinen innovatiivisuuden kehittämismalli. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusala, sairaanhoitaja. Oulun ammattikorkeakoulu. Ylempi ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Luettu 14.4.2022.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/136480/Auli_Kaleva.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kamensky M., 2000. Strateginen johtaminen. Kauppakaari. Gummerus kirjapaino, Jyväskylä.

Kamensky, M., 2010. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. 2. tark. p. edn. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä: Juvenes Print.

Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas. Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Jyväskylä: Kananen Jorma & Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kentauri. 2021. Kompassi Osaamiskeskus Kentaurin matkaan. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Luettu 21.9.2021 <https://www.humak.fi/wp-content/uploads/2021/04/kompassi-osaamiskeskus-kentaurin-matkaan-2021-humak.pdf>

Koskensalmi S., Lauttio L. & Lindström K. 2000. Innovatiiviseksi työyhteisöksi voi kehittyä. Työterveyslaitos. Helsinki: Fagepaino Oy.

Kroll, M., Parnell, J. & Wright, P. 1998. Strategic Management, Concepts. Prentice Hall, New Jersey.

KvaliMOTV. 2022. Hyvä tutkimuskäytäntö. Yhteiskuntatieteellinen tietoaristo. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Luettu 13.3.2022. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_1_2.html

Laamanen, K., 2005. Johda suorituskyykyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkintaan. Tampere: TammerPaino.

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, tiedonhallinnan ja logistiikan laitos. Tampere: Juvenes Print.

Leinonen, T. 2010. Toiminnanohjauksen ja siihen liittyvien tietojärjestelmien kehittäminen. Tietojärjestelmäosaamisen koulutusohjelma. Ylempi ammattikoreakoulututkinto. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Luettu: 1.9.2021.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/17268/Leinonen_Tiina.pdf?sequence=1

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOYpro.

Mantere, S., Suominen, K. & Vaara, E. Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. Helsinki: WSOYpro.

Masalin, L. 2010. Strategiaan sitoudutaan osallistumalla. Teoksessa Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkäll, L., Masalin, L. & Kalin, R. Strategia toimeksi - muutosvoimana ihmiset. Espoo: Olorin

Merchant, K. A. & Van der Stede, W. 2003. Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives. Financial Times/Prentice-Hall. Published - 1 Jan 2003.

Merchant, K. A. 1998. Modern Management Control Systems. Prentice Hall Inc. New Jersey.

Merikanto, S. 2016. Muutosjohtaminen kuntaorganisaatiossa. Case Riihimäki. Liiketoiminnan kehittäminen. Hämeenlinnan ammattikorkeakoulu, Visamäki. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Luettu: 1.9.2021

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/106099/MUUTOSJOHTAMINEN%20KUNTAORGANISAATIOSSA%20240316.pdf?sequence=1>

Mäenniemi, O. 2008. Työelämän laadun ja tuottavuuden suhteesta. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Työ ja yrittäjyys 38/2008. Luettu 25.9.2021. <http://docplayer.fi/6352502-Tyoelaman-laadun-ja-tuottavuuden-suhteesta.html>

Mäkelä, M. & Solatie, J. 2009. Ideasta innovaatioksi. Luovuus hyötykäyttöön. Toinen painos. Vantaa: Talentum Media Oy.

Mäntyneva, M. 2012. Kasvua innovaatioista. Helsinki: Helsingin seudun kauppamari.

Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. Kuopio: Unipress

Newton, R. 2007. Managing change step by step – all you need to build a plan and make it happen. Pearson Business

Parkkinen, K. 2019. Muutosjohtajuus media-alalla Suomessa. Oulun yliopiston tutkijakoulu. Tuotantotalouden yksikkö. Oulun yliopisto. Väitöskirja. Luettu: 1.9.2021.
<https://www oulu.fi/sites/default/files/news/Kati%20Parkkinen%20Muutosjohtajuus%20media-alalla%20Suomessa.pdf>

Pirkanmaan TE-toimisto on ratkaiseva tekijä. 2021. Esittelymateriaali. Luettu 4.4.2021.

Puusa, A. 2021. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen aineiston hankintamenetelmiä. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Tallinna: Gaudeamus Oy.

Sevenne, R. 2015. Onnistuneen muutosjohtamisen elementit. Liiketalouden koulutusohjelma. Visamäki. Ammattikorkeakoulututkinto. Hämeenlinnan ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Luettu: 2.9.2021
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97658/Riikka_Sevenne.pdf?sequence=1#:~:text=Tunnettu%20muutosjohtamisen%20teoreetikko%20John%20Kotter%20%281990%3B%201996%29%20on,Managerin%20ajatellaan%20johtavan%20asioita%20ja%20leaderin%20taas%20ihmisi%C3%A4.

Simons, R. 2000. Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy. International Edition, Prentice Hall. New Jersey.

