

Työhyvinvointia tiedolla johtaen Toimintamalli etäjohtamisen tueksi

Tämä artikkeli julkaistaan osana kokoomajulkaisua Näkökulmia etäjohtamiseen

Kortelainen Taneli
Sairaanhoitaja YAMK
Salo Joonas
Tradenomi YAMK
Viitanen Katja
Tradenomi YAMK

Opinnäytetyöartikkeli

Digiajan palvelujohtaminen

2025

Digiajan palvelujohtamisen tutkinto-ohjelma
Sairaanhoitaja (Ylempi AMK), Tradenomi (Ylempi AMK)

| | |
|----------------|--|
| Tekijät | Taneli Kortelainen, Joonas Salo, Vuosi 2025 Katja Viitanen |
| Ohjaaja | Maria Kasanen |
| Toimeksiantaja | Koulutusalan yritys |
| Työn nimi | Työhyvinvointia tiedolla johtaen - Toimintamalli etäjohtamisen tueksi |
| Sivumäärä | 32 + 6 |

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää koulutuslalla toimivan kansainvälisen yrityksen työhyvinvointia tiedolla johtamisen keinoin. Tavoitteena oli luoda toimintamalli, joka kokoaa yhteen keinot ja suositukset työhyvinvoinnin seurantaan ja sen kehittämiseen. Opinnäytetyössä tarkasteltiin työhyvinvoinnin haasteita etätyössä, viestinnän roolia tiedolla johtamisessa sekä tiedon hyödyntämistä työhyvinvoinnin tukena. Työn tietoperusta muodostui ajankohtaisesta kirjallisuudesta ja tutkimuksista, jotka käsittelivät etäjohtamista, tiedolla johtamista ja työhyvinvointia.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Aineisto kerättiin puolistrukturoitujen haastatteluiden avulla toimeksiantajaorganisaation työntekijöiltä ja se analysoitiin aineistolähtöisen teemoittelun avulla. Analyysin tuloksena muodostui neljä pääteemaa: työhyvinvointia haastavat ja tukevat tekijät, johtaminen ja organisaation tuki, tiedonkeruu ja sen hyödyntäminen sekä viestintä ja tiedon jakaminen.

Tulokset osoittivat, että etätyöympäristö toi mukanaan sekä hyvinvointia tukevia että sitä haastavia tekijöitä. Etätyö lisäsi joustavuutta ja työrauhaa, mutta samalla se heikensi vuorovaikutusta ja lisäsi yksinäisyyden sekä puutteellisen viestinnän kokemuksia. Johtamisen ja organisaation tuen merkitys korostui, sillä esihenkilöiden saavutettavuus ja vuorovaikutus koettiin ratkaiseviksi tekijöiksi hyvinvoinnin kannalta. Systemaattinen tiedonkeruu ja avoin viestintä loivat edellytyksiä työhyvinvoinnin tukemiselle ja henkilöstön sitouttamiselle, vaikka niiden käytännöissä havaittiin selkeitä kehittämistarpeita. Lopputuotoksena kehitetty tiedolla johtamisen toimintamalli tarjoaa organisaatiolle konkreettisen välineen työhyvinvoinnin johtamiseen ja on sovellettavissa myös muihin etä- ja hybridityötä tekeviin organisaatioihin.

| | |
|---------------|--|
| Avainsanat | tiedolla johtaminen, työhyvinvointi, etäjohtaminen, toimintamalli, etätyö, viestintä |
| Muita tietoja | Artikkeli julkaistaan osana kokoomajulkaisua Näkökulmia etäjohtamiseen, jonka on toimittanut Maria Kasanen. |

Master's Programme in Service Management in Digital Era
Master of Nursing, Master of Business Administration

| | |
|-----------------|--|
| Authors | Taneli Kortelainen, Joonas Salo, Year 2025 Katja Viitanen |
| Supervisor | Maria Kasanen |
| Commissioned by | Education company |
| Title | Well-being at work through knowledge-based management – an operational model for remote management |
| Number of pages | 32 + 6 |

The aim of this thesis was to develop the well-being at work in an international company operating in the education sector through knowledge-based management. The objective was to create an operation model that compiles the methods and recommendations for monitoring and developing well-being at work. The thesis examined the challenges of well-being in remote work, the role of communication in knowledge-based management, and the utilization of information to support employee well-being. The theoretical framework was based on current literature and research related to remote leadership, knowledge-based management, and workplace well-being.

The thesis was conducted as a qualitative case study. The data were collected through semi-structured interviews with employees of the commissioning organization and analysed using data-driven thematic analysis. Four main themes emerged from the analysis: factors that challenge and support well-being, leadership and organizational support, data collection and utilization, and communication and knowledge sharing.

The results showed that remote work included both factors that supported and challenged well-being. Remote work increased flexibility and focus but simultaneously weakened interaction and increased the feeling of loneliness and insufficient communication. The importance of leadership and organizational support was emphasized, as the availability and interaction of supervisors were perceived as crucial for well-being. Systematic data collection and open communication created conditions for supporting well-being and employee engagement, although the practices required further development. The developed operational model for knowledge-based management provided the organization with a concrete tool for managing well-being at work and could also be applied in other organizations operating in remote or hybrid environments.

| | |
|-----------------|--|
| Keywords | knowledge-based management, well-being at work, remote work, operation model |
| Special remarks | This article is published as part of a collective publication <i>Näkökulmia etäjohtamiseen</i> , edited by Maria Kasanen |

TYÖHYVINVOINTIA TIEDOLLA JOHTAEN

Tekijät: Taneli Kortelainen, Joonas Salo, Katja Viitanen

JOHDANTO

Elämme ajassa, jossa muutos perinteisistä työympäristöistä etätyöympäristöihin asettaa organisaatiot ympäri maailman uusien haasteiden eteen (Makowski 2023, 2–3). Etätyön yleistyessä ja työelämän muuttuessa entistä digitaalisemmaksi (Leskinen 2021), on tärkeää kyetä ymmärtämään myös digitalisaation asettamat haasteet johtamisessa. Jotta yhteistyö ja viestintä olisi mahdollisimman sujuvaa, korostuu etäjohtamisessa erityinen tarve ihmisten johtamiselle, sekä tieto- ja viestintäteknologian hyödyntämiselle. (Vilkman 2016, 44–56.)

Datan määrän jatkaessa kasvuaan, sen muuttaminen tiedoksi edellyttää yrityksiltä erityistä osaamista, sekä resursseja. Jotta organisaatiot olisivat valmiita vastaamaan uusiin haasteisiin sekä vahvistamaan kilpailukykyään, on niiden kyettävä hyödyntämään suuria määriä tietoa. (Suomen itsenäisyyden juhlarahasto 2025.) Näin ollen tietoon perustuva johtaminen on noussut keskeiseksi keinoksi vastata organisaatioiden muuttuviin tarpeisiin. Tämä perustuu siihen, että päätöksiä ei tehdä pelkän kokemuksen tai tuntuman varassa, vaan niitä ohjataan systemaattisesti kerätyllä ja analysoidulla tiedolla. Tämä on erityisen tärkeää etätyön ja digitaalisen työelämän kontekstissa, jossa datan hyödyntäminen vaatii selkeitä toimintamalleja. (Kosonen 2019, 3–4; OECD 2019, 17–18.) Hyvin käytetty tieto voi vahvistaa henkilöstön työhyvinvointia, tukea esihenkilöiden päätöksentekoa ja lisätä koko organisaation kilpailukykyä (Brassey, Hartenstein, Jeffery & Simon 2024, 1–2; Varley & Glaser 2023, 2).

Maailman terveysjärjestö (World Health Organization 2010, 6) määrittelee työhyvinvoinnin esihenkilöiden ja työntekijöiden yhteistoimintana, joka edistää koko työyhteisön turvallisuutta, terveyttä ja hyvinvointia. Työhyvinvointi ei määritelmänä rajoitu enää vain työturvallisuuteen ja työterveyteen, vaan se kattaa paljon laajempia kokonaisuuksia, kuten työn imun ja työyhteisön

kulttuurin, joilla on merkittävä vaikutus yksilön ja koko työyhteisön tuottavuuteen (Schulte & Vainio 2010, 422–424).

Etätyö ja etäjohtaminen luovat työhyvinvoinnille erityisiä haasteita, kuten puutteellisen kommunikaation ja viestinnän, työntekijöiden sitouttamisen vaikeuden, tiedonjaon, luottamuksen, ja palautteen puutteen sekä alaisten hallinnan ja kokonaisuuden hahmottamisen hankaluuden (Gandrita, Gandrita & Rosado 2022, 178–179). Myös Vilkmanin (2016, 19–20) mukaan etätyö luo haasteita erityisesti vuorovaikutuksen toimivuuteen, yhteisöllisyyden ylläpitoon, työn tekemisen tapoihin sekä luottamuksen rakentamiseen.

Opinnäytetyön tarkoitus oli kehittää opetuslalla toimivan kansainvälisen yrityksen työhyvinvointia, tiedolla johtamista tukemalla. Tavoitteena oli tarjota tiedolla johtamisen toimintamalli organisaation työhyvinvoinnin tukemiseksi. Toimintamalliin kerättiin keinoja ja suosituksia työhyvinvoinnin haasteiden ratkaisemiseksi etätyöympäristössä. Opinnäytetyöllä pyrittiin saamaan vastaus seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Millaisia työhyvinvoinnin haasteita organisaatiossa koetaan etätyöympäristössä työskennellessä?

Miten viestinnällä voidaan tukea tiedolla johtamista?

Kuinka kerättyä tietoa voidaan hyödyntää työhyvinvoinnin tukemisessa?

Opinnäytetyössä toteutettiin toimeksiantajayrityksen työntekijöille puolistrukturoidut haastattelut, joiden avulla selvitettiin henkilöstön etätyöympäristössä havaitsemia työhyvinvoinnin haasteita, sekä sitä tukevia tekijöitä. Lisäksi tarkasteltiin, kuinka työhyvinvoinnista kerättyä tietoa tulkitaan, jaetaan ja hyödynnetään sen kehittämisessä.

Opinnäytetyön tietoperustan suunnittelun apuna ja ideoimisen tukena käytettiin Open Ai:n ChatGPT4 tekoälyä. Tekoälyn tuottama teksti arvioitiin, tarkistettiin ja muokattiin, ennen käyttöä ja opinnäytetyön tekijät ottavat tekstistä täyden vastuun. Tekoälyä käytettiin Lapin AMK:n ohjeistus tekoälyn vastuulliseen

käyttöön (2025) mukaisesti, noudattaen myös hyviä tieteellisiä käytäntöjä, kuten Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjetta (2023), sekä Arenen (2024) suosituksia tekoälyn käyttämisestä ammattikorkeakouluille.

TYÖHYVINVOINTI ETÄTYÖSSÄ

Isossa-Britanniassa toteutetun tutkimuksen mukaan (International Workplace Group 2024) etätyö ja erityisesti hybridityö tukevat työntekijöiden työssä jaksamista, sekä tuottavuutta. Jopa 86 % vastaajista koki työmatkoista säästyneen ajan parantaneen heidän työ- ja vapaa-ajan tasapainoaan. Myös toisen tutkimuksen (Government Accountability Office 2025) mukaan etätyön ja hybridityön etuina esiin nousivat muun muassa joustavuus, ajansäästö ja tuottavuus. Sen haasteina samassa tutkimuksessa nähtiin työpaikkakulttuurin luomisen haasteet, työajankäytön seuranta, sekä tietoturvallisuusasiat.

Avoimuus on keskeinen tekijä työhyvinvointia tukevassa vuorovaikutuksessa ja työyhteisön toiminnassa, ja sen merkitys korostuu erityisesti etätyössä. Avoimuuteen perustuva kulttuuri kommunikoinnissa, yhteistyössä ja päätöksenteossa lisää työssä viihtymistä ja tukee motivaatiota. Kun tieto kulkee sujuvasti ja avoimesti, työntekijöillä on paremmat edellytykset ymmärtää työn tavoitteet, osallistua kehittämiseen ja kokea itsensä osaksi yhteisöä. Läpinäkyvä viestintä, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja turvallinen ilmapiiri keskustella myös vaikeista asioista vahvistavat kokemusta osallisuudesta ja arvostuksesta. (Vilkman 2016, 34.)

Työntekijöiden hyvinvoinnin haasteiden ja piilevien ongelmien havaitsemisen vaikeus korostuu etätyöympäristössä. Esihenkilön voi olla vaikeaa havaita työn kuormittavuutta tai stressin merkkejä ajoissa, koska suuri osa työstä tapahtuu näkymättömissä – koneen äärellä ja ajattelutyönä. Ilman arkisia kohtaamisia väärin mitoitettuja työmääriä, jaksamisen ongelmat sekä työn hallinnan puute saattavat jäädä huomaamatta. Etätyössä riskinä on, että pinnan alla kytevät haasteet, kuten ristiriidat, motivaation lasku tai tunne epärealistisesta kohtelusta, jäävät piiloon. Jos näihin ei puututa, voi se johtaa laajempaan työhyvinvoinnin heikkenemiseen. Myös vakavampien ongelmien, kuten päihteiden käytön,

tunnistaminen on huomattavasti vaikeampaa ilman fyysistä läsnäoloa. (Vilkman 2016, 53; 56.)