Sinisalo-Juha, E. & Tormulainen, A. 2021. Osallisuus. Verkkojulkaisussa Tormulainen, A. (toim.) Käsitteitä ja suuntia nuorisoalan järjestöjen tutkimukseen, tilannekuvaan ja vaikuttavuuteen. Helsinki. Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisuja, 122.

Sunila, K. 2014. Strategia organisaation kehittämisen ohjaajana. Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma. Tuotekehitys ja tuotteistaminen. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Turun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Luettu: 10.8.2021.

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/72213/Opinnaytetyo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy

TE-palvelut. 2021. Pirkanmaan TE-toimisto. Luettu 15.1.2021 <https://toimistot.te-palvelut.fi/web/guest/pirkanmaa>

Tiedolla johtaminen, hankinta. 2021. Pirkanmaan TE-toimisto. PPT-materiaali.

#Tietokiri. 2021a. Tietokiri. Tiedolla johtaminen. Luettu 19.9.2021. <https://www.tietokiri.fi/tiedolla-johtaminen/tiedolla-johtaminen-nain-se-tapahtuu/>

#Tietokiri. 2021b. Tietokiri. Tiedolla johtaminen, mutun murtajan teesit. Luettu 19.9.2021. <https://www.tietokiri.fi/tiedolla-johtaminen/mutun-murtajan-teesit/>

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press

Toiviainen, N. 2019. Strateginen johtaminen ja strategialähtöinen toiminnanohjaus. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Laurea-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Luettu: 10.6.2021. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/3695/Toiviainen_Niko.pdf?sequence=1

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuominen, K. 2010. LEAN. Tehoa ja laatua strategiseen johtamiseen. 1. painos. Jyväskylä: WS Bookwell Oy.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2021a. Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettu 30.1.2021 <https://tem.fi/ministerio>

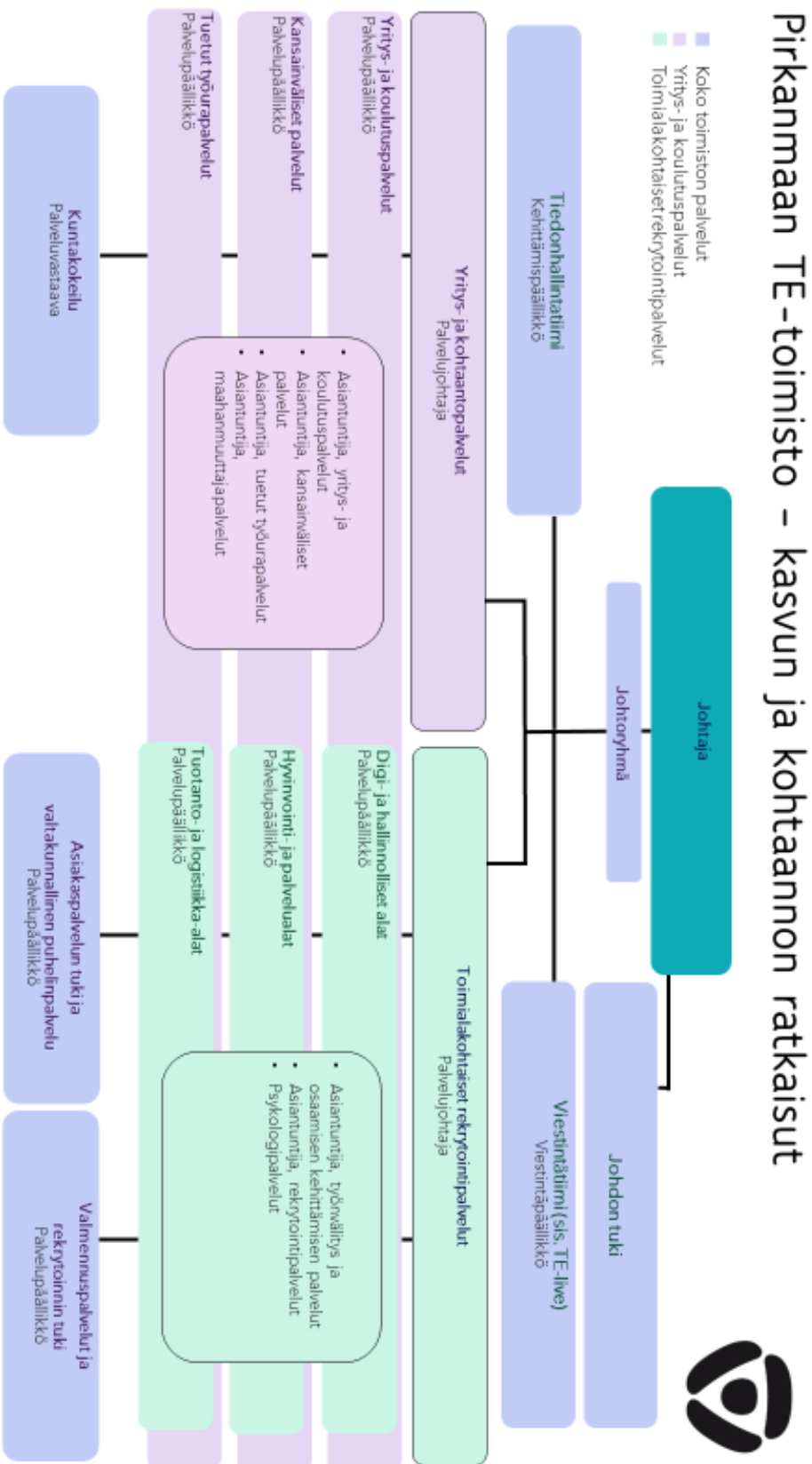
Työ- ja elinkeinoministeriö. 2021b. Kasvupalveluita voidaan uudistaa myös toiminnallisina muutoksina. Luettu 30.3.2021. <https://tem.fi/julkiset-tyovoima-ja-yrityspalvelut>