TIEDOLLA JOHTAMINEN JA TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN

Työhyvinvointi on yhä keskeisempi osa organisaatioiden strategista johtamista. Perinteiset keinot, kuten vuosittaiset kyselyt tai yksittäiset hyvinvointikampanjat, eivät enää riitä vastaamaan modernin työelämän tarpeisiin. Sen sijaan yhä useammat organisaatiot hyödyntävät tiedolla johtamista ja analytiikkaa tunnistaakseen, seuratakseen ja kehittäkseen henkilöstön hyvinvointia systemaattisesti. (Varley & Glaser 2023, 2.)

Työhyvinvointia ei voida kehittää ilman luotettavaa ja jatkuvasti päivittyvää tietoa. Työnantajat, jotka eivät kerää tai analysoi tietoa henkilöstönsä terveydestä, palautumisesta tai kuormituksesta, toimivat käytännössä ilman näkyvyyttä työntekijöidensä arkeen. Tämä voi johtaa väärin kohdistettuihin toimenpiteisiin tai viivästyneeseen reagointiin. (Varley & Glaser 2023, 2.)

Toisaalta organisaatiot, jotka hyödyntävät datalähtöisiä mittareita, voivat ennakoida esimerkiksi työuupumuksen riskejä ja kohdentaa tukitoimia oikea-aikaisesti. Organisaatiot, jotka seuraavat työntekijöidensä kokonaisvaltaista hyvinvointia johdonmukaisesti, kykenevät parantamaan tuottavuutta sekä henkilöstön elämänlaatua. Tämä edellyttää sitä, että työhyvinvointia tarkastellaan laajasti ja osana jokapäiväistä työkokemusta, ei ainoastaan poissaoloina tai työterveyskäynteinä (Brassey ym. 2024,1–2).

Tiedolla johtamisen hyödyt työhyvinvoinnissa ulottuvat pelkkää seuranta pidemmälle, sillä kerätyn tiedon avulla voidaan kehittää organisaatiokulttuuria kohti turvallisempaa ja tukevampaa toimintaympäristöä (Johnson & Shamrouk 2024, 2–4, 10). Organisaatiokulttuureissa, joissa keskiössä ovat luottamus, avoimuus ja työn merkityksellisyys, työuupumuksen riski on matalampi. Ajantasainen tieto tilanteesta mahdollistaa organisaatioille päätöksenteon, joka tukee sekä yksilöiden että tiimien hyvinvointia. (Johnson & Shamrouk 2024, 2–4, 10.) Greerin ym. (2017, 12) katsaus osoittaa, että palautteeseen ja mitattavaan dataan perustuvat digitaaliset interventiot voivat merkittävästi edistää

työntekijöiden psykologista hyvinvointia ja työssä jaksamista. Vaikutus on erityisen vahva silloin, kun seuranta- ja palautejärjestelmiä käytetään suunnitelmallisesti ja vuorovaikutteisesti, jolloin työntekijät kokevat tulevansa kuulluiksi ja voivat itse vaikuttaa omaan hyvinvointiinsa.

Tiedolla johtaminen avaa mahdollisuuden muuttaa työhyvinvoinnin kehittäminen satunnaisesta reaktiosta suunnitelmalliseksi prosessiksi. Kun organisaatio kerää tietoa johdonmukaisesti, analysoi sitä kriittisesti ja hyödyntää sitä päätöksenteossa, hyvinvoinnin tukemisesta tulee erottamaton osa arjen johtamista. (Brassey ym. 2024, 1–2; Varley & Glaser 2023, 2.)

Työhyvinvointia tukeva johtaminen

Positiivisella johtamisella on suuri vaikutus työyhteisön tarmokkuuteen ja työntekijöiden työhön ja erityisen tärkeänä tämä vaikutus voidaan nähdä juuri etätyöympäristössä (Caniels 2023, 5–7). Työyhteisöön syntyy yhteinen tunnelma, mikäli johtaminen on toiset huomioon ottavaa sekä inhimillistä. Tämä tunnelma mahdollistaa vapaan keskustelun työyhteisön sisällä, joka johtaa hyviin tuloksiin ja parempaan työhyvinvointiin. (Juuti & Vuorela 2015, kappale 2.) Työyhteisön yhteistyötä, innovatiivisuutta ja avointa keskustelukulttuuria tukemalla, voidaan työntekijöiden työssä jaksamista edistää merkittävästi (Laitinen, Selander, Nikunlaakso & Reuna 2022, 64).

Etätyöympäristössä luottamuksen tietoinen rakentaminen on johtamisen keskeinen tehtävä, sillä luottamus on erityisen tärkeä osatekijä toimivan ja hyvinvoivan työyhteisön muodostumisessa. Koska luottamuksen syntyminen vie etätyöympäristössä enemmän aikaa kuin lähiympäristössä, sen vahvistaminen edellyttää erityisesti avointa ja jatkuvaa viestintää. (Vilkman 2016, 27–28.)

Avoimella kommunikaatiolla ja viestinnällä on Gilbreath ja Bensonin (2004, 8–10) mukaan merkittävä rooli johtamisessa. He selvittivät tutkimuksessaan esihenkilöiden johtamistyylien ja viestintätapojen vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin. Kokiessaan esihenkilönsä helposti lähestyttäväksi, tunsivat työntekijät olonsa arvostetuiksi ja kuulluiksi. Esihenkilön sosiaalisella ja ammatillisella tuella oli myös merkittävä vaikutus työntekijän stressin vähenemiseen ja tämän myötä työhyvinvoinnin lisääntymiseen. Myös osallistava

ja muut huomioon ottava johtamistyyli lisäsi työn merkityksellisyyden kokemusta ja työhyvinvointia. Samansuuntaisia tuloksia on saanut myös Uutela (2019, 124–125), jonka mukaan inhimillisellä ja osallistavalla esihenkilötyöllä on keskeinen rooli positiivisen työhyvinvoinnin muodostajana.

Viestintä ja tiedon jakaminen organisaatiossa

Viestintä on prosessi, jossa luodaan yhteistä ymmärrystä, vaihdetaan tietoa, ajatuksia ja mielipiteitä erilaisissa konteksteissa. Se ei rajoitu pelkästään sanalliseen ilmaisuun, vaan käsittää myös kuvat, äänet, ilmeet, eleet, tunteet ja liikkeen. Viestintä toimii perustana kaikelle inhimilliselle toiminnalle. (Rayudu 2010, 13; Juholin 2022.)

Viestintä on myös keskeinen osa tiedolla johtamista. Tiedon hankinta, tulkinta ja jakaminen edellyttävät toimivaa ja suunnitelmallista viestintää (Tan 2016, 541). Selkeät viestintästrategiat varmistavat tiedon saavutettavuuden ja ehkäisevät viestintäkatkoksia. Tiedon jakaminen edistää päätöksentekoa, ongelmanratkaisua ja innovointia, jotka ovat keskeisiä toimia organisaation suorituskyvyn ja kilpailukyvyn kannalta. Ilman systemaattista viestintää ja tiedon jakamista tiedolla johtamisen tavoitteet jäävät helposti saavuttamatta, mikä voi heikentää organisaation kehityskykyä ja henkilöstön sitoutuneisuutta. (McFadden, J. & McClain, W. 2024, 3–4.)

Organisaation johdolla on keskeinen rooli tiedon jakamisen edistämässä. Se määrittävät viestinnän suuntaviivat, valitsevat käytettävät työkalut ja luovat edellytykset avoimelle ja tehokkaalle vuorovaikutukselle. Heidän vastuullaan on varmistaa, että olennainen tieto tavoittaa työntekijät oikea-aikaisesti ja ymmärrettävässä muodossa. (McFadden, J. & McClain, W. 2024, 4.)

Etätyössä viestintää sekä tiedon jakamista pidetään yhtenä suurimmista organisaatioiden haasteista (Vilkman 2023, 112). Jatkuva, suunnitelmallinen ja monikanavainen viestintä takaa organisaation ja tiimin tavoitteiden, odotusten ja ajankohtaisen tiedon välittymisen kaikille työntekijöille. Kun työntekijät saavat säännöllisesti tietoa esimerkiksi organisaation tilanteesta, päätöksistä ja omasta suoriutumisestaan, vähentää se epävarmuutta ja tukee luottamuksen ilmapiirin rakentumista. (Vilkman 2016, 13.) Avoin tiedon jakaminen on avainasemassa,

sillä se auttaa luomaan yhteisen tilannekuvan ja vahvistaa yhteisöllisyyttä, vaikka fyysinen läsnäolo puuttuisikin (Vilkman 2016, 141). Lisäksi se tukee henkilöstön itseohjautuvuutta, sillä kun työntekijöillä on tarvittava tieto saatavilla, voivat he tehdä itsenäisemmin ja tehokkaammin omia työtä koskevia päätöksiään (Kosonen 2019, 3).

TIEDON HYÖDYNTÄMINEN

Tiedon tarkoituksenmukainen hyödyntäminen on keskeinen osa tiedolla johtamisen kokonaisuutta. Pelkästään tiedon olemassaolo ei tuota arvoa itsessään, vaan tietoa tulee osata soveltaa käytännön toimintaan ja päätöksenteon tueksi. Etätyöympäristöissä tieto tarjoaa johtajille mahdollisuuden tunnistaa henkilöstön tarpeet sekä ohjata resursseja oikea-aikaisesti ja oikeaan suuntaan. (Kosonen 2019, 3; Vilkman 2016, 13.) Suunnitelmallisesti kerätty tieto toimii pohjana ennakoivalle kehittämiselle, jonka avulla voidaan reagoida mahdollisiin haasteisiin (Laihonen, Kork & Sinervo 2024, 226–229). Lisäksi tiedon analysointi ja soveltaminen tukee objektiivista ja läpinäkyvää johtamista, mikä vahvistaa työntekijöiden luottamusta ja sitoutumista (Kosonen 2019, 3). Tiedon hyödyntäminen vaatii organisaatiolta selkeitä toimintamalleja, viestinnän selkeyttä sekä tiedon kriittistä arviointia ja käytännön soveltamista. (Djangone & El-Gayar 2021, 263).

Tiedolla johtaminen etätyöympäristössä

Tiedolla johtamisessa on keskeistä, että organisaatiot keräävät säännöllisesti tietoa henkilöstön työkuormituksesta, hyvinvoinnista ja suoriutumisesta sekä hyödyntävät sitä ennakoivasti päätöksenteossa. Näin johtaminen siirtyy reagoivasta ennakoivaksi, jolloin mahdollisiin ongelmiin voidaan puuttua ajoissa tai kehittää toimintatapoja näyttöön perustuen. (Kosonen 2019, 3–4.)

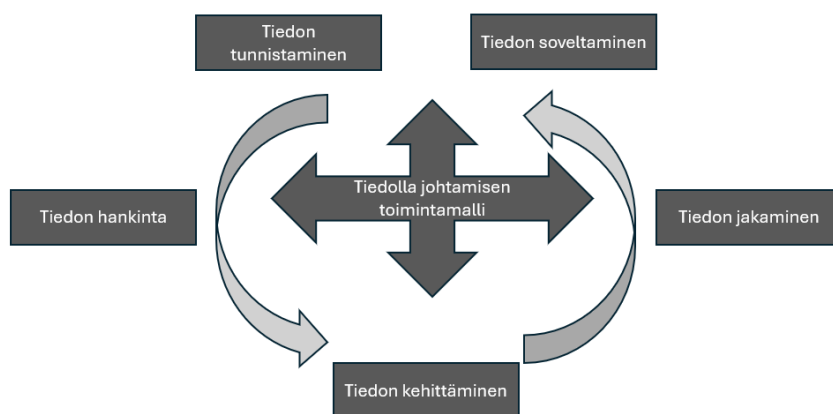
Etäjohtamisessa tiedolla johtaminen tuo konkreettisia etuja henkilöstön hyvinvoinnin hallintaan. Esihenkilö voi tehdä päätöksiä, kuten resurssien kohdentamista, työkuormituksen tasaamista tai koulutustarpeiden tunnistamista, objektiivisemmin kerätyn datan pohjalta. (Laihonen ym. 2013, 44.) Tämä lisää päätöksenteon läpinäkyvyyttä ja koettua oikeudenmukaisuutta

(Kosonen 2019, 3–4). Lisäksi säännölliset henkilöstökyselyt ja muut HR-mittarit tarjoavat ajantasaista tietoa etätiimin ilmapiiristä ja kuormituksesta, mikä auttaa suuntaamaan tukitoimia oikein ja estämään ongelmien kärjistymistä (Vilkman 2016, 13).

Tiedolla johtaminen vahvistaa myös työntekijöiden sitoutumista. Kun henkilöstö näkee datan kautta omien ponnisteluidensa vaikutukset ja saa palautetta saavutuksistaan, lisää se motivaatiota ja tunnustuksen kokemusta. (Laihonen ym. 2013, 31–32; Vilkman 2016, 124.) Samalla organisaatio voi kehittää osaamistaan ja kulttuuriaan jakamalla tietoa parhaista käytännöistä ja oppimalla kerätystä datasta. Tietoon perustuvat oivallukset auttavat räätälöimään koulutusta ja tukitoimia vastaamaan etätyön haasteisiin. Näin syntyy oppiva organisaatio, jossa päätökset ja kehittämistoimet perustuvat tietoon, eivätkä pelkästään tuntumaan. (Kosonen 2019, 3–5; Laihonen ym. 2013, 31–32.)

Teoreettinen toimintamalli tiedolla johtamisesta

Tiedolla johtamisen toimintamalli on yksi organisaation keskeisistä johtamismenetelmistä, jonka tarkoituksena on varmistaa, että käytettävä tieto tukee strategisten ja operatiivisten tavoitteiden saavuttamista. Mallin ydinajatus on, että tieto ei ole pelkkä taustatekijä päätöksenteossa, vaan olennainen osa johtamisprosessia. Onnistunut tiedolla johtaminen edellyttää, että tieto on relevanttia, ajankohtaista ja systemaattisesti hankittua sekä sovellettua. (OECD 2019, 17–18; Laihonen, ym. 2024, 224–225.) Alla olevassa kuviossa (kuvio 1) on visualisoitu tiedon elementit ja kiertokulku.



Kuvio 1. Tiedolla johtamisen toimintamalli (mukaihen: OECD 2019, 17–35)

Toimintamalli rakentuu viidestä toisiaan tukevasta ja vuorovaikutteisesta vaiheesta, joita ovat tiedon tunnistaminen, tiedon hankinta, tiedon kehittäminen, tiedon jakaminen ja tiedon soveltaminen. Nämä vaiheet muodostavat kokonaisuuden, joka auttaa organisaatiota hyödyntämään tietoa suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti. Jokaisella vaiheella on oma roolinsa organisaation tietopääoman rakentamisessa ja hyödyntämisessä. (Laihonen, ym. 2024, 226–229.)

Ensimmäinen vaihe on tiedon tunnistaminen, jossa organisaatio arvioi, mitä tietoa se tarvitsee tavoitteidensa saavuttamiseksi. Tunnistamisessa analysoidaan nykyiset tietoresurssit ja verrataan niitä tiedon tarpeisiin, jolloin esiin nousevat puutteet, epävarmuudet ja vääristymät. Tietotarpeet voivat liittyä esimerkiksi asiakaskäyttäytymiseen, palveluiden vaikuttavuuteen tai sisäiseen tehokkuuteen. (OECD 2019, 22–24.) Tunnistaminen on jatkuva prosessi, joka kytkeytyy strategian päivityksiin, toimintaympäristön muutoksiin ja sisäiseen kehitykseen. Se edellyttää myös yhteistä ymmärrystä siitä, millainen tieto on merkityksellistä ja miksi (Laihonen, ym. 2024, 224).

Kun tietotarpeet on määritelty, organisaation on kyettävä hankkimaan tarvittava tieto luotettavista ja tarkoituksenmukaisista lähteistä. Tiedon hankinta voi perustua sisäisiin lähteisiin kuten asiakaspalautteisiin, työntekijöiden kokemuksiin ja tietojärjestelmiin tai ulkoisiin lähteisiin kuten tutkimuslaitoksiin, tilastoihin tai sidosryhmiltä saatuun tietoon. (OECD 2019, 24–25.) Osallistava organisaatiokulttuuri, jossa kaikki tasot osallistuvat tiedon keräämiseen, tukee tiedon hankintaa ja parantaa sen relevanssia sekä laatua. Organisaatioiden tulisi kehittää tiedonhankintakäytäntöjä, jotka mahdollistavat jatkuvan, ajantasaisen ja laadukkaan tiedon virran. (Djangone & El-Gayar 2021, 261.)

Tiedon kehittäminen eli jalostaminen on olennainen osa toimintamallia. Raakatiedon muuttaminen ymmärrettäväksi ja sovellettavaksi vaatii analysointia, vertailua ja yhteyksien luomista. Jalostaminen voi tarkoittaa esimerkiksi raportointia, ennakointia tai mallinnusta, jonka avulla organisaatio voi luoda uutta tietoa päätöksenteon tueksi. (Laihonen, ym. 2024, 227.) Djangone ja El-Gayar (2021, 263) osoittavat tutkimuksessaan, että tiedon analysointi ja kehittäminen

johtaa parempaan päätöksentekoon vain, jos organisaatiolla on kulttuuri, joka tukee tiedon kriittistä tarkastelua ja soveltavaa ajattelua.

Tiedon arvo realisoituu, kun se jaetaan. Jakaminen voi tapahtua muodollisten rakenteiden, kuten raporttien, järjestelmien ja palavereiden, tai epämuodollisten kanavien, kuten tiimikeskustelujen ja hiljaisen tiedon, kautta. Tavoitteena on, että oikea tieto saavuttaa oikean henkilön oikeaan aikaan. (OECD 2019, 28–30.) Tiedon jakamista tukee luottamukseen ja yhteistyöhön perustuva organisaatiokulttuuri. Organisaatiokulttuuri on yksi ratkaisevimmista tekijöistä tiedon jakamisen onnistumisessa. (Djangone & El-Gayar 2021, 262.)

Viimeisessä vaiheessa tieto sovelletaan käytäntöön ja päätöksentekoon. Se voi tarkoittaa strategisia valintoja, prosessien kehittämistä, asiakaspalvelun parantamista, riskienhallintaa tai resurssien kohdentamista. (OECD 2019, 30.) Soveltamisessa mitataan, kuinka hyvin aiemmat vaiheet ovat onnistuneet. Tulokset näkyvät päätöksenteon laadussa, reagoitavuudessa ja organisaation suorituskyvyssä. (Djangone & El-Gayar 2021, 263.) Laihonen, ym. (2024, 228) muistuttavat, että tiedon hyödyntäminen vaatii prosesseja ja johtamista, jotka tukevat tiedon käyttöä arjen työssä.

Tiedolla johtaminen on jatkuva ja joustava prosessi, jonka vaiheet muodostavat syklisen kokonaisuuden. Ne eivät etene suoraviivaisesti, vaan organisaatio palaa tarpeen mukaan tunnistamaan uusia tietotarpeita ja hankkimaan tietoa toimintansa ja ympäristön muuttuessa. (Laihonen ym. 2013, 26.)

OPINNÄYTETYÖN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Opinnäytetyön toimeksiantajana on 2020-luvulla perustettu suomalainen kasvuyritys, joka toimii kansainvälisessä koulutus- ja palveluliiketoiminnassa. Opinnäytetyön toteutuksen aikana organisaatiossa työskenteli noin 15 henkilöä. Henkilöstö tekee pääasiassa etätyötä ja asiakkaat sekä yhteistyökumppanit toimivat eri maista käsin. Yhteydenpito työntekijöiden ja asiakkaiden välillä tapahtuu lähtökohtaisesti etäyhteyksien avulla, ja toiminta nojaa vahvasti etätyöhön sekä digitaalisten palvelujen hyödyntämiseen.

Toimeksiantajayrityksen työskentelytapa tarjoaa joustavuutta, mutta samalla se asettaa erityisiä vaatimuksia. Etänä toimivassa organisaatiossa täytyy varmistaa työn sujuvuus ilman fyysistä läsnäoloa, mikä edellyttää selkeitä yhteisiä tavoitteita ja toimintatapoja, johdonmukaista johtamiskulttuuria sekä teknologisten työkalujen tehokasta hyödyntämistä (Humala 2019).

Opinnäytetyössä tarkasteltiin, miten tiedolla johtamisella voidaan tukea työhyvinvointia toimeksiantajayrityksessä. Etätyössä ei ole samanlaisia arjen kohtaamisia kuin perinteisessä työssä, joten tiedolla johtamisen tarjoamat mahdollisuudet voivat vahvistaa organisaation etäjohtamista. Työntekijöiden työhyvinvointiin ja työskentelyyn liittyvän tiedon kerääminen ja analysointi auttaa tunnistamaan kehitystarpeita sekä luo pohjan tietoon perustuville johtamiskäytännöille ja etäjohtamisen jatkuvalla kehittämiselle. (Spisak 2022.)

OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS JA MENETELMÄT

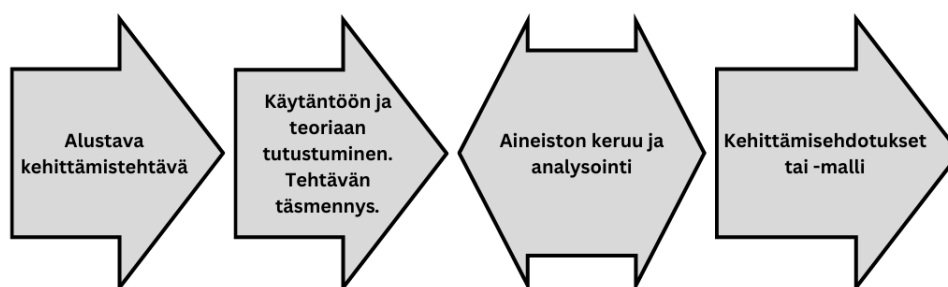
Opinnäytetyössä käytettiin kehittämismenetelmänä tapaustutkimusta, aineistonkeruumenetelmänä puolistrukturoitua haastattelua ja analyysimenetelmänä aineistolähtöistä teemoittelua. Teorian ja haastatteluista teemoittelun avulla analysoidun aineiston pohjalta kehitettiin tiedolla johtamisen toimintamalli toimeksiantajaorganisaation käyttöön. Toimintamallin rakentuminen on avattu opinnäytetyössä tulosten jälkeen.

Tapaustutkimus kehittämismenetelmänä

Tapaustutkimus kehittämismenetelmänä mahdollistaa syvällisen ja monipuolisen ymmärryksen tutkittavasta kohteesta sen todellisessa toimintaympäristössä. Menetelmä soveltuu tutkimuksiin, joissa tarkastellaan rajattua joukkoa toimijoita ja heidän toimintaympäristöään. Lisäksi tapaustutkimus tarjoaa mahdollisuuden kehittämissuositusten ja -ideoiden tuottamiseen. (Vuori 2021.) Tapaustutkimus tukee siis opinnäytetyön tavoitetta ja tarkoitusta, sillä sen avulla pystyttiin paitsi kuvaamaan ja analysoimaan nykytilannetta, keskittyen rajattuun joukkoon työntekijöitä, myös esittämään konkreettisia kehityssuosituksia organisaation toiminnan tueksi.

Tapaustutkimuksessa prosessi (kuvio 2) käynnistyy yleensä tutkittavasta tapauksesta sen sijaan, että se perustuisi pelkästään yleisiin teorioihin. Kehittämistehtävä myös usein muuttuu prosessin aikana, sillä tapaustutkimus antaa mahdollisuuden kehittämistehtävän tarkentumiselle ja muokkaamiselle prosessin aikana. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 54.) Tämä tuki opinnäytetyötä, sillä tavoitetta ja tehtävää pystyttiin tarkentamaan saadun aineiston perusteella. Opinnäytetyö eteni pitkälti tapaustutkimuksen tyypillisen etenemisen (kuvio 2) mukaisesti.

Tapaustutkimuksen tyypillinen eteneminen



Kuvio 2. Tapaustutkimuksen tyypillinen eteneminen (Mukaillen Ojasalo ym 2015, 54)

Aluksi organisaation johtotehtävissä toimivien henkilöiden kanssa käytiin vapaamuotoisia keskusteluja organisaation kehittämistarpeista. Keskusteluissa nousi esille useita aiheita, jotka antoivat suuntaa opinnäytetyön kehittämistehtävän tarkentamiselle. Toimeksiantajayritys tarjosi mahdollisuuden muotoilla ja rajata aihe vapaasti. Opinnäytetyön kehittämistehtävää täsmennettiin alustavasti kirjallisuuden perusteella, jonka jälkeen aineisto kerättiin yksilöhaastatteluiden avulla, haastatteleamalla neljää toimeksiantajayrityksen työntekijää. Tapaustutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä hyödynnetään usein haastatteluja. Ne

mahdollistavat, että tutkittavan organisaation toimijat, eli aiheen asiantuntijat voivat itse selittää ja kuvata kehitettävää ilmiötä. (Ojasalo ym. 2015, 55.) Haastatteluissa saadun aineiston analyysin jälkeen kehittämistehtävää täsmennettiin edelleen.