Valtiovarainministeriö. 2021. Tietojohtaminen. Luettu 19.9.2021. <https://vm.fi/tietojohtaminen>

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4.uudistettu painos. Jyväskylä: PS kustannus

Wallace, T. & Kremzar, M. 2001. ERP: Making it Happen. The Impelmenter's Guide to Success with Enterprise Resource Planning. New York, USA, John Wiley & Sons, Inc.

Ylijoki-Haavisto, M. 2011. Työyhteisötaidot muuttuvassa organisaatiossa – läntinen veronkantoyksikkö. Bioalat ja liiketalous. Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Turun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Luettu: 5.9.2021. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/38340/opinnaytetyo.pdf?sequence=1>



Liite 2. Teemahaastattelukysymykset

TEEMAHAASTATTELUKYSYMYKSET

Johtotason näkemykset tiedolla johtamisesta ja sen käyttöönoton vaikutuksista toiminnanohjauksen tueksi ja toiminnan kehittämiseksi Pirkanmaan TE-toimistossa

1. Mikä on näkemyksesi mukaan tiedolla johtamisen nykytila Pirkanmaan TE-toimistossa?
2. Millaisia muutoksia tiedolla johtaminen tuo olemassa olevaan operatiiviseen johtamiseen ja esihenkilötyöskentelyyn?
3. Miten näet toiminnanohjauksen muuttuvan tiedolla johtamisen käyttöönoton myötä?
4. Millaisia haasteita saattaa tulla eteen ja miten niihin voidaan varautua ja miten niihin vastataan?
5. Mitä muuta pitää ottaa huomioon työyhteisöllisessä kehittämisen muutosprosessissa?
6. Millaisia muita asioita mielestäsi tulee huomioida tiedolla johtamiseen liittyen?
7. Mitä tarvitset onnistuneen muutosprosessin tueksi johtamistyössä?
8. Miten johtajan roolissa koet toiminnan muutosprosessin?
9. Mitä muuta haluat sanoa tästä muutoksesta?

Liite 3. HAASTATTELUKUTSU

Haastattelukutsu

KUTSU HAASTATTELUUN

Opiskelen Satakunnan ammattikorkeakoulussa johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelmassa, tradenomin YAMK-tutkintoa. Opinnäytetyöni tarkoituksena on toimia esiselvityksenä tiedolla johtamisen nykytilanteesta ja kehittämistarpeista Pirkanmaan TE-toimistossa. Osana opinnäytetyötä toteutetaan haastattelu, joka kohdennetaan Pirkanmaan TE-toimiston johtajalle ja kahdelle palvelujohtajalle, jotka vastaavat muutosprosessin suunnittelusta ja toteutuksesta.

Opinnäytetyöhöni liittyen kutsun sinut Pirkanmaan TE-toimiston tiedolla johtamisen ja sen käyttöönottoa koskevaan haastatteluun. Nämä haastattelut toteutan yksilöhaastatteluina sähköisellä Teams-verkkoalustalla. Haastatteluajankohdat lähetän jokaiselle haastateltavalle erikseen tammikuun 2022 aikana. Varaathan haastatteluun aikaa max. 1 1/2 tuntia. Haastattelut tallennan analysointia varten. Sinulla on myös mahdollisuus täydentää vastauksia kirjallisesti.

Haastatteluun osallistumiseen on merkityksellistä ja tärkeää kehittämistyömme kannalta. Haastattelutulokset tullaan ottamaan huomioon Pirkanmaan TE-toimiston tiedolla johtamisen kehittämistyössä ja muutenkin TE-toimiston työn kehittämisessä.

Haastatteluaineistoa käytetään tätä opinnäytetyötä ja Pirkanmaan TE-toimiston tiedolla johtamisen kehittämistyötä varten. Aineisto säilytetään asianmukaisesti haastatteluiden jälkeen.

Terveisin Mauri Vintola

Akaa 16.01.2022.