Puolistrukturoidut haastattelut aineistonkeruumenetelmänä

Opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu yksilöhaastattelu, koska se tarjoaa mahdollisuuden suunnitelmallisuuden ja joustavuuden yhdistämiseen. Puolistrukturoitu yksilöhaastattelu on kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmä, jossa yhdistyy strukturoitujen ja vapaamuotoisten haastatteluiden periaatteita. Haastattelijalla on ennalta laadittu kysymysrunko, mutta haastattelun kulku on joustava. Joustavuus mahdollistaa tarkentavat ja syventävät kysymykset haastattelun aikana. Tämä lähestymistapa tukee systemaattista tiedonkeruuta ja mahdollistaa haastateltavan näkökulmien ja kokemusten syvällisen ymmärtämisen. Menetelmä soveltuu erityisesti tilanteisiin, joissa tarvitaan yksityiskohtaista ja henkilökohtaista tietoa tutkimuskohteesta. (Dejonckheere & Vaughn, 2019, 1; Kakilla 2021, 1; Ruslin, Mashuri, Sarib, Alhabsyi & Syam 2022, 23.)

Kehittämistehtävässä haastateltiin neljää organisaation työntekijää, jotka edustavat erilaisia työtehtäviä ja vastuualueita. Kaikki haastatellut toimivat asiantuntijatyössä, mutta heidän roolinsa toivat kehittämistehtävään erilaisia näkökulmia. Haastateltavien valintaan vaikutti sekä tarve saada mahdollisimman monipuolinen aineisto että henkilöstön vapaaehtoinen halukkuus osallistua kehittämistehtävään. Haastateltaville annettiin luettavaksi ennen haastatteluja saatekirje (liite 1), jossa heitä informoitiin haastatteluiden toteutuksesta, aineiston käsittelystä, tietosuojasta, sekä aineiston säilyttämisestä. Haastateltavilta saatiin suostumus haastatteluiden tallentamiselle ja videotiedostojen säilyttämiselle, kunnes haastattelut oli litteroitu. Haastattelurunko (liite 2) ohjasi keskustelua keskeisten teemojen ympärillä, mutta antoi samalla haastateltavalle tilaa vapaalle pohdinnalle ja uusien näkökulmien esiin tuomiselle. Tämä oli tärkeää, sillä kehittämistehtävän tavoitteena oli saada syvällistä ja monipuolista, kokemuksellista tietoa etätyön, työhyvinvoinnin ja tiedolla johtamisen näkökulmasta.

Haastattelurunko rakentui neljästä erilaisesta tiedolla johtamisen mallin (Laihonen, ym. 2024, 226–229) muodostamasta teemasta, joissa oli yhteensä yksitoista (11) kysymystä. Haastattelut toteutettiin etänä, Microsoft Teamsin välityksellä, sillä haastatellut työskentelevät eri paikkakunnilla. Etäyhteyden käyttö osoittautui luontevaksi ratkaisuksi myös siksi, että se liittyi suoraan kehittämistehtävämme kontekstiin eli etätööhön. Jokainen haastattelu kesti noin 30–45 minuuttia. Kaikki haastattelut tallennettiin ja litteroitiin, jotta pystyimme palaamaan aineistoon useita kertoja analyysin aikana. Litteroinnin avulla varmistettiin, että aineistosta saatiin talteen kaikki merkitykselliset yksityiskohdat ja että teemoittelun pohjaksi muodostui luotettava kokonaisuus (Kallio 2021).

Keskustelujen ensimmäinen osa keskittyi työhyvinvointiin etätöympäristössä. Näiden kysymysten tarkoituksena oli auttaa ymmärtämään, organisaation, sekä työntekijöiden työhyvinvoinnin nykytilaa sekä sen haasteita. Seuraavaksi haastatteluissa syvennyttiin siihen, millaista tietoa työhyvinvoinnista organisaatiossa kerätään ja kuinka systemaattista tiedonkeruu on. Kolmannessa vaiheessa kysymykset käsittelivät sitä, miten kerättyä tietoa hyödynnetään työhyvinvoinnin kehittämisessä, miten sitä jaetaan organisaatiossa ja informoidaanko henkilöstöä siitä, miten tietoa on hyödynnetty. Viimeiseksi haastattelun kysymykset käsittelivät viestintää ja tiedon jakamista. Siinä selvitettiin millaisia viestintävälineitä organisaatio käyttää työhyvinvoinnista liittyvän tiedon jakamiseen ja mihin tällainen tieto kerätään. Lisäksi keskusteltiin työntekijöiden omista toiveista liittyen työhyvinvoinnista viestimiseen. Näillä kysymyksillä pyrittiin lisäämään ymmärrystä organisaation työhyvinvoinnin konkreettisista kehittämistarpeista.

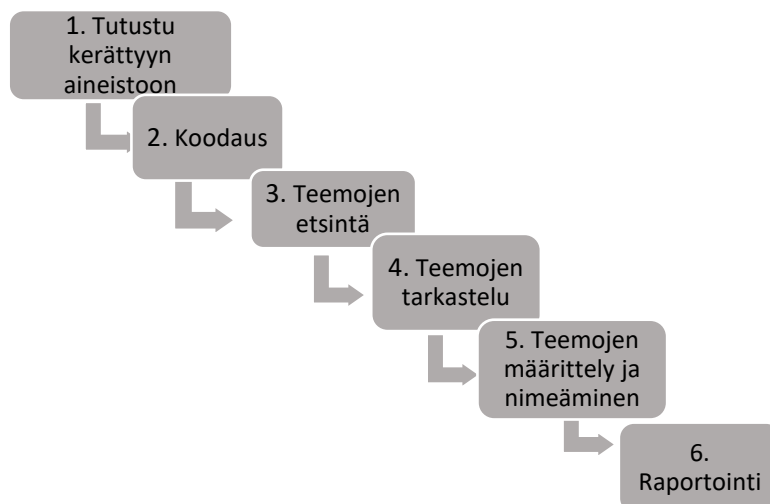
Aineistoanalyysin toteutus teemoittelun avulla

Kehittämistehtävän aineisto koostui haastatteluista saadusta materiaalista. Koska työyhteisö on pieni, täytyi aineiston analysoinnissa kiinnittää erityistä huomiota vastaajien anonymiteetin suojelemiseen. Olikin tärkeää, etteivät työyhteisön jäsenet tunnista toisiaan vastauksista. Tästä syystä opinnäytetyössä ei esitellä tarkemmin teemoittelun aikana syntyneitä aineistoja kuten litterointeja. Analyysimenetelmäksi valittiin teemoittelu, sillä se mahdollisti aineiston

jäsentämisen tutkimuskysymysten näkökulmasta ja toi esiin haastatteluista nousseet keskeiset ilmiöt. Teemoittelu määritellään yhdeksi kvalitatiivisen tutkimuksen analyysimenetelmäksi ja sitä pidetään yhtenä sisällönanalyysin muotona (Sarajärvi & Tuomi 2017). Menetelmä tarjosi käytännönläheisen tavan käsitellä haastatteluaineistoa niin, että yksittäisistä havainnoista muodostui laajempia ja merkityksellisiä teemoja.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on mukana aineiston keruussa ja aloittaa analysoinnin jo sen aikana. Siinä on tärkeää huomioida tutkijan aiemman ymmärryksen vaikutus aineiston hankintaan ja analyysiin. Luotettavuuden varmistamiseksi tutkijan tulee tunnistaa omat tietonsa ja uskomuksensa aiheesta. Aineistoa analysoidessaan tutkija pyrkii ymmärtämään, millaisilla teemoilla, kategorioilla tai luokilla aineistoa voisi ryhmitellä. Tätä tukee aiheeseen liittyvän teorian lukeminen, sillä teoreettinen tieto ohjaa teemojen löytämistä. Aineistoanalyysin laatu perustuu tutkijan osaamiseen ja kykyyn tulkita ilmiötä. (Juuti & Puusa 2020, kappale 4.)

Teemoittelun avulla aineistosta muodostettiin selkeitä kokonaisuuksia, jotka auttoivat vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Teemoittelun toteutuksessa edettiin vaiheittain Braun ja Clarken (2013) kuvaaman kuusivaiheisen mallin mukaisesti, jota sovellettiin opinnäytetyön tarpeisiin. Mallin sovellus on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3. Teemoittelun kuusi päävaihetta (Mukaillen Braun & Clarke 2013, 3)

Kaikissa laadullisen analyysin vaiheissa aineistoon tutustuminen on ensimmäinen vaihe (Sovacool, Iskandarova & Hall, 2023, 4). Tutkijan tulee perehtyä aineistoon syvällisesti ja tutustua aineistoon erittäin tarkasti. Tämä tarkoittaa aineiston lukemista useasti sekä alustavien analyysihavaintojen kirjaamista. (Braun & Clarke 2013, 1). Tämä tarkoitti haastatteluiden videotallenteiden huolellista läpikäyntiä ja litterointia. Litterointiin käytettiin Clipchamp-ohjelmaa, joka muodosti videohaastatteluista tekstitallenteen. Ohjelman tuottaman tekstin tarkkuus varmistettiin vertaamalla sitä videohaastatteluihin, jotka käytiin läpi kokonaisuudessaan tekstiä seuraten. Mikäli teksti oli epäselvää tai vaikeasti ymmärrettävää, toistettiin videosta kyseistä kohtaa uudestaan, jotta saatiin selville mitä siinä sanottiin. Litteroinnin jälkeen haastattelut luettiin useaan kertaan, tehtiin muistiinpanoja, kirjattiin esiin nousevia ajatuksia, sekä kirjoitettiin haastattelut lopulliseen tekstimuotoonsa. Tämän vaiheen tarkoituksena oli saada kokonaiskuva aineistosta ja tunnistaa alustavia ilmiöitä.

Seuraavassa vaiheessa aloitettiin koodaus. Koodaamisessa aineistosta merkittiin kohtia, jotka liittyivät tutkimuskysymyksiin tai toistuivat useiden haastateltavien vastauksissa. Koodaaminen on keskeinen osa monia laadullisen analyysin lähestymistapoja. Koodauksessa luodaan tiiviitä tunnisteita eli koodeja, jotka kuvaavat aineiston merkityksellisiä piirteitä tutkimuskysymysten kannalta. (Sovacool, Iskandarova & Hall 2023, 4.) Koodeja olivat esimerkiksi ”joustavuus”, ”yksinäisyys”, ”johtamisen etäisyys” ja ”tiedon jakamisen haasteet”. Koodaus auttoi pilkkomaan aineiston pienempiin osiin ja nosti esiin sen olennaiset sisällöt. Tämä vaihe oli aikaa vievä, mutta se loi perustan teemojen rakentamiselle. Koodaamisen avulla pystyttiin varmistamaan, että yksikään tärkeä havainto ei jäänyt analyysin ulkopuolelle. Koodaaminen ei ole pelkästään tapa tiivistää aineistoa vaan myös analyttinen prosessi, jossa koodit ilmentävät aineiston käsitteellistä tasoa. Tässä vaiheessa tutkija käy läpi kaiken aineiston, luo koodit ja kokoaa yhteen kaiken koodatun aineiston. (Braun & Clarke 2013, 1–2.)

Kun koodit oli koottu, aloitettiin niiden ryhmittely suuremmiksi kokonaisuuksiksi eli teemoiksi. Teema on johdonmukainen ja merkityksellinen näkemys

aineistossa, joka liittyy tutkimuskysymykseen (Sovacool, Iskandarova & Hall, 2023, 4–5). Koodien väliltä etsittiin yhtäläisyyksiä ja eroja. Esimerkiksi koodit ”joustavuus” ja ”ajansäästö” yhdistyivät teeman alle työhyvinvointia tukevat tekijät, kun taas koodit ”yksinäisyys” ja ”kahvihuonekulttuurin puute” koottiin teeman sosiaaliset ja henkiset haasteet alle. Teemojen etsintä oli luova prosessi, jossa yhdistettiin aineistosta löytyneitä asioita tutkimuskysymyksiin. Myös Braun ja Clarke (2013) kuvaavat teemojen etsintää luovaksi prosessiksi, jossa koodit ryhmitellään yhteneväisyyksien perusteella. Tämä on aktiivinen prosessi, jossa tutkijan täytyy rakentaa teemat aineistosta. Kun teemat on valittu, kootaan kaikki koodattu aineisto teemojen alle. (Braun & Clarke 2013, 3–5.)

Tämän jälkeen tarkasteltiin, miten muodostetut teemat toimivat suhteessa koko aineistoon. Teemojen tarkastelussa varmistetaan, että teemat toimivat sekä koodatun aineiston osien, että koko aineiston kokonaisuuden kannalta (Braun & Clarke 2013, 3–5). Tässä vaiheessa arvioitiin myös, oliko tarpeen yhdistää tai jakaa joitakin teemoja. Esimerkiksi johtamisen haasteet ja itsensä johtaminen jäivät omiksi teemoikseen, koska niiden sisällöt erosivat toisistaan selkeästi. Tämä vaihe varmisti, että teemat olivat sisäisesti johdonmukaisia ja toisiinsa nähden erottuvia. Braun ja Clarke (2013, 3–5) sekä Sovacool ym. (2023, 4–5) korostavat, että tutkijan tulee pohtia, kertovatko teemat vakuuttavan ja johdonmukaisen tarinan aineistosta. Lisäksi tutkija määrittelee kunkin teeman luonteen sekä niiden väliset suhteet. Tämä tarkoittaa sitä, että kaksi teemaa yhdistetään, yksi teema jaetaan useammaksi tai jokin teema hylätään ja aloitetaan sen kehittäminen uudestaan.

Viidennessä vaiheessa, teemoille annettiin nimet, jotka kuvastivat parhaiten niiden sisältöä. Nimeämisessä hyödynnettiin haastatteluissa esiin nousseita sanoja ja ilmaisuja, mutta ne muotoiltiin sellaisiksi, että ne toimivat akateemisessa tekstissä. Esimerkiksi teema ”keskittyminen ja työrauha” kuvaa selkeästi haastateltavien kokemuksia etätöön mahdollisuuksista. Samoin teema ”viestintä ja läpinäkyvyys” kokoaa yhteen johdon roolia ja organisaation viestinnän merkitystä koskevat havainnot. Määrittely- ja nimeämisvaiheessa tutkija analysoi ja kirjoittaa yksityiskohtaisen kuvauksen kustakin temasta

selvittämällä, miten teema sopii osaksi aineiston kokonaiskuvaa ja kuinka se vastaa tutkimuskysymykseen (Braun & Clarke 2013, 3–5).

Analyysin viimeisenä vaiheena on mukaisesti raportointi, joka on hyvin olennainen osa teemoittelua, kuin myös yleisesti ottaen laadullisen tutkimuksen aineistonanalyysiprosessia. Raportoinnissa analyysi yhdistetään aineistosta poimittuihin esimerkkikatkelmiin, jotta aineistosta voidaan kertoa selkeä ja vakuuttava tarina. Samalla tutkimus asetetaan kontekstiinsa aiemman tutkimuksen ja teorian valossa. (Braun & Clarke, 2013 3–4.) Menetelmällisenä valintana teemoittelu osoittautui toimivaksi menetelmäksi, koska sen avulla pystyttiin tunnistamaan aineistosta sekä konkreettisia kehittämistarpeita että hyviä käytäntöjä, joita voidaan hyödyntää jatkossa.

OPINNÄYTETYÖN TULOKSET

Toimeksiantajaorganisaation työntekijöiden haastatteluista nousi teemoittelun avulla esiin neljä pääteemaa, jotka jakaantuivat useisiin teemojen alaisiin alaluokkiin. Tämä on kuvattu taulukossa 1. Näiden teemojen avulla saatiin kokonaiskuva siitä, millaisia kokemuksia ja näkemyksiä haastateltavilla oli etätöihin, johtamiseen ja työhyvinvointiin liittyen.

Taulukko 1. Aineiston neljä pääteemaa sekä alaluokat

| Pääteemat | Alaluokat |
|--|--|
| Työhyvinvointia haastavat ja tukevat tekijät | Haastavat tekijät - Fyysiset haasteet - Sosiaaliset ja henkiset haasteet - Itsensä johtaminen - Työn sujuvuus Tukevat tekijät - Joustavuus ja vapaus - Keskittyminen ja työrauha - Ajansäästö ja tehokkuus |

| | |
|----------------------------------|---|
| Johtaminen ja organisaation tuki | <p>Organisaation tuki</p> <ul style="list-style-type: none"> - Esihenkilön ja kollegoiden tuki - Palvelut ja edut - Kriittiset kokemukset <p>Johtaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Läsnäolo ja saavutettavuus - Oppiminen ja resurssit - Kohtaamiset ja rakenteet |
| Tiedonkeruu ja sen hyödyntäminen | <p>Tiedonkeruu</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiedon keräämisen tiheys - Kehitystarpeet - Nykytilanne <p>Tiedon hyödyntäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hyödyntäminen - Informointi |
| Viestintä ja tiedon jakaminen | <ul style="list-style-type: none"> - Nykyiset viestintäkanavat - Viestintä ja läpinäkyvyys - Tiedon ajoittaminen - Toiveet |

Työhyvinvointia haastavat ja tukevat tekijät

Aineistosta nousi vahvasti esiin etätöön sosiaalinen puoli työhyvinvointia haastavana tekijänä. Työntekijät nostivat esille erityisesti yksinäisyyden, kontaktien luomisen vaikeuden sekä luontevan vuorovaikutuksen puuttumisen.

Etätöössä ei ole sellaista luontevaa kohtaamista, kaikki pitää sopia erikseen.

Se on vähän yksinäistä välillä, kun ei näe kollegoita.

Joskus tuntuu eristäytyneeltä, kun en tapaa ketään kasvokkain.

Fyysisellä tasolla työntekijät kuvasivat staattisen istumatyön ongelmia. Haastatellut nostivat myös esiin, että ongelmia on helpompi peittää etätöössä kuin toimistoympäristössä, mikä vaikeuttaa esihenkilöiden kykyä tunnistaa kuormittumista tai piileviä ristiriitoja ajoissa.

Samalla etätyössä nähtiin useita hyvinvointia edistäviä puolia. Haastatellut arvostivat erityisesti joustavuutta: mahdollisuus aikatauluttaa omaa työtä ja sovittaa se paremmin yhteen vapaa-ajan kanssa koettiin merkittäväksi voimavaraksi.

Joustavuus. Tavallaan se on ehkä etätyön tärkeimpiä pilareita siinä työhyvinvoinnin osalta.

Lisäksi etätyö mahdollisti keskittymisen ja työrauhan, koska toimistoympäristön häiriötekijät puuttuivat. Työmatkojen poistuminen lisäsi ajansäästöä, tehosti työskentelyä ja vapautti aikaa muuhun elämään.

Haastatteluissa nousi esiin myös itsensä johtamisen merkitys. Etätyö tarjoaa mahdollisuuden suunnitella ja rytmittää työtä joustavasti, mutta voi samalla muodostua haasteeksi, jos työn hallinta jää kokonaan yksilön vastuulle.

Haastatteluaineiston perusteella etätyöympäristö on kaksijakoinen, sillä siinä on samanaikaisesti hyvinvointia heikentäviä haasteita sekä hyvinvointia tukevia mahdollisuuksia. Samat rakenteet, jotka tuottavat hyvinvointia, voivat myös lisätä riskejä. Esimerkiksi työrauha mahdollistaa keskittymisen, mutta voi samalla lisätä eristäytymisen ja yksinäisyyden kokemusta.

Johtaminen ja organisaation tuki

Haastatteluissa korostui, että toimeksiantajaryityksessä johtaminen koetaan usein etäiseksi ja organisaation tuki hajanaiseksi. Työntekijät toivoivat johdolta enemmän läsnäoloa, avoimuutta ja selkeitä linjoja sekä johdonmukaisempaa työhyvinvoinnin seurantaa ja kehittämistä.

Johto tuntuu etäiseltä, ei oikein tiedä mitä tapahtuu.

Olisi hyvä, että linjat olisivat selkeämpiä ja johdonmukaisempia.

Osa haastatelluista koki, ettei organisaatiossa ole ollut systemaattista vastuuta työhyvinvoinnista, ja että kerätyn tiedon hyödyntäminen sekä siitä viestiminen on jäänyt puutteelliseksi. Lisäksi nousi esiin, ettei organisaatiossa ole ollut yhtenäistä linjaa, vaan toimintatavat vaihtelevat esihenkilöiden ja tiimien välillä.

Tämä on johtanut siihen, että työntekijöiden kokemus saadusta tuesta vaihtelee paljon.

Toisaalta haastatteluissa nousi esiin myös myönteisiä kokemuksia. Lähiesihenkilöiden aktiivinen läsnäolo, tavoitettavuus ja nopea reagointi koettiin erittäin tärkeänä tekijänä. Haastatteluissa korostui myös esihenkilön tuen lisäksi kollegoiden tuen merkitys työhyvinvoinnin vahvistajana.

Lähiesihenkilö on kuitenkin hyvin tavoitettavissa, ja hän on helposti lähestyttävä. Hän on paljon läsnä, ja mun mielestä se on tosi hyvä asia. Niin tiedän, keneen otan yhteyttä, jos töissä alkaa tuntua, että kuormittavuutta on liikaa.

Kollegoiden tuki auttaa jaksamaan ja pitää fiiliksen hyvänä.

Konkreettisia tukimuotoja, joita työntekijät pitivät merkittävinä, olivat esimerkiksi säännölliset kahdenkeskiset keskustelut, etäkahvitilaisuudet, satunnaiset tapaamiset toimistolla, työterveyspalvelut sekä mahdollisuus itse aikatauluttaa työtään ja taukojaan joustavasti. Lisäksi työntekijät arvostivat mahdollisuutta osallistua koulutuksiin tai kehittää itseään työssä, mikä vahvisti työssä koettua merkityksellisyyttä.

Tiedon kerääminen ja hyödyntäminen

Haastatteluaineiston perusteella organisaation nykyinen työhyvinvointitiedon keruu on hajanaista ja osin puutteellista. Tiedonkeruu painottuu pääasiassa työterveyspalveluihin ja satunnaisiin, kerran vuodessa toteutettaviin kyselyihin. Osa haastatelluista koki, ettei organisaatiolla ole selkeää kokonaiskuvaa henkilöstön hyvinvoinnista, eikä kerättyä tietoa hyödynnetä järjestelmällisesti työhyvinvoinnin kehittämisessä. Käytännöt vaihtelevat lisäksi esihenkilöiden ja tiimien välillä, eikä organisaatiotasolla ole yhtenäistä linjaa.

Ei ole oikein yhtenäistä tapaa, jokainen tiimi tekee vähän omalla tavallaan.

Kehitystarpeiksi nostettiin erityisesti yksinkertaiset, säännölliset ja kohdennetut kyselyt esimerkiksi työssä jaksamisesta, kuormituksesta ja ajankäytöstä. Niiden toivottiin olevan kevyitä, jotta ne eivät lisäisi työntekijöiden kuormitusta. Myös yksilöllisiä keskusteluja ja kahdenkeskisiä tapaamisia pidettiin tärkeinä, sillä niissä työntekijöillä on mahdollisuus tuoda esiin kokemuksiaan ja tarpeitaan

avoimesti. Kokonaisuudessaan haastatteluissa korostui tarve systemaattiselle ja organisoidulle tiedonkeruulle, joka huomioi sekä yksilön että koko työyhteisön näkökulmat.

Olisi hyvä, jos olisi vaikka lyhyitä kyselyitä useammin, eikä vain kerran vuodessa.

Kyllä se, että kysytään kahdenkeskisesti, auttaa enemmän kuin isot massakyselyt.

Kerätyn tiedon hyödyntämisen osalta haastatellut kuvasivat, että käytännöt vaihtelevat merkittävästi ja ovat usein vähäisiä. Joissakin tiimeissä palautetta on hyödynnetty esimerkiksi ryhmäyttämisen, yhteisten tapaamisten tai etätapahtumien suunnittelussa, mutta useimmiten tulokset eivät ole johtaneet konkreettisiin toimenpiteisiin. Ongelmana nähtiin myös se, että tieto jää usein johdon käyttöön, eikä sen hyödyntämisestä ja saavutetuista tuloksista viestitä henkilöstölle, mikä heikentää avoimuuden ja luottamuksen kokemusta.

Kyllä niitä palautteita on joskus hyödynnetty, esimerkiksi että järjestettiin joku yhteinen tapahtuma.

Jos tieto jää vain johdolle eikä sitä jaeta, se ei tunnu läpinäkyvältä.

Työntekijöiden näkökulmasta tiedon hyödyntämistä voitaisiin parantaa monin keinoin. Esiin nousivat muun muassa kahdenkeskiset keskustelut esihenkilöiden kanssa, selkeä ja ymmärrettävä tiedon visualisointi sekä tiimien sisäiset keskustelut ja työpajat. Erilaisista kohtaamisista kerätty tieto voitaisiin muuttaa konkreettisiksi kehittämistoimiksi, jotka tukisivat niin yksilön hyvinvointia kuin koko työyhteisön toimivuutta. Tehokkaasti hyödynnetty tieto voisi esimerkiksi ohjata työajan ja resurssien suunnittelua, mahdollistaa osaamisen kehittämistä työajalla sekä vahvistaa yhteisöllisyyttä ja avoimuutta organisaatiossa.

Viestintä ja tiedon jakaminen

Organisaatiossa työhyvinvointiin liittyvän tiedon jakaminen tapahtuu useiden eri kanavien kautta, kuten sähköpostitse, chat-ryhmissä, kuukausittaisissa tiedotustilaisuuksissa sekä tiimien omissa palaverissa. Käytännöt kuitenkin vaihtelevat, tiedon jakaminen koetaan vähäiseksi ja kokonaisuus näyttäytyy työntekijöille hajanaisena. Moni kokee, ettei tieto kulje läpinäkyvästi organisaation sisällä.

Mun mielestä joskus tieto ei tavoita kaikkia, se tuntuu vähän hajanaiselta.

No ei mun mielestä ole hirveesti, että jaettas vaikka koko organisaation kesken mitään, et ehkä enemmän tiimitasolla tapahtuu.

Työntekijät toivat esille, että he toivovat viestinnän olevan säännöllisempää, selkeämpää ja vuorovaikutteisempaa. Erityisen tärkeänä pidettiin sitä, että kerättyjä tuloksia ei jaettaisi vain yksisuuntaisesti, vaan niistä keskusteltaisiin avoimesti esimerkiksi yhteisissä tapaamisissa tai työpajoissa. Näin henkilöstö kokisi olevansa aidosti osallinen ja voisi tuoda esiin omia näkökulmiaan kehittämistyöhön.

Olisi hyvä, jos tuloksia ei vain jaeta, vaan niitä myös käsitellään ja niistä keskustellaan yhdessä.

Viestinnän muotoon ja sisältöön liittyi useita toiveita. Tulosten toivottiin olevan tiiviisti koottuja ja esitettyjä selkeässä, helposti ymmärrettävässä muodossa, esimerkiksi visualisointeina. Viestien ajoitukseen sekä kanavaan liittyvissä toiveissa oli hajontaa, mutta kaikki haastatellut toivoivat säännöllisempää tiedon jakamista.

Viestinnässä ja tiedon jakamisessa suurimmat kehitystarpeet liittyvät siis johdonmukaisuuteen, avoimuuteen ja vuorovaikutukseen. Työntekijät eivät kaipaa pelkästään lisää viestintää, sillä liiallinen informaatio ilman kohdentamista voi jopa lisätä kuormitusta, kun taas puutteellinen viestintä synnyttää epävarmuutta.

TIEDOLLA JOHTAMISEN TOIMINTAMALLIN RAKENTAMINEN

Tiedolla johtamisen toimintamalli (liite 3) rakennettiin vaiheittain siten, että se pohjautui haastatteluissa esiin nousseisiin havaintoihin ja teoreettiseen prosessimalliin. Toimintamalli rakentui OECD (2019) mukaisesti (kuvio 1) viidestä osasta, jotka olivat: tiedon tunnistaminen, tiedon hankinta, tiedon kehittäminen, eli jalostaminen, tiedon jakaminen ja tiedon soveltaminen. Lisäksi haluttiin nostaa esiin vielä Laihosen ym. (2013, 26) siihen lisäämä kuudes vaihe, jossa keskiössä on jatkuva kehittäminen.

Toimintamallin ensimmäiseen vaiheeseen eli tiedon tunnistamiseen nostettiin esille organisaation tarve määrittellä itse millaista tietoa se kerää ja mihin kysymyksiin se haluaa vastauksia. Tämä vastaa Laihosen ym. (2024, 224) näkemystä siitä, että merkityksellinen tieto edellyttää yhteistä määrittelyä ja ymmärrystä.

Tiedon hankinnan osalta tulokset paljastivat hajanaisia ja satunnaisia käytäntöjä. Tämä havainto tukee OECD:n (2019, 24–25) sekä Djangonen ja El-Gayarin (2021, 261) ajatusta siitä, että tiedon hankinnan tulee perustua systemaattisiin ja luotettaviin lähteisiin sekä osallistavaan organisaatiokulttuuriin. Tämän pohjalta toimintamalliin tuotiin osaksi haastateltavien toivomat pulssikyselyt ja kahdenkeskiset keskustelut, jotka täydentävät vuosittaisten kyselyiden rajoittunutta tietopohjaa ja joka konkretisoi, kuinka teorian esittämää jatkuvaa ja osallistavaa tiedonkeruuta voidaan käytännössä toteuttaa.

Tiedon jalostamisen vaiheessa malliin sisällytettiin vaatimus tiedon yhdistämisestä eri lähteistä ja visualisointien hyödyntämisestä, joka vastaa Djangonen ja El-Gayarin (2021, 263) korostamaa tarvetta kulttuurille, joka tukee kriittistä tarkastelua ja soveltavaa ajattelua. Vaatimus perustui tuloksissa esiin nousseisiin ongelmiin tiedon jäädessä analysoimatta ja näin myös ilman sen pohjalta toteutettuja konkreettisia toimenpiteitä. Tätä tukee myös teoreettinen näkemys, jossa raakatiedon muuttaminen ymmärrettäväksi ja sovellettavaksi vaatii analysointia ja vertailua (Laihonen, ym. 2024, 227).

Tulosten perusteella tiedon jakaminen näkyi toimintamallissa säännöllisinä ja vuorovaikutteisina keskusteluinä sekä läpinäkyvyytenä tiedon keräämisessä ja käytössä. Näin tuloksissa esiin nousutta tiedon hyödyntämättömyyttä ja sen jäämistä vain johdon käsiin, pyrittiin vähentämään. OECD (2019, 28–30) sekä Djangonen ja El-Gayar (2021, 262) korostavat, että tiedon arvo syntyy vasta, kun se välitetään oikeille toimijoille oikea-aikaisesti, ja että tiedon jakamista edistää luottamukseen perustuva organisaatiokulttuuri.

Tiedon soveltaminen nousi sekä tuloksissa että teoriassa kriittiseksi vaiheeksi. Toimintamallissa se näkyi resurssien käytön suuntaamisena, hyvinvointikäytäntöjen käyttöönottona, sekä prosessien ja työnkuvien tietoon

perustuvana muokkaamisena, tuoden tiedon vaikutukset näkyviksi koko henkilöstölle. Valitut keinot perustuivat tuloksista esiin nousseisiin toiveisiin palautteen muuttumisesta konkreettisiksi keinoiksi johdon käsissä. Tätä vastaa myös OECD:n (2019, 30) ja Laihosen ym. (2024, 228) näkemys siitä, että tiedon hyödyntäminen edellyttää systematiikkaa ja prosesseja.

Toimintamallin viimeisessä vaiheessa esiin nostettiin jatkuvan kehittämisen keinoja, kuten uusien tietotarpeiden määrittely ja tehtyjen toimenpiteiden vaikutukset. Tässä vaiheessa tuotiin myös esille että, tiedolla johtaminen on jatkuva prosessi, jossa tieto on osa päätöksentekoa. Myös OECD (2019, 17–35) painottaa, että tiedolla johtamisen prosessi ei ole lineaarinen vaan syklinen, jossa tietotarpeita arvioidaan ja mittareita päivitetään jatkuvasti.

Näin syntyi tiedolla johtamisen toimintamalli, jossa aineistosta havaitsemamme ilmiöt ja teoreettinen prosessirakenne tukevat toisiaan. Malli tarjoaa organisaatiolle konkreettisen välineen, jolla voidaan systemaattisesti seurata työhyvinvointia, hyödyntää tietoa avoimesti ja muuttaa se käytännön kehittämistoimiksi.

POHDINTA

Opinnäytetyössä tavoitteena oli kehittää toimeksiantajaorganisaatiolle tiedolla johtamisen toimintamalli työhyvinvoinnin tukemiseksi. Malli luotiin opinnäytetyön tulosten ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Se kokoaa yhteen tiedon tunnistamisen, keräämisen, jalostamisen, soveltamisen ja sen jatkuvan kehittämisen. Tämä käytännönläheinen ja konkreettinen malli auttaa vastaamaan organisaation työhyvinvoinnin haasteisiin tiedolla johtamisen avulla. Se on myös sovellettavissa laajemmin, tarjoten tiedolla johtamisen työkaluja myös muiden organisaatioiden tarpeisiin.

Johtopäätökset ja tulosten tarkastelu

Tulokset osoittivat, että etätyöympäristössä työhyvinvointi rakentuu monista tekijöistä, jotka voivat olla keskenään ristiriitaisia. Haastatellut kuvasivat yksinäisyyden ja epävirallisen kanssakäymisen puutteen haasteiksi, mikä vastaa aiempien tutkimusten tuloksia (Vilkman 2016, 19–20; Gandrita ym. 2022, 178–

179). Samaan aikaan haastatellut kokivat etätöiden joustavuuden ja ajansäästön merkittäviksi hyvinvointia tukeviksi tekijöiksi, mikä tukee kansainvälisiä havaintoja etä- ja hybridityön eduista (IWG 2024; GAO 2025). Tämä vahvistaa käsitystä, että etätö tuo sekä mahdollisuuksia että riskejä, joiden tasapainottaminen edellyttää organisaatiolta aktiivisia toimenpiteitä.

Johtamisen ja organisaation tuen merkitys nousi selvästi esiin. Lähiesihenkilöiden saavutettavuus ja aktiivinen vuorovaikutus koettiin ratkaiseviksi hyvinvoinnin tukemisessa, kun taas ylemmän johdon toiminta näyttäytyi etäisenä. Tämä vahvistaa aiempaa tutkimustietoa siitä, että osallistava ja huomioiva johtaminen on keskeistä etätöiden kontekstissa (Caniels 2023; Gilbreath & Benson 2004, 8–10; Uutela 2019, 124–125). Tulokset korostavat, että organisaation johdon tulee sitoutua johdonmukaisesti luomaan työhyvinvointia tukeva kulttuuri.

Tiedonkeruun ja sen hyödyntämisen osalta tulokset paljastivat kehittämistarpeita. Nykyiset käytännöt perustuivat satunnaisiin kyselyihin, jotka eivät antaneet kattavaa kuvaa henkilöstön tilanteesta. Tämän kanssa linjassa ovat myös Varleyn ja Glaserin (2023, 2) sekä Brasseyn ym. (2024, 1–2) havainnot, joiden mukaan hyvinvoinnin kehittäminen vaatii systemaattista ja jatkuvaa seurantaa. Haastatellut toivoivat kevyempiä ja säännöllisempiä mittareita, kuten lyhyitä kyselyjä tai keskusteluja esihenkilön kanssa, mikä tukee Laihosen ym. (2013, 44) näkemystä suunnitelmallisen tiedonkeruun merkityksestä.

Kerätyn tiedon hyödyntäminen osoittautui rajalliseksi, sillä se jäi usein johdon sisäiseen käyttöön eikä sen pohjalta tehtyjä päätöksiä jaettu henkilöstölle. Tämä on ristiriidassa periaatteen kanssa, jossa tiedosta syntyy arvoa vasta sen avoimessa soveltamisessa ja jakamisessa (Kosonen 2019, 3–4; Djangon & El-Gayar 2021, 263). Tulosten käsittelyn visualisointi ja läpinäkyvä viestintä tiimitasolla voisivat vahvistaa luottamusta ja vähentää epävarmuutta, kuten Johnson ja Shamroukh (2024, 2–4, 10) tuovat esiin.

Viestintä nousi yhdeksi keskeiseksi kehittämiskohteeksi. Nykykäytännöt näyttäytyivät epäjohdonmukaisina ja pirstaleisina, mikä lisäsi epävarmuutta. Tämä tukee Vilkmänin (2023, 112) havaintoa, jonka mukaan tiedonkulku on yksi

etäorganisaatioiden suurimmista haasteista. Tulokset vahvistavat McFaddenin ja McClainin (2024, 3–4) näkemystä siitä, että johdonmukaiset ja osallistavat viestintästrategiat ovat keskeisiä etätönnön onnistumiselle. Pelkkä viestinnän määrän lisääminen ei riitä, vaan sen tulee olla kohdennettua, ymmärrettävää ja vuorovaikutteista.

Kehitetty tiedolla johtamisen toimintamalli suunniteltiin toimeksiantajaorganisaation tarpeisiin, tukemaan työhyvinvointia sen etätönnön perustuvassa ja kansainvälisessä toimintaympäristössä. OECD:n (2019, 17–18) mukaisesti malli toimii rakenteena, jonka avulla organisaatio voi siirtyä kohti ennakoivaa ja jatkuvaa työhyvinvoinnin johtamista. Kososen (2019, 3–4) sekä Laihosen ym. (2024, 224–225) mukaan mallin avulla voidaan seurata henkilöstön hyvinvointia ajantasaisesti ja varmistaa, että tieto tukee päätöksentekoa sekä ohjaa kehittämistä kohti yhteisiä tavoitteita.

Toimintamalli korostaa erityisesti avoimuuden ja vuorovaikutuksen merkitystä tiedon hyödyntämisessä. Kun tieto ja sen tulkinta jaetaan läpinäkyvästi henkilöstön ja johdon välillä, se lisää luottamusta ja sitoutumista. Tämä havainto tukee Vilkmänin (2016, 27–28) ja Djangonen ja El-Gayarin (2021, 262–263) tutkimuksia, joiden mukaan luottamukseen perustuva ja osallistava organisaatiokulttuuri edistää tiedon jakamista ja vahvistaa työyhteisön hyvinvointia. Mallin avulla voidaan rakentaa yhteistä ymmärrystä hyvinvoinnin tilasta ja sen kehityssuunnista, vaikka arjen kohtaamiset tapahtuvat pääosin digitaalisesti.

Kehittämistyön tuloksena syntynyt malli ei ole suoraan siirrettävissä muihin organisaatioihin, vaan se on luotu juuri tämän työyhteisön rakenteisiin ja tarpeisiin. Kuitenkin sen periaatteet kuten luottamukseen perustuva tiedonkeruu, jatkuva vuorovaikutus ja yhteinen oppiminen tarjoavat suuntaa myös muille etätönnön tekeville organisaatioille. Näiden havaintojen voidaan katsoa tukevan aiempia tutkimuksia, joiden mukaan tiedolla johtamisen onnistuminen edellyttää osallistavaa ja jaettua kulttuuria (OECD 2019, 17–30; Laihonen ym. 2024, 224–229; Kosonen 2019, 3–5).

Eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus rakentui Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) ohjeiden pohjalta, joissa keskeisiä periaatteita ovat rehellisyys, luotettavuus, arvostus ja vastuullisuus (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 11–13). Huolehdimme siitä, että tutkimusprosessin suunnittelu, toteutus ja dokumentointi olivat systemaattisia ja että aiempi tutkimustieto huomioitiin asianmukaisilla lähdeviittauksilla. Lisäksi varmistettiin tietosuojalainsäädännön (Tietosuojalaki 2018/1050 § 4, § 31, § 33) noudattamisen tutkimusaineiston hallinnassa ja aineistonkeruussa.

Valitun laadullisen tutkimusmenetelmän luotettavuus perustui uskottavuuden, vahvistettavuuden, siirrettävyyden ja riippuvuuden varaan (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 197–198). Kehittämisprosessi, aineistonkeruu, analyysi ja tulokset raportoitiin yksityiskohtaisesti, jotta löydöksiä voidaan hyödyntää myös tulevissa tutkimuksissa.

Tapaustutkimuksen eettisyydessä ja luotettavuudessa korostuivat aineiston käsittelyn huolellisuus, tutkijan roolin tiedostaminen ja osallistujien suojaaminen (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 11–13). Tutkimus kohdistui yhteen toimeksiantajaorganisaatioon, mikä mahdollisti syvällisen ymmärryksen sen toimintaympäristöstä, mutta rajasi tulosten yleistettävyyttä (Tuomi & Sarajärvi 2017). Osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen, ja haastateltavien anonymiteetti varmistettiin noudattaen Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2023) ohjetta.

Opinnäytetyön jatkokehitysideat

Tulosten pohjalta voidaan antaa useita käytännön vinkkejä, jotka tukevat työhyvinvointia ja tiedolla johtamista organisaatiossa. Rakennettua toimintamallia olisi tärkeää kokeilla käytännössä, sillä pilotointi antaisi mahdollisuuden arvioida, miten malli toimii arjen johtamisessa ja mitä siinä olisi vielä syytä kehittää. Mallin käyttöönotto vaiheittain auttaisi tunnistamaan sen vahvuudet ja kehittämiskohteet jo varhaisessa vaiheessa.

Säännöllisten mittareiden, kuten pulssikyselyiden avulla työhyvinvointia voidaan seurata jatkuvasti ja ennakoida mahdollisia haasteita ajoissa. Tämä takaa sen, että tietoa kertyy koko ajan ja se on päätöksenteon tukena oikealla hetkellä. Mittarien toimivuutta ja luotettavuutta olisi kuitenkin hyvä arvioida säännöllisesti, jotta varmistetaan, että ne todella mittaavat haluttuja ilmiöitä ja tuottavat vertailukelpoista tietoa. Näin voidaan kehittää myös tiedon hyödyntämistä, eli sitä miten kerätty tieto muuntuu oivalluksiksi ja konkreettisiksi toimenpiteiksi.

On myös tärkeää kiinnittää huomiota siihen, miten kerättyä tietoa hyödynnetään ja miten siitä viestitään. Työntekijöiden sitoutuminen vahvistuu, kun he näkevät, että heidän antamansa tieto todella vaikuttaa päätöksiin ja kun tuloksista kerrotaan avoimesti koko henkilöstölle. Lisäksi esihenkilöiden osaamista tiedolla johtamisessa voidaan vahvistaa tarjoamalla heille koulutusta ja käytännön keinoja, jotka tukevat sekä päätöksentekoa että henkilöstön hyvinvoinnin johtamista erityisesti etäympäristössä.

Tässä opinnäytetyössä aineisto kerättiin rajatulta joukolta työntekijöitä, mutta tulevaisuudessa olisi arvokasta tarkastella ilmiötä useammassa tiimissä tai organisaatiossa. Lisäksi jatkotutkimuksessa voitaisiin selvittää, miten kehitettyä toimintamallia voidaan soveltaa eri kokoisiin ja eri toimialoilla toimiviin organisaatioihin. Tämä avaisi mahdollisuuden vertailla mallin toimivuutta erilaisissa johtamis- ja työympäristöissä sekä kehittää siitä edelleen muokattava ja skaalautuva malli.

LÄHTEET

Arene 2024. Arenen suositukset tekoälyn hyödyntämisestä ammattikorkeakouluille. Viitattu 9.3.2025 https://arene.fi/wp-content/uploads/PDF/2024/Teko%C3%A4lysuositukset/Arenen%20suositukset%20teko%C3%A4lyn%20hy%C3%B6dynt%C3%A4misest%C3%A4%20ammattikorkeakouluille%202024.pdf?_t=1730467050.

Brassey, J., Hartenstein, L., Jeffery, B. & Simon, P. 2024. Working Nine to Thrive – How Employers Can Improve Productivity and Change Lives. McKinsey Health Institute. Viitattu 15.5.2025. <https://www.mckinsey.com/mhi/our-insights/working-nine-to-thrive>.

Braun, V. & Clarke, V. 2013. Teaching thematic analysis: Overcoming challenges and developing strategies for effective learning, *The Psychologist*, Viitattu 11.2.2025 <https://uwe-repository.worktribe.com/output/937596/teaching-thematic-analysis-overcoming-challenges-and-developing-strategies-for-effective-learning>.

Caniels, M. 2023. How remote working increases the importance of positive leadership for employee vigor. *Positive Leadership and Worker Well-being in Dynamic Regional Contexts*, Volume, 14(2023). Viitattu 17.8.2025 <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1089557>.

DeJonckheere, M. & Vaughn, L. 2019. Semistructured interviewing in primary care research: a balance of relationship and rigour. *Family Medicine and Community Health*, Volume 7, Issue 2. Viitattu 4.3.2025 <https://doi.org/10.1136/fmch-2018-000057>.

Djangone, A. & El-Gayar, O. 2021. An empirical study of the impact of knowledge acquisition, sharing and utilization on organizational performance of higher education institutions (HEIs), and the moderating role of organizational culture. *Issues in Information Systems*, Volume 22, Issue 4, 258–268. Viitattu 9.5.2025 https://iacis.org/iis/2021/4_iis_2021_278-289.pdf.

Gandrita, D., Gandrita, A. & Rosado, D. 2022. Overcoming Remote Leadership Challenges: Lessons Learned from Covid-19. *Journal of Business and Management Studies*, 4(4),170–183. Viitattu 4.3.2025 https://www.researchgate.net/publication/365999632_Overcoming_Remote_Leadership_Challenges_Lessons_Learned_from_Covid-19.

Gilbreath, B. & Benson, P. 2004. The Contribution of Supervisor Behaviour to Employee Psychological Well-Being. *Work & Stress*, vol 18, no. 3, 1–12. Viitattu 7.5.2025 <https://doi.org/10.1080/02678370412331317499>.

Government Accountability Office 2025. Telework: Private Sector Stakeholder and Expert Views. Viitattu 10.9.2025 <https://www.gao.gov/products/gao-25-107078>.

Greer, S., Robotham, D., Simblett, S., Curtis, H., Griffiths, H. & Wykes, T. 2017. Digital Mental Health Interventions for Workplace Wellness: Systematic Review

and Meta-Analysis. Journal of Medical Internet Research, Volume 19, Issue 7, e271. Viitattu 15.5.2025 <https://www.jmir.org/2017/7/e271/>.

Humala, I. 2019. Luovuus ja vastuullisuus digiajan työssä: Kohti tavoitteellista, kuuntelevaa ja joustavaa vuorovaikutusta. Helsinki: BoD - Books on Demand.

International Workplace Group 2024. Hybrid working makes employees happier, healthier and more productive, study shows. Viitattu 10.9.2025 <https://www.theguardian.com/business/article/2024/jun/16/hybrid-working-makes-employees-happier-healthier-and-more-productive-study-shows>.

Johnson, R. & Shamroukh, N. 2024. Predictive Modeling of Burnout Based on Organizational Culture Perceptions Using Machine Learning. Scientific Reports, 14, 6083(2024). Viitattu 15.5.2025 <https://doi.org/10.1038/s41598-024-56771-2>.

Juholin, E. 2022. Communicare!: Ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun. Kahdeksas painos. Helsinki: Infor / Management Institute of Finland MIF Oy.

Juuti, P & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kakilla, C. 2021. Strengths and Weaknesses of Semi-Structured Interviews in Qualitative Research: A Critical Essay. Viitattu: 4.3.2025 <https://doi.org/10.20944/preprints202106.0491.v1>.

Kallio, A. 2021. Litterointi. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 8.10.2025 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metodit/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/litterointi/>.

Kosonen, M. 2019. Tiedolla johtamisen käsikirja. Mikkeli: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu.

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllyniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. 2013. Tietojohdaminen. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto, Tietojohdamisen tutkimuskeskus Novi. Viitattu: 9.5.2025 <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/116695>.

Laihonen, H., Kork, A. & Sinervo, L. 2024. Advancing public sector knowledge management: towards an understanding of knowledge formation in public administration. Knowledge Management Research & Practice, Volume 22, Issue 3, 223–233. Viitattu 7.5.2025 <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14778238.2023.2187719>.

Laitinen, J., Selander, K., Nikunlaakso, R. & Reuna, K. 2022. Mitä kuuluu hyvinvointialuevalmistelijoille? -seurantatutkimuksen työhyvinvoinnin tilannekuva kiireisenä valmisteluvuonna 2022. Työterveyslaitos. Viitattu

7.5.2025 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/146431/TTL-978-952-391-098-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Lapin AMK 2025. Tekoälyn käyttö Lapin AMKin opinnäytetöissä. Viitattu 9.3.2025 <https://lapinamk.fi/lapin-amk/tekoaly-oppimisen-ja-tyoskentelyntukena/>.

Leskinen, T. 2021. Etätyö yleistyi eniten aloilla ja alueilla, joilla sitä ennen tehtiin vähiten. Tilastokeskuksen artikkelit 29.3.2021. Viitattu 12.2.2025 <https://stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2021/etatyoyleistyi-eniten-aloilla-ja-alueilla-joilla-sita-ennen-tehtiin-vahiten>.

Makowski, P. 2023. Remote Remote Leadership and Work Engagement: A Critical Review and Future Directions. *European Journal of Business Management and Research*, Volume 8, Issue 4, 1-7. Viitattu 1.3.2025 https://www.researchgate.net/publication/372465122_Remote_Leadership_and_Work_Engagement_A_Critical_Review_and_Future_Directions.

McFadden, J. & McClain, W. 2024. Leading Remote Organizations Strategies for Managing Effective Knowledge Sharing Within Teams. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, Volume 21(1). Viitattu 2.3.2025 <https://doi.org/10.33423/jlae.v21i1.6776>.

OECD 2019. The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector. *OECD Digital Government Studies*. Paris: OECD Publishing. Viitattu: 7.5.2025 https://www.oecd.org/en/publications/the-path-to-becoming-a-data-driven-public-sector_059814a7-en.html.

Ojasalo K., Moilanen, T. & Ritalahti J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uuden laista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: SanomaPro.

Rayudu, C. S. 2010. *Communication*. Mumbai: Himalaya Pub. House.

Ruslin, R., Mashuri, S., Sarib, M., Alhabsyi, F. & Syam, H. 2022. Semi-structured Interview: A Methodological Reflection on the Development of a Qualitative Research Instrument in Educational Studies Ruslin, Volume 12, 22–29. Viitattu 4.3.2025 <https://www.iosrjournals.org/iosr-jrme/papers/Vol-12%20Issue-1/Ser-5/E1201052229.pdf>.

Sarajärvi, A & Tuomi, J. 2017. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi.

Schulte, P. & Vainio, H. 2010. Well-being at work – overview and perspective. *Scand J Work Environ Health*, Volume 36(5), 422-429. Viitattu 21.9.2025 <https://doi.org/10.5271/sjweh.3076>.

Sovacool, B., Iskandarova, M. & Hall, J. 2023. Industrializing theories: A thematic analysis of conceptual frameworks and typologies for industrial sociotechnical change in a low-carbon future. Viitattu 14.2.2025 <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214629623000142>.

Spisak, B. 2022. How Data Can Make Better Managers. Harvard Business Review. Viitattu 2.3.2025 <https://hbr.org/2022/03/how-data-can-make-better-managers>.

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto 2025. Data ja tekoäly. Viitattu 9.3.2025 <https://www.sitra.fi/teemat/reilu-datatalous/#mista-on-kyse>.

Tan, C. N. 2016. Enhancing knowledge sharing and research collaboration among academics: The role of knowledge management. Higher education, Vol. 71, Nro 4, 525–556. Viitattu 2.3.2025 <https://doi.org/10.1007/s10734-015-9922-6>.

Tietosuojalaki 10.12.2018/1050. Viitattu 6.3.2025 <https://finlex.fi/eli?uri=http://data.finlex.fi/eli/sd/2018/1050/ajantasa/2024-01-12/fin>.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Viitattu 6.3.2025 https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf.

Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Väitöskirja, Lapin yliopisto. Viitattu 7.5.2025 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-144-6>.

Varley, K. & Glaser, J. 2023. Using Data to Improve Employee Health and Wellness. Harvard Business Review. Viitattu 15.5.2025. <https://hbr.org/2023/11/using-data-to-improve-employee-health-and-wellness>.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.

Vilkman, U. 2023. Näin menestyt monipaikkaisessa työssä. Helsinki: Alma Talent.

Vuori, J. 2021. Tapaustutkimus. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 4.3.2025 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/tapaustutkimus/>.

World Health Organization 2010. Healthy workplaces: a model for action For employers, workers, policy-makers and practitioners. Viitattu 21.9.2025 <https://iris.who.int/handle/10665/44307>.

LIITTEET

Liite 1. Haastatteluiden saatekirje teemahaastatteluihin osallistuville

Liite 2. Haastattelukysymykset

Liite 3. Tiedolla johtamisen toimintamalli

Liite 1. Haastatteluiden saatekirje teemahaastatteluihin osallistuville

Hei ja kiitos haastatteluun osallistumisesta!

Tämä haastattelu on osa Digiajan palvelujohtamisen ylemmän ammattikorkeakoulun moniammatillista opinnäytetyötä. Sen tekijät ovat Joonas Salo, Katja Viitanen ja Taneli Kortelainen. Valmis opinnäytetyö liitetään osaksi isompaa opinnäytetyökokoelmaa, joka käsittää myös muita aiheeseen liittyviä opinnäytetöitä. Opinnäytetyökokoelma ja tämä opinnäytetyö julkaistaan Theseuksessa, jossa se on vapaasti kaikkien saatavilla.

Opinnäytetyön tarkoitus on teidän organisaationne työhyvinvoinnin kehittäminen, selvittämällä henkilöstön havaitsemia etätyöympäristöön liittyviä työhyvinvoinnin haasteita. Tarkoitus on myös selvittää, kuinka organisaatiossanne hyödynnetään eri tavoin ja eri lähteistä kerättyä tietoa. Tavoitteena on tarjota tiedolla johtamisen toimintamalli, jolla voitte tukea työhyvinvoinnin kehittämistä organisaatiossanne. Tämä toimintamalli sisältää muun muassa keinoja ja suosituksia työhyvinvoinnin haasteiden ratkaisemiseksi etätyöympäristössä.

Nauhoitamme tämän haastattelun ja se tallennetaan Joonan, Katjan ja Tanelin yhteiseen pilvipalveluun (One Drive), sekä varmuuskopioidaan fyysisesti haastattelijan tietokoneelle. Haastattelun jälkeen nauhoite litteroidaan manuaalisesti ja tallenne poistetaan molemmista sijainneista. Mitään henkilö- tai tunnistetietoja ei kerätä, joten anonymiteetti säilyy, eivätkä vastauksenne ole tunnistettavissa. Kun haastattelut on suoritettu ja litteroitu, kerätty aineisto analysoidaan ja varsinaiset litteroidut haastatteluvastaukset poistetaan.

Haastattelu sisältää 11 avointa kysymystä liittyen työhyvinvointiin, sekä tiedon hyödyntämiseen, keräämiseen, jakamiseen, kehittämiseen ja sen soveltamiseen.

Toivomme sinulta avoimia, rehellisiä ja omiin kokemuksiisi pohjautuvia vastauksia.

Liite 2. Haastattelukysymykset

Työhyvinvointi

- Millaisia työhyvinvoinnin haasteita koet etätyöympäristössä?
- Millaiset asiat tukevat sinun työhyvinvointiasi etätyöympäristössä?
- Miten yrityksessänne pyritään lisäämään etänä työskentelevän henkilöstön työhyvinvointia?
- Miten johto voi vaikuttaa omalla toiminnallaan työhyvinvoinnin edistämiseen?

Tiedonkerääminen

- Millaista tietoa työhyvinvoinnista organisaatiossanne kerätään?
 - Kuinka usein tietoa työhyvinvoinnista kerätään ja millä tavoin?
- Millaista tietoa sinun mielestäsi olisi tarpeellista kysyä?

Tiedon hyödyntäminen ja soveltaminen

- Miten kerättyä tietoa hyödynnetään työhyvinvoinnin kehittämisessä?
 - Informoidaanko henkilöstöä, miten tietoa työhyvinvoinnista on hyödynnetty ja mitä sen avulla on saatu aikaan?
- Miten työhyvinvoinnista kerättyä tietoa jaetaan organisaatiossa?

Tiedon jakaminen ja kehittäminen

- Millaisia viestintävälineitä teidän organisaatiossanne käytetään työhyvinvoinnista liittyvän tiedon jakamiseen?
 - Mihin tämä tieto kerätään?
- Mitä kautta työhyvinvoinnista haluaisit viestittävän? (Whatsapp, Intra, Paperikirje kotiin)
- Milloin olisi hyvä aika saada tietoa henkilöstöön liittyvistä asioista?

TYÖHYVINVOINTIA TIEDOLLA JOHTAEN

Toimintamalli organisaatiolle

SISÄLLYSLUETTELO

DIA 3 ORGANISAATION NYKYTILA JA KEHITTÄMISTARPEET

DIA 4 TIEDOLLA JOHTAMISEN TOIMINTAMALLI

DIA 5 1. Tiedon tarpeiden tunnistaminen

DIA 6 2. Tiedon kerääminen

DIA 7 3. Tiedon jalostaminen

DIA 8 4. Tiedon jakaminen

DIA 9 5. Tiedon soveltaminen

DIA 10 6. Jatkuva kehittäminen

DIA 11 LOPUKSI

ORGANISAATION NYKYTILA JA KEHITTÄMISTARPEET

NYKYTILA

- Hajanainen työhyvinvoinnin seuranta.
 - Vaihtelevat käytännöt.
- Hajanainen ja epäsäännöllinen viestintä ja tiedon jakaminen.
 - Johto koetaan etäiseksi.
- Yhteisöllisyyttä ja selkeitä rakenteita kaivataan.
- Johdonmukaisuus ja pitkäjänteisyys puuttuvat.

TARPEET

- Yhteinen määrittely siitä, mitä tietoa työhyvinvoinnista kerätään ja miksi.
 - Säännölliset kyselyt sekä kahdenkeskiset keskustelut.
- Visualisoitu ja ymmärrettävä tieto.
- Läpinäkyvä ja vuorovaikutteinen viestintä.
- Käytännön toimenpiteet perustuen tietoon.

Liite 3 2(4). Tiedolla johtamisen toimintamalli

TIEDOLLA JOHTAMISEN TOIMINTAMALLI

Tiedolla johtamisen toimintamalli auttaa hyödyntämään tietoa systemaattisesti päätöksenteossa ja työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Mallin ydin on siinä, että tieto on aktiivinen johtamisen osa, joka tukee sekä strategisia että arjen päätöksiä.

1. TIEDON TARPEIDEN TUNNISTAMINEN

Selvitetään, mitä tietoa tarvitaan.
Määritellään yhdessä:

- Mitä tietoa haluamme saada ja tarvitsemme?
- Mitkä asiat vaikuttavat eniten työhyvinvointiin?
- Millainen tieto auttaa meitä ennakoimaan ongelmia ajoissa?

Avoin ja yhteinen tietotarpeiden määrittely lisää ymmärrystä, tukee työhyvinvointia ja vahvistaa sitoutumista tiedonkeruuseen.

2. TIEDON KERÄÄMINEN

Systemaattinen, ajantasainen ja laadukas tiedonkeruu:

- **Säännölliset pulssikyselyt:** mitataan esimerkiksi työhyvinvointia ja ilmapiiriä.
- **Keskustelut ja kuuntelu:** säännölliset kahdenkeskiset tapaamiset, tiimipalaverit ja epämuodolliset kohtaamiset tarjoavat arvokasta tietoa.
- **Datalähtöiset mittarit:** esimerkiksi hyvinvointidata, HR-data, organisaation kokonaistilanne

Tiedonkeruun tulisi tapahtua luontevana osana arkea, ei ylimääräisenä taakkana.

Liite 3 3(4). Tiedolla johtamisen toimintamalli

3. TIEDON JALOSTAMINEN

Raakadata ei sellaisenaan vielä ohjaa toimintaa, vaan tiedosta täytyy tehdä ymmärrettävää ja käyttökelpoista.

- **Analysointi ja tulkinta:** mitä data kertoo ja mitä se tarkoittaa käytännössä?
- **Kokonaiskuvan rakentaminen:** yhdistetään eri lähteistä saatu tieto niin, että nähdään laajempi kuva, eikä vain yksittäisiä havaintoja.
- **Selkeä esittäminen:** visualisoinnit, tiivistelmät ja havainnollistavat esimerkit tekevät tiedosta helposti omaksuttavaa.

Ymmärrettävä tieto tuottaa päätöksentekoa ja arjen johtamista tukevia oivalluksia.

4. TIEDON JAKAMINEN

Tieto saa arvonsa vasta, kun se jaetaan. Tähän tarvitaan aktiivista ja suunnitelmallista viestintää.

- **Säännöllisyys:** tieto kulkee tasaisesti, ei satunnaisesti.
- **Läpinäkyvyys:** henkilöstö tietää, mitä tietoa on kerätty ja miksi.
- **Vuorovaikutus:** tuloksia käsitellään yhdessä, ei vain ylhäältä alaspäin.

Avoin tiedon jakaminen vahvistaa luottamusta ja luo kokemusta yhteisestä tavoitteesta.

5. TIEDON SOVELTAMINEN

Kerätty ja jaettu tieto täytyy viedä käytäntöön. Sovelletun tiedon avulla voidaan tehdä:

- **Päätöksiä resurssien suuntaamisesta.**
- **Työnkuvien ja prosessien muokkaamista**
- **Hyvinvointia tukevien käytäntöjen käyttöönottoa**
- **Työn merkityksellisyyden vahvistamista**

Kun henkilöstö näkee, että heidän antamansa tieto johtaa muutoksiin, sitoutuminen vahvistuu.

Liite 3 4(4). Tiedolla johtamisen toimintamalli

6. JATKUVA KEHITTÄMINEN

Tiedolla johtaminen ei ole kertaluonteinen projekti, vaan jatkuva sykli, jossa:

- Määritellään uusia tietotarpeita.
- Opitaan kerätystä datasta.
- Jaetaan tietoa parhaista käytännöistä
- Päivitetään tiedonkeruun käytäntöjä.
- Arvioidaan, miten sovelletut toimenpiteet vaikuttivat.

Jatkuva kehittäminen tekee tiedolla johtamisesta organisaation arjen kulttuurin. Tällöin tieto ei ole irrallinen resurssi, vaan osa päätöksentekoa, johtamista ja yhteisöllistä oppimista.

LOPUKSI

Työhyvinvointi on osa jokapäiväistä työkokemusta.

Ajantasainen tieto tukee yksilöiden ja tiimien hyvinvointia.

Tiedon avulla kehitetään turvallisempaa ja tukevampaa organisaatiokulttuuria.

Tiedolla johtaminen tekee työhyvinvoinnin kehittämisestä suunnitelmallista.

Jatkuva oppiminen ja kehittäminen vievät työhyvinvoinnin osaksi arkea